



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA QUE LA EMPRESA PILLSSENS
DESARROLLE UNA ALIANZA CON LA EMPRESA CVS”**

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

Presentado por

Sr. Marcos Enrique Amancio Castro

Sra. Maribel Milagros Ayala Barreto

Sra. Elba Consuelo Flores Barba

Sr. Jonathan Manuel Ragas Montalvo

Asesora: Profesora Paula Ponce de León

[0000-0002-2281-5556](tel:0000-0002-2281-5556)

Lima, febrero 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Gabi Rosa Ujike Masaki, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO PARA QUE LA EMPRESA PILLSENS DESARROLLE UNA ALIANZA CON LA EMPRESA CVS"

Presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Marcos Enrique Amancio Castro
2	Maribel Milagros Ayala Barreto
3	Elba Consuelo Flores Barba
4	Jonathan Manuel Ragas Montalvo

para optar al Grado de Magister en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 01 de agosto de 2024, dando el siguiente resultado:

turnitin Ir a Vista previa MARCOS ENRIQUE AMANCIO CASTRO 1 de 35

Resumen de coincidencias X

17 %

1 **inf.lyncis.net** 5 % >
Fuente de coincidencias

2 **reportorio.co.edu.pe** 3 % >
Fuente de coincidencias

3 **www.falcatel.com** 1 % >
Fuente de coincidencias

4 **reportorio.universid** 1 % >
Fuente de coincidencias

5 **strategia.com/bloggers** 1 % >
Fuente de coincidencias

6 **www.tad.es** 1 % >
Fuente de coincidencias

7 **www.eldiario.es** 1 % >
Fuente de coincidencias

8 **www.casadere.com** 1 % >
Fuente de coincidencias

9 **Deregado y Universidad** 1 % >
Fuente de coincidencias

10 **Deregado y Universidad** 1 % >
Fuente de coincidencias

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

"PLAN ESTRATÉGICO PARA QUE LA EMPRESA PILLSENS DESARROLLE UNA ALIANZA CON LA EMPRESA CVS"

Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magister en Administración

Presentado por:
Sr. Marcos Enrique Amancio Castro
Sra. Maribel Milagros Ayala Barreto

Gabi Rosa Ujike Masaki
ORCID 0000-0002-9356-9014

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias, agradeciendo su apoyo incondicional que nos motiva a seguir creciendo.

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Pillsens, con más de 155 años de historia, sigue en la búsqueda constante de hacer crecer su negocio. Pillsens cuenta con dos plantas, una en Finlandia y la otra en Estados Unidos, en ambas fabrican analgésicos y antioxidantes, medicamentos que se venden sin receta médica, lo cual hace que su venta sea mucho más competitiva, pero son difíciles de colocar si no se cuenta con un correcto plan estratégico.

En ese sentido, es fundamental tener claras las barreras que se deben derribar para cumplir con los objetivos y planes de la empresa. en el presente trabajo de investigación se identificaron fortalezas, como la innovación en el desarrollo de productos farmacéuticos eficaces, reconocidos además por su calidad, que es la base para elaborar propuestas de valor diferenciadas y ser más atractivos en el mercado.

El foco del plan estratégico estará puesto en el mercado de Estados Unidos, un país que viene atravesando cambios económicos y políticos relevantes que impactan en el sector salud, concretamente en la cobertura de terapias crónicas que incluyen los tratamientos para el dolor. Esto brinda la posibilidad de identificar nuevas oportunidades de desarrollo para la compañía y/o socios estratégicos, que permitirán apalancar su crecimiento. Una de estas oportunidades es la alianza con CVS Health, una de las cadenas de farmacias más grandes en Estados Unidos. Para elaborar el plan estratégico se realizaron distintos análisis, haciendo hincapié en los datos financieros de Pillsens, el análisis PESTEL, el potencial del sector y la industria farmacéutica, evidenciándose ratios que podrían servir para tomar la mejor decisión para el futuro de la empresa. Es importante indicar que gran parte de las tablas, figuras y anexos de la empresa Pillsens se elaboraron utilizando el simulador CESIM.

La propuesta de Pillsens de tener una alianza estratégica con CVS Health se ejecutará desde la eficiencia en costos, una propuesta innovadora y una mejora importante sobre los márgenes gracias a los acuerdos comerciales.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	iii
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	1
1.1 Consideraciones generales	1
1.2 Breve historia y situación actual de la empresa	1
1.2.1 Datos financieros de Pillsens.....	2
1.3 Estructura y perfil estratégico de la empresa	4
1.3.1 Definición del problema	4
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	7
2.1 Macroentorno – Análisis PESTELG	7
2.1.1 Análisis político-legal.....	7
2.1.2 Análisis económico	7
2.1.3 Análisis social.....	8
2.1.4 Análisis tecnológico	8
2.1.5 Análisis ecológico	8
2.2 Microentorno - Análisis y atractividad de la industria farmacéutica.....	9
2.2.1 Ciclo de vida en la industria farmacéutica	9
2.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	10
2.3 Conclusiones	12
2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	13
2.5 Conclusiones del análisis externo	13
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE PILLSSENS	15
3.1 Modelo de negocio Pillsens	15
3.2 Cadena de valor.....	16
3.2.1 Actividades de soporte	17
3.2.2 Actividades primarias.....	17

3.3 Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO).....	18
3.4 Definición de ventaja competitiva.....	20
3.5 Definición de estrategia competitiva.....	21
3.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	22
3.7 Conclusiones del análisis interno	22
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO CVS	24
4.1 Breve historia de la empresa CVS.....	24
4.2 Perfil estratégico de CVS Health Corporation	25
4.2.1 Principales actividades y tipo de atenciones	25
4.2.2 PBM (manejo del programa de beneficios) a través de Caremark.....	26
4.2.3 MinuteClinic – atención <i>retail</i>	26
4.2.4 Innovación digital – Omnicanalidad	27
4.3 Modelo de negocio de CVS Pharmacy	27
4.4 Cadena de valor.....	28
4.5 Análisis VRIO.....	30
4.6 Definición de ventaja competitiva.....	31
4.7 Definición de estrategia competitiva	32
4.8 Matriz EFI.....	34
4.9 Conclusiones	34
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DEL MERCADO	36
5.1 Mercado de productos farmacéuticos OTC.....	36
5.2 Segmentos	37
5.3 Comportamiento del consumidor	39
5.4 Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos	39
5.5 Canales de comercialización	40
5.6 Conclusiones	40
CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLSSENS-CVS.....	42
6.1 Visión de la alianza	42
6.2 Propósito de la alianza.....	42
6.3 Propósito de Pillsens en la Alianza	42
6.4 Propósito de CVS en la Alianza.....	42

