



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLSSENS-CVS”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por:

Sra. JULIA LORENA GONZALES MADRID

Sr. YURI FERNANDO LANDAURO BLACIDO

Sr. LUIGI MICHEL MEZA HERRERA

Sr. OLIVER RAUL ORTIZ QUISPE

Sr. MIGUEL ANTONIO VENTOCILLA BARREDA

Asesor: Profesor JOSÉ DÍAZ ÍSMODES

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, octubre de 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, José Aníbal Díaz Ismodes, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLSENS-CVS" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	GONZALES MADRID, JULIA LORENA
2	LANDAURO BLACIDO, YURI FERNANDO
3	MEZA HERRERA, LUIGI MICHEL
4	ORTIZ QUISPE, OLIVER RAUL
5	VENTOCILLA BARREDA, MIGUEL ANTONIO

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 31 de octubre de 2023 dando el siguiente resultado:



AGRADECIMIENTO

A nuestras familias, por todo el apoyo incondicional recibido durante estos dos años, en los que nos brindaron tranquilidad y motivación para culminar satisfactoriamente esta etapa de nuestra vida profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

Pillsens es una empresa farmacéutica finlandesa que ha incursionado en el mercado local, así como internacional (Francia y Estados Unidos de Norteamérica). En la búsqueda de asegurar el futuro de la empresa, mejorar los ingresos y consolidar su posicionamiento en el mercado internacional, su nuevo directorio ha decidido evaluar nuevas estrategias de negocio en el creciente mercado farmacéutico norteamericano. Por esta razón, Pillsens solicitó un estudio detallado sobre una posible alianza con la corporación minorista norteamericana CVS, como estrategia para cumplir los objetivos descritos y fortalecer lazos comerciales con socios estratégicos a largo plazo.

El estudio utiliza un conjunto de herramientas de gestión para identificar aspectos claves de ambas empresas que puedan ser mejorados, desarrollar el análisis externo e interno para determinar los factores exógenos que impactan en el sector farmacéutico, así como elaborar un análisis de mercado para conocer las demandas y perfiles de consumidor objetivo. Con esta información, se elabora un plan estratégico que contempla el nuevo modelo de negocio, la cadena de valor, así como las estrategias y sinergias para cimentar esta alianza logrando mejorar la gestión, la sostenibilidad y los resultados financieros, que permitan expandir esta propuesta en todo el territorio norteamericano.

El resultado del análisis nos muestra que una alianza entre Pillsens y CVS lograría un impacto positivo en sinergias comerciales, logística, rentabilidad y sostenibilidad de negocio. Se estima un incremento en los niveles de ventas y producción en el segmento OTC (*over the counter*) de analgésicos y vitaminas, fortaleciendo la presencia en el mercado y reduciendo los riesgos propios del negocio, en un sector altamente competitivo, donde se necesita la innovación continua y reducción de costos como factores claves de éxito.

Palabras clave: ALIANZA COMERCIAL; SECTOR FARMACÉUTICO NORTEAMERICANO; MEDICAMENTOS SIN PRESCRIPCIÓN; ESTRATEGIAS; CADENA DE VALOR.

ABSTRACT

Pillsens is a Finnish pharmaceutical company which started business into its local and international market in France and USA. Seeking a road to secure company's future, to improve income and to consolidate its position in the international market, the newborn management board has decided to execute new business strategies in the growing US market.

For this reason, Pillsens requested a business analysis for a commercial alliance between Pillsens and CVS Retail/Long-Term Care division, from CVS Health company, as strategy to reach their objectives and reinforce long term commercial bonds with strategic partners.

This analysis is supported in a set of management tools to identify key aspects form both companies which could be improved, to develop an External and Internal Analysis to determine exogenous factors that would impact pharmaceutical sector as well as to elaborate a market analysis to forecast sells and to define target consumer profile. Based on these aspects, there would be a new strategic plan which ponder new business model, new chain value, as well as strategic and synergies to build strong alliance achieving management improvement, sustainability and financial results which allow to expand this business to national wide.

Analysis results shows that commercial alliance between Pillsens and CVS Retail is a firm movement for commercial synergies, logistics, profitability, and business sustainability. Market prediction points to increase production and sales in OTC (over the top) analgesics and vitamins segments, to strong market presence, reducing commercial risks inherent in a very highly competitive market where continuous innovation and cost reduction are key factors toward success.

Keywords: COMMERCIAL ALLIANCE; NORTH AMERICAN PHARMACEUTICAL MARKET; NON-PRESCRIPTION MEDICINES; STRATEGIES; CHAIN VALUE.

TABLA DE CONTENIDOS

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos.....	xi
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE AMBAS EMPRESAS	1
1. Consideraciones generales	1
2. Breve historia de ambas empresas	1
2.1 Pillsens	1
2.2 CVS	4
3. Descripción y perfil estratégico de cada empresa.....	4
4. Definición del problema que enfrenta cada empresa.....	5
5. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	5
6. Alcance de la propuesta	6
7. Delimitaciones de la propuesta	6
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	8
1. Macroentorno - Análisis PESTEG	8
2. Microentorno – Análisis del sector y atractividad del sector.....	9
3. Matriz EFE.....	10
4. Conclusiones.....	10
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	12
1. Pillsens	12
1.1 Modelo de negocio	12
1.2 Cadena de valor.....	12
1.3 Análisis de áreas funcionales	14
1.4 Análisis VRIO	14
1.5 Definición de ventaja competitiva.....	15
1.6 Definición de estrategia competitiva.....	15
1.7 Matriz EFI	15
2. CVS.....	16
2.1 Modelo de negocio – Segmento <i>retail</i>	16
2.2 Cadena de valor.....	16
2.3 Análisis de áreas funcionales	19

2.4	Análisis VRIO	20
2.5	Definición de ventaja competitiva.....	20
2.6	Definición de estrategia competitiva.....	21
2.7	Matriz EFI	21
3.	Conclusiones	21
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO.....		23
1.	Mercado de productos OTC.....	23
2.	Segmento de mercado	25
3.	Comportamiento del consumidor.....	26
4.	Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos.....	27
5.	Impacto debido al COVID-19.....	29
6.	Canales de comercialización.....	30
7.	Conclusiones.....	31
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLSENS - CVS.....		33
1.	Visión de la alianza	33
2.	Misión de la alianza	33
3.	Objetivo general de la alianza.....	33
4.	Objetivos estratégicos de la Alianza	33
5.	Planteamiento general de la alianza.....	34
6.	Modelo de negocio de la alianza.....	34
7.	Cadena de valor de la alianza.....	34
8.	Estrategia competitiva y ventaja competitiva	35
9.	Sinergias que generan la alianza	35
10.	Ejes directrices de la alianza	36
11.	BSC de la alianza	36
12.	Mapa estratégico de la alianza	37
13.	Iniciativas estratégicas.....	37
14.	Indicadores de gestión.....	38
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES.....		39
1.	Plan comercial.....	39
1.1	Objetivos de plan comercial.....	39
1.2	Plan estratégico de <i>Marketing</i>	39
1.3	Plan táctico de <i>marketing</i> (<i>marketing mix</i>)	39
1.4	Plan de operativo de <i>Marketing</i>	41

2.	Plan de Operaciones.....	42
2.1	Objetivo.....	43
2.2	Demanda.....	43
2.3	Producción y capacidades	44
2.4	Planes de acción	44
3.	Plan de Recursos Humanos.....	45
3.1	Presupuesto.....	46
4.	Plan de Responsabilidad Social	46
4.1	Objetivos generales	46
4.2	Grupos de interés.....	47
4.3	Pilares de Responsabilidad Social en la alianza.....	47
4.4	Objetivos específicos del plan de Responsabilidad Social.....	48
4.5	Estrategias y acciones.....	48
4.6	Presupuesto.....	50
5.	Plan de Finanzas	50
5.1	Objetivos del plan financiero	50
5.2	Supuestos y consideraciones	51
5.3	Planes de acción	51
	CAPÍTULO VII. Evaluación financiera	52
1.	Estado de resultados.....	52
2.	Valoración de impacto de la propuesta	53
	CONCLUSIONES	55
	RECOMENDACIONES.....	56
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proyecciones de ventas anuales de OTC en mercado norteamericano	6
Tabla 2. Estadísticas de los 5 estados con mayor población adulta	6
Tabla 3. Áreas funcionales Pillsens	14
Tabla 4. Análisis VRIO Pillsens.....	15
Tabla 5. Áreas funcionales CVS	19
Tabla 6. Análisis VRIO CVS	20
Tabla 7. Iniciativas estratégicas de la alianza Pillsens-CVS.....	38
Tabla 8. Indicadores de gestión de la alianza Pillsens-CVS	38
Tabla 9. Acciones del plan de <i>Marketing</i>	41
Tabla 10. Presupuesto de plan comercial de la alianza Pillsens-CVS	42
Tabla 11. Indicadores de medición y control de alianza Pillsens-CVS.....	42
Tabla 12. Demanda analgésicos de la alianza Pillsens-CVS	43
Tabla 13. Demanda antioxidantes de la alianza Pillsens-CVS	43
Tabla 14. Demandas proyectadas sin y con alianza	43
Tabla 15. Evaluación de capacidades de producción con alianza.....	44
Tabla 16. Presupuesto de plan de Recursos Humanos.....	46
Tabla 17. Objetivos del plan de Responsabilidad Social	48
Tabla 18. Presupuesto del plan de Responsabilidad Social	50
Tabla 19. Estado de resultados sin la alianza	52
Tabla 20. Estado de resultados con la alianza.....	53
Tabla 21. Flujo de caja de la alianza	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ventas anuales y penetración de mercado Pillsens	2
Gráfico 2. %EBIT Pillsens.....	2
Gráfico 3. Participación analgésicos Pillsens en mercado norteamericano y global	3
Gráfico 4. Participación antioxidantes Pillsens en mercado norteamericano y global	3
Gráfico 5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	9
Gráfico 6. Cadena de valor Pillsens.....	12
Gráfico 7. Cadena de valor de servicios	16
Gráfico 8. Proyecciones de ventas mercado OTC en EE. UU. 2022 a 2027	23
Gráfico 9. Proyecciones de ventas mercado OTC, segmentos analgésicos en EE. UU. 2022 a 2027.....	23
Gráfico 10. Proyecciones de ventas mercado OTC, segmentos antioxidantes en EE.UU. 2022 a 2027.....	24
Gráfico 11. Reporte de participación de mercado analgésicos 2022	25
Gráfico 12. Estadísticas segmento de edades y género por consumo OTC.....	25
Gráfico 13. Distribución de población EE. UU. por rangos de edad.....	26
Gráfico 14. Comportamientos saludables del consumidor estadounidense.....	26
Gráfico 15. Uso de suplementos dietéticos por región EE. UU.....	27
Gráfico 16. Conexiones móviles en período 2013 a 2019.....	27
Gráfico 17. Suscripciones de teléfonos móviles inteligentes en el mundo 2016 a 2028.....	28
Gráfico 18. Usuarios adultos que utilizan aplicaciones de salud por segmento de ingresos ...	29
Gráfico 19. Cambios en uso de suplementos dietéticos por grupo etario debido al COVID 19	29
Gráfico 20. Tipos de suplementos dietéticos utilizados debido al COVID-19	30
Gráfico 21. Canales de compra <i>off-line</i> de productos OTC.....	30
Gráfico 22. Canales de <i>retails</i> para analgésicos en EE. UU.....	31
Gráfico 23. Mapa estratégico de la alianza Pillsens-CVS	37

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Macroentorno – Análisis PESTEG	61
Anexo 2. Matriz EFE de análisis externo	63
Anexo 3. Modelo de negocio de Pillsens.....	64
Anexo 4. Matriz EFI de análisis interno Pillsens.....	65
Anexo 5. Modelo de negocio CVS - Segmento <i>retail</i>	66
Anexo 6. Matriz EFI CVS	67
Anexo 7. Modelo de negocio de la alianza Pillsens-CVS	67

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE AMBAS EMPRESAS

1. Consideraciones generales

El presente trabajo de investigación desarrollará la evaluación y factibilidad de una posible estrategia que genere sinergia entre la empresa farmacéutica Pillsens y CVS, donde ambas puedan ser favorecidas, examinando la información disponible de las dos empresas en el periodo aproximado de 5 años, con el objetivo de obtener indicadores financieros de las alternativas más relevantes que se identifiquen durante el análisis.

Algunos de los indicadores relevantes examinados de cada empresa son los que se presentan a continuación:

Pillsens:

- Incremento de la rentabilidad para el accionista (ROE), por encima del promedio del sector farmacéutico.
- Reducción de los costos de aprovisionamiento y los costos de producción, sobre la base de mejorar el índice de eficiencia en los procesos.
- Crecimiento sostenido de las ventas, en los mercados donde se tiene participación, basado en precios competitivos.
- Crecimiento anual de la utilidad neta.

CVS:

- Porcentaje de participación de mercado.
- Crecimiento en ventas de servicios de salud complementarios como el sistema de prestación de seguros o atención general.
- Incremento de rentabilidad para el accionista (ROE).
- Incremento de las ventas en canales digitales y directos.

2. Breve historia de ambas empresas

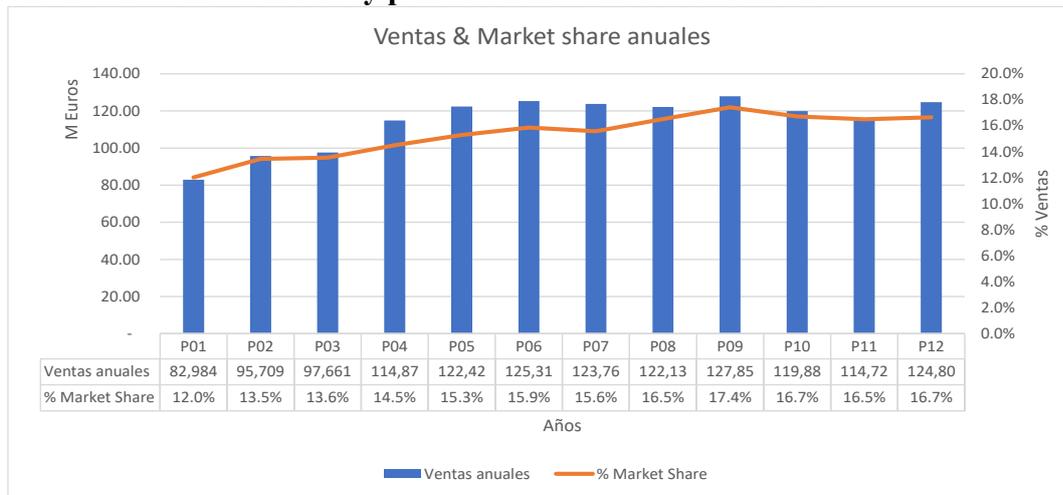
2.1 Pillsens

Pillsens es una empresa farmacéutica fundada en el año 1865, se desenvuelve en los mercados de Francia, Finlandia y Estados Unidos. Su sede principal está localizada en Finlandia. Con la finalidad de mantener su participación en el mercado, la empresa cuenta con una planta de

producción en los Estados Unidos para la elaboración de los productos de nombre comercial Rubbana (Analgésicos) y AndyOx (Antioxidantes) para atender al mercado interno y externo. Como parte de la estrategia de crecimiento de la empresa, tiene la proyección a corto o mediano plazo de formar algún tipo de sinergia con la empresa CVS que sume al objetivo de crecimiento en el mercado interno y externo.

El Gráfico 1 muestra el desempeño de las ventas de Pillsens. Se pueden resaltar los indicadores de ventas anuales, así como la penetración de mercado de los últimos 12 años.

Gráfico 1. Ventas anuales y penetración de mercado Pillsens

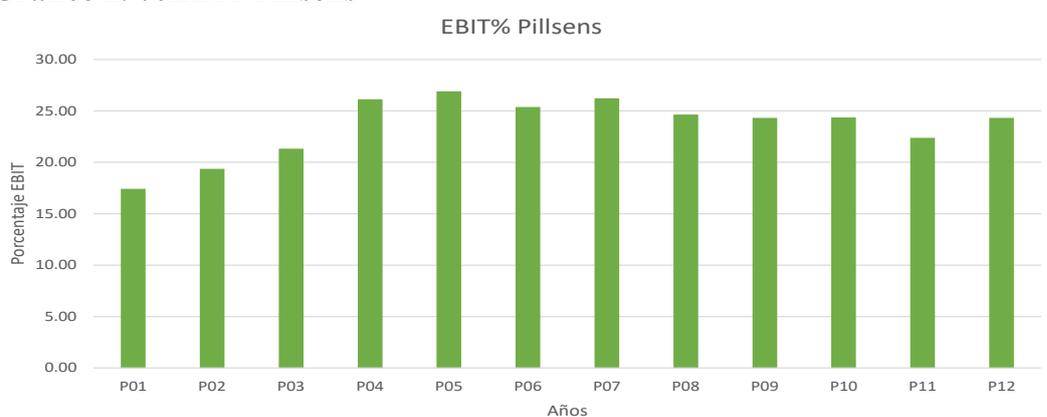


Fuente: Del reporte elaborado mediante el simulador Cesim Firm, Gestión General 2021.

De acuerdo con el reporte mostrado, Pillsens tuvo un crecimiento promedio anual de 4%, siendo las ventas acumuladas al último año de 149M euros, que representaron un 16.7% del total del sector. Esto significó un desempeño por encima de su promedio de 15.3% considerando los 12 períodos.

En relación con el EBIT por periodo de los 12 últimos años, se tiene el Gráfico 2 con la siguiente información:

Gráfico 2. %EBIT Pillsens

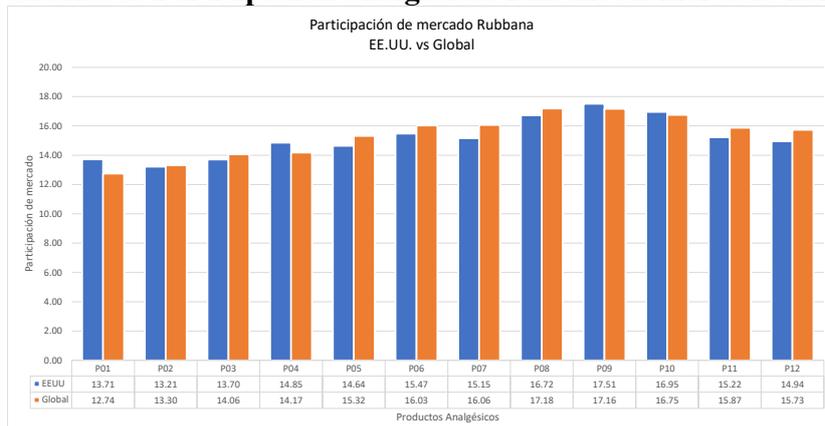


Fuente: Del reporte elaborado mediante el simulador Cesim Firm, Gestión General 2021.

El reporte de EBIT o ganancias operativas muestra un desempeño promedio de 23.57%. El último período se obtuvo un EBIT de 24.32% por encima de la media.

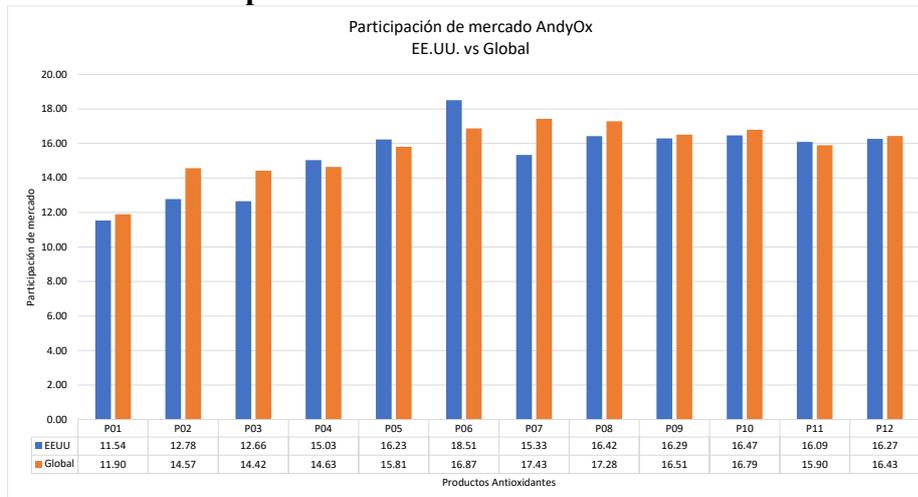
El Gráfico 3 muestra la relación de los indicadores de participación de producto y participación de mercado, se puede destacar los siguientes datos de los últimos 12 años, incluyendo información sobre el desempeño en el mercado norteamericano:

Gráfico 3. Participación analgésicos Pillsens en mercado norteamericano y global



Fuente: Del reporte elaborado mediante el simulador Cesim Firm, Gestión General 2021.