6.5 Modelo de negocio Pillsens para la alianza con CVS	42
6.6 Objetivos de la alianza	43
6.6.1 Objetivo general de la alianza	43
6.6.2 Objetivos específicos de la alianza	43
6.7 Estrategia y ventaja competitiva de Pillsens	44
6.7.1 Estrategia competitiva	44
6.7.2 Ventaja competitiva.....	44
6.8 FODA cruzado	44
6.9 Conclusiones y acciones	44
CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES.....	46
7.1 Plan de Marketing	46
7.1.1 Objetivos del plan de Marketing	46
7.1.2 Estrategia de posicionamiento	46
7.1.3 Estrategia de segmentación	46
7.1.4 Estrategia de producto	47
7.1.5 Estrategia de precio	47
7.1.6 Estrategia de plaza.....	47
7.1.7 Estrategia de promoción	47
7.2 Plan de Operaciones	48
7.2.1 Objetivos del plan de Operaciones	48
7.2.2 Acciones del plan de Operaciones.....	48
7.3 Plan de Recursos Humanos	50
7.3.1 Objetivo del plan de Recursos Humanos.....	50
7.3.2 Estrategias del plan de Recursos Humanos	50
7.3.3 Presupuesto del plan de Recursos Humanos	51
7.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	51
7.4.1 Objetivos del plan de RSE.....	52
7.4.2 Plan de acción de RSE.....	52
7.5 Plan de Finanzas	53
7.5.1 Objetivos del plan de Finanzas	53
7.5.2 Premisas para el análisis financiero.....	53
7.5.3 Supuestos de las proyecciones financieras	54
7.5.4 Análisis financiero y conclusiones	54

7.5.5 Estados financieros de Pillsens sin alianza.....	55
7.5.6 Estados financieros de Pillsen con alianza	56
7.5.7 Flujo de caja de Pillsens sin alianza	56
7.5.8 Flujo de caja de Pillsens con alianza	56
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
ANEXOS.....	63
NOTAS BIOGRÁFICAS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	10
Tabla 2.	Ponderación de las fuerzas de Porter	13
Tabla 3.	Análisis VRIO de Pillsens.....	19
Tabla 4.	Matriz EFI de Pillsens.....	22
Tabla 5.	Servicios destacables de CVS	25
Tabla 6.	Análisis VRIO de CVS	31
Tabla 7.	Matriz EFI de CVS	34
Tabla 8.	Objetivos estratégicos de Pillsens con la Alianza	43
Tabla 9.	Ventajas competitivas que Pillsens obtendría de la alianza con CVS	44
Tabla 10.	Estrategias por implementar.....	44
Tabla 11.	Objetivos del plan de Marketing	46
Tabla 12.	Plan comercial.....	48
Tabla 13.	Capacidad de producción de las plantas de Pillsens	48
Tabla 14.	Sueldos de producción de Pillsens	49
Tabla 15.	Costos variables y precios unitarios por tipo de producto	50
Tabla 16.	Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	51
Tabla 17.	Flujo de caja sin alianza	55
Tabla 18.	Flujo de caja con alianza	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Evolución de las ventas netas de Pillsens	2
Figura 2.	Evolución del EBIT de Pillsens	3
Figura 3.	ROCE, ROE de Pillsens, y ROCE promedio de la industria	3
Figura 4.	Ventas netas de Pillsens en el mercado de antioxidantes y analgésicos en los últimos tres años (miles de euros).....	6
Figura 5.	Criterios de valoración del consumidor en los mercados relevantes	10
Figura 6 .	Fuentes de ventaja competitiva de Pillsens.....	21
Figura 7.	Estrategia de la ventaja competitiva actual	22
Figura 8.	Ranking de farmacias en Estados Unidos en el 2021	26
Figura 9.	Fuentes de ventaja competitiva de CVS.....	32
Figura 10.	Estrategia competitiva actual de CVS.....	33
Figura 11.	Tamaño del mercado global (OTC) (billones de dólares).....	36
Figura 12.	Población de Estados Unidos 2016-2027 (en millones de habitantes)	36
Figura 13.	Ingresos del mercado de analgésicos en Estados Unidos 2016-2027 (en billones de dólares)	37
Figura 14.	Ingreso promedio per cápita de analgésicos 2016-2027 (en dólares)	37
Figura 15.	Valor del mercado de antioxidantes 2022-2032 (en millones de dólares).....	38
Figura 16.	Porcentaje de personas que utilizaron medicamentos contra el dolor en los últimos 30 días (2015-2018)	38
Figura 17.	Población de Estados Unidos por sexo y edad, julio 2021	39
Figura 18.	Valor estimado del mercado de salud, belleza y cuidado personal 2021-2026 (billones de dólares).....	40
Figura 19.	Porcentaje de costos variables sobre ventas netas.....	49
Figura 20.	Incremento de inversión en maquinarias y edificios.....	49

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Alcance del análisis PESTEL.....	64
Anexo 2.	Fortalezas de Pillsens	64
Anexo 3.	Áreas de oportunidad de Pillsens	65
Anexo 4.	Modelo Canvas de Pillsens	66
Anexo 5.	Cadena de valor de Pillsens.....	67
Anexo 6.	Business Model Canvas de CVS.....	68
Anexo 7.	Cadena de valor de CVS	69
Anexo 8.	Organigrama de CVS	70
Anexo 9.	Preferencias de marcas de analgésicos a nivel global.....	71
Anexo 10.	Modelo de negocio Pillsens con la alianza estratégica con CVS.....	72
Anexo 11.	FODA cruzado	73
Anexo 12.	Presupuestos.....	74
Anexo 13.	Objetivos y plan de acción de Recursos Humanos	77
Anexo 14.	Premisas del análisis financiero	78
Anexo 15.	Estados financieros proyectados de Pillsens - Sin alianza.....	79
Anexo 16.	Estados financieros proyectados de Pillsens - Con alianza.....	80

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1.1 Consideraciones generales

El presente trabajo analiza los últimos 12 años de información financiera de Pillsens, compañía farmacéutica dedicada a la investigación, desarrollo y comercialización de medicamentos, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora que le sean de utilidad para elaborar un plan estratégico e identificar oportunidades de negocio con la empresa CVS Health¹ en Estados Unidos, líder del mercado minorista en la venta de productos farmacéuticos, entre otros, orientados al cuidado de la salud.

Pillsens tiene su sede principal en Finlandia. Cuenta con una planta de producción que atiende al país de origen y a Francia y, en su proyección para abrirse a nuevos mercados instaló una planta en Estados Unidos. Maneja dos marcas principales, AndyOx y Rubanna. El primero es un medicamento de tipo antioxidante y el segundo es un analgésico. Durante los últimos 12 años la empresa ha sido considerada como uno de los principales fabricantes en estas líneas de producto, pero la incursión de nuevos competidores requiere que la empresa implemente nuevas estrategias que le permitan crecer en el mercado.

1.2 Breve historia y situación actual de la empresa

Pillsens es una compañía farmacéutica con 155 años de experiencia en el desarrollo e investigación de productos farmacéuticos, siendo estos los pilares que sostuvieron su crecimiento. Además, sus fundadores tenían conocimientos en Marketing y Costos, y lograron que la empresa se posicionara como líder del mercado finlandés y se abriera paso a la internacionalización.

En los años 50 la empresa desarrolló medicamentos de venta libre (OTC²) que eran fabricados y exportados desde Finlandia, para luego establecer su primera fábrica de producción en Estados Unidos para atender la alta demanda.

La compañía busca un futuro rentable y una mejora en la gestión de las dos líneas de productos más importantes, el analgésico Rubanna y el antioxidante AndyOx).

- **Visión.** Los autores de la presente investigación proponen la siguiente visión: Ser la compañía farmacéutica líder que mejore la calidad de vida de las personas en todo el mundo a través de medicamentos innovadores.

¹ Consumer Value Store (CVS), cadena de farmacias de Estados Unidos.

² OTC son las siglas del inglés *Over The Counter*.

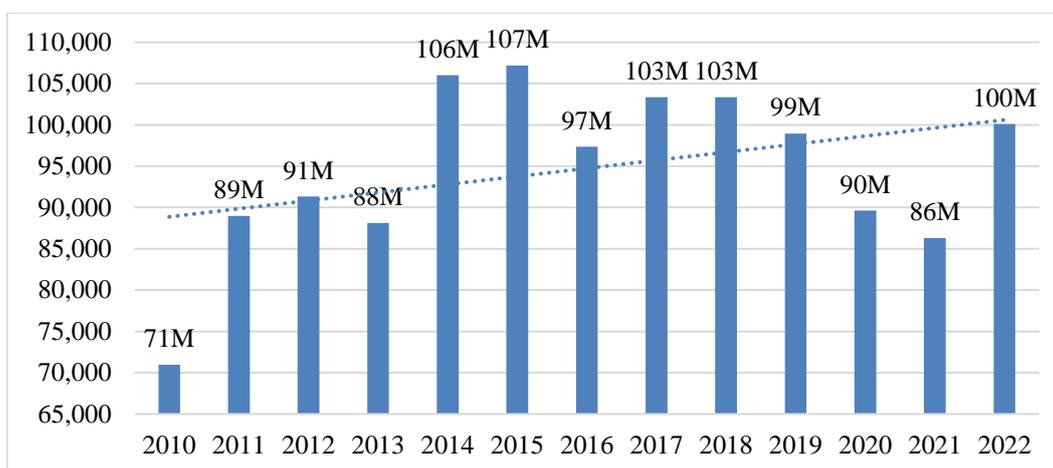
- **Misión.** Los autores de la presente investigación proponen la siguiente misión: Entender y resolver las necesidades de salud en el mundo a través del desarrollo y comercialización de medicamentos que respondan a altos estándares de calidad. Busca también, una gestión eficiente de los recursos para lograr mejoras sostenibles para sus colaboradores y la sociedad.

1.2.1 Datos financieros de Pilsens

- **Evolución de las ventas netas de Pilsens (en millones de Euros).** Este indicador financiero indica que Pilsens, a pesar de la caída en ventas de los años 2020 y 2021 que fueron resultado de la estrategia de disminución de precios, principalmente de su analgésico, muestra una recuperación al cierre del 2022 con tendencia positiva.

Figura 1

Evolución de las ventas netas de Pilsens



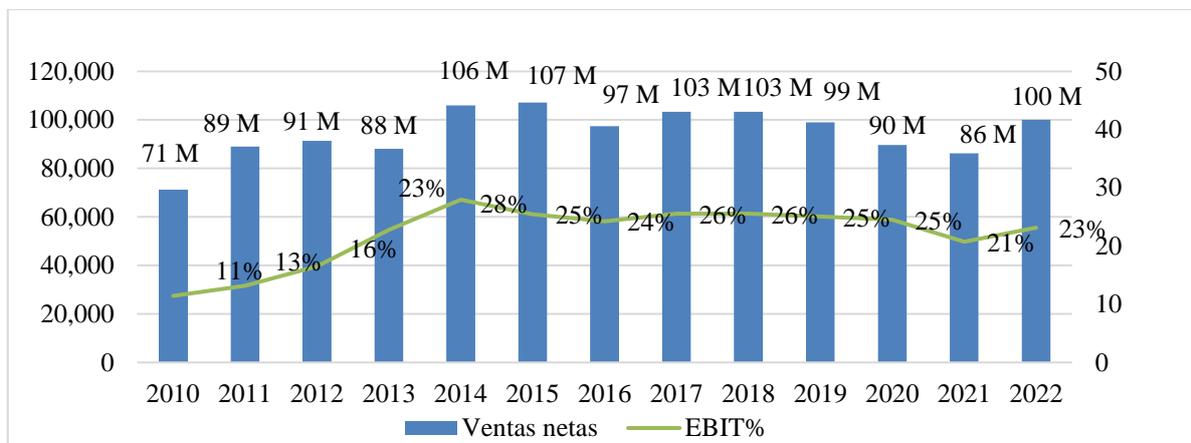
Nota. Elaboración propia, 2024.

- **Evolución de los Beneficios antes de Intereses e Impuestos (EBIT³) de Pilsens (en millones de euros).** Pilsens ha tenido un EBIT positivo los últimos nueve años, a pesar del decrecimiento de los años 2020 y 2021; es decir, la empresa sigue generando valor. El EBIT se ha mantenido en porcentajes positivos (23 % al cierre del 2022), similar a los líderes del mercado.

³ EBIT son las siglas del inglés *Earnings Before Interest and Taxes*.

Figura 2

Evolución del EBIT de Pillsens

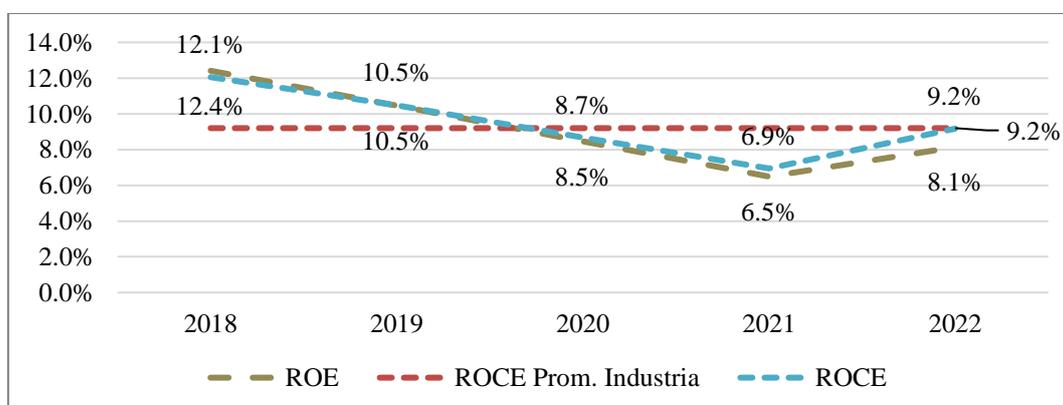


Nota. Elaboración propia, 2024.

- **Rentabilidad de la Empresa sobre el Capital Empleado (ROCE⁴) y Rentabilidad para el Accionista (ROE⁵) de Pillsens, ROCE promedio de la industria de los últimos cinco años.** El decrecimiento de las ventas, sumado a un periodo de manejo de eficiencias en la planta de producción, impactó en la evolución de los indicadores que se muestran en la figura 3. El ROE decreció hasta en 16 % comparado con el histórico más alto de 25 % en el año 2014. Sin embargo, al cierre del 2022, este indicador se vio afectado por la falta de inversión en maquinarias y la capacidad de producción de horas-hombre para revertir la tendencia negativa. A la fecha, Pillsens está alineado al ROCE promedio de la industria, que es 9.2 %.

Figura 3

ROCE y ROE de Pillsens, y ROCE promedio de la industria



Nota. Elaboración propia, 2024.

⁴ ROCE son las siglas del inglés *Return On Capital Employed*.

⁵ ROE son las siglas del inglés *Return On Equity*.

1.3 Estructura y perfil estratégico de la empresa

La compañía es liderada por el Gerente General, quien es responsable de 4 gerencias:

- **Gerencia de Investigación y Desarrollo (I+D).** Es el área encargada de la innovación de nuevas tecnologías, productos farmacéuticos y *software* para la sistematización de procesos.
- **Gerencia de Finanzas.** Es uno de los pilares de la compañía que se enfoca en implementar políticas de costos en toda la cadena de valor.
- **Gerencia Comercial y Marketing.** Enfocada en el desarrollo de estrategias de posicionamiento y relacionamiento con el cliente. El pilar estratégico de esta área es el análisis de la data referida al comportamiento de los clientes: consumidores finales e intermediarios.
- **Gerencia de Operaciones.** Encargada de generar eficiencias en los procesos productivos, además de gestionar las compras y negociaciones con proveedores locales e internacionales.