Gráfico 4. Participación antioxidantes Pillsens en mercado norteamericano y global



Fuente: Del reporte elaborado mediante el simulador Cesim Firm, Gestión General 2021.

De acuerdo con el gráfico, la participación de mercado de Pillsens, considerando Rubbana y AndyOx, fue en promedio 16.08% y un posicionamiento global en segundo lugar.

Además, el indicador de participación global de producto de Pillsens reflejó una participación de mercado de Rubbana de 69.30K unidades vendidas mientras que AndyOx obtuvo 96.81K unidades vendidas.

A nivel de cada mercado, los indicadores promedio de participación son:

- Rubbana: Finlandia 15.56%, EE. UU. 15.17% y Francia 15.36%.

- AndyOx: Finlandia 15.90%, EE. UU. 15.30% y Francia 15.93%.

2.2 CVS

Fundada en 1963, CVS se convirtió en la cadena de farmacias líder en EE. UU. Su cuartel general se encuentra en el estado de Rhode Island. La compañía se expandió a más de 9 600 *retails* de farmacias, con 243 000 empleados operando en los 50 estados desde 2015.

Desde 2006, la compañía ha estado expandiéndose en el sector del cuidado de la salud, más allá de una cadena tradicional de farmacias. En 2014, buscando consolidar su imagen, decide cambiar el nombre a CVS Health, así como dejar de vender productos con base en tabaco.

En 2015, el sistema del cuidado de salud norteamericano continuó evolucionando. Los sistemas de salud se expandieron y consolidaron, aparecieron nuevos modelos o planes de brindar los servicios de salud, lo que originó el desplazamiento del sistema tradicional de reembolso. Existió resistencia de algunos sectores de *lobby* por evitar la expansión fuera del sistema tradicional. Ante esta coyuntura, CVS ha tenido que adaptarse rápidamente en un entorno muy competitivo.

3. Descripción y perfil estratégico de cada empresa

La empresa Pillsens tiene una estrategia corporativa de **diferenciación** (Porter, 1985), priorizando tener la mejor calidad de sus productos en su industria como un atributo diferenciador, apalancándose en su experiencia e imagen en el sector, para de esta forma lograr la preferencia de los consumidores. Se caracteriza por mantener un precio por encima de sus competidores. Asimismo, Pillsens busca presencia en el mercado internacional, por lo cual ha incursionado en países como Francia y EE. UU. donde ha obtenido una participación de mercado inicial, pero no ha logrado consolidarse, motivo por el cual está en la búsqueda de nuevos socios que puedan impulsar su crecimiento y presencia a largo plazo.

CVS es una corporación farmacéutica, líder en sectores críticos de la industria del cuidado de la salud, con cimientos fuertes que alimentan su visión hacia el futuro. Actualmente, CVS continúa priorizando las siguientes áreas que muestran gran crecimiento:

- *Health Care Benefits*: segmento de beneficios de atención médica, que ofrece una amplia gama de productos tradicionales, voluntario, productos de seguros de salud y servicios relacionados para el consumidor.
- *Pharmacy Services*: segmento que ofrece una gama completa de soluciones de gestión de beneficios de farmacia.

- *Retail*: el segmento minorista vende medicamentos recetados y una amplia variedad de productos de salud y bienestar y mercancía general.

La estrategia de CVS es entregar sus servicios de salud, colocando a sus clientes en el centro principal de atención. La creación de nuevos servicios está enfocada en solucionar las múltiples necesidades de sus clientes y del sector de salud. Además, CVS busca diferenciarse con una atención tipo omnicanal donde existe una continua innovación sobre cómo mejorar la interacción con sus clientes. Con este fin ha priorizado la distribución de servicios en sus establecimientos, sobre la base de los comportamientos de usuarios. Finalmente, CVS apuesta por una continua investigación y desarrollo de productos y servicios, que le permite diferenciarse de sus competidores, así como mantenerse líder en su sector.

4. Definición del problema que enfrenta cada empresa

La empresa, Pillsens en su calidad de productor/distribuidor farmacéutico, del segmento B2B, está sometida a una fuerte presión por defender y crecer su participación de mercado, así como ser una empresa sostenible en el tiempo. Tiene presencia en 3 mercados internacionales: Finlandia, Francia y EE. UU. Sin embargo, el estudio de ventas arroja que es el mercado norteamericano el que posee mayor potencial y brinda mejores márgenes para sus productos analgésicos y antioxidantes.

La estrategia de Pillsens debe enfocarse en fortalecer su presencia de marca e incrementar su participación de mercado en EE. UU., optimizar costos para mejorar la rentabilidad, así como incrementar ventas para lograr un mayor beneficio.

CVS es una corporación farmacéutica minorista, con un portafolio de productos y servicios variados, por lo cual está interesada en brindar precios competitivos, que le permitan incrementar volúmenes de clientes, quienes podrían acceder a productos adicionales dentro de su portafolio y de esta forma incrementar sus volúmenes de ventas.

5. Enfoque y descripción de la solución prevista

De acuerdo con el análisis, la solución prevista contempla la posibilidad de una alianza estratégica comercial entre Pillsens y CVS, para comercializar los productos antioxidantes (AndyOx) y analgésicos (Rubbana) como marca blanca de CVS. La alianza persigue complementar las cadenas de valor de cada empresa y aprovechar sus recursos y capacidades, con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas en el mercado farmacéutico norteamericano de medicamentos sin prescripción médica denominados OTC (*over the counter*).

6. Alcance de la propuesta

En línea con la solución prevista, el estudio desarrolla el análisis de la alianza estratégica considerando los productos del portafolio Pillsens OTC (analgésicos y antioxidantes), planes de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas. Además, estimaciones de ventas de CVS, así como las capacidades, tiempo de trabajo y riesgos identificados para el mercado farmacéutico norteamericano, en el plazo de 5 años.

La Tabla 1 considera las proyecciones de ventas crecientes 2023-2027 de medicamentos OTC para los segmentos analgésicos y antioxidantes.

Tabla 1. Proyecciones de ventas anuales de OTC en mercado norteamericano

OTC	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Analgésicos (MUSD)	6.73	7.16	7.59	8.04	8.50	8.96
Antioxidantes (MUSD)	3.90	4.06	4.23	4.40	4.59	4.77

Fuente: Statista (2023a). *OTC Pharmaceuticals*.

La Tabla 2 muestra estadísticas de los 5 estados con mayor población adulta (mayores de 18 años), la cantidad de tiendas CVS por estado, así como la población adulta mayor de 65 años, a quienes se considera un segmento importante de mercado objetivo para la alianza comercial.

Tabla 2. Estadísticas de los 5 estados con mayor población adulta

Estado	California	Texas	Florida	New York	Pennsylvania
Población	39 237 836	29 527 941	21 781 128	19 835 913	12 964 056
Tiendas CVS	1 150	829	853	559	471
Habitantes/Tienda	34 120	35 619	25 535	35 485	27 525
Población mayor 65 años	5 336 346	3 543 353	4 334 444	3 034 895	2 255 746

Fuente: United States Census Bureau (2020). *Census Demographic Data Map Viewer*.

Se utilizó esta información para determinar el alcance geográfico de la propuesta de alianza, considerando que la región geográfica deberá ser el estado de California, donde CVS mantiene mayor presencia de adultos mayores de 65 años y en general de población adulta como segmento objetivo de los productos, así como también posee la mayor concentración de cadenas de distribución *retail* que permitirá llegar con mayor volumen de presencia a los clientes potenciales.

7. Delimitaciones de la propuesta

La alianza propuesta comprenderá un compromiso comercial entre las dos empresas en los siguientes aspectos:

Del producto

- Pillsens estará a cargo de producir una marca blanca para CVS, en los segmentos de analgésicos y antioxidantes, con las mismas características que los productos Rubbana y AndyOx.
- Pillsens continuará la producción de Rubbana y AndyOx en el mercado norteamericano para el resto de los clientes incluyendo a CVS.

De la producción

- La línea de producción de Pillsens que abastecerá los productos de marca blanca CVS, estará localizada en EE. UU.
- Pillsens, como socio estratégico, deberá proveer los productos estimados mediante proyecciones de ventas, proporcionadas por CVS.

De la distribución

- CVS ofrecerá sus puntos de venta *retail* para los productos Pillsens, producidos como marca blanca para CVS, en los segmentos de analgésicos y antioxidantes.
- CVS limitará la distribución de los productos de Pillsens a los establecimientos y cadenas ubicadas en el estado de California.
- En caso CVS incremente la cantidad de puntos de venta en California, el nuevo establecimiento tendrá acceso a los productos de marca blanca CVS.
- CVS será la empresa encargada de proporcionar espacios exclusivos, en todas sus tiendas *retail* de California, con la finalidad de mostrar los productos de marca blanca.

De la venta

- CVS ofrecerá los productos acordados, tales como analgésicos y antioxidantes.
- Pillsens será la empresa encargada de la campaña inicial de *marketing* para impulsar los productos de marca blanca.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis de macroentorno permite una evaluación del entorno general basado en fuentes oficiales y proyecciones de datos del mercado farmacéutico, del período 2023-2027, en el cual se realizará la propuesta de alianza estratégica.

1. Macroentorno - Análisis PESTEG

El análisis PESTEG, término descrito por Kotler y Keller (2016), consiste en la evaluación de cada segmento del entorno externo, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas en cada uno de ellos, así como de las tendencias futuras del entorno. La finalidad es lograr una mejor comprensión del contexto de la empresa e identificar aquellos factores que la afectan y puede ser aprovechables, a fin de plantear las estrategias de negocios de acuerdo con esta realidad y proyecciones futuras.

El análisis del macroentorno sitúa a la empresa en una coyuntura global de 3 años de pandemia, marcada por el inicio de la guerra entre Rusia y Ucrania, que amenaza los precios de variados productos y alimentos, afecta negativamente al sector energético, así como a las cadenas de abastecimiento globales. Este panorama influirá en una probable desaceleración económica mundial, con un incremento de inflación y tasas de interés, una situación mundial que no se veía desde la década de 1970, denominada estanflación.

Por otro lado, una de las consecuencias más importantes de la pandemia en Gobiernos y ciudadanos es que ha permitido que desarrollemos una conciencia más participativa en la gestión y cuidado de nuestra salud física y mental. Asimismo, la expectativa de vida de los ciudadanos norteamericanos sigue aumentando, con un crecimiento medio de 0.5 años por cada período de un año. Debido a esto, identificamos oportunidades de crecimiento e inversión importantes para el sector farmacéutico de público masivo.

Finalmente, la pandemia impulsó la adopción anticipada de diversas modalidades de atención vía canales digitales, incluyendo el sector salud, los cuales consideramos deberán seguir creciendo para fines de masificación de ventas y atención de pacientes. Así como la necesidad de asegurar las cadenas de suministro para cubrir estas necesidades, abren posibilidades de nuevos modelos de negocio y alianzas estratégicas en la industria *retail* farmacéutica.

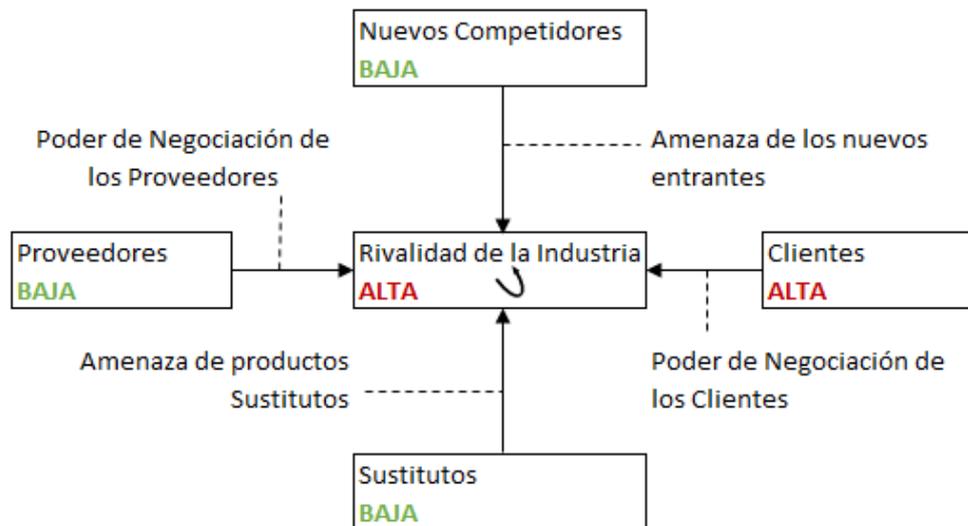
En el anexo 1 se muestra el análisis detallado de cada uno de los entornos político, económico,

social, tecnológico, ecológico y global (PESTEG).

2. Microentorno – Análisis del sector y atractividad del sector

Para indicar las variables que afectan el sector farmacéutico estadounidense de los productos OTC utilizaremos el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Gráfico 5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1980).

- Amenaza de nuevos competidores, con respecto al ingreso de nuevos competidores evaluamos que se requiere alta inversión en infraestructura, tecnología e investigación. Además de una exigente regulación para las demandas públicas y privadas. Por estas razones se considera que la amenaza de nuevos competidores es **baja**.
- Poder de negociación de proveedores, las materias primas para la producción de analgésicos y antioxidantes no son escasas por lo que existe proveedores capaces de atender los volúmenes, la calidad y oportunidad requerida. Por esta razón se considera que el poder de negociación de proveedores es **bajo**.
- Poder de negociación de clientes, la demanda de los OTC se basa en estudios que respalden su efectividad, por otro lado, los diversos canales de ventas y poca diferenciación de marca en este segmento consideramos que el poder de negociación de los clientes es **Alto**.
- Amenaza de productos sustitutos, existen productos naturales que se ofrecen como reemplazo (algas, uña de gato, entre otros) sin embargo su efectividad en el caso de analgésicos se considera en el largo plazo y/o preventiva lo que los hace poco atractivos.

Por este motivo consideramos que la amenaza de productos sustitutos es **baja**.

- Rivalidad de los competidores, el crecimiento de la oferta acompañada del desarrollo de los laboratorios y cadenas de farmacias, así como también la producción de medicamentos genéricos generan que la rivalidad de los competidores ya establecidos sea **alta**.

3. Matriz EFE

Sobre la base de los factores descritos de los entornos político, económico, social, tecnológico, ecológico y global, en el anexo 2 se proponen aquellos factores que consideramos más relevantes por los posibles impactos que podrían afectar o impulsar el éxito de la propuesta de alianza. Asimismo, los pesos asignados se han considerado debido a la importancia de futuros eventos que pueden acarrear la aparición de alguno de ellos y su magnitud estimada para la calificación ponderada.

4. Conclusiones

Luego del análisis de las principales variables del macroentorno, podemos concluir que la coyuntura internacional, después de sortear un período de 3 años de pandemia causando la mayor recesión en el mundo desde la Segunda Guerra Mundial, se encuentra nuevamente en peligro. En medio de la guerra entre Ucrania y Rusia, una inflación creciente y el incremento de las tasas de interés, se espera que la economía se reduzca durante el 2022 y el 2023. Lo cual impacta en el desenvolvimiento de ventas del sector farmacéutico.

Varios años de inflación por encima del promedio con bajos crecimientos por debajo del promedio generan una potencial afectación de las economías pequeñas y medianas. Este fenómeno denominado estanflación no se veía desde la década de 1970. En este contexto las empresas del sector farmacéutico deberán replantear sus estrategias, como son las de integración hacia adelante o hacia atrás, horizontal, desarrollo de mercado, penetración de mercado entre otras, así como buscar alianzas para llevarlas a cabo.

En el análisis de Porter, podemos observar una **alta rivalidad** de la industria con tendencia a disminuir los precios, lo que afecta directamente a la rentabilidad. Esto nos lleva a plantear nuevas estrategias de optimización de costos y diferenciación que atenúen la respuesta de los competidores del sector.

También identificamos un **alto poder** de negociación de los clientes, debido a la necesidad de productos innovadores y efectivos para mejorar la salud, considerando que cada vez tienen

mayor oferta y variedad disponible.

Una variable para considerar en las proyecciones futuras para el sector es que los efectos negativos de la pandemia se van atenuando y se observa una mayor preocupación de los ciudadanos por el cuidado de la salud.

Los planes de inversión en infraestructura y las políticas ecológicas propuestas por el gobierno actual, podrían alterar nuestro plan estratégico. Se recomienda una evaluación adicional del impacto de estas políticas en corto plazo. Por otro lado, un impulso a la política de apoyo social favorecería el desarrollo de nuestro plan estratégico.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

Teniendo en consideración que una ventaja competitiva basada en factores tradicionales como costos de producción, materias primas y acceso a financiamiento, puede ser superada si la competencia decide aplicar una estrategia internacional, es decir, la utilización de recursos y capacidades globales, las empresas se ven en la necesidad de encontrar o crear nuevas fuentes de ventaja competitiva, lo cual apunta a conocer cuáles son los recursos y capacidades con los que puede competir (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2007). En línea con esta tendencia, se inicia el análisis interno de Pillsens y CVS, respectivamente.

1. Pillsens

1.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 14), por lo cual será el punto de partida para el análisis interno de Pillsens con el objetivo de comprender el negocio, dónde genera valor y además obtener sus fortalezas y debilidades.

La propuesta de valor de Pillsens contempla alta calidad e innovación, así como precio de mercado competitivo, como se describe en el anexo 3.

1.2 Cadena de valor

La cadena de valor es una de las principales herramientas para llevar a cabo el análisis interno de una empresa, ya que desagrega a la compañía en las actividades básicas requeridas para el desarrollo de sus operaciones (Guerras y Navas, 2015).

Gráfico 6. Cadena de valor Pillsens



Fuente: Porter (1990).

Pillsens cuenta con las siguientes actividades primarias y de apoyo:

Actividades primarias

- **Logística interna:** Considera las actividades de recepción y almacenaje de materias primas, insumos y materiales. En el caso de Pillsens este proceso se hace bajo pronóstico y escenarios de consumo que asegura poder atender la demanda.
- **Producción:** Contempla las actividades relacionadas con la transformación física de los elementos en bienes (medicamentos no recete). En el proceso de producción de Pillsens existe un fuerte enfoque en la calidad de los productos que ofrece.
- **Logística externa:** La entrega de productos terminados va en función de los requerimientos de los clientes de Estados Unidos, Francia y Finlandia desde los almacenes ubicados en Estados Unidos y Finlandia, siendo este proceso clave en Pillsens dado que define los gastos de transporte y almacenamiento a nivel global que impactan directamente en la rentabilidad del negocio.
- **Ventas y Marketing:** Abarca las actividades dirigidas a concretar la venta del producto. En este punto Pillsens tiene un equipo de ventas capacitado en licitaciones y atender a los distribuidores.
- **Servicio posventa:** Se elabora un seguimiento y acompañamiento a los principales clientes *Business to Business* con el fin de asesorar y asegurar los buenos resultados de sus productos.