En cuanto a su estrategia, Pillsens propone 2:

- La diferenciación por calidad del producto, donde apalanca su posicionamiento (Porter, 2015).
- La estrategia de enfoque o concentración a través del servicio personalizado de preventa y postventa. La empresa realiza una fuerte inversión en publicidad y promoción para captar al cliente final y son las unidades tercerizadas de *call center* las que promueven la recompra.

Desarrollar productos de alta calidad es la principal ventaja competitiva de la empresa, incluso por encima del precio. Sin embargo, la incursión en los mercados internacionales de Estados Unidos y Francia no ha sido tarea fácil y el valor de calidad es insuficiente para hacer frente a sus competidores.

1.3.1 Definición del problema

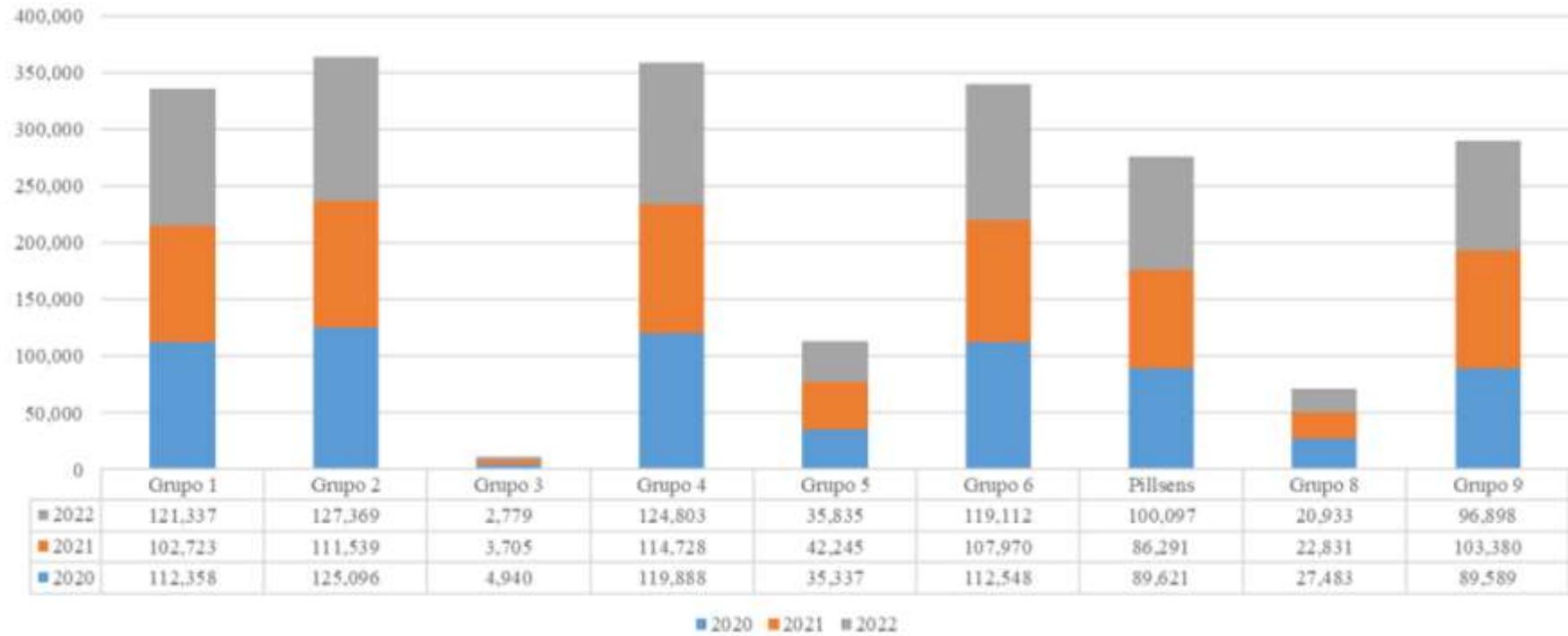
Al inicio se revisó la evolución de algunos ratios financieros para entender en qué estatus se encuentra Pillsens y cómo es que puede enfrentar sus desafíos de crecimiento en el mediano y largo plazo. Así, en los últimos 5 años, se aprecia un decrecimiento del ROE y ROCE de la compañía, de 12.1 % a 6.5 % a pesar de la recuperación del 2022 en porcentajes del sector.

Asimismo, en los últimos 3 años, Pillsens no ha llegado a satisfacer la demanda esperada derivando ello en una participación de mercado por debajo del 14 %. Esto se debe,

principalmente, a problemas como la falta de inversión continua en renovación de maquinarias y edificios que le permitan incrementar su producción y atender la demanda real; otro de los problemas es no contar con recursos financieros propios para su expansión geográfica y cobertura a gran escala. Esto ha tenido como consecuencia limitaciones en el incremento de ventas y ello se plasma en la posición que ocupa en el ranking de productos analgésicos y antioxidantes (sexto puesto) en un mercado atomizado para ambas categorías (ver figura 4).

Figura 4

Ventas netas de Pillsens en el mercado de antioxidantes y analgésicos en los últimos tres años (miles de euros)



Nota. Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Macroentorno – Análisis PESTELG⁶

La empresa Pillsens busca crecer de manera sostenida con rentabilidad en el mercado americano, a través de sus principales marcas: Rubbana (analgésico) y AndyOx (antioxidante). El análisis PESTEL identificará los factores externos que se presenten como oportunidad o que puedan obstaculizar el logro de sus metas (D'Alessio, 2008), además de analizar el contexto para diseñar estrategias de defensa, apalancamiento y/o adaptación (ver anexo 1).

2.1.1 Análisis político-legal

Hoy en día, la coyuntura internacional está afectada por la guerra entre Rusia y Ucrania y los estragos de la pandemia. Una reciente noticia en el New York Times (LaFraniere y Weiland, 2023) explica el término de los planes en salud pública para afrontar el COVID-19⁷, donde los gastos asumidos por el gobierno americano relacionados a la infección por el virus ya no serán cubiertos después de mayo de 2023, fecha límite establecida por la Casa Blanca. Esto repercute directamente en el sistema de salud y en el ciudadano, quien incrementará sus gastos al invertir recursos propios en pruebas de descarte, tratamiento y atención a las secuelas que pueda ocasionar la enfermedad.

2.1.2 Análisis económico

En la actualidad la economía mundial está viviendo una inflación de 6.9% que se prevee reduzca a 5,8% en 2014. Además existe una desaceleración respecto al crecimiento del 2022. El Fondo Monetario Internacional (FMI, 2023) considera que en el año 2023 la economía puede lograr un 3.0% de crecimiento y 2.9% en el 2024, lo que estará apalancado por la reactivación post pandemia, cuyas restricciones ocasionaron que muchas empresas y puertos tengan una reducida actividad comercial. Sin embargo, el FMI (2023) comenta que aún se tienen otros riesgos que incluyen la probabilidad de que la guerra entre Ucrania y Rusia escale a más naciones)

En el sector salud, dentro del contexto estadounidense, el hito quizás más importante del año pasado, en términos económicos, es la adquisición de Signify Health⁸ por CVS Health Corp, por US\$ 8 billones. Esta adquisición permitirá que CVS siga expandiendo su cadena de tiendas y oferta de servicios (O'Donell, 2022).