Actividades de apoyo

- **Aprovisionamiento:** Esta actividad contempla las compras de materias primas teniendo como foco principal la calidad e innovación de los proveedores.
- **Desarrollo de tecnología:** En cuanto a tecnología, Pillsens posee un sistema de gestión de la información del negocio o ERP (*Enterprise Resource Planning*) que le permite monitorear y conectar sus actividades de venta, producción y almacenamiento en los 3 países que atiende (EE. UU., Francia y Finlandia).
- **Administración de Recursos Humanos:** La empresa promueve el trabajo en equipo y la cultura de mejora continua, para lo cual la actividad de gestión humana es clave.
- **Infraestructura de la empresa:** Considera las actividades de contabilidad y administración que dan soporte a la gestión brindando información oportuna y relevante para la toma de decisiones.

1.3 Análisis de áreas funcionales

Como indican David y David, en la parte 2, Formulación de estrategias, del capítulo 4: Evaluación interna, de la obra *Conceptos de Administración Estratégica*, las áreas funcionales de las organizaciones tienen fortalezas y debilidades. Estas últimas, en conjunto, con las oportunidades y amenazas externas, así como la misión, nos orientan hacia el establecimiento de objetivos y estrategias, para lo cual debemos aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. Aquellas fortalezas difíciles de imitar e convierten en competencias distintivas que utilizaremos para desarrollar ventajas competitivas, mientras la estrategia será diseñada para superar las debilidades y así convertirlas en fortalezas.

Se realizó el análisis de las áreas funcionales con la finalidad de reconocer las fortalezas y debilidades del ejercicio de la empresa Pillsens.

Tabla 3. Áreas funcionales Pillsens

Área	Fortalezas	Desafíos
Compras	Materias primas de alta calidad y maquinaria eficiente.	Manejo de inventarios según las proyecciones.
Innovación y desarrollo	Máquinas más eficientes y menor costo.	Elevar la inversión con proyecciones a desarrollar estrategias o alianzas que mejoren el valor de la empresa.
Administración de recursos humanos	Manejo eficiente del personal en producción, ventas, administrativo, <i>marketing</i> .	Crear controles que aseguren la toma de decisiones éticas en la gestión humana. Mejorar y mantener las buenas prácticas que aseguren la comodidad y clima laboral de los colaboradores.
Logística y abastecimiento	Optimización de la logística para la distribución en las geografías donde están disponibles de los productos. Entrega a tiempo a los mercados donde se comercializan los productos. Adecuado manejo del inventario de productos.	Optimizar la planificación y administración del <i>stock</i> e inventario para reducir los costos de almacenamiento. Priorizar la calidad de los productos sobre el ahorro de costos.
<i>Marketing</i>	Enfoque en publicidad, beneficios de producto y promociones de ventas a minoristas.	Desarrollar campañas con estrategias publicitarias con factores diferenciadores de los productos. Elevar la aceptación de los productos en los consumidores, además del grado de satisfacción del producto en los clientes.
Ventas	Fuerte énfasis para atención a minoristas, rápida solución y respuesta.	Mayor cobertura y canales de atención a los clientes.
Operaciones	Plantas de fabricación ubicadas estratégicamente en Estados Unidos y Finlandia para atención a minoristas.	Optimización de la capacidad de producción.

Fuente: Elaboración propia 2022.

1.4 Análisis VRIO

Como resultado del análisis VRIO (conocido por las iniciales para Valioso, Raro, Inimitable y Organizado), hemos identificado recursos y capacidades con un desempeño superior al de la competencia logrando obtener ventajas competitivas que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4. Análisis VRIO Pillsens

Recursos y Capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia Competitiva
Financieros	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Operaciones	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Calidad	Sí	Sí	No	-	Ventaja Competitiva Temporal
Innovación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva
Cultura Organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva

Fuente: Elaboración propia 2022.

1.5 Definición de ventaja competitiva

Del análisis anterior hemos identificado ventajas competitivas en: calidad e innovación y cultura organizacional.

Calidad e innovación

La calidad de los productos son una ventaja competitiva importante utilizada por Pillsens; sin embargo, es de carácter temporal debido a que podría ser imitada o superada en mediano plazo. Por ello, consideramos fundamental, seguir desarrollando su capacidad de innovación, que le permita un mejor posicionamiento de productos en el mercado farmacéutico.

Organizacional

Pillsens apuesta por una cultura organizacional fuerte, un ambiente de innovación, creatividad y desarrollo del talento, que permita maximizar el potencial de nuestros colaboradores, para formar una estructura sólida y diferenciada de la competencia.

1.6 Definición de estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Pillsens considera la innovación continua, con el objetivo de incorporar valor agregado que diferencie sus productos con respecto a la competencia.

Asimismo, son conscientes de la importancia de contar con recursos humanos altamente calificados, por ello, fomenta la capacitación periódica, desarrollo de línea de carrera, comunicación sobre planes y estrategias que les permite retener el talento.

1.7 Matriz EFI

Para la elaboración de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), indicada en el anexo 4, se consideró un peso a cada factor en base a la relevancia en el sector como son: calidad, innovación, capacidades, conocimiento del mercado y capacidad de inversión; así como también el Valor que se asignó está en base al desempeño de los 12 periodos analizados en los cuales se dirigimos la empresa. Obteniendo como resultado para Pillsens que las fuerzas

internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2.20 contra 0.65 de las debilidades (La empresa tiene más fortalezas que debilidades).

2. CVS

De acuerdo con el reporte anual de CVS (CVS Health, 2021), la empresa se ha logrado establecer como líder en segmentos de negocio de la industria del cuidado de la salud, con un portafolio sólido y competitivo que alimenta su visión hacia el futuro.

Este éxito obtenido continuó en 2021 con resultados que sobrepasaron sus expectativas, así como mantiene una priorización de áreas con gran crecimiento de negocio como planes de beneficios de cuidado de la salud (*Health Care Benefits*), servicios de farmacia (*Pharmacy Services*) y finalmente venta al por menor (*Retail/Long-Term Care*).

Nuestra propuesta considerará el análisis de alianza comercial para el segmento *retail* donde CVS posee una diferenciación fuerte en presencia a nivel nacional. Las capacidades de CVS fueron demostradas durante la pandemia, con modelos de negocio de entrega local, así como ofertas onmicanal que permitieron sostener el éxito del negocio. Asimismo, CVS posee una marca que genera confianza, con una fuerte relación con sus 100 millones de clientes afiliados.

2.1 Modelo de negocio – Segmento *retail*

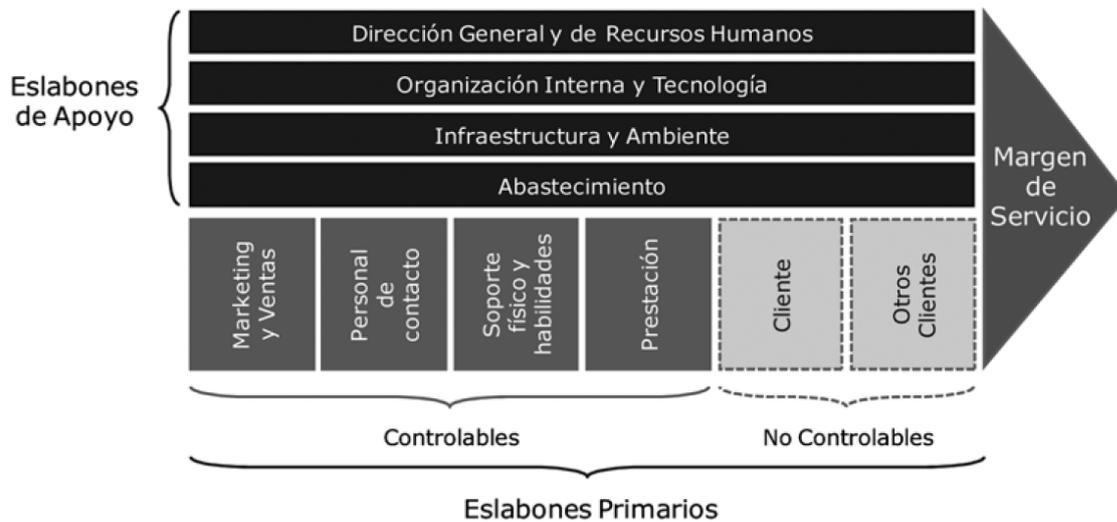
Para el análisis del modelo de negocio de CVS, propuesto en el anexo 5, se aplicará la misma metodología Canvas descrita en el capítulo 1.1.

Del análisis de modelo de negocio, concluimos que la propuesta de valor de CVS es ofrecer un portafolio de productos del sector farmacéutico, con precios muy competitivos, en múltiples puntos de venta, acercándose al cliente final mediante su red de distribución nacional.

2.2 Cadena de valor

Sobre la base del estudio realizado por Eiglier y Langeard (1987) sobre un sistema de prestación de servicios, Alonso (2008) propone unas variaciones a la cadena de valor propuesta por Porter (1985), con la finalidad de adaptarse a una cadena de valor de prestación de servicios.

Gráfico 7. Cadena de valor de servicios



Fuente: Alonso (2008).

A continuación, se describen las actividades o eslabones primarios de CVS:

- **Ventas y Marketing:** Contempla las actividades de promoción, impulso, asesoría buscando colocar los productos y servicios con receta y sin receta (OTC), utilizando una estrategia integral de colocar al cliente como foco de atención.
- **Personal de contacto:** Se trata del personal más cercano (atención al cliente) quienes intervienen de forma directa en la comunicación con los clientes, son los principales responsables de la calidad y satisfacción por el servicio brindado. Es muy importante que el personal de contacto este alineado con la estrategia y objetivos de la empresa puesto que su desempeño tiene una gran influencia en la percepción de los clientes sobre los servicios ofrecidos.
- **Soporte físico y habilidades:** Con respecto al primero, soporte físico, CVS utiliza una serie de herramientas muy útiles para mejorar la experiencia de usuario como verificación de planes de salud con aseguradoras, registro de historial, recomendación de planes de salud, etc. Con referencia a las habilidades, CVS desarrolla una cultura organizacional basada en la calidad de atención, así como entrenamientos periódicos, de forma que los empleados estén altamente capacitados para contribuir a una excelente experiencia de usuario.
- **Prestación:** consciente de la fuerte competencia del sector farmacéutico *retail*, CVS busca de forma continua introducir innovaciones en sus productos y servicios, para seguir ofreciendo una propuesta diferenciada de la competencia que le permite crecer en ventas y usuarios. La estrategia de CVS es continuar introduciendo nuevos servicios

adicionales, de acuerdo con las actuales y futuras necesidades de sus clientes.

- Cliente: como se ha mencionado, CVS tiene una política donde el cliente es su centro o foco de atención, buscando en todo momento satisfacer sus requerimientos.
- Otros clientes: Debido a que CVS tiene una base de 100M de clientes, es necesario que haya desarrollado un portafolio muy amplio, así como segmentación para solucionar las diversas necesidades en cada segmento de clientes con éxito.

Las actividades de apoyo o eslabones de apoyo permiten a CVS desarrollar todo el potencial de las actividades primarias. Son importantes para el éxito de la organización, así como el cumplimiento de los planes trazados.

- Dirección General y de Recursos Humanos: CVS posee una dirección general encargada de dirigir la estrategia corporativa, así como medir los resultados de las divisiones que conforman su organigrama interno.
- Organización Interna y de Tecnología: CVS tiene una estructura divisional, que le permite atender cada uno de los mercados, a nivel nacional. CVS impulsa las actividades de investigación y desarrollo puesto que generan un valor agregado que permite conseguir una diferenciación de productos y servicios, en un sector tan competitivo como el farmacéutico.
- Infraestructura y Ambiente: CVS tiene presencia a nivel nacional en EE. UU., con alrededor de 9 900 establecimientos, así como cerca de 1 200 ubicaciones Minute Clinic distribuidos en 50 estados y páginas web para servicios digitales en línea. Esto le permite tener un relacionamiento muy cercano con los clientes finales.

El período de pandemia por COVID-19 ha demostrado las capacidades de CVS en cuanto infraestructura y presencia con los clientes, permitiéndole afianzarse como la principal marca proveedora de servicios farmacéuticos en EE. UU.

- Abastecimiento: CVS adquiere productos farmacéuticos terminados a laboratorios del sector, en base a las proyecciones de ventas. Bajo este esquema de operación, esta actividad de apoyo es una de las más importantes, su volumen de compra y cobertura nacional, le permite tener poder de negociación fuerte. Asimismo, CVS debe abastecerse de herramientas, equipos y materiales necesarios para asegurar las operaciones en todas sus oficinas.

Finalmente, tenemos el margen de servicio que es aquello relacionado con el cliente, donde

CVS ha puesto su foco y esfuerzo para brindar un servicio diferenciado de la competencia, de calidad y que le permita asegurar ventas.

2.3 Análisis de áreas funcionales

Para desarrollar el análisis de las áreas funcionales de CVS, se consideró el marco teórico descrito en el capítulo 3, acápite 1.3 correspondiente al análisis de Pillsens.

Asimismo, para identificar y definir las áreas funcionales, utilizamos la metodología AMOFHIT descrita en D'Alessio (2008). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. A continuación, se describen las principales áreas funcionales de CVS identificando sus fortalezas y debilidades, que utilizaremos en las siguientes etapas de análisis:

Tabla 5. Áreas funcionales CVS

Área	Fortalezas	Debilidades
Administración y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión y control centralizado de divisiones regionales basada en indicadores de resultado - Toma de decisiones sobre estrategia corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> - El esquema centralizado puede tener mayores tiempos de respuesta a cambios necesarios en la organización, reduce la flexibilidad
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia para satisfacer y mejorar la experiencia del cliente con productos y servicios de CVS - Fuerzas de ventas (FFVV) altamente capacitada en giro de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - La estrategia de CVS podría fracasar sin una adecuada gestión de priorización de portafolio - La diversidad de <i>retails</i> y cadenas CVS requiere adaptaciones adicionales de las estrategias de <i>marketing</i>, para llegar con efectividad a los clientes
Ventas e Investigación de Mercados	<ul style="list-style-type: none"> - CVS posee una base de clientes de 100M, que permite estudiar nuevas estrategias de <i>marketing</i> y segmentar clientes - Uso de herramientas en tiendas que permite automatizar procesos de compra, así como recopilar información detallada de usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia agresiva que afecta en márgenes de ganancia y reducción de ventas
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de estrategias globales en diferentes geografías - CVS tiene una red de 9 000 tiendas, integradas a sus procesos internos, que le permite soportar los planes estratégicos futuros - CVS tiene una cultura de aprendizaje que incorpora las mejores prácticas de mercado, así como enseñanzas dentro de su organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio portafolio que dificulta la gestión de operaciones en las divisiones - Requerimiento de capacitación periódica del personal, afecta productividad
Logística e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de demandas nacionales y regionales de CVS - Adecuada gestión de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de cambios puede afectarse por falta de compromiso de los equipos locales - Incrementar puntos de ventas, accediendo a información de clientes nuevos.
Finanzas y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión centralizada de presupuesto asignado a las divisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Las aprobaciones centralizadas demandan mayor burocracia y tiempo, se pierde agilidad en cambios
Recursos Humanos y Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - CVS dispone de recursos y capacidades únicos que la distinguen como líder en el mercado - Fuerte cultura organizacional - Existe una línea de carrera, así como incentivos los profesionales de CVS 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal distribuido a nivel nacional (sobre FFVV) quienes podrían tener diferentes intereses y visión dependiendo de la cultura local. - Introducción de tecnologías digitales puede impactar en la cultura organizacional y desempeño

Área	Fortalezas	Debilidades
Sistemas de Información y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - CVS mantiene herramientas para mejorar la experiencia de usuario en tiendas - Existen múltiples canales de comunicación y venta desarrollados por la coyuntura de pandemia 	<ul style="list-style-type: none"> - CVS apuesta por impulsar los canales digitales. Sin embargo, esto podría reducir las ventas en tienda, reducir recursos en algunas áreas y afectar el clima laboral
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - CVS incorpora la tecnología de punta, así como los aprendizajes propios dentro de su organización para alimentar y mejorar de forma continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Debido a la descentralización de divisiones, parte del conocimiento o procesos podrían ser desestimados en algunas operaciones locales, lo cual causaría retrasos en la estrategia conjunta de CVS
Investigación y Desarrollo (I+D)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de innovación es uno de los pilares de desarrollo de negocio, en el sector farmacéutico - CVS administra y gestiona un área de I+D propia 	<ul style="list-style-type: none"> - Posee un amplio portafolio que podría extender tiempos de respuesta en priorización y definición de nuevos desarrollos

Fuente: Elaboración propia 2022 adaptada del reporte anual CVS Health (2021).

2.4 Análisis VRIO

Tabla 6. Análisis VRIO CVS

Recursos y Capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia Competitiva
Financieros	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Tecnología	Sí	Sí	No	-	Competitiva Temporal
Ventas	Sí	Sí	Sí	No	Competitiva Temporal
Operaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva
Investigación y desarrollo	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva
Cultura Organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva

Fuente: Elaboración propia 2022.

2.5 Definición de ventaja competitiva

Como resultado del análisis VRIO, se identificaron las ventajas competitivas en: Operaciones, Innovación y Cultura Organizacional.

Operaciones

Posee una eficiente red de tiendas en EE. UU. asegurando una mayor y mejor cobertura del mercado, convirtiéndose así en un muy importante canal de distribución para los laboratorios.

Investigación y Desarrollo (I+D)

Ha generados nuevos e innovadores servicios como: Minute Clinic, Virtual Care, entre otros. Convirtiendo estos servicios innovadores en una ventaja competitiva en el mercado estadounidense de farmacias.

La estrategia de CVS es apostar por I+D de productos existentes y nuevos con la finalidad de seguir diferenciándose de la competencia.

Cultura organizacional

Posee una cultura organizacional fuerte con enfoque al cliente, brindando soluciones productos y servicios, a los clientes que van más allá del surtido de medicamentos, como son vacunas, diagnósticos, convenios con clínicas, planes de salud, etc. buscando ampliar su base de clientes y por ello asegurar ingresos futuros por ventas.

2.6 Definición de estrategia competitiva

La estrategia competitiva considera dar soluciones con foco en los clientes innovando constantemente. “Desde las pruebas de COVID-19 en la farmacia hasta las pruebas de detección de depresión, hemos ido más allá del modelo tradicional de farmacia”.

“Continuaremos respondiendo a la necesidad de un acceso más fácil a la atención con una gama más amplia de servicios de salud y soluciones de bienestar en las ubicaciones de CVS en todo el país”.

Asimismo, la pandemia permitió el crecimiento de canales digitales y onmicanal que ahora conforman parte de la estrategia de CVS para impulsar las ventas.

2.7 Matriz EFI

Para la elaboración de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), indicada en el anexo 6 se consideró un peso a cada factor en base a la relevancia en el sector como son: calidad, innovación, capacidades y líneas de distribución, conocimiento del mercado y capacidad de inversión; así como también el Valor que se asignó está en base a las memorias anuales de resultados operativos CVS, así como las estrategias trazadas para los años venideros. Obteniendo como resultado para CVS que las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2.20 contra 0.7 de las debilidades (la empresa tiene más fortalezas que debilidades).

3. Conclusiones

Luego del análisis de los modelos de negocio, cadena de valor, VRIO y FODA, concluimos que existen sinergias importantes, que podrían ser explotadas con una alianza entre las empresas: Pillsens como empresa productora enfocada en la calidad e innovación de productos farmacéuticos y CVS como empresa de comercialización enfocada en el consumidor final.

Nuestra propuesta sería constituir una alianza ganar-ganar, donde Pillsens podría aprovechar la cadena de distribución de CVS para incrementar volúmenes de ventas, fortalecer e incrementar su participación en el mercado norteamericano, el cual representa sus mayores

ingresos en ventas, así como los mayores márgenes de ganancia. Por su parte, CVS puede aprovechar la capacidad productiva de Pillsens para elaborar una marca blanca buscando cumplir sus objetivos estratégicos como reducción de costos, seguir impulsando el desarrollo ágil de productos y servicios, así como introducir servicios adicionales en su portafolio.