⁶ David, 2013. PESTELG es el acrónimo de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal, y Global

⁷ COVID-19 es una enfermedad infecciosa provocada por el virus SARS-CoV-2.

⁸ Plataforma de atención médica que combina tecnología, análisis y redes para crear programas de pago.

2.1.3 Análisis social

De acuerdo con un informe independiente de The Commonwealth Fund (Gunja *et al.*, 2023), Estados Unidos tiene uno de los servicios más deficientes en la atención de salud pública, además que la atención médica se encuentra por debajo del promedio y no posee cobertura integral en salud, a comparación de los otros países con los ingresos más altos como Alemania, Francia, Japón, Australia, Corea del Sur, Suecia, entre otros.

El gobierno actual, amparado en la Ley de Reducción de la Inflación que busca beneficios en la cobertura y reducción del gasto en salud y energía, lanzó una serie de beneficios en los que incluye la reducción del costo de medicamentos para adultos de 65 años en adelante, que beneficiaría al 18% de la población inscrita en Medicare; la ampliación de cobertura en atención médica con costos más bajos, y el acceso al uso de energía limpia en el hogar, generando mejores condiciones de vida y más empleos.

A pesar del deficiente sistema de salud pública, países como Estados Unidos donde existe un fácil acceso a farmacias con productos OTC, tienden a tener una mayor demanda por analgésicos debido a las preferencias de medicamentos para aliviar dolores, es por ello que se ven indicadores como el crecimiento anual compuesto de 6.61% en el mercado de analgésicos (Statista, 2022).

2.1.4 Análisis tecnológico

Las nuevas tecnologías emergentes impactarán positivamente de ser implementadas en el cuidado de la salud. Estas tecnologías abarcan la biotecnología, la realidad virtual, la impresión tridimensional, los drones, los teléfonos celulares y las aplicaciones desarrolladas para la salud, así como los dispositivos de diagnósticos portátiles. Postpandemia, la teleconsulta forma parte de los servicios ofrecidos para atenciones ambulatorias, con ello se implementan los diagnósticos y recetas digitales, las comunidades *on line* para ayudar al paciente, las terapias crónicas, entre otras.

La variable en la que se enfoca la presente investigación cambió el modelo de negocio de la industria farmacéutica. En la actualidad es necesario invertir en innovación para que las empresas puedan mantenerse en el mercado y evaluar la probable reducción de mano de obra que podría generar un posible menor costo.

2.1.5 Análisis ecológico

El FMI (Bordoff, 2022) considera a la nueva Ley de Reducción de la Inflación como histórica y la más importante normativa en cuestiones de beneficios de impacto ambiental en Estados Unidos. Esta ley fomentará el uso de energía limpia desde los hogares a nivel nacional y su comercialización en el ámbito internacional. Para su implementación aplicará una serie de

beneficios tributarios y subsidios para la reducción de emisiones de carbono, la fabricación de paneles solares y autos eléctricos, entre otros. La ley genera controversia y expectativa sobre cómo afectará a las importaciones de productos con los países que a la fecha tienen convenios comerciales, además de la delgada línea de una política de proteccionismo que pudiera afectarlos.

A nivel nacional, la Agencia de Protección Ambiental (EPA) (Regan, 2022) y las agencias estatales para el medio ambiente refuerzan sus estrategias para regular el impacto que ejercen las empresas en el medio ambiente, además de medir y controlar la gestión de las plantas de producción. Con este recurso se previenen accidentes internos y se tiene un mejor control sobre los peligros en los procesos de fabricación como incendios, emisiones de carbono, manejo de residuos sólidos, entre otros, que pudieran traer como resultado grandes pérdidas materiales, multas y sanciones hasta el cierre de la producción y pérdida de la licencia, además de un mal prestigio de la marca.

2.2 Microentorno - Análisis y atractividad de la industria farmacéutica

2.2.1 Ciclo de vida en la industria farmacéutica

Si bien diversos autores refieren que el ciclo de vida de la industria va ligado muchas veces al ciclo de vida del producto, para el presente análisis se considerará la propuesta de Freije y Freije (2009, p. 356), quienes indican que “El ciclo de vida se refiere a gamas de productos (realizados en base a una tecnología determinada) en aplicaciones concretas y en mercados geográficos también determinados, es decir, el ciclo de vida de un negocio”.

Tomando en cuenta los tres aspectos que influyen en el ciclo de vida de un producto OTC (la temporalidad de uso, la tecnología del medicamento y la oferta; es decir, los productos sustitutos), la industria de medicamentos para el dolor se caracteriza por llegar a una etapa madura de su ciclo y, pese a ello, mantener crecimientos sostenidos en el tiempo. Su uso se renueva constantemente, ingresan pacientes para consumo de terapias agudas y crónicas independientemente de la edad y/o poder adquisitivo. Por lo tanto, este mercado es atractivo debido a su alta rotación y mantenimiento en el tiempo (estadios agudos y crónicos) (Statista.com, 2023a).

En el caso de los antioxidantes se proyecta que el efecto postpandemia y el cambio de hábitos alimentarios respecto al cuidado de la salud impactará en el crecimiento de la Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR⁹) en un 6.0% (proyección 2019-2024) (Mordor Intelligence, s.f.) en Estados Unidos y Europa que son los mercados con crecimiento acelerado.

⁹ CAGR son las siglas del inglés *Compound Annual Growth Rate*.

La innovación con el desarrollo de nuevas tecnologías para la diversificación de productos incluye ingredientes como vitaminas, ampollas bebibles, uso parenteral, entre otros, y tiene alta relevancia para impulsar el crecimiento de este mercado.

Figura 5

Criterios de valoración del consumidor en los mercados relevantes



Nota: Adaptado de Mordor Intelligence, s.f.

2.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Tabla 1

Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Poder de negociación de los proveedores	Productos sustitutos
Bajo , las empresas tienen sus propias fábricas de producción por lo que la negociación con proveedores es pactada con acuerdos a largo plazo, sin condiciones de exclusividad, pero sí sobre calidad.	Alto , la industria de analgésicos y antiinflamatorios tiene alta tasa de recambio debido a los productos disponibles en el mercado y con bajos precios, como los genéricos.
Nuevos competidores	Poder de negociación de los clientes
Alto , esta área de la industria es altamente competitiva con moléculas que no tienen patentes y que compiten principalmente por precio y accesibilidad por ubicación geográfica y canales de venta.	Alto , los clientes pueden influenciar en el mercado debido a la oferta. Además, los gobiernos buscan habitualmente reducciones en los precios para beneficiar a más pacientes.

Leyenda: La fuerza competitiva que ejerce la presión más grande en la industria farmacéutica son los clientes (compradores) y estos deberían ser el centro de las estrategias competitivas.

Nota: Adaptado de Porter, 2015.

- **El poder de negociación de los proveedores.** Se podría considerar a los proveedores de materia prima, empaques, agentes de distribución y a los servicios tercerizados de *call center* y agencias publicitarias. Pillsens se caracteriza por mantener una buena relación con sus proveedores, donde prioriza la calidad de los productos y/o servicios, precios adecuados en sus negociaciones, contratos de pago a 60 días como máximo, controles de calidad mensualizados y cumplimiento de sus acuerdos dentro del marco ético y legal que determina la política corporativa de la empresa.