La alianza permitiría a ambas empresas una mejor gestión de costos, en la búsqueda de mantener y mejorar sus márgenes de ganancia, que podrían verse impactados si continuasen de forma individual por la introducción de nuevos competidores en el sector farmacéutico, así como cambios de estrategia en la competencia existente.

En el mercado farmacéutico norteamericano, que es cada vez más competitivo y con mayor demanda de calidad e innovación en productos y servicios, será fundamental establecer alianzas estratégicas que incrementen el valor del negocio para las partes, alcanzando los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad.

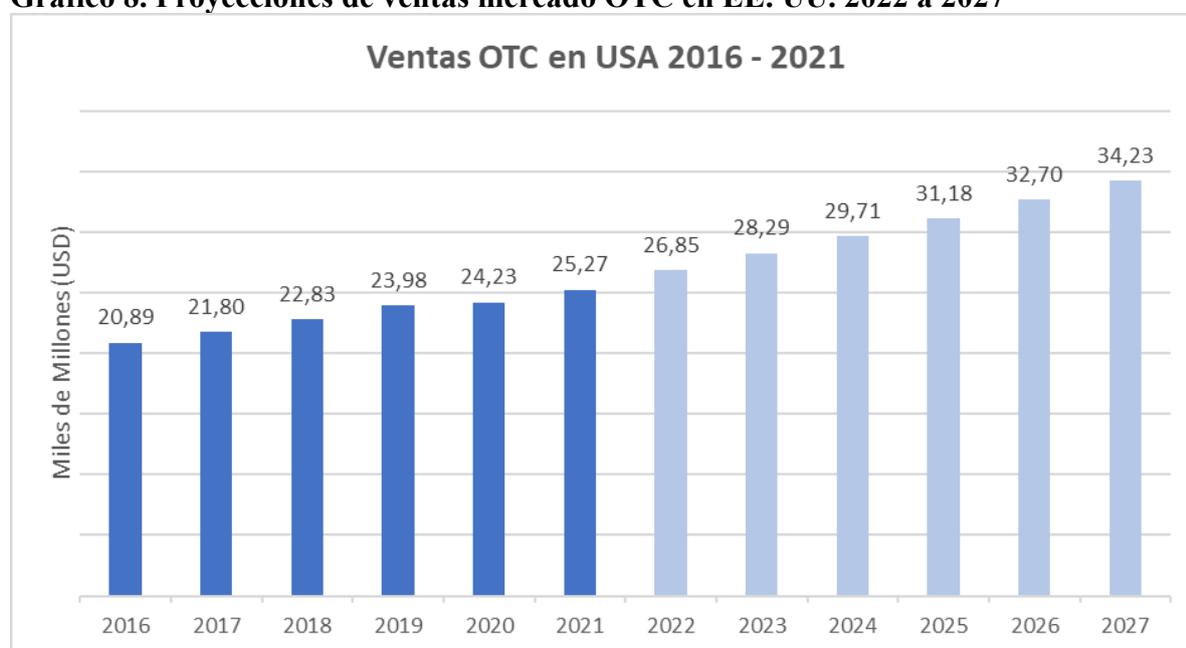
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

Este análisis tiene como fin detallar los datos históricos del mercado en los últimos años en relación con las ventas, volumen y participación de mercado para identificar la competencia en el sector basado en fuentes secundarias como Statista.

1. Mercado de productos OTC

En el gráfico 8, se aprecia la información de la consultora Statista, indicando reporte de ventas OTC del periodo 2016 a 2021, con un crecimiento año a año aproximado de 4.5%, llegando a 26.85 MMUSD en el 2021, y con una proyección estimada de ventas hasta el 2027.

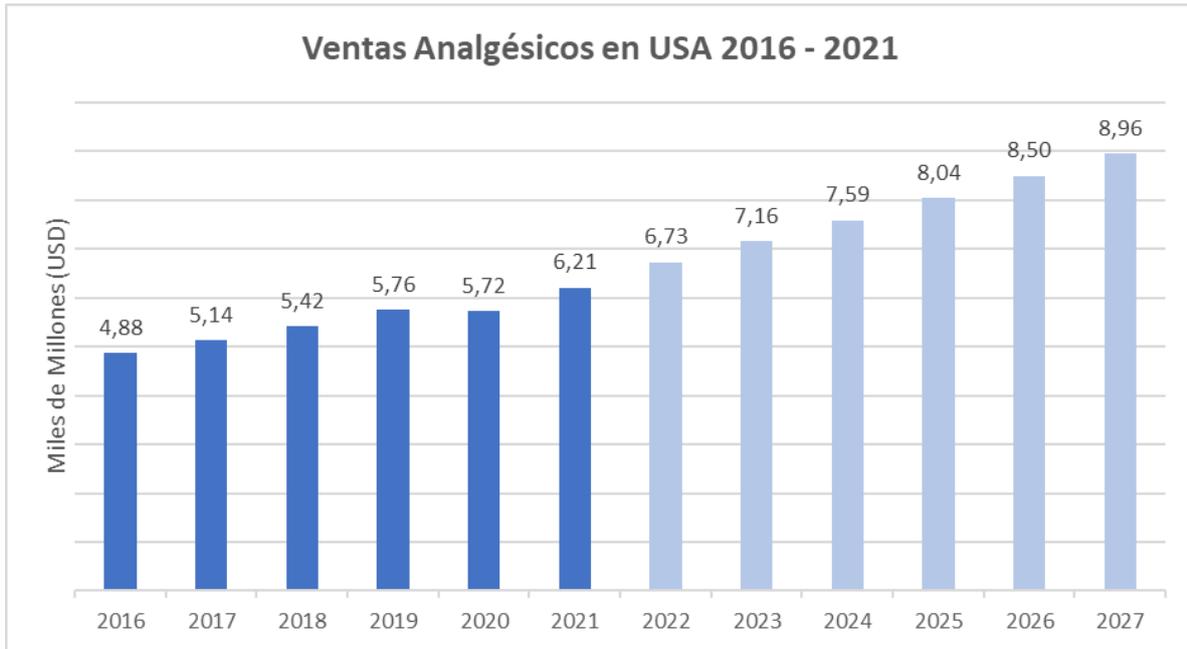
Gráfico 8. Proyecciones de ventas mercado OTC en EE. UU. 2022 a 2027



Fuente: Adaptado de Statista (2022a). Market: OTC Pharmaceuticals, Region: United States, Currency: USD. REVENUE BY SEGMENT in billion USD (US\$).

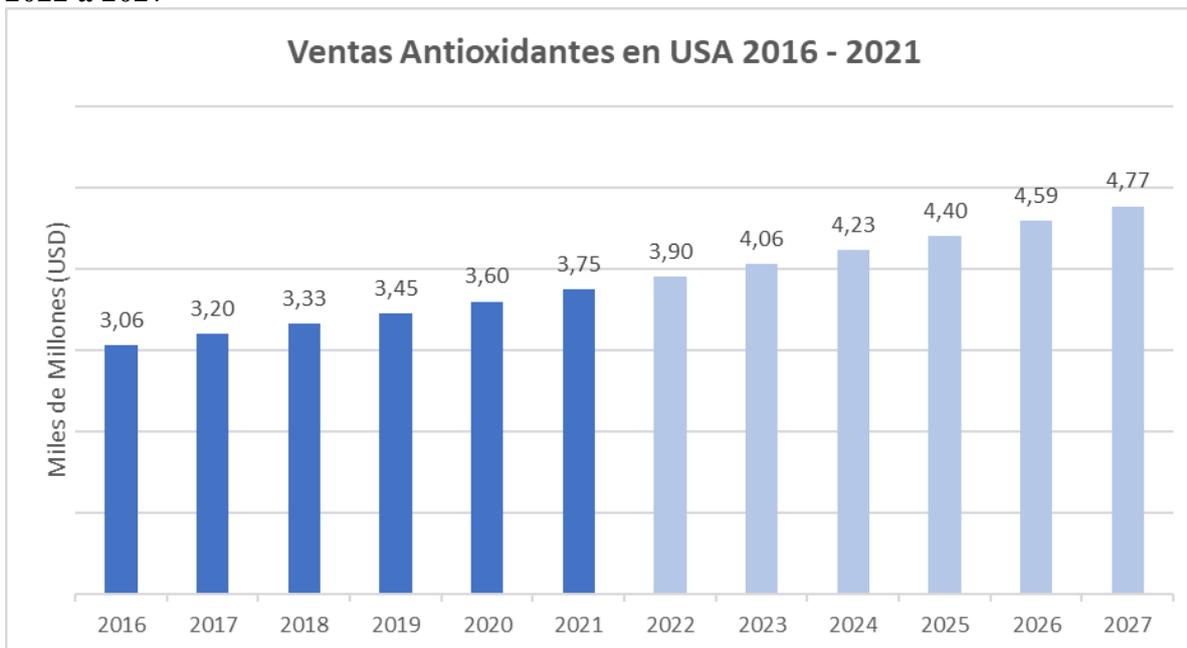
De acuerdo con el análisis de los gráficos 9 y 10, donde se detalla los segmentos analgésicos y antioxidantes de OTC, la proporción de analgésicos respecto a la venta anual total de OTC es un 25% aproximadamente con un crecimiento anual de 5.7% mientras que los antioxidantes tienen una proporción de 14% respecto del total OTC, con un crecimiento anual de 4.1%.

Gráfico 9. Proyecciones de ventas mercado OTC, segmentos analgésicos en EE. UU. 2022 a 2027



Fuente: Adaptado de Statista (2022a). Market: OTC Pharmaceuticals, Region: United States, Currency: USD. REVENUE BY SEGMENT in billion USD (US\$).

Gráfico 10. Proyecciones de ventas mercado OTC, segmentos antioxidantes en EE.UU. 2022 a 2027



Fuente: Adaptado de Statista (2022a). Market: OTC Pharmaceuticals, Region: United States, Currency: USD. REVENUE BY SEGMENT in billion USD (US\$).

Tanto para el caso de Antioxidantes y Analgésicos, las proyecciones de Statista estiman un crecimiento moderado sostenido año a año, lo que permite proponer un plan estratégico para impulsar un mayor crecimiento en ambos productos motivados en la innovación, dichas ganancias pueden ser reutilizadas en la creación de mayor valor agregado.

En el gráfico 11, se muestra la participación de mercado de las principales cadenas

farmacéuticas minoristas de EE.UU., para el segmento de analgésicos. Podemos concluir que las ventas de CVS, en el 2022, corresponden al 4.6% del mercado, con tendencia a la baja respecto al año anterior, situando a GSK Consumer Healthcare y Walmart Inc. por encima con 16.7% y 7.2%, respectivamente.

Gráfico 11. Reporte de participación de mercado analgésicos 2022

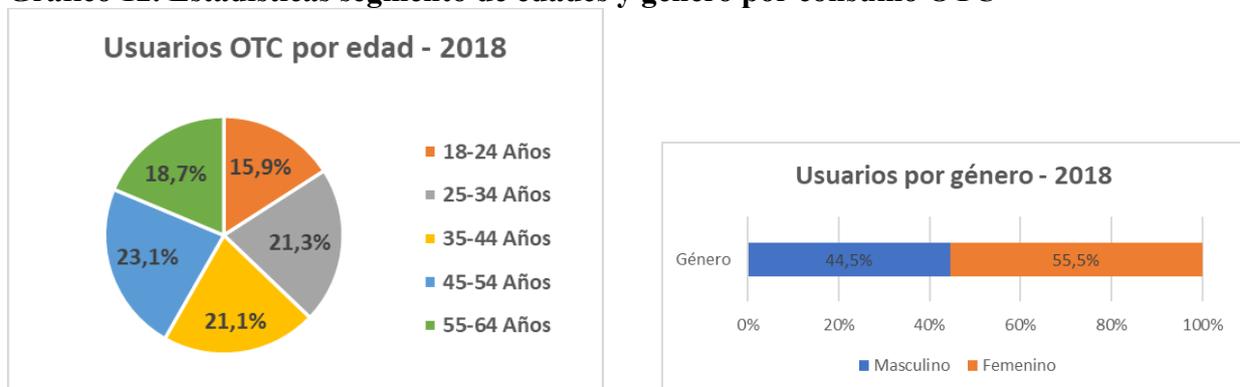


Fuente: Adaptado de Euromonitor (2022a). *Company Share of Analgesics 2022*.

2. Segmento de mercado

En el gráfico 12, se indica los usuarios de OTC por rango de edad, estos nos sirven para determinar el público objetivo donde se tiene la mayor cantidad de usuarios, podemos ver que entre 35 a 54 años se encuentra concentrado el 44% del consumo; siendo ligeramente más relevante el rango de 45 a 54 años, además se puede apreciar que el género femenino es mayoritario.

Gráfico 12. Estadísticas segmento de edades y género por consumo OTC

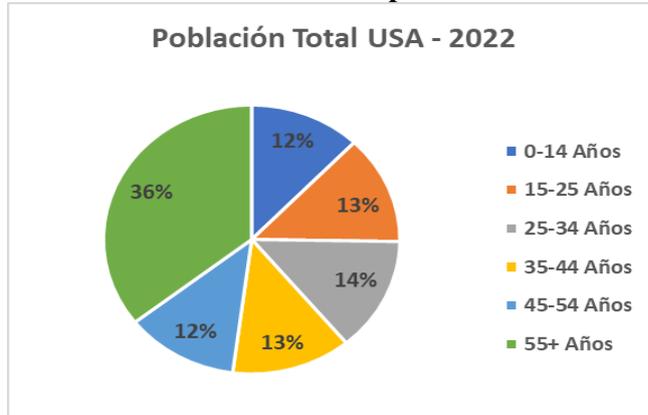


Fuente: Adaptado de Statista (2023a). *OTC Pharmaceuticals*.

En el gráfico 13, se muestra la población total de EE. UU. en el 2022 para tomarla como base

para nuestras proyecciones, siendo el grupo etario mayoritario el rango mayor a 55 años.

Gráfico 13. Distribución de población EE. UU. por rangos de edad

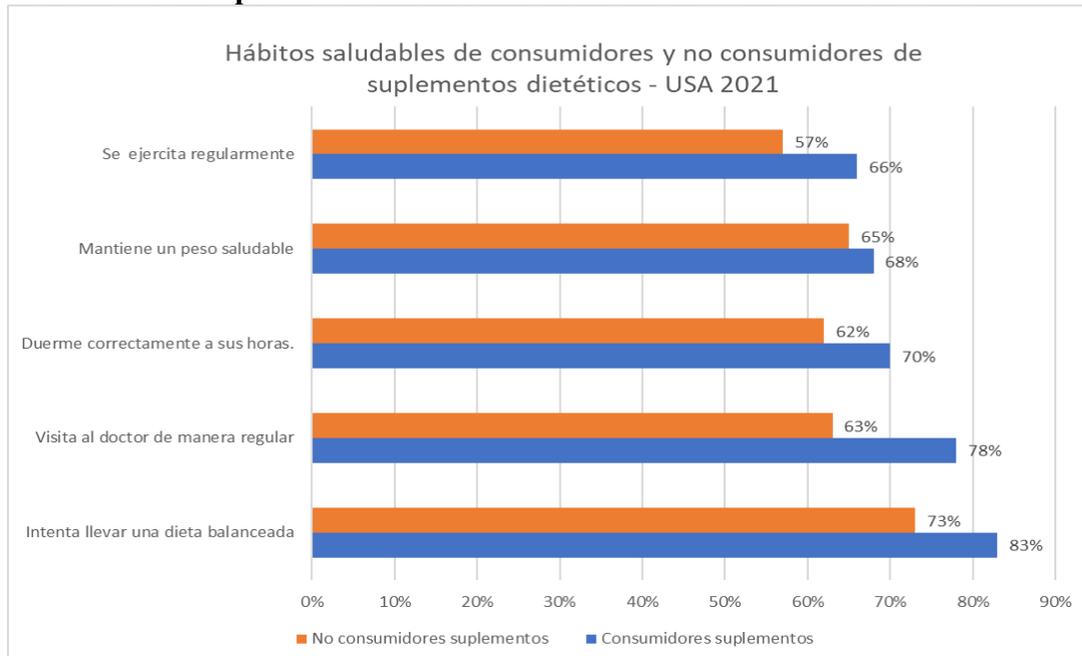


Fuente: Adaptado de Statista (2023a). *OTC Pharmaceuticals*.

3. Comportamiento del consumidor

En el año 2021, según el gráfico 14, se indica que el consumidor promedio estadounidense tiene hábitos saludables. Existe un segmento que consumen suplementos dietéticos, por lo que también son un público objetivo de la estrategia que realicemos. Además, se puede apreciar un aumento de personas que incorporan en su rutina hábitos saludables, es decir que en los últimos años ha existido un cambio de comportamiento de las personas, sea por el COVID-19 o concientización de otras enfermedades crónicas que podrían ser adquiridas cuando no se practican hábitos saludables.

Gráfico 14. Comportamientos saludables del consumidor estadounidense

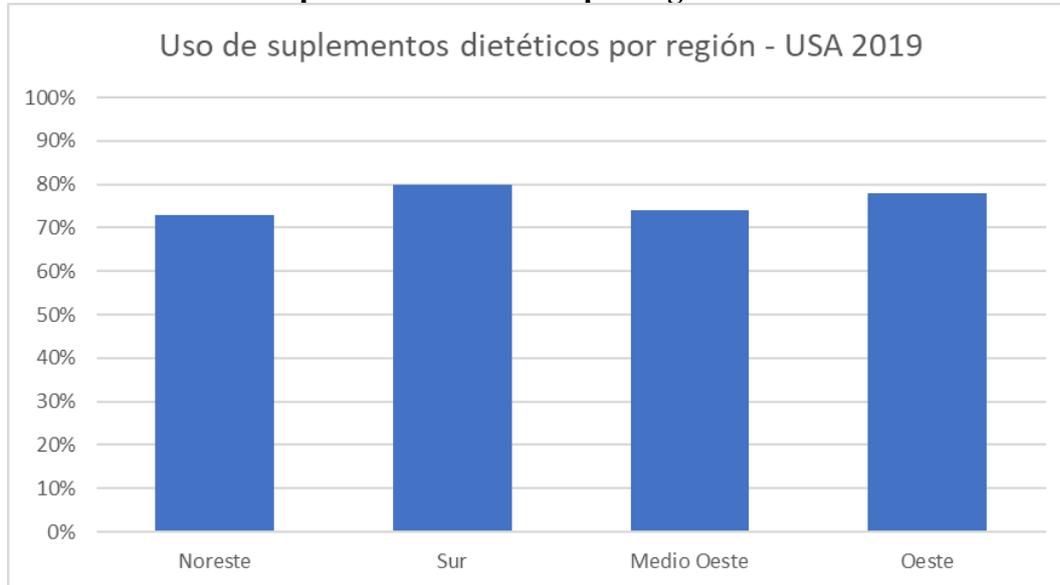


Fuente: Adaptado de Statista (2021a). *Healthy habits of users and non-users of dietary supplements among U.S. adults in 2021*.

Respecto a los consumidores de suplementos dietéticos en EE. UU., observamos que las

regiones Sur y Oeste lideran el consumo con un 80% y 78%, respectivamente. Conforme a la elección del estado de California, ubicado en la región Oeste, la zona geográfica seleccionada para la alianza estratégica, seguiría siendo recomendable por poseer uno de los grupos más grandes de concentración de usuarios que consumen dichos suplementos.

Gráfico 15. Uso de suplementos dietéticos por región EE. UU.

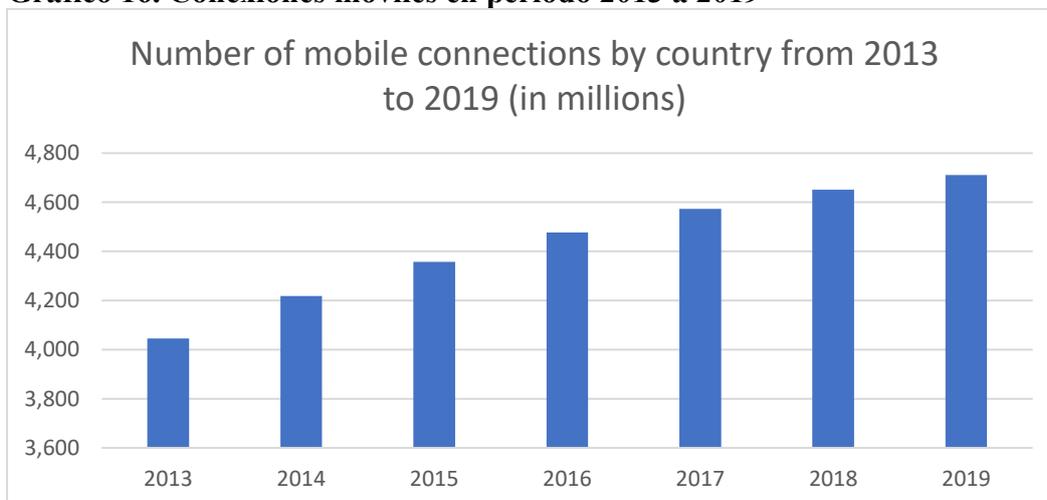


Fuente: Adaptado de Statista (2019). *Usage of dietary supplements among U.S. adults in 2019, by region.*

4. Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos

La inclusión de la tecnología en la sociedad, producida en el período prepandemia, tuvo un crecimiento vertiginoso y este se reflejaba en la conducta de las personas con el uso de teléfonos inteligentes, tabletas y laptops, etc. en su vida diaria, para múltiples fines como negocios, trabajo y personales, tal y como se muestra en el gráfico 16.

Gráfico 16. Conexiones móviles en período 2013 a 2019



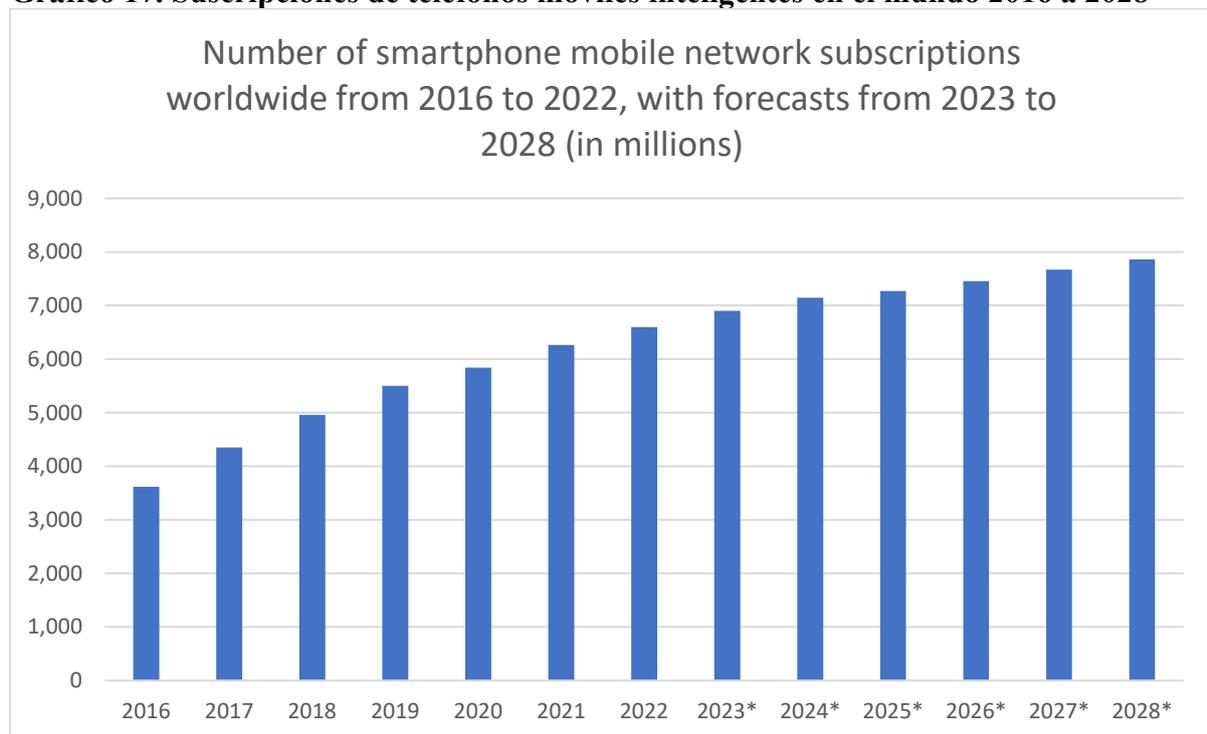
Fuente: Adaptado de Statista (2015). *Number of mobile connections by country from 2013 to 2019.*

Durante la pandemia, el confinamiento obligatorio, propicio la aceleración exponencial del uso

de la tecnología, con la necesidad de la sociedad de interactuar entre sí para ofrecer o adquirir productos, trabajo remoto, clases a distancia, proporcionar distracción y mantenerse informados, como lo demuestra el gráfico.

En la etapa pospandemia, con el impacto tecnológico cada vez más consolidado, el uso de la tecnología se difundió enormemente en los sectores comerciales e industriales. Esto nos induce a resaltar la vital importancia de la tecnología para mantener y apuntar al crecimiento sostenido de nuestra organización, además las proyecciones para los próximos años muestran un mercado potencial en crecimiento.

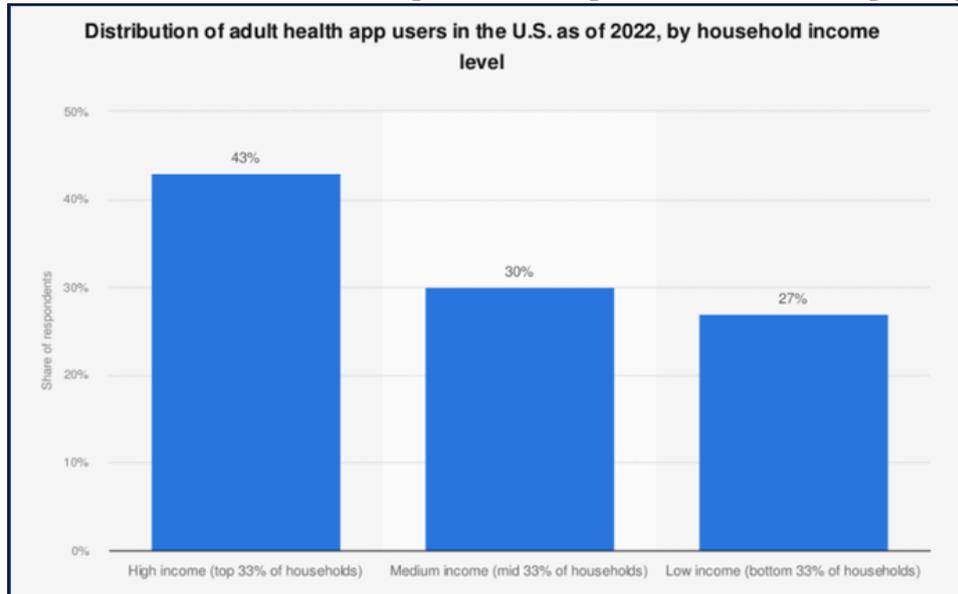
Gráfico 17. Suscripciones de teléfonos móviles inteligentes en el mundo 2016 a 2028



Fuente: Adaptado de Statista (2023b). *Number of smartphone mobile network subscriptions worldwide from 2016 to 2022, with forecasts from 2023 to 2028.*

En este contexto la industria del cuidado de la salud no es ajena a este fenómeno de crecimiento en el tecnológico, de este modo podemos ver el gráfico 18, un mayor uso de las aplicaciones del sector salud, donde el mayor uso con 43% corresponde a las familias de mayores ingresos.

Gráfico 18. Usuarios adultos que utilizan aplicaciones de salud por segmento de ingresos



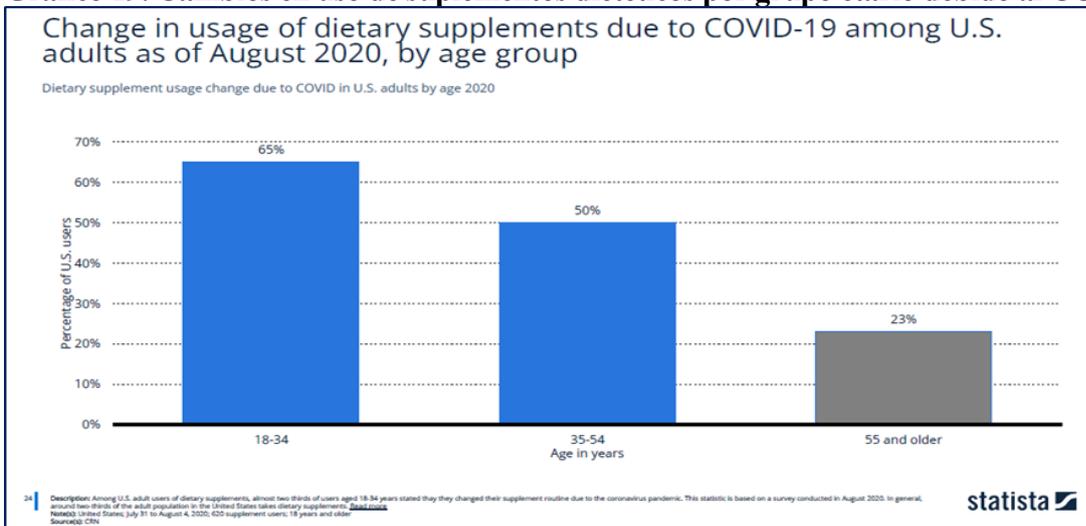
Fuente: Statista (2022b). *Distribution of adult health app users in the U.S. as of 2022, by household income level.*

5. Impacto debido al COVID-19

Como consecuencia de la pandemia, el uso de suplementos aumentó en los consumidores. En el gráfico 19, se observa como los usuarios que más usaron los suplementos fueron del segmento de edades de 18 a 34 años conformando el 65% del total de consumo. Asimismo, el gráfico 20, nos indica las preferencias en el consumo de suplemento “multivitamínico” con casi el 60% del total.

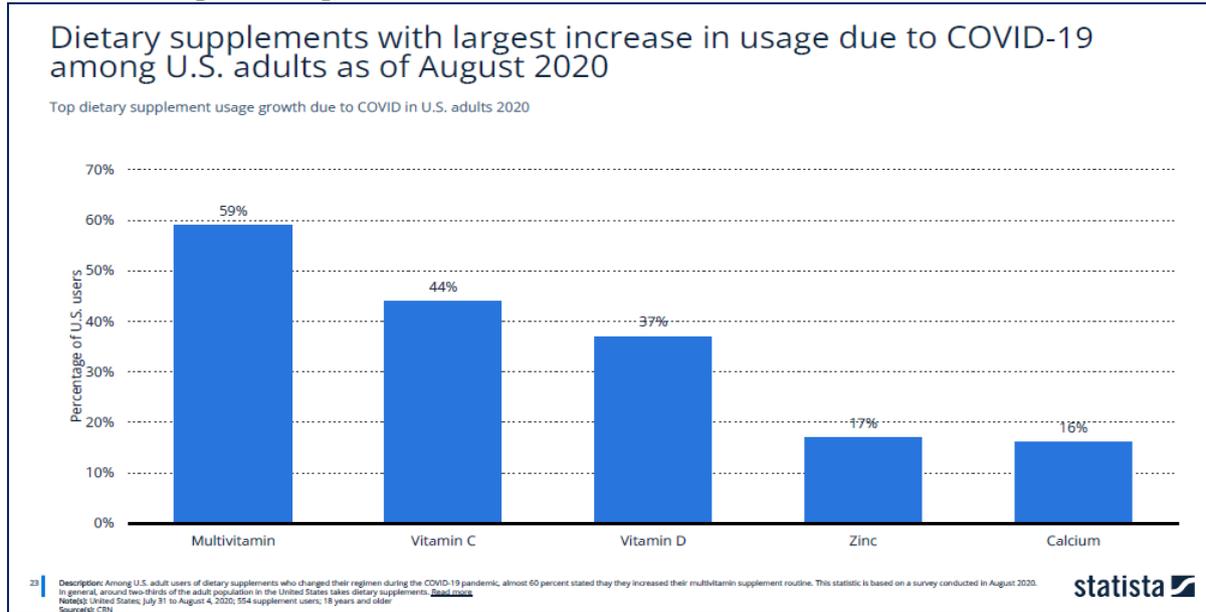
Del análisis de estos gráficos, podemos concluir que existen nuevos perfiles de consumidores preocupados por preservar su salud, lo cual originará mayores demandas para el mercado farmacéutico.

Gráfico 19. Cambios en uso de suplementos dietéticos por grupo etario debido al COVID 19



Fuente: Statista (2020a). *Change in usage of dietary supplements due to COVID-19 among U.S. adults as of August 2020, by age group.*

Gráfico 20. Tipos de suplementos dietéticos utilizados debido al COVID-19

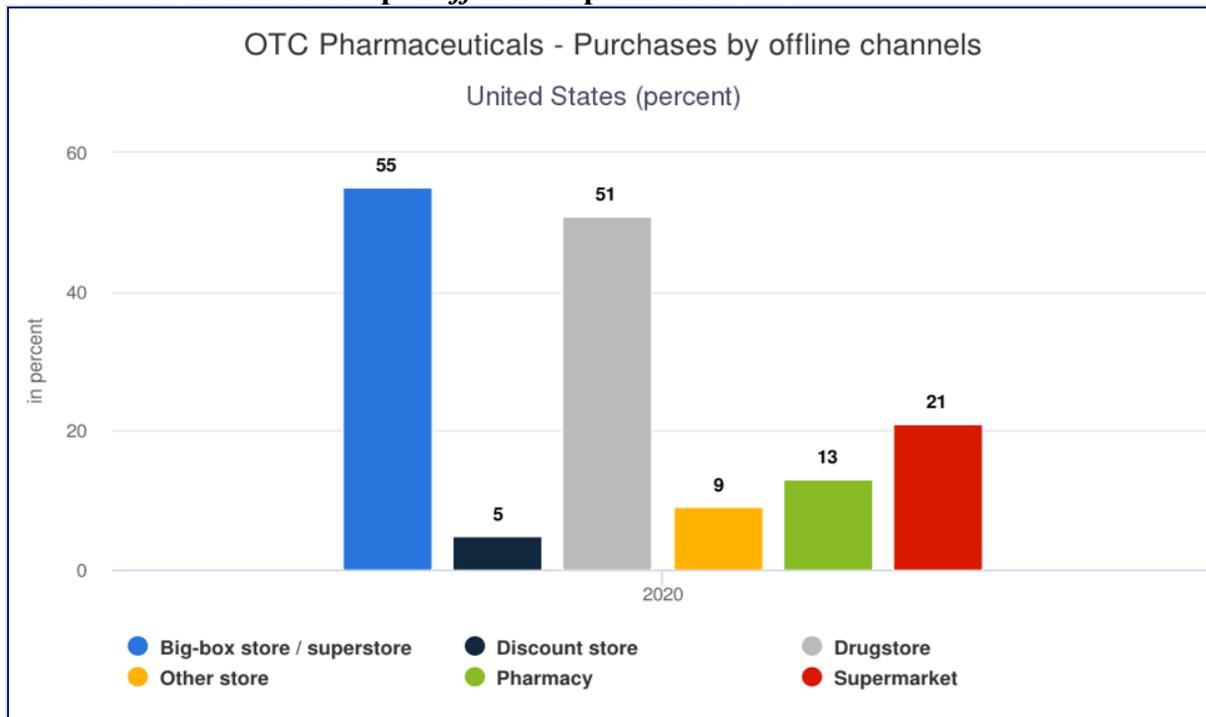


Fuente: Statista (2020b). *Dietary supplements with largest increase in usage due to COVID-19 among U.S. adults as of August 2020.*

6. Canales de comercialización

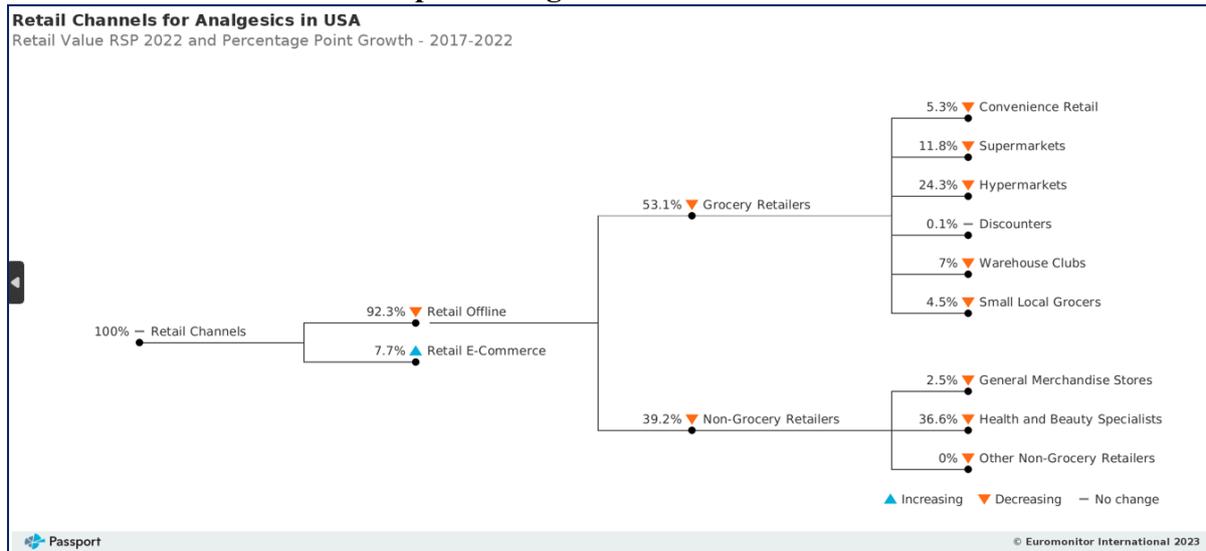
Podemos notar que existe un consumo preferentemente en los grandes *retails* o grandes almacenes y las tiendas por conveniencia según lo mostrado en el gráfico 21. Esta información es contrastada con la información brindada en el gráfico 22, que nos muestra que 92.3% de OTC se distribuyen por *retail*.

Gráfico 21. Canales de compra *off-line* de productos OTC



Fuente: Statista (2023a). *OTC Pharmaceuticals.*

Gráfico 22. Canales de *retails* para analgésicos en EE. UU.



Fuente: Euromonitor (2022). *Retail Channels for Analgesics*.

Es importante resaltar el crecimiento de canales de comercialización en línea con un 7.7% indicado en el gráfico 22. Las proyecciones nos muestran un crecimiento importante en este rubro, generando nuevos retos para la industria sobre un canal que va a generar mayores ingresos y a su vez afectará los recursos y capacidades de las organizaciones.

7. Conclusiones

- Los reportes de las consultoras Statista y Euromonitor con proyecciones de crecimiento del industria del cuidado de la salud, nos muestran que la alianza estratégica Pillsens con CVS sería muy recomendable por los beneficios para ambas organizaciones, puesto que se busca explotar las fortalezas de ambas empresas para competir con éxito en un sector en crecimiento que presenta retos importantes. La gran presencia geográfica de tiendas minoristas de CVS permitirá utilizar canales de venta establecidos de forma rápida y flexible; además, los recursos y capacidades con gran conocimiento del sector serán fundamentales para lograr la consolidación de la alianza.
- Una conclusión importante es la acertada elección del estado de California (perteneciente a la zona Oeste) donde el 78% de su población consume suplementos dietéticos, así como el hecho de ser el estado con la mayor población y cantidad de tiendas CVS.
- Las variaciones positivas para el mercado, sobre el perfil del consumidor promedio o público objetivo, se encuentra en el segmento de 45 a 54 años conformando el 23% del consumo de OTC. Por otro lado, como consecuencia de la pandemia, el consumo del segmento secundario pasó a ser el de mayor generación de ingresos. Este público se

encuentra conformado por usuarios de 18 a 34 años representando el 65% que adquirió suplementos como nuevo hábito de consumo.