- **El poder de negociación de los clientes.** En la industria farmacéutica, los principales clientes son los pacientes, el entorno familiar del paciente, las instituciones públicas y privadas, las farmacias (minoristas) y mayoristas (cadenas y supermercados), entre otros. La influencia del cliente se puede manifestar de distintas formas, por ejemplo, solicitando la reducción de precios o exigiendo una mayor calidad del producto y/o servicio. Se especifica que un cliente puede ser una paciente, farmacia y/o tienda (comprador) que tiene poder en las siguientes situaciones:
 - Cliente mayorista. Compra por volumen de productos.
 - Productos sustitutos. Adquisición productos de la competencia si no se percibe diferenciación.
 - Conocimiento del sector y/o mercado. Facultad para solicitar peticiones a su favor en base a su conocimiento.
- **Nuevos competidores.** Cuando se identifica el ingreso de nuevos competidores se debe analizar el avance o desarrollo logrado por la competencia, puesto que los nuevos ingresan con nuevas capacidades, recursos y nuevas propuestas de negociación con la finalidad de acelerar la penetración de mercado y ganar participación. En los últimos cinco años Pillsens se enfrentó a cuatro fuertes competidores que incrementaron sus ventas, fueron rentables y ganaron participación. La aparición de estos competidores motivó a la compañía a revisar estrategias para desacelerar el crecimiento de estos:
 - Economías de escala. Incremento de la producción, ventas y distribución.
 - Productos diferenciados. Fuerte posicionamiento en el mercado, marcas y relación con los clientes.
 - Incremento de la inversión en compra de maquinarias.
 - Acceso a los canales de distribución, acuerdos preferentes.
 - Políticas reguladoras. Estandarización normativa.
 - Capital de trabajo. Formación y entrenamiento de los empleados, adquisición de nuevos equipos, así como asistencia técnica.

En la industria farmacéutica las barreras de ingreso al mercado se enfrentan a retos adicionales como la capacidad de producción, precios, saturación, patentes, inversión, distribución geográfica, entre otros.

- **Productos sustitutos.** Los productos sustitutos son aquellos que compiten dentro de un determinado mercado y que cumplen con el rol de satisfacer la misma necesidad en el usuario. Los clientes (definidos líneas arriba) tienen diferentes alternativas de sustitución: productos genéricos, nueva tecnología, medicamentos homeopáticos o tratamientos caseros, precios, calidad, entre otros. Aquí se ubican marcas reconocidas como Advil, Tylenol, Excedrim, Aspirin, entre otros (Ramírez, 2019). Los antiinflamatorios y antioxidantes se encuentran en un mercado altamente competitivo y porcentaje de recambio. En los últimos cinco años Pillsens compitió por una porción de mercado de analgésicos con nueve compañías top en la venta de analgésicos y antioxidantes, ubicándose en la sexta posición, con un *market share* del 13.85 % frente a un 15.87 % de la primera posición.
- **Rivalidad entre los competidores.** La rivalidad en un mercado atractivo da origen a nuevos competidores en busca de oportunidades para capturar una porción de las ganancias. En este caso, el sector es altamente competitivo. En los últimos 5 años, 9 compañías pelearon por una cuota del mercado. Pillsens puso en marcha su plan táctico e implementó diferenciación de la marca, precios competitivos, e inversión en marketing, promoción y ventas. Al término del último periodo, Pillsens se ubicó con Rubbana (analgésico) y AndyOx (antioxidante) en tercera posición en sus mercados relevantes, con un beneficio neto de 17.34 % comparado con el 18.65 % de la primera posición.

2.3 Conclusiones

En el sector farmacéutico los mercados de antiinflamatorios y antioxidantes, aunque altamente competitivos, son muy atractivos. Es importante tomar en cuenta la demanda de nuevos pacientes, la renovación de la oferta por segmentos demográficos y capacidad adquisitiva, la cronicidad del uso, la cobertura de medicamentos por los seguros públicos y privados, y los cambios conductuales de compra de productos OTC para el cuidado de la salud.

Los clientes y el comportamiento de compra son determinantes en la demanda, por lo que las estrategias deben estar enfocadas en colocar al usuario en el centro del ecosistema de atención en salud para identificar sus necesidades sobre accesibilidad por precio, ubicación geográfica, tipo de producto, patologías, entre otros.

Es posible desacelerar el ingreso o expansión de nuevos competidores para defender o incrementar la participación de mercado de la compañía. Es necesario evaluar nuevas estrategias ya sea como barreras de entrada o desarrollo de mercado como economías de escala,

alianzas estratégicas, reducción de costos de producción, patentes para nueva tecnología, desarrollo de mercado a nivel geográfico, entre otros.

Como se mencionó al inicio del análisis, Pillsens se apalanca en la diferenciación del producto (calidad), posicionamiento de la marca y enfoque en el servicio de venta y postventa que, a la fecha, resultan insuficientes para alcanzar los objetivos financieros.

Tabla 2

Ponderación de las fuerzas de Porter

Peso		Nivel	1	2	3	4	5	Valor
25%	Crecimiento de la industria	Neutral						0.75
35%	Diferenciación de productos	Muy atractiva						1.40
30%	Poder de los proveedores	Atractiva						1.20
10%	Propensión del comprador al sustituto	Baja						0.20
100%	Grado de atractividad							3.55

Nota. Adaptado de Hax y Majluf, 2004.

2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Como oportunidad se considera que CVS tiene más de 10,000 farmacias, logrando ventas que representan el 38% del mercado, siendo que el volumen que mueve este canal de ventas hace totalmente atractivo al mercado al que apunta Pillsens. Debido a la postpandemia, se aprecia un incremento en el consumo de productos para cuidar la salud física y mental, así como una mayor conciencia de estos.

Las amenazas más relevantes son el crecimiento de grandes empresas competidoras de origen chino o ruso, además de algunos problemas internacionales a nivel geopolítico que pueden tener como consecuencia el incremento de precios, sobre todo en los fletes. Otra gran amenaza es la existencia de grandes farmacéuticas con marcas bastante consolidadas en el mercado.

2.5 Conclusiones del análisis externo

En este año 2024 Estados Unidos tendrá nuevas elecciones presidenciales y, como parte de la campaña electoral, se ofrecerán nuevas normas para amparar a los ciudadanos, lo que tendrá impacto en todos los sectores.

El quiebre del Banco de Silicon Valley generó el temor de una crisis financiera como la del 2008, y aunque la inflación bajó de 9.1 % a 6 %, está lejos del objetivo a largo plazo del 2 % indicado por el FMI. Así, se prevé para Estados Unidos un crecimiento económico del 2.9 % considerando que, a la fecha, la reactivación de la economía se enfoca en la implementación de incentivos y beneficios tributarios que promuevan la producción nacional.

El sector salud y la industria farmacéutica fueron los primeros en implementar normas con impacto social y económico. La inyección de más de US\$ 400 millones para la

implementación de la Ley de Reducción de la Inflación prevé más beneficios en la cobertura y acceso a medicamentos a través del seguro Medicare, además de la regulación sobre precios más bajos para medicamentos sin patentes y de receta frecuente. Se esperan medidas para frenar la subida de precios de los productos de alto costo para el tratamiento del cáncer y enfermedades raras.

Para el sector salud es un momento propicio para evaluar alianzas estratégicas que impulsen el desarrollo de nueva tecnología y que se sumen a las políticas de generar acceso a medicamentos de calidad para el cuidado de la salud, con precios al alcance del ciudadano.

CAPÍTULO III. ANALISIS INTERNO DE PILLSSENS

En este capítulo se analizará el modelo de negocio de Pillsens que permitirá identificar puntos de convergencia o sinergias que la alianza estratégica podría aprovechar (ver anexos 2 y 3).