- Por último, podemos concluir que la elección de CVS como empresa de venta minorista farmacéutica es adecuada puesto que la investigación indica que un 92.5% de las ventas de OTC por canales *off-line* se realizan en las tiendas *retail*. Además, las ventas por canales en línea representan un 7.7% del total, con una gran proyección de crecimiento. Esto coincide con la estrategia futura de CVS de impulsar el desarrollo y consolidación de este canal como parte de su estrategia corporativa.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLSSENS - CVS

1. Visión de la alianza

De acuerdo con David y David (2017), la elaboración de una declaración de visión se considera como el primer paso a seguir en la planeación estratégica y responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? En ese sentido, planteamos la siguiente visión para la alianza Pillsens-CVS:

“Ser los líderes en productos farmacéuticos sin receta médica, que sea capaz de atender la demanda creciente del mercado norteamericano, quienes priorizan la preservación de su calidad de vida”.

2. Misión de la alianza

Según David y David (2017), una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado, abordando la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿cuál es nuestro negocio? Además de revelar lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. Por lo que planteamos la siguiente misión para la alianza Pillsens-CVS:

“Contribuir al cuidado de la salud de la sociedad, suministrando productos sin receta médica en el mercado estadounidense”.

3. Objetivo general de la alianza

La alianza se genera con el objetivo de incrementar las ventas y el margen de los productos OTC, gracias a la fabricación a escala que realizará Pillsens para atender la demanda proyectada de CVS en el estado de California.

4. Objetivos estratégicos de la Alianza

En la definición de los objetivos estratégicos consideramos tres ejes **crecimiento, rentabilidad** y **sostenibilidad** para los cuales planteamos los siguientes objetivos:

- Incrementar en 20% las ventas de productos OTC, del rubro antioxidantes y analgésicos, en EE. UU.
- Mejorar el EBITDA actual de 34.7% a 36.4% durante el período de la alianza.
- Mejorar el ROI y fortalecer la alianza Pillsens y CVS.

5. Planteamiento general de la alianza

El planteamiento general considera los siguientes puntos:

- Lograr un acuerdo comercial exclusivo para fabricación, transporte y venta final de analgésicos y antioxidantes en el ámbito geográfico descrito, además de incorporar la producción de la marca CVS.
- En la alianza, Pillsens como empresa productora será encargada de tener las capacidades y recursos para atender la demanda solicitada por CVS en sus proyecciones de ventas.
- CVS se encargará comercializar los productos existentes y nuevos en todos sus puntos de venta en California, dándoles mayor prioridad y espacio frente a productos de terceros en estas ubicaciones.

6. Modelo de negocio de la alianza

Respecto al modelo de negocio de la alianza, se muestra una propuesta de valor más consistente y ganadora en el mercado ya que hace sinergia el conocimiento del cliente, cobertura y los canales de comercialización de CVS con las capacidades y recursos claves de Pillsens, logrando así generar mayor valor indicado en el anexo 7).

7. Cadena de valor de la alianza

Uno de los objetivos primordiales de esta propuesta de alianza es constituir una cadena de valor que nos permite brindar innovación, precios competitivos, así como una cadena de distribución más eficiente, que presente a los productos antioxidantes y analgésicos en los puntos de venta conformados por los establecimientos de CVS.

Considerando las características de ambas empresas que operan en el mismo sector, pero con distintas fases de producción y comercialización, actividades complementarias de Pillsens (productor) y CVS (comercializador), podríamos hablar de una integración vertical hacia adelante que busca una eficiencia operativa, reduciendo la dependencia de agentes intermediarios que reducen los márgenes individuales de cada empresa, como por ejemplo: farmacéuticas mayoristas, alquiler de lugares de venta, inversiones en *marketing* y publicidad, entre otros.

La cadena de valor producto de la alianza, considera aspectos importantes de ambas empresas que, en su conjunto, nos permitan brindar un mejor producto y nivel de satisfacción del cliente, así como un posicionamiento de liderazgo en el mercado norteamericano.

- Operaciones: mejorar los costos de producción por escala, controlar de forma más eficiente los inventarios de nuestros productos.
- *Marketing* y Ventas: disponer de puntos de venta a nivel nacional donde se podrán apreciar y adquirir los productos antioxidantes y analgésicos.

Acceder a más información sobre comportamiento de los clientes potenciales y existentes de CVS para así elaborar productos diferenciados y competitivos para nuestros clientes.

- Servicios: la alianza nos permitirá brindar un servicio diferenciado de posventa, así como explotar los diversos puntos de venta para la colocación de nuevos productos dentro del portafolio.

8. Estrategia competitiva y ventaja competitiva

La alianza Pillsens-CVS es una estrategia de cooperación que aprovecha los recursos y capacidades de ambas empresas para incrementar el valor, las ventas y mejorar el porcentaje de participación de los productos OTC, en el caso de CVS se aprovecha su liderazgo en la venta de medicamentos con prescripción, su prestigio y cobertura geográfica, por el lado de Pillsens se aprovecha los recursos, calidad e inversión en innovación. Estos factores claves darán a la alianza una ventaja competitiva con respecto a sus competidores en el estado de California y posteriormente en EE. UU. que es el mercado más grande y de mayor margen para los OTC.

9. Sinergias que generan la alianza

De acuerdo con el análisis de fusiones y adquisiciones realizado sobre las fortalezas y debilidades de las empresas de la industria farmacéutica CVS (comercializador) y Pillsens (productor o fabricante), proponemos las siguientes sinergias con esta alianza:

- Sinergia de ingresos: consideramos que los beneficios de una integración vertical donde se amplía el mercado potencial de clientes mediante los puntos de venta nacionales de CVS, así como la venta directa sin intermediarios podría incrementar las ventas de la alianza por encima de los valores de venta individual.
- CVS podrá atraer mayor cantidad de clientes a sus establecimientos que podrán adquirir productos complementarios adicionales a las ventas de antioxidantes y analgésicos de Pillsens.
- Sinergia operativa: eficiencia operativa producto debido a la economía de escala en producción de Pillsens, así como un mejor control de inventarios para el mercado

norteamericano.

- Conocer los volúmenes de venta, de forma más exacta, permitirá una mejor gestión de compra a proveedores, mano de obra, así como control de inventarios de productos finales.
- Por el lado de CVS, los ahorros de costos de Pillsens, se trasladarán en compras a menor precio lo cual mejoraría los márgenes de ganancia actuales.

10. Ejes directrices de la alianza

Entendemos por ejes directrices, los lineamientos generales en base a los cuales se definen las tareas y compromisos que conforman esta alianza.

Los ejes nos permitirán delimitar las funciones asignadas a cada miembro como parte de la alianza:

- Cadena de producción y distribución: estará a cargo de Pillsens quien deberá administrar todos los recursos y capacidades necesarios para el diseño, elaboración, embalaje y traslado de los productos antioxidantes y analgésicos que serán posteriormente comercializados por CVS.
- Comercialización: estará a cargo de CVS, promocionando en sus puntos de venta a nivel nacional. Para ello, CVS proporcionará la fuerza de venta necesaria para una adecuada promoción de los productos antioxidantes y analgésicos.
- Exclusividad: mediante la alianza se establecerá que CVS podrá adquirir los productos de Pillsens de forma exclusiva para el mercado norteamericano. Asimismo, se compromete a darle prioridad frente a productos similares de otros laboratorios que puedan generar una competencia o una merma en las ventas de los productos de la alianza.

11. BSC de la alianza

A continuación, se muestran los objetivos de la alianza definidos y organizados en las 4 perspectivas del modelo BSC:

Perspectiva financiera

Se busca en la alianza mejorar el margen de nuestros productos a través de sinergias comerciales y logísticas, que logren el aumento de las ventas y la reducción de costos.

Perspectiva clientes

La alianza generara una mejor cobertura de nuestros productos en el mercado estadounidense, así como también que estos sean más conocidos, es decir mejoren su posicionamiento en el mercado.

Perspectiva procesos internos

La alianza nos permitirá reducir gastos comerciales (Ventas y *Marketing*) y gastos logísticos (distribución)

Por otro lado, se tendrá una mejor lectura del *sell out* con una mayor visibilidad de los pedidos que permita optimizar los inventarios

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Es importante tener como objetivo la Innovación, que se debe considerar como fortaleza y aporte de Pillsens a la alianza.

Además, la capacitación y revisión constante de este nuevo modelo de gestión nos permitirá potenciar las capacidades para aprovechar las oportunidades que combinadas con iniciativas estratégicas darán paso a las ventajas competitivas

12. Mapa estratégico de la alianza

Gráfico 23. Mapa estratégico de la alianza Pillsens-CVS



Fuente: Elaboración propia 2022 basado en herramienta *balanced scorecard*.

13. Iniciativas estratégicas

Tabla 7. Iniciativas estratégicas de la alianza Pillsens-CVS

Objetivo General	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
Incrementar las ventas y el margen de los productos OTC	Aumentar la participación de mercado en analgésicos y antioxidantes.	Explotar los nuevos canales de venta
		Campaña de <i>Marketing</i> (precio/ producto/ plaza/ promoción)
	Mejorar la utilidad operativa de los OTC	Reducción de costos optimizando la capacidad de producción
		Reducción del gasto de Ventas
Fortalecer la marca	Creación de marca blanca CVS Aumentar valor de marca	

Fuente: Elaboración propia 2022.

14. Indicadores de gestión

Tabla 8. Indicadores de gestión de la alianza Pillsens-CVS

Objetivo General	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas	Indicadores de Gestión
Incrementar las ventas y el margen de los productos OTC	Aumentar la participación de mercado en analgésicos y antioxidantes.	Explotar los nuevos canales de venta	% Ventas por canal digital
		Campaña de <i>Marketing</i> (precio/ producto/ plaza/ promoción)	% <i>Market Share</i> % Incremento de base de clientes
	Mejorar la utilidad operativa de los OTC	Reducción de costos optimizando la capacidad de producción	% de reducción de costos
		Reducción del gasto de Ventas	% de reducción de gastos
Fortalecer la marca	Creación de marca blanca CVS	<i>Top 3, top of mind</i>	

Fuente: Elaboración propia 2022.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

1. Plan comercial

El presente plan comercial propone los lineamientos para dirigir y coordinar los esfuerzos de *Marketing* y Ventas para el modelo de negocio B2B2C, conformado por la alianza comercial de Pillsens y CVS para los productos de venta libre, sin receta médica (OTC), de los segmentos de analgésicos y antioxidantes.

1.1 Objetivos de plan comercial

Los objetivos contemplan un alcance de 5 años, para el período 2023-2027 donde inicia la alianza comercial en el estado de California, seleccionado por su potencial base de clientes, así como la mayor presencia de tiendas y *retails* CVS en el país.

Para Pillsens, consideramos un incremento en ventas anuales de 10% en analgésicos y 12% en antioxidantes sobre las ventas actuales en el área seleccionada.

Asimismo, fortalecer la relación comercial con CVS para la futura evaluación de nuevas oportunidades de negocio.

1.2 Plan estratégico de *Marketing*

1.2.1 Segmentación

De acuerdo con nuestra propuesta, la segmentación se realizaría considerando las bases de geografía (corresponde al estado de California), demográfica (público objetivo adultos jóvenes y mayores de 65 años) y conductual (apuntando al segmento de público que se preocupa e informa sobre formas de preservar su salud mediante el uso de medicamentos de venta libre).

1.2.2 Posicionamiento

Con esta propuesta de alianza, se busca mejorar el posicionamiento de antioxidantes y analgésicos marca blanca en el mercado seleccionado, con base a un producto que introduzca beneficios preventivos para sus consumidores, así como ser reconocidos como una propuesta que brinda calidad y bienestar.

Nuestro objetivo es introducir nuestro producto en el *top 3* de productos preferidos en los rubros de antioxidantes y analgésicos durante el período de 5 años de la alianza.

1.3 Plan táctico de *marketing* (*marketing mix*)

1.3.1 Producto

Pillsens se encuentra produciendo antioxidantes AndyOx y analgésicos Rubbana para el mercado farmacéutico norteamericano. Para esta alianza, la estrategia planteada es entregar los mismos productos bajo un formato de marca blanca CVS que permita incrementar las ventas a través de esta cadena de *retail*.

Las características de los productos serán presentadas como comprimidos “bucodispersable” no recubiertos, que serán colocados en la boca para su absorción.

Con respecto al empaque, se ha considerado un diseño diferenciado de empaque de caja de cartón blanco, que incluyen 50 pastillas, con el logo de CVS e indicaciones generales en la parte frontal de la caja.

Las dimensiones estimadas del empaque serán: 12 cm x 7 cm x 2 cm

1.3.2 Precio

De acuerdo con nuestro análisis histórico de ventas de Pillsens, en el mercado norteamericano, tenemos:

- Analgésico Rubbana: precio unitario promedio de 320 USD, con un precio de cierre en último año de 312 USD.
- Antioxidante AndyOx: precio unitario promedio de 236 USD, con un precio de cierre en último año de 222 USD.

Considerando que existe capacidad instalada de Pillsens para incrementar la producción, estamos considerando un precio B2B para CVS de 299.5 USD (reducción de 4%) para Rubbana y 210.9 USD (reducción de 5%) para AndyOx.

Si bien es cierto, se plantea una reducción de precios B2B hacia CVS, como objetivo de la alianza se espera un incremento en ventas que permita generar mayores ingresos durante los 5 años.

1.3.3 Plaza

Como se comentó en el análisis anterior, nuestro plan piloto estaría diseñado para lanzar en el estado de California que se caracteriza por tener la mayor cantidad de tiendas *retail* CVS, ser el estado más poblado de la unión, así como tener una base importante de clientes potenciales en el rango de 65 años a más.

Planeamos utilizar los canales tradicionales existentes de CVS, es decir, las tiendas por *retail*,

de forma que nuestros productos lleguen a más clientes potenciales en múltiples ubicaciones con un espacio preferencial dentro de los establecimientos.

Asimismo, hay estimaciones positivas de crecimiento de canales digitales, por lo cual apostaremos por impulsar las ventas por medios digitales que han experimentado una aceptación masiva en los diversos segmentos de mercado.

1.3.4 Promoción

Considerando la experiencia de CVS en mercado norteamericano, las campañas de promoción conforman una estrategia importante para posicionar los productos de marca blanca e incrementar las ventas.

Por ello, iniciaremos una campaña de *marketing* en los establecimientos finales durante mes y medio en los primeros 02 años, con una presencia de 4 días a la semana, de los cuales se consideran dos días para sábado y domingo. La campaña estará enfocada en promocionar los productos marca blanca, así como sus posibles beneficios para los clientes.

Finalmente, optaremos por una campaña digital masiva que será visualizada durante las visitas de los clientes a los medios digitales de CVS, sea durante las búsquedas y compras de productos similares de la línea medicamentos sin prescripción médica.

1.4 Plan de operativo de *Marketing*

1.4.1 Acciones a realizar

Las principales acciones para materializar el plan de *Marketing* son las siguientes:

Tabla 9. Acciones del plan de *Marketing*

Driver	Objetivo	Acciones a realizar
Estructura y Roles	Determinar el tamaño de la FFVV requerida para desplegar el plan comercial B2B de la alianza	Listar los procesos de ventas de la alianza. Identificar las necesidades de puntos de contacto comercial B2B con CVS, así como franquicias.
Fuerza de venta	Definir plan de entrenamiento para FFVV. Construir el plan de compensaciones e incentivos B2B	Identificar las áreas de mejora de FFVV en B2B con CVS, así como franquicias. Realizar un <i>benchmarking</i> de incentivos del mercado farmacéutico norteamericano.
Conocimiento de cliente y <i>know-how</i> para el éxito	Despliegue de herramienta CRM para gestionar las oportunidades comerciales	Charlas de uso y mantenimiento de CRM. Realizar actualización periódica de información sobre sector farmacéutico, CVS y franquicias.
Motivar e inspirar a la FFVV	Definir programa de liderazgo para ejecutivos, así como desarrollo de cultura organizacional para FFVV	Definir objetivos para ejecutivos y FFVV, así como alinearlos con plan de compensaciones e incentivos.
Dirigir y controlar el esfuerzo de la FFVV	Gestionar los indicadores comerciales, para medir el éxito de la FFVV.	Monitorear los indicadores propuestos. Realizar ajustes, sobre la base de los resultados obtenidos vs. compensaciones.

Fuente: Elaboración propia 2022.

1.4.2 Presupuesto

Tabla 10. Presupuesto de plan comercial de la alianza Pillsens-CVS

Objetivo	Plan Comercial	2023	2024	2025	2026	2027
Campaña de <i>Marketing</i>	Promotores en sitio	546 223	546 223			
Campaña MKT Digital	<i>Marketing</i> Digital	156 948	156 948	156 948	156 948	156 948
	TOTAL (USD)	703 171	703 171	156 948	156 948	156 948

Fuente: Elaboración propia 2022.

Consideraciones para el presupuesto descrito en Tabla 10:

- Se consideran 1 143 tiendas *retail* CVS en el estado de California. La campaña estaría dirigida al 25% de las tiendas en simultáneo por semana.
- Se contratará una empresa proveedora de servicios para disponer de los recursos de promotores en tienda.
- Los promotores en tienda estarán asignados al inicio de los dos primeros dos años, por un período de mes y medio, con una presencia de 18 días. Se considera dos días jornada completa (sábado y domingo) con mayor afluencia de público y dos días de media jornada de lunes a viernes.
- Para el plan de *marketing* digital, consideramos llegar a un 20% de la población del estado de California, que conforma nuestro mercado objetivo, mediante la contratación del servicio de Google Ads.

1.4.3 Indicadores de medición y control

El segmento objetivo serían los clientes que habitualmente adquieren productos para mejorar su calidad de vida, así como aquellos que por su condición médica puedan incorporarse dentro de este grupo objetivo.

Tabla 11. Indicadores de medición y control de alianza Pillsens-CVS

Indicador	Fórmula	Descripción
Ventas por personal FFVV	Monto de ventas / Número de personal de ventas	Indica el promedio de ventas realizado por cada persona, en el período de muestreo
Incremento de ventas	(Ventas totales período actual / ventas totales período anterior) - 1	Indica el crecimiento de ventas del período actual con respecto al período anterior de toda la FFVV
Tiempo promedio de cada venta	(Suma de tiempos de ventas) / Número de ventas concretadas	Indica promedio de tiempo que tarda en concretarse una venta

Fuente: Elaboración propia 2022.

2. Plan de Operaciones

El plan de Operaciones para el funcionamiento de la alianza busca alcanzar los objetivos estratégicos anteriormente planteados, analizando los recursos, capacidades e inversiones necesarias para la operación.

2.1 Objetivo

Cumplir con la demanda proyectada y la propuesta de valor, al mejor costo posible.

2.2 Demanda

Para el pronóstico de la demanda con la alianza consideramos iniciar de acuerdo con el plan en el estado de California que representa el 9.2% de las ventas totales en EE. UU. y donde CVS tiene un 4.6% de participación en OTC.

Tabla 12. Demanda analgésicos de la alianza Pillsens-CVS

ANALGÉSICOS	U.M	2022	2023	2024	2025	2026	2027
TOTAL VENTAS USA	<i>M USD</i>	6 730	7 160	7 590	8 040	8 500	8 960
% Participación CVS	%	4.6%	4.6%	5.1%	5.6%	6.1%	6.6%
% California	%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%
Demanda CVS California	<i>M USD</i>	28.4	30.2	35.5	41.3	47.5	54.2
% MS Pillsens	%		15%	15%	15%	15%	15%
% MS Alianza	%		25%	27%	29%	31%	33%
Demanda Alianza	<i>M USD</i>		3,0	4,3	5,8	7,6	9,8
Precio Actual	<i>USD</i>		312	312	312	312	312
% Dcto	%		4%	4%	4%	4%	4%
Precio Alianza	<i>USD</i>		299	299	299	299	299
Demanda Alianza	<i>Miles de Unid.</i>		10	14	19	25	33

Fuente: Elaboración propia 2022.

Tabla 13. Demanda antioxidantes de la alianza Pillsens-CVS

ANTIOXIDANTES	U.M	2022	2023	2024	2025	2026	2027
TOTAL VENTA USA	<i>M USD</i>	3.900	4.060	4.230	4.400	4.590	4.770
% Participación CVS	%	4,6%	4,6%	5,1%	5,6%	6,1%	6,6%
% California	%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%
Demanda CVS	<i>M USD</i>	16,4	17,1	19,8	22,6	25,7	28,8
% MS Pillsens	%		15%	15%	15%	15%	15%
% Alianza en CVS	%		25%	27%	29%	31%	33%
Demanda de la Alianza	<i>M USD</i>		1,7	2,4	3,2	4,1	5,2
Precio Actual	<i>USD</i>		222	222	222	222	222
Dcto.	%		5%	5%	5%	5%	5%
Precio Alianza	<i>USD</i>		211	211	211	211	211
Miles de Unidades	<i>Miles de Unid.</i>		8	11	15	19	25

Fuente: Elaboración propia 2022.

A continuación, se muestra las demandas proyectadas en miles de unidades para 5 años sin la alianza y con la alianza:

Tabla 14. Demandas proyectadas sin y con alianza

Sin Alianza	U.M.	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Analgésicos	<i>Miles de Unid.</i>	127	131	136	141	146	152
Antioxidantes	<i>Miles de Unid.</i>	139	131	126	120	115	110
Total	<i>Miles de Unid.</i>	266	262	262	262	261	261
Con Alianza	U.M.	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Analgésicos	<i>Miles de Unid.</i>	127	141	150	160	172	184
Antioxidantes	<i>Miles de Unid.</i>	139	139	137	135	135	134
Total	<i>Miles de Unid.</i>	266	280	287	296	306	319

Fuente: Elaboración propia 2022 de proyecciones para 2023-2027 basadas en datos históricos simulador Cesim.

2.3 Producción y capacidades

Pillsens cuenta con una capacidad de edificios para 427 000 unidades/año y maquinarias para 402 000 unidades/año de las cuales actualmente utiliza 2 turnos de producción para realizar 266 000 unidades/año que representa el 66% de uso de la capacidad.

Como se muestra en la Tabla 15, para atender la demanda de la alianza es necesario realizar inversiones en edificios en el año 2026, respecto de las maquinarias paulatinamente durante el 2023 al 2027 para mantener la capacidad, se espera mejoras tecnológicas en los equipos que nos den mayor eficiencia para el año 2025.

Tabla 15. Evaluación de capacidades de producción con alianza

Con Alianza	U.M.	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Analgésicos	<i>Miles de Unid.</i>	127	141	150	160	172	184
Antioxidantes	<i>Miles de Unid.</i>	139	139	137	135	135	134
Requerimiento Total	<i>Miles de Unid.</i>	266	280	287	296	306	319
Capacidad Edificios	<i>Miles de Unid.</i>	427	406	386	366	348	340
Capacidad Maquinarias	<i>Miles de Unid.</i>	402	270	214	210	208	220
Inversión en Edificios	<i>Miles de Unid.</i>					10	0
Inversión en Maquinarias	<i>Miles de Unid.</i>		50	100	100	120	120
Cap. Edificios Total	<i>Miles de Unid.</i>	427	406	386	366	358	340
Cap. Maq. Total	<i>Miles de Unid.</i>	402	320	314	310	328	340
% Ocupabilidad	%	66%	88%	91%	95%	93%	94%

Fuente: Elaboración propia 2022.

2.4 Planes de acción

- Asegurar la disponibilidad del producto en los puntos que abarca la alianza, se tendrá como objetivo de servicio un 95% de OTIF (*On time in full*) de los pedidos colocados con 48 horas de anticipación.
- Implementación del MRP para mejorar la planificación de los materiales, mejorar el abastecimiento y reducir inventarios con la finalidad de mejorar los costos totales de la operación
- Seguimiento de los índices de productividad.

3. Plan de Recursos Humanos

En el plan de Recursos Humanos tenemos que dar soporte a las necesidades de la alianza entre CVS y Pillsens, buscando cumplir los objetivos estratégicos desarrollando las capacidades y recursos necesarios para este fin. Es clave contar con el personal idóneo, capacitado, motivado y dotado con las herramientas necesarias para alcanzar las metas de la alianza.

En un corto plazo (1 a 2 años):

- Definir y desplegar el organigrama. Asimismo, colocaremos dos puestos claves para el funcionamiento de la alianza, reforzando uno la función comercial, y el otro reforzando la función de la cadena de suministros.
- Asegurar que todo el personal conozca la visión y misión de la alianza.
- Selección de personal para cubrir los puestos.
- Implementar el sistema de pagos bonos por resultados, según resultados y metas definidas para la alianza.
- Evaluación de desempeño, para informar las diferentes planillas que deberán ser cumplidas a nivel de los resultados en corto plazo (Informar sobre las escalas salariales, acorde al área y tiempo laboral)
- Capacitaciones para estar alineados en las nuevas estrategias de ventas, que exige la alianza en la dinámica del mercado.

En un mediano y largo plazo (3 a 5 años):

- Implementar la evaluación de desempeño, para gestionar los recursos en forma objetiva, y asegurando que la alianza logre sus objetivos en el mediano plazo.
- Plantear objetivos estratégicos de Recursos Humanos para generar valor con la finalidad de ampliar el alcance de la alianza.
- Incremento de participación en los mercados, desde el punto de vista de recursos humanos sería mediante un programa de retención de talento.
- Mantener, promover y mejorar, una cultura de innovación para la sostenibilidad de la alianza.

3.1 Presupuesto

Tabla 16. Presupuesto de plan de Recursos Humanos

Objetivo	Recursos Humanos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Soporte Cuenta CVS	Gerente Comercial B2B	107 360	107 360	107 360	107 360	107 360
Soporte Cuenta CVS	Gerente Logística B2B	107 360	107 360	107 360	107 360	107 360
Soporte Cuenta CVS	Analista Comercial B2B	35 290	35 290	35 290	35 290	35 290
Soporte Cuenta CVS	Analista Logística B2B	35 290	35 290	35 290	35 290	35 290
Capacitaciones	Cronograma anual	92 200	92 200	82 980	74 682	67 214
	TOTAL	377 500	377 500	368 280	359 982	352 514

Fuente: Elaboración propia 2022.

4. Plan de Responsabilidad Social

En el plan de Responsabilidad Social consideramos objetivos ambientales, sociales y económicos como principal eje, colocando como prioridad a las personas, comunidades, planeta y el negocio saludable, con el objetivo de lograr impacto positivo en el prestigio y fortalecimiento de la alianza, además de mantener sintonía con el propósito y estrategia de CVS para impulsar los incentivos, conservación y sostenibilidad de la alianza en el tiempo. Cada uno de los ámbitos mencionados tiene como base el colocar a las personas como prioridad, mantenernos a la altura de las necesidades de las personas que rodean la alianza, manteniendo la comunicación abierta y sencilla, inspirando confianza y garantizando la calidad y seguridad en la interacción con nuestros productos.

4.1 Objetivos generales

- **Ambiental:** planificar y ejecutar el tratamiento de residuos originados, como consecuencia de la producción y empaque, este seguirá estrictamente los lineamientos establecidos por la SWDA (*The solid waste disposal act*) para mitigar el impacto en el medio ambiente. Priorizar los compromisos de sostenibilidad y mejorando los factores ambientales que contribuyen a la desigualdad en salud.
- **Social:** siguiendo la línea de educación al consumidor, con la alianza buscaremos generar conciencia en la sociedad sobre el valor del consumo de OTC como prevención y mejora en su calidad de vida, promocionándolo como un producto de consumo masivo y de fácil acceso al público en general.
- **Económico:** estimular la demanda mediante la educación al consumidor, interiorizando los posibles beneficios de los OTC en prevención y fortalecimiento de la salud. Esto contribuirá posicionar la marca, elevar su reputación y en consecuencia aportará positivamente en la imagen corporativa.

4.2 Grupos de interés

Identificamos y segmentamos los involucrados para definir los objetivos y la estrategia a continuación:

- **Internos:** Directorio y los accionistas, empleados.
- **Externo, relacionados con la alianza:** personas jurídicas, clientes y consumidores finales, proveedores, empresas minoristas del sector.
- **Externos, sin relación con la alianza:** Entidades reguladoras del sector farmacéutico, administración estatal, medios de difusión.

4.3 Pilares de Responsabilidad Social en la alianza

Consideramos como pilares de la Responsabilidad Social de la alianza, el respeto a la salud humana, clima organizacional y *stakeholders*, así como conservación ambiental.

Respeto a la salud humana – individuos saludables

- Asegurar la disponibilidad del producto para quien lo requiera o necesite, de acuerdo con el plan comercial propuesto y dentro del alcance de la alianza.
- Generar un clima de inclusión y participación equilibrada de géneros en el perímetro de la alianza comercial.
- Garantizar que los productos ofrecidos, cumplen los requisitos de seguridad y salud ocupacional siguiendo los lineamientos de la OSHA (*Occupational safety and health administration*).

Clima organizacional y grupos de interés - Negocio saludable

- Desarrollar y preservar un clima organizacional óptimo entre los grupos de interés.
- Asegurar un índice de satisfacción laboral óptimo.
- Asegurar que la fuerza laboral de la alianza y proveedores se identifiquen con las personas a las que servimos.

Conservación ambiental – Planeta saludable:

- Controlar que la interacción entre la alianza y la sociedad sea sostenible en el tiempo, mediante el cumplimiento de los procesos y normas de Responsabilidad Social.
- Asegurar que los índices de impacto ambiental sean lo más bajos posible.

4.4 Objetivos específicos del plan de Responsabilidad Social

Describimos los objetivos específicos relacionados al plan de Responsabilidad Social de la alianza.

Tabla 17. Objetivos del plan de Responsabilidad Social

Objetivos		Indicadores de medición
A	Asegurar la disponibilidad del producto para quien lo requiera o necesite, de acuerdo con el plan comercial propuesto y dentro del alcance de la alianza.	Cantidad de puntos de venta por región.
		% de abastecimiento por región y población.
		Reportes de venta por región y población.
B	Generar un clima de inclusión y participación equilibrada de géneros en el perímetro de la alianza comercial.	% de participación de empleados femenino y masculino.
		% de colaboradores con habilidades diferentes
		Reportes de denuncias internas por acoso y discriminación.
C	Garantizar la seguridad y salud ocupacional.	% de capacitaciones brindadas de salud ocupacional
		Reporte de atenciones médicas del personal.
		Reportes periódicos de incidentes laborales.
D	Desarrollar y preservar un clima organizacional óptimo entre los grupos de interés.	Tasa de asistencia presencial/híbrida
		% de participación en los eventos internos
		% de detractores y promotores de los puntos clave para asegurar el clima laboral
E	Asegurar que la interacción entre la alianza y la sociedad sea sostenible en el tiempo.	% de aceptación de proveedores.
		% de aceptación de los productos de la alianza.
F	Asegurar que los índices de impacto ambiental sean lo más bajos posible.	% de ahorro de servicios públicos (agua, luz)
		Índice que contaminación por tipo de insumo usado para la producción y empaque de los productos.

Fuente: Elaboración propia 2022.

4.5 Estrategias y acciones

A. Asegurar la disponibilidad del producto para quien lo requiera o necesite.

- Desarrollar políticas de abastecimiento equitativas en los estados donde está presente la alianza.
- Desarrollar un cálculo de precios justo y competitivo.

B. Generar un clima de inclusión y participación equilibrada de los géneros femenino y masculino dentro de la alianza comercial.

- Establecer objetivos que reduzcan las diferencia entre la cantidad de colaboradores de género masculino y femenino.

- Desarrollar una plataforma educativa e interactiva y establecer objetivos de inscripciones y finalización satisfactoria de las capacitaciones.
- Asegurar la participación de colaboradores con habilidades diferentes dentro de la empresa.

C. Garantizar la seguridad y salud ocupacional

- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos de la OSHA (*Occupational safety and health administration*) mediante revisiones periódicas y generar accionables para incrementar el cumplimiento al 100%.
- Desarrollar una plataforma educativa e interactiva que interiorice la importancia de la seguridad y salud ocupacional.

D. Desarrollar y preservar un clima organizacional óptimo entre los grupos de interés.

- Tomar muestras de manera imparcial que reflejen el índice de satisfacción laboral y tomar las sugerencias de mejora para generar accionables dentro de la organización.
- Desarrollar programas sociales y familiares que engloben la participación de los grupos de interés.

E. Asegurar que la interacción entre la alianza y la sociedad sea sostenible en el tiempo.

- Asegurar el cumplimiento de las normas establecidas por las entidades estatales.
- Desarrollar programas sociales educativos donde se informe a la sociedad las ventajas del consumo de OTC.

F. Asegurar que los índices de impacto ambiental sean lo más bajos posible.

- Desarrollar mecanismos de ahorro de agua y energía con el fin de mitigar el impacto ambiental.
- Desarrollar normas, procedimientos y controles de tratamiento de desechos de la producción y empaque.

4.6 Presupuesto

Tabla 18. Presupuesto del plan de Responsabilidad Social

Objetivo	Responsabilidad Social	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asegurar la disponibilidad del producto para quien lo requiera o necesite, de acuerdo con el plan comercial propuesto y dentro del alcance de la alianza.	Desarrollar políticas de abastecimiento equitativas en los estados donde está presente la alianza.	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Generar un clima de inclusión y participación equilibrada de los géneros femenino y masculino dentro de la alianza comercial.	Desarrollar una plataforma educativa e interactiva para educar y difundir los valores de la alianza.	48000	48000	48000	48000	48000
Garantizar la seguridad y salud ocupacional	Desarrollar una plataforma educativa e interactiva para educar y difundir la seguridad ocupacional. Desarrollar el área de control de seguridad ocupacional	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000
Desarrollar y preservar un clima organizacional óptimo entre los grupos de interés.	Desarrollar programas sociales y familiares que engloben la participación de los grupos de interés.	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000
Asegurar que la interacción entre la alianza y la sociedad sea sostenible en el tiempo.	Desarrollar programas sociales educativos donde se informe a la sociedad las ventajas del consumo de OTC. Desarrollar el área de control y supervisión de programas sociales internos y externos a la alianza	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000
Asegurar que los índices de impacto ambiental sean lo más bajos posible.	Desarrollar mecanismos de ahorro de agua y energía con el fin de mitigar el impacto ambiental. Desarrollar el área de control de impacto ambiental	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000
	TOTAL	744 000	744 000	744 000	744 000	744 000

Fuente: Elaboración propia 2022.

5. Plan de Finanzas

En el plan de Finanzas como primer paso desarrollaremos la evaluación financiera de Pillsens, ya que, mediante la liquidez de sus flujos de entrada y salida de caja, conlleva a tener más claro los objetivos y a donde deseamos llegar con nuestros planes en un corto plazo. Mediante el plan financiero, vemos con exactitud la situación del negocio, con el fin de que nuestros objetivos sean viables. Asimismo, en la evaluación financiera podemos identificar los riesgos y en lo posible mitigarlos.

5.1 Objetivos del plan financiero

Alineados con los tres ejes estratégicos de **crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad** planteamos los siguientes objetivos financieros:

- Incrementar el ROS.
- Mejorar el EBITDA en un 29%.
- Mejorar el ROI.

5.2 Supuestos y consideraciones

- El tiempo de evaluación es de 5 años (2023-2027), los montos declarados están en dólares americanos (USD).
- Se considera que el impuesto a la renta es de 25% constante durante los 5 años.
- El estado de resultados proyectado para Pillsens sin alianza considera la demanda en función al crecimiento anual de la industria (*business as usual*).
- Se considera que la eficiencia de mano de obra se incrementará durante el período de alianza debido a la mejora de los procesos, economía de escala y tecnología.

5.3 Planes de acción

- Negociación con proveedores de materiales y suministro por 2 factores: mayor descuento por volumen y mejora en la planificación por la implementación del módulo de MRP SAP.
- Realizar un seguimiento y control del presupuesto para que se cumplan los principales indicadores financieros.

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

La presente sección aborda el aspecto económico del plan estratégico de la alianza. Se realizó la evaluación financiera de Pillsens sin la estrategia de alianza y con la estrategia de alianza para comparar ambos escenarios y demostrar que la decisión estratégica de la alianza con CVS genera mayor valor a la compañía.

1. Estado de resultados

Del análisis realizado podemos indicar que en el estado de resultados “sin la alianza” obtenemos en el periodo 2027 respecto al periodo 2022 un decrecimiento en el beneficio neto (-11.3%) y en el EBITDA (-9%) como se muestra en la Tabla 19. Esto se debe a que en la línea de productos antioxidantes las ventas decrecen debido a la pérdida de participación ante la alta rivalidad de la industria en cuanto a precios, además que los costos estimados suben año a año (se consideró 2% de inflación anual) (Statista, 2021b).

Por otra parte, la Tabla 20 muestra el estado de resultados “con la alianza” con mejores resultados en el periodo 2027 respecto al periodo 2022 aumentando el beneficio neto en 25.7% y el EBITDA en 17.6% debido a que las ventas aumentan y el costo mejora por el mejor aprovechamiento de la capacidad, reducción de precio de materiales por negociación de mayor volumen y mayor rotación del inventario.

Tabla 19. Estado de resultados sin la alianza

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas netas	124 803	121 549	122 571	123 592	124 614	125 635
Total costos variables	51 638	51 787	52 477	53 901	55 099	56 352
Beneficio bruto	73 165	69 762	70 094	69 691	69 514	69 283
Total costos de <i>marketing</i> y ventas	8 608	8 608	8 608	8 608	8 608	8 608
Total costos fijos	21 185	21 240	21 227	21 226	21 221	21 220
Beneficio operativo antes de Depreciación (EBITDA)	43 372	39 914	40 259	39 857	39 685	39 456
Depreciación	13 016	11 958	11 879	11 766	11 631	11 485
Beneficio operativo (EBIT)	30 356	27 956	28 380	28 092	28 054	27 971
Financiación y Gastos						
Gastos financieros	848	-300	-300	-300	-300	-300
Beneficio antes de impuestos	31 204	27 656	28 080	27 792	27 754	27 671
Impuestos directos	7 801	6 914	7 020	6 948	6 938	6 918

Beneficio para el año	23 403	20 742	21 060	20 844	20 815	20 753
------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia 2022 de proyecciones para 2023-2027 basadas en datos históricos simulador Cesim.

Tabla 20. Estado de resultados con la alianza

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas netas	124 803	126 279	129 199	132 529	136 320	140 581
Total costos variables	51 638	52 466	53 334	54 905	56 578	58 499
Beneficio bruto	73 165	73 812	75 865	77 624	79 742	82 083
Total costos de <i>marketing</i> y ventas	8 608	9 311	9 311	8 765	8 765	8 765
Total costos fijos	21 185	22 461	22 348	22 338	22 325	22 316
Beneficio operativo antes de Depreciación (EBI-TDA)	43 372	42 040	44 206	46 521	48 652	51 002
Depreciación	13 016	11 958	11 879	11 766	11 631	11 485
Beneficio operativo (EBIT)	30 356	30 081	32 327	34 755	37 021	39 517
Financiación y Gastos						
Gastos financieros	848	-300	-300	-300	-300	-300
Beneficio antes de impuestos	31 204	29 781	32 027	34 455	36 721	39 217
Impuestos directos	7 801	7 445	8 007	8 614	9 180	9 804
Beneficio para el año	23 403	22 336	24 020	25 841	27 541	29 413

Fuente: Elaboración propia 2022 de proyecciones para 2023-2027 basadas en datos históricos simulador Cesim.