3.1 Modelo de negocio Pillsens

El desarrollo del Modelo Canvas se encuentra en el anexo 4, siendo lo más resaltante lo siguiente:

- **Segmentos de clientes.** Tiene segmentos específicos por canales, área geográfica y por edades, pero el principal es el psicográfico debido al enfoque de la propuesta de valor: personas que valoran el cuidado de la salud, la calidad de los productos y la disponibilidad.
- **Propuesta de valor.** Pillsens cuenta con 155 años en el mercado y se ha posicionado como una empresa de investigación y desarrollo de productos de calidad. La propuesta de valor es: Atender las necesidades en Salud Humana brindando acceso a tecnología de calidad.
- **Socios claves.** El enfoque de Pillsens es crecer con el soporte de intermediarios o proveedores que faciliten el acceso y disponibilidad de sus productos en los canales minoristas y mayoristas, ya que no atiende de manera directa al cliente final. Entre sus socios clave se encuentran las farmacias (minoristas), supermercados (mayoristas), *call center*, distribuidores, clínicas, hospitales, proveedores de materia prima, y agencias de promoción y publicidad. Pillsens monitorea toda la cadena de valor que forma parte del proceso de venta al cliente final. Como oportunidad se destaca la identificación de nuevos socios que den impulso al crecimiento de manera horizontal (cobertura de nuevos clientes).
- **Actividades clave.** Pillsens cuenta con 2 plantas de producción: La fábrica de Finlandia atiende como prioridad al mercado local y a Francia, mientras que la segunda planta se ubica en Estados Unidos para abastecer exclusivamente al mercado norteamericano, donde existe la oportunidad de optimizar los recursos para atender la demanda real e incrementar su producción al 50% con un mejor control de inventarios.
- **Relación con clientes.** La estrategia del negocio se enfoca en brindar acompañamiento a los clientes a través de la plataforma de *call center*, con un

sistema de seguimiento y asesoría sobre los productos desde la primera compra hasta llamadas mensuales para promover las compras futuras. Los productos son de fácil acceso para el público objetivo, disponibles en espacios geográficos y puntos de venta de alto tránsito. El posicionamiento de un producto de calidad es un valor agregado para explotar en Estados Unidos.

- **Canales.** El objetivo es centrarse en el cliente a través del acceso multicanal presencial (farmacias como minoristas, y *retail*); y el canal digital o virtual (página *web* y *call center*), ambas con servicio de *delivery* sin costo.
- **Recursos clave.** La calidad de la materia prima es uno de los principales recursos para mantener la ventaja diferencial de Pillsens. La planta de producción en Estados Unidos es un recurso para seguir mejorando, aunque su capacidad de producción a la fecha se encuentra al límite y la adquisición de nueva maquinaria con un mejor control de inventarios en almacenes permitiría atender la demanda no cubierta. La empresa, además, cuenta con un programa sistematizado de última generación para analizar el comportamiento de sus consumidores y realizar proyecciones de ventas aterrizadas, monitoreando los puntos de contacto de exportación y distribución local.
- **Estructura de costos.** Pillsens toma en cuenta toda la estructura de costos de la cadena de valor, como costos de productos, de personal, acuerdos comerciales, mantenimiento de plataformas digitales, campañas y programas de marketing, infraestructura, entrenamiento y costos incurridos por la distribución. La estrategia de marketing en publicidad y promoción representa el foco de inversión más importante y está orientada al mercadeo con alianzas estratégicas de tipo *outsourcing*, principalmente en el extranjero. Los costos asociados a la venta incluyen los servicios del *call center*, publicidad e incentivos de promoción para impulsar la venta hacia el cliente final.
- **Fuentes de ingresos.** Los ingresos seguirán siendo por la venta de productos a través de los diferentes canales disponibles: Minoristas, supermercados y *on line*.

3.2 Cadena de valor

La filosofía de la empresa se basa en la eficacia y calidad al cuidado de la salud y aspira a que su valor diferencial impacte, generando lealtad a la marca (ver anexo 5).

3.2.1 Actividades de soporte

- **Aprovisionamiento.** Compra directa de materia prima a proveedores con altos estándares de calidad; la contratación directa de agencias de publicidad local por país, y la tercerización del servicio al cliente multicanal a través del *call center* y la página *web*.
- **Desarrollo tecnológico.** Se enfoca en la innovación y desarrollo de tratamientos que atienden patologías de salud humana. Gestiona su producción y venta a través de la sistematización de sus procesos, buscando la estandarización en la cadena de suministro en los tres países donde opera: Finlandia, Francia y Estados Unidos.
- **Recursos Humanos.** Pillsens busca y/o desarrolla talentos que aporten con resultados positivos a los indicadores generales de la empresa; es decir, gestiona la contratación de terceros en los países donde opera. Cuenta con investigadores y desarrolladores de nuevos productos, y personal entrenado para las otras áreas que forman parte de la cadena de suministro.
- **Gobierno institucional.** Pillsens cuenta con 2 fábricas de producción ubicadas en Finlandia y en Estados Unidos. Es una empresa familiar enfocada en el desarrollo e investigación de productos farmacéuticos, que busca la eficiencia constante. Para alcanzar estos resultados se contrató un nuevo equipo directivo que lidere mejoras en los resultados de venta y rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.

3.2.2 Actividades primarias

- **Logística interna.** Se enfoca en tres pilares: Proveedores, Almacén y Calidad de Maquinarias, que permiten evaluar y seleccionar proveedores que se encuentren alineados a los estándares de calidad, manejo eficiente de recepción de los insumos necesarios para la producción, y mantenimiento de la infraestructura que les permita almacenar y mantener la calidad de sus productos. Cuenta con el soporte de maquinarias y equipos que facilitan cumplir con este proceso.
- **Operaciones.** Sus cuatro pilares son Producción, Control de Calidad, Seguridad Laboral y Eficiencia Productiva. Para alcanzar la misma eficiencia de producción y satisfacer la demanda proyectada en el mercado norteamericano, Pillsens adquirió nueva maquinarias y equipos. La gestión de la operación y calidad de producción es respaldada con certificaciones internacionales que constantemente evalúan las mejoras de sus procesos. La empresa cumple con las normas nacionales

relacionadas a la Seguridad Operativa y Laboral, salvaguardando la integridad de las personas involucradas.

- **Logística externa.** La distribución, que se gestiona en Estados Unidos como en Finlandia y Francia, a través de intermediarios tipo outsourcing, con experiencia en la atención tanto de clientes mayoristas y minoristas. En cuanto a las licitaciones públicas, cada solicitante cubre los gastos del flete-precio FOB. La empresa tiene la capacidad de atender todas las solicitudes y órdenes de pedidos, así como el manejo de depósitos conforme a las divisas.
- **Marketing y Ventas.** La estrategia está enfocada 3 aspectos:
 - Retail. El objetivo es presentar los diferentes puntos de venta ubicados estratégicamente
 - Publicidad. Se presenta en una página *web* institucional, redes sociales y anuncios publicitarios.
 - Venta estratégica. Se implementa mediante operaciones de *call center* y sitio web las 24 horas del día. Con relación a los precios, estos se establecen conforme a los estudios de mercado y las regulaciones industriales.
- **Servicios de postventa.** Considera la venta y postventa a través del *call center* para atender reclamos, reparación, retroalimentación sobre el uso del producto y percepción del usuario. La garantía cubre los productos con defectos de fábrica.