2. Valoración de impacto de la propuesta

Para la valoración de la propuesta generamos el flujo de caja del ámbito de la alianza, es decir, inversiones, ingresos, egresos propios de la operación de la alianza, no considerando el flujo regular de ventas Pillsens. En este análisis concluimos que el negocio genera valor, lo que se refleja en una TIR $E > K_s$ (WACC) y un VAN E positivo.

Tabla 21. Flujo de caja de la alianza

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Liquidación
INGRESOS							
Ingreso por Ventas		4 729	6 629	8 937	11 707	14 946	
EGRESOS							
Inversiones							
- Edificaciones	0	0	0	0	-1 050	0	945
- Maquinarias	-7 830	-1 150	-2 300	-2 300	-2 400	-2 400	2 400
Costos de Producción		-679	-857	-1 004	-1 479	-2 147	
Gastos Administrativos		-1 222	-1 122	-1 112	-1 104	-1 097	
Gastos de <i>Mkt</i> y Ventas		-703	-703	-157	-157	-157	

CONCLUSIONES

El contexto actual, con el enfriamiento de la economía, así como con el crecimiento de la inflación, hace que las empresas del sector farmacéutico busquen nuevas estrategias y modelos de negocio para mantener un crecimiento sostenido, rentabilidad y defender su participación de mercado en un entorno altamente competitivo. En ese sentido, la implementación de la alianza Pillsens-CVS aportará en el cumplimiento de los objetivos de ambas organizaciones, incrementando los indicadores EBITDA y la participación de mercado.

La alianza comercial es viable, puesto que los resultados del análisis interno, utilizando varias herramientas de gestión, muestran sinergias importantes que conllevan a una diferenciación de servicios hacia el cliente o consumidor final. Ambas empresas poseen recursos y capacidades complementarios dentro de la cadena de valor que permitiría una ventaja competitiva importante y difícil de imitar, lo cual posibilita el éxito de los planes estratégicos trazados.

El mercado de los productos OTC seleccionados para la alianza, analgésicos y antioxidantes, muestran un crecimiento importante para los próximos años. Es decir, existe una oportunidad de atender una demanda en rápido crecimiento, que requiere los recursos y capacidades que posee la alianza Pillsens-CVS.

El éxito de la alianza requiere la implementación de un conjunto de estrategias descritas en los planes funcionales. Por ello, consideramos que las inversiones propuestas deben materializarse y controlarse con la finalidad de establecer los cimientos hacia la búsqueda de los objetivos trazados y poder replicar este modelo en todo el mercado norteamericano.

RECOMENDACIONES

El estudio planteado para el período 2023-2027 considera las principales proyecciones de variables para análisis externo, interno, así como de mercado que influyen en la alianza comercial. Sería recomendable monitorear de forma anual información actualizada relevante que pueda complementar y revalidar las conclusiones obtenidas.

Este análisis solo considera dos segmentos: analgésicos y antioxidantes, del mercado OTC (*Over the counter*). Sin embargo, es importante resaltar que las proyecciones de crecimiento de los otros segmentos son atractivas para su futura incorporación dentro del alcance de la alianza. Tomando en consideración las buenas prácticas identificadas en el período en curso, la introducción potencial de nuevos segmentos debería proveer mayores beneficios comerciales para ambas empresas.

Como resultado del análisis, se recomienda aprovechar la alta participación de mercado de CVS en venta de medicamentos con prescripción médica, así como su base de 100M de clientes para apalancar el incremento de ventas en el mercado OTC, con diferentes acciones como ventas cruzadas, promociones, etc.

Se espera un crecimiento anual de 5% en venta por canales digitales, por lo cual, es recomendable desarrollar nuevas estrategias de venta que permitan captar este crecimiento de mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor*. Editorial Palermo Business Review.
- CVS Health (2021). *Annual Report CVS 2021*.
https://s2.q4cdn.com/447711729/files/doc_financials/2021/ar/CVS2021_Annual-Report.pdf
- CVS Health (2020). *Annual Report. CVS 2020*.
https://s2.q4cdn.com/447711729/files/doc_financials/2020/ar/CVSHealth_2020AR_FINAL.pdf
- David, F. R. y David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Decimoquinta edición. Pearson.
- D'Alessio F. (2008). *El proceso estratégico AMOFHIT*. Editorial PUCP.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1987). *Servucción. El marketing de servicios*. McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Euromonitor. (2022a). *Euromonitor Company Share of Analgesics 2022*. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/statisticsevolution/index>
- Euromonitor. (2022b). *Retail Channels for Analgesics*. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/statisticsevolution/index>
- Guerras, M. y Navas, J. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y aplicaciones*. Aranzadi, S.A. Editorial Civitas.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. (2007). *Administración Estratégica*. Capítulo 3: El entorno interno: recursos, capacidades y competencias centrales Editorial Cengage Learning Editores, S.A.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Decimocuarta edición. Pearson.
- Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Editorial Deusto.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Statista. (2023a). *OTC Pharmaceuticals*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/united-states#demographics>
- Statista. (2023b). *Number of smartphone mobile network subscriptions worldwide from 2016 to 2022, with forecasts from 2023 to 2028*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>
- Statista. (2022a). *Market: OTC Pharmaceuticals, Region: United States, Currency: USD. REVENUE BY SEGMENT in billion USD (US\$)*. <https://www.statista.com/outlook/hmo/otc-pharmaceuticals/united-states?currency=USD>
- Statista. (2022b). *Distribution of adult health app users in the U.S. as of 2022, by household income level*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/1181575/share-of-us-health-app-users-by-household-income-level>
- Statista. (2021a). *Healthy habits of users and non-users of dietary supplements among U.S. adults in 2021*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/united-states#demographics>
- Statista. (2021b). *Economics Outlook United States. Projected annual inflation rate in the United States from 2010 to 2028*. <https://www.statista.com/statistics/244983/projected-inflation-rate-in-the-united-states/>
- Statista. (2020a). *Change in usage of dietary supplements due to COVID-19 among U.S. adults as of August 2020, by age group*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1180341/dietary-supplement-usage-change-due-to-covid-us-adults-by-age/>
- Statista. (2020b). *Dietary supplements with largest increase in usage due to COVID-19 among U.S. adults as of August 2020*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1180337/top-dietary-supplement-usage-growth-due-to-covid-us-adults/>

Statista. (2019). *Usage of dietary supplements among U.S. adults in 2019, by region*.
<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/308332/dietary-supplement-usage-us-adults-by-region/>

Statista. (2015). *Number of mobile connections by country from 2013 to 2019*.
<https://www.statista.com/statistics/203636/mobile-connections-worldwide-by-country/>

United States Census Bureau (2020). *Census Demographic Data Map Viewer*.
<https://www.census.gov/library/visualizations/2021/geo/demographicmapviewer.html>

ANEXOS

Anexo 1. Macroentorno – Análisis PESTEG

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad /Amenaza
Político	Elecciones de Mitad de Mandato 2022	Cambios en la cámara de representantes, cambio en el Senado.	Cambio en políticas internas, reformas que afectarán el sector salud y económico como el Derecho al aborto y la Ley de Infraestructuras y la Ley de Reducción de la Inflación.	Amenaza
	Guerra entre Ucrania y Rusia	Escasez de trigo, dificultad para comprar fertilizantes, malestar social respecto a la posición tomada por EE. UU.	Problemas en la cadena de suministro, por una posible intromisión de EE. UU. en el conflicto bélico	Amenaza
	Ley CARES - Ayuda, Alivio y Seguridad Económica por Coronavirus	Paquete de ayuda del gobierno de EE. UU. por la Pandemia que ofrece hasta 2 Billones de dólares a pequeñas empresas, sectores afectados de la economía.	Personas pueden mostrarse interesadas y tener capacidad para adquirir medicamentos OTC o alternativas que no necesitan prescripción.	Oportunidad
Económico	Medidas de la FED para elevar la tasa de referencia	FED espera incrementar tasa de interés en 25 puntos básicos cada una, hacia finales 2023	Se encarece el crédito y la deuda adquirida, se restringe el acceso a nuevos créditos.	Amenaza
	Tasa de crecimiento PBI	La guerra Rusia-Ucrania ha reducido las expectativas de recuperación y crecimiento de la economía postpandemia. Reducción de PBI en 2022 a 3.8%, en 2023 a 2.2% hasta mantenerse debajo del 2% crecimiento anual hasta 2027	Una reducción del PBI podría mermar nuestras proyecciones de ventas de OTC durante el período del proyecto	Amenaza
	Inflación	La inflación experimenta un incremento significativo en 2022 7.68%, reduciéndose a 2.86% en 2023, 2.26% en 2024 para mantenerse en 2% hacia 2027	El incremento de inflación generaría reducción en ventas de OTC en 2022. Posteriormente, un mejor control de la inflación podría traer mayores oportunidades de venta en el sector farmacéutico	Oportunidad
	Empleo	Se proyecta un crecimiento de 8.3 millones de empleos en el período 2021-2031 con un crecimiento anual de 0.5% que es menor al 1% de la década anterior. Se espera crecimiento de empleos de niveles de ingreso bajos en muchos sectores. Los efectos postpandemia generarán desempleo en determinados sectores económicos, así como subempleo en otros.	Menor capacidad adquisitiva del empleado promedio por falta de empleo o por tener un empleo con bajos ingresos	Amenaza
Social	Vacunación de Covid-19	Resistencia de la población ante medidas restrictivas por la vacunación, grupos antivacunas	Búsqueda de medicamentos alternativos, OTC, vitaminas	Oportunidad
	Incremento de la expectativa de Vida	La expectativa de vida aumento en 3.4 años y se espera 0.5 de incremento anual.	Mayor demanda de medicamentos	Oportunidad
	Población	Los índices de crecimiento poblacional van decayendo año a año, siendo 0.35% en 2020	Reducción progresiva del mercado objetivo	Amenaza
	Variedad en tipos de genéricos.	Incremento en el sector de mayores consumos de genéricos.	Mayor oferta de sustitutos que acrecienta la competencia	Amenaza

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad /Amenaza
Tecnológico	Uso de telemedicina en el mercado mundial.	La proyección de crecimiento del mercado mundial en salud digital.	Competidores y clientes con más alternativas para interactuar entre ellos.	Amenaza
	Inversión en salud digital.	El incremento de financiamiento en la industria de salud digital	Esta variable proyectará mejoras económicas como ahorro en costos y uso eficiente de recursos.	Oportunidad
	Uso de aplicaciones móviles	El incremento del uso de aplicaciones móviles relacionada a la medicina.	Búsqueda de nuevos canales para facilitar la interacción con los clientes y proveedores.	Oportunidad
	Adaptabilidad tecnológica	Incremento del uso de historiales médicos electrónicos	Incremento del uso de medios digitales de parte de los pacientes y médicos	Oportunidad
Ecológico	Cambio Climático	La Agencia de protección ambiental (EPA) dentro de su plan estratégico 2022-2026 tiene como primer objetivo enfrentar la crisis del clima, buscando reducir las emisiones que provocan el cambio climático	El sector deberá cumplir esta normativa con la búsqueda de mejorar en sus procesos y aplicando nueva tecnología	Amenaza
	Proteger la Salud Humana	Tener en cuenta la salud de los niños en todas las etapas de la vida y la de otras poblaciones vulnerables (EPA 2022)	Políticas de prevención de la salud que consideren aumento en la demanda de los "OTC"	Oportunidad
	Seguridad Laboral	Fortalecimiento de normas para la protección ambiental y seguridad en el trabajo	Exigencia de planes de responsabilidad social que cumpla los requerimientos de los <i>stakeholders</i>	Oportunidad
Global	Pandemia Covid 19	Necesidad de fabricar vacunas y nuevos fármacos para evitar rebrotes	Desabastecimiento de materia prima e insumos, incremento de costos de producción	Amenaza
	Economía global	Estanflación global (incremento de precios con actividad económica debajo del promedio)	Impacto en crecimiento de economías emergentes pequeñas y medianas.	Amenaza
			Incremento de tasas de interés que reduce la inversión privada	
	Competitividad	Búsqueda de recuperación de liderazgo mundial de USA, utilizando el multilateralismo	Medidas para recuperar liderazgo de empresas estadounidenses.	Oportunidad
	Competencia	Competencia estratégica con China	Aumento de precios de materia prima, insumos importados y maquinaria industrial.	Amenaza
	Acuerdos Globales	Mayor coordinación económica mundial y una reducción de tensiones comerciales	Acuerdos con distintas empresas para potencial expansión a otros mercados	Oportunidad
Energía	La guerra Rusia-Ucrania ha generado una crisis energética a nivel global causando un desabastecimiento de petróleo y gas.	Incremento de los costos de producción hasta que se encuentren nuevas fuentes de energía alternativas.	Amenaza	

Anexo 2. Matriz EFE de análisis externo

Factores Crítico de Éxito	Peso	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Personas pueden mostrarse interesadas y tener capacidad para adquirir medicinas OTC o alternativas que no necesitan prescripción.	0.05	3	0.15
El incremento de inflación generaría reducción en ventas de OTC en 2022. Posteriormente, un mejor control de la inflación podría traer mayores oportunidades de venta en el sector farmacéutico	0.15	4	0.6
Incremento de la expectativa de Vida	0.15	4	0.6
Políticas de prevención de la salud que consideren aumento en la demanda de los "OTC"	0.1	3	0.3
Acuerdos con distintas empresas para potencial expansión a otros mercados	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Problemas en la cadena de suministro, por una posible intromisión de EEUU en la Guerra	0.15	2	0.3
Una reducción del PBI podría mermar nuestras proyecciones de ventas de OTC, así como reducir la tasa de empleo durante el período del proyecto	0.1	2	0.2
Mayor oferta de sustitutos por producción - fabricación	0.05	1	0.05
Competidores y clientes con más alternativas para interactuar entre ellos.	0.1	1	0.1
El sector deberá cumplir esta normativa con la búsqueda de mejorar en sus procesos y aplicando nueva tecnología	0.05	2	0.1
Desabastecimiento de materia prima e insumos, incremento de costos de producción	0.05	2	0.1

Anexo 3. Modelo de negocio de Pillsens

<p>Socio Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Clientes B2B - Consultoras del sector farmacéutico 	<p>Actividad Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación y desarrollo - Selección de proveedores (materia prima) - Proceso de fabricación - Ventas y marketing - Cadena de distribución <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Patentes de fórmulas - Proceso de producción - Profundo conocimiento del sector. - Recursos y capacidades desarrolladas para el sector farmacéutico 	<p>Propuesta de valor </p> <p>Pillsens produce y distribuye, en el segmento de productos no éticos, antioxidantes y analgésicos, con una propuesta de valor que contempla alta calidad e innovación y precio de mercado competitivo.</p>	<p>Cliente </p> <p>La relación con el cliente es a través de un equipo de asistencia personalizada sobre los productos, beneficios y Calidad.</p> <p>Canales </p> <p>Los principales canales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corporativos presenciales - Corporativos digitales - Intermediarios / mayoristas 	<p>Segmento de cliente </p> <p>Segmento farmacéutico B2B ubicado en los países:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estados Unidos de Norteamérica - Finlandia - Francia <p>Los principales clientes B2B son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas mayoristas - Tiendas minoristas - Farmacias - Supermercados - Organizaciones no gubernamentales
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima + costos indirectos de fabricación + mano de obra directa e indirecta. - Costo de Venta. - Costo de Distribución. - Costos Fijos. de productos en los principales canales y licitaciones 		<p>Fuentes de Ingreso </p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas de productos en los principales canales y licitaciones 		

Anexo 4. Matriz EFI de análisis interno Pillsens

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACION
FORTALEZAS				
1	Fomento calidad e innovación	0.15	4	0.6
2	Recursos y capacidades en EE.UU./Finlandia	0.1	4	0.4
3	Economía de escala	0.1	3	0.3
4	Know-how mercado farmacéutico	0.05	4	0.2
5	Variedad de portafolio de productos	0.05	3	0.15
6	Foco en servicio al cliente	0.05	3	0.15
7	Alto rendimiento del equipo de ventas	0.1	4	0.4
		0.6		2.2
DEBILIDADES				
1.	Costos elevados de depreciación	0.2	2	0.4
2.	Costos elevados de innovación	0.05	1	0.05
3.	Dependencia en ventas en 3 países	0.1	1	0.1
4.	Baja presencia marca	0.15	1	0.15
		0.35		0.7
Total		1.0		2.9

Anexo 5. Modelo de negocio CVS - Segmento *retail*

<p>Socio Clave </p> <p>Laboratorios</p> <p>Punto de venta asociados</p> <p>Empresas de distribución</p> <p>Inversionistas</p> <p>Gobierno</p>	<p>Actividad Clave </p> <p>Logística de entrada</p> <p>Cadena de distribución</p> <p>Logística de salida</p> <p>Ventas</p> <hr/> <p>Recursos clave </p> <p>Fortaleza de marca</p> <p>Recursos y capacidades difíciles de imitar</p> <p>Capacidad de innovación</p> <p>Presencia a nivel nacional</p>	<p>Propuesta de valor </p> <p>Ofrecer un portafolio de productos del sector farmacéutico, con precios muy competitivos, en múltiples puntos de venta, acercándonos al cliente final, mediante la red de distribución nacional de CVS</p>	<p>Cliente </p> <p>Directa mediante trato personal en puntos de venta</p> <p>Indirecta mediante el uso de medios tecnológicos</p> <hr/> <p>Canales </p> <p>Venta retail en CVS</p> <p>Venta omnicanal (telefónica, por aplicación, por web, etc.)</p>	<p>Segmento de cliente </p> <p>Consumo masivo de productos de sector farmacéutico</p>
<p>Estructura de costos </p> <p>Costos por establecimiento de nuevo punto de venta</p> <p>Costos de innovación servicios</p> <p>Costos de capacitación personal, marketing</p>		<p>Fuentes de ingreso </p> <p>Ventas de productos y servicios farmacéuticos por diversos canales</p>		

Anexo 6. Matriz EFI CVS

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACION
FORTALEZAS				
1	Fomento calidad e innovación	0.15	4	0.6
2	Recursos y capacidades en EE.UU./Finlandia	0.1	4	0.4
3	Economía de escala	0.1	3	0.3
4	Know-how mercado farmacéutico	0.05	4	0.2
5	Variedad de portafolio de productos	0.05	3	0.15
6	Foco en servicio al cliente	0.05	3	0.15
7	Alto rendimiento del equipo de ventas	0.1	4	0.4
		0.6		2.2
DEBILIDADES				
1.	Costos elevados de depreciación	0.2	2	0.4
2.	Costos elevados de innovación	0.05	1	0.05
3.	Dependencia en ventas en 3 países	0.1	1	0.1
4.	Baja presencia marca	0.15	1	0.15
		0.35		0.7
Total		1.0		2.9

Anexo 7. Modelo de negocio de la alianza Pillsens-CVS

Socio Clave  Proveedores de insumos para la fabricación de analgésicos y antioxidantes	Actividades Clave  Marketing Ventas Post-venta Logística Cadena de Suministro	Propuesta de valor  La alianza comercial tendrá como propuesta de valor ofrecer productos de calidad e innovadores a precios competitivos, cada vez más cerca al cliente final distribuidos en múltiples puntos de venta	Relación con el Cliente  Directa mediante el personal en tiendas de CVS. Indirecta mediante el uso de medios digitales.	Segmento de cliente  Consumidores de productos OTC del estado de California, correspondiente a los grupos etarios de 18 a 34 años (65%) y de 45 a 54 (23%)
	Recursos clave  Personal capacitado. Presupuesto de planes funcionales. Recursos y capacidades (Cadena de farmacias, plantas de fabricación). Unidades de negocio involucradas en la alianza comercial Pillsens y CVS.		Canales  Venta retail en CVS. Venta omnicanal (vía telefónica, aplicaciones y web).	
Estructura de costos  Costos de venta Costos de distribución Costos por establecimiento Costos administrativos y marketing			Fuentes de ingresos  Ventas de productos en los diferentes canales descritos	