3.3 Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO¹⁰)

- **Planta de producción en Estados Unidos.** Es un importante avance para lograr la internacionalización, pero también tiene retos que abordar para que la estrategia sea una ventaja competitiva como incrementar la capacidad de producción para atender la demanda real de sus clientes sin perder oportunidades de venta, una estrategia de precios para los procesos de licitaciones que aseguren presencia en el mercado público, alianzas estratégicas para cobertura horizontal que le permita llegar a más clientes en los mercados donde compite. Atendiendo estos puntos se busca consolidar el camino de diferenciación y la ventaja competitiva sostenible.
- **Calidad del producto.** Es el recurso más importante de la compañía. El posicionamiento de la marca se basa en la calidad de sus productos innovadores y la materia prima que utiliza, lo que permitió que Pillsens defina su estrategia de diferenciación en términos de valor de la marca, y distanciarse de la estrategia de

¹⁰ Barney y Hesterly, 2010.

precios más bajos que podría afectar a su rentabilidad. A pesar de ello, no es un recurso raro y puede ser imitable por otras compañías que ofertan productos de calidad a menos precio en el mismo mercado. Existe la oportunidad de seguir trabajando en la diferenciación para convertirla en una ventaja competitiva sostenible y no competir con productos sustitutos a mediano plazo.

- **Calidad del servicio de atención de *call center* (para venta y postventa).** Pillsens apalanca su estrategia de ventas en la atención personalizada al cliente, sobre todo en el seguimiento de la postventa. La prioridad es contactarse con el cliente para conocer su grado de satisfacción con el producto y servicio, mientras se promueve la recompra (antioxidantes y/o analgésicos de uso crónico). Es valioso para fomentar la adherencia al tratamiento o consumo; sin embargo, es una estrategia muy utilizada por la industria farmacéutica. El soporte de la organización para invertir este ítem en una de sus prioridades puede marcar distancia frente a sus competidores si está acompañado con incentivos para los vendedores que impulsen la compra desde este canal.
- **Incentivos a clientes minoristas para promocionar y posicionar la marca.** El objetivo es posicionar a la marca desde el minorista hasta el cliente final para impulsar la venta. El incentivo es económico y va acompañado de KPI de entrenamiento y alcance de objetivos.

Tabla 3

Análisis VRIO de Pillsens

Campo	Recurso	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia
Marketing y ventas	Inversión en publicidad y promoción para posicionar la marca	✓	✓	X	X	Ventaja competitiva temporal
Operaciones	Experiencia en los procesos de licitaciones públicas	✓	✓	X	X	Ventaja competitiva temporal
Innovación y Desarrollo	Implementación del Sistema Integrado de Gestión para la mejora continua de las operaciones.	✓	✓	X	X	Ventaja competitiva temporal
Marketing y ventas	Excelente calidad de servicio de venta y postventa enfocados en la necesidad del consumidor	✓	✓	✓	X	Ventaja competitiva por explorar
Marketing y ventas	Posicionamiento del producto: Calidad	✓	✓	✓	X	Ventaja competitiva por explorar
Recursos Humanos	Gestión del Capital Humano: remuneración, beneficios, entrenamientos y desarrollo.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Operaciones	Planta de producción renovada y ubicada en el mercado principal (Estados Unidos)	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Finanzas	Liderazgo en costos que permite ofrecer productos de calidad y asequibles.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Finanzas	Eficiencia administración y gestión financiera	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

3.4 Definición de ventaja competitiva

A la fecha, el posicionamiento de marca referido a calidad tiene un impacto sostenido en el mercado de Finlandia donde Rubanna (analgésico) y AndyOx (antioxidante) son reconocidos y adquiridos sin objeciones sobre el precio. Un escenario distinto se presenta en Estados Unidos y Francia donde se requiere de una fuerte inversión en publicidad y promoción para disminuir el impacto de los bajos precios de la competencia.

Simultáneamente, la inversión en el servicio de atención al cliente estuvo enfocada en potenciar el trabajo del intermediario para promocionar las marcas. En este espacio se encontraban los compradores minoristas, mayoristas y centros comerciales, quienes recibían rebates o descuentos por canal y los vendedores, principalmente de *call center*, quienes recibían incentivos por recomendación al cerrar la venta. Para los mercados de Estados Unidos y Francia, Pillsens identificó una oportunidad de seguimiento al consumidor final y, a la fecha, desarrolla el área de Postventa para fomentar la recompra de los productos. Con esta estrategia se logra la venta sostenida y la fidelización del cliente.

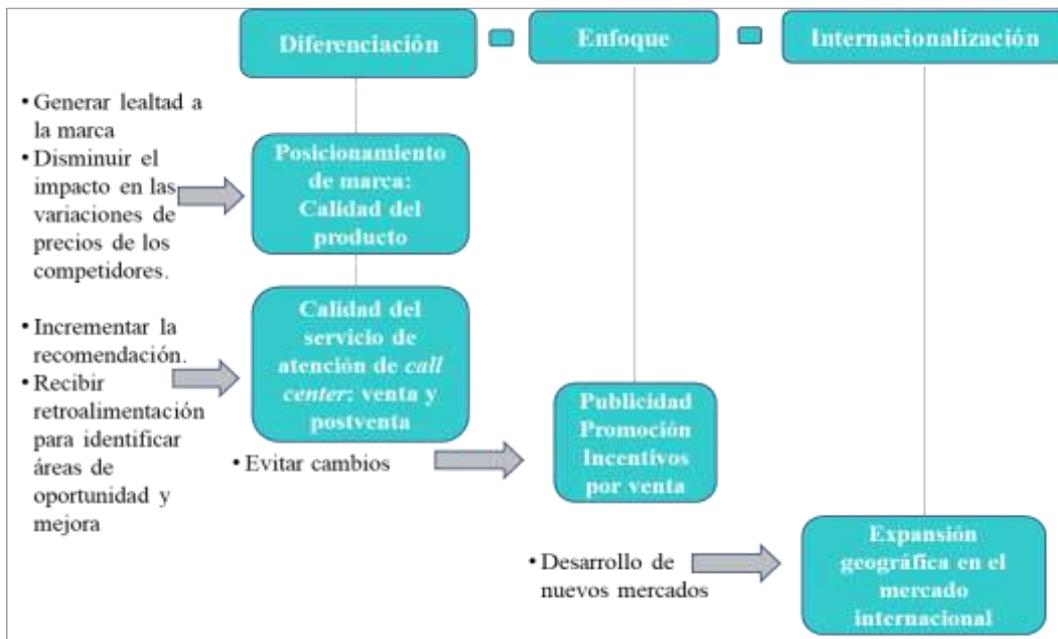
Con todo ello, cuando se analizó el VRIO, se identificó al recurso humano como eje importante en el crecimiento de la compañía. La actualización científica sobre productos y patologías asociadas a los tratamientos con Rubanna y AndiOx, son fundamentales para la atención al usuario o cliente final, lo que complementa la inversión en promoción y publicidad.

Pillsens está enfocado en consolidar su participación en los mercados relevantes de analgésicos y antioxidantes de Estados Unidos donde ha ampliado su cobertura de distribución *retail* y farmacias hacia tiendas minoristas que venden productos farmacéuticos OTC.

A continuación, se muestran las fuentes de ventajas competitivas que son los ejes más importantes en los que Pillsens apalanca sus estrategias.

Figura 6

Fuentes de ventaja competitiva de Pillsens



Nota: Elaboración propia, 2024.

3.5 Definición de estrategia competitiva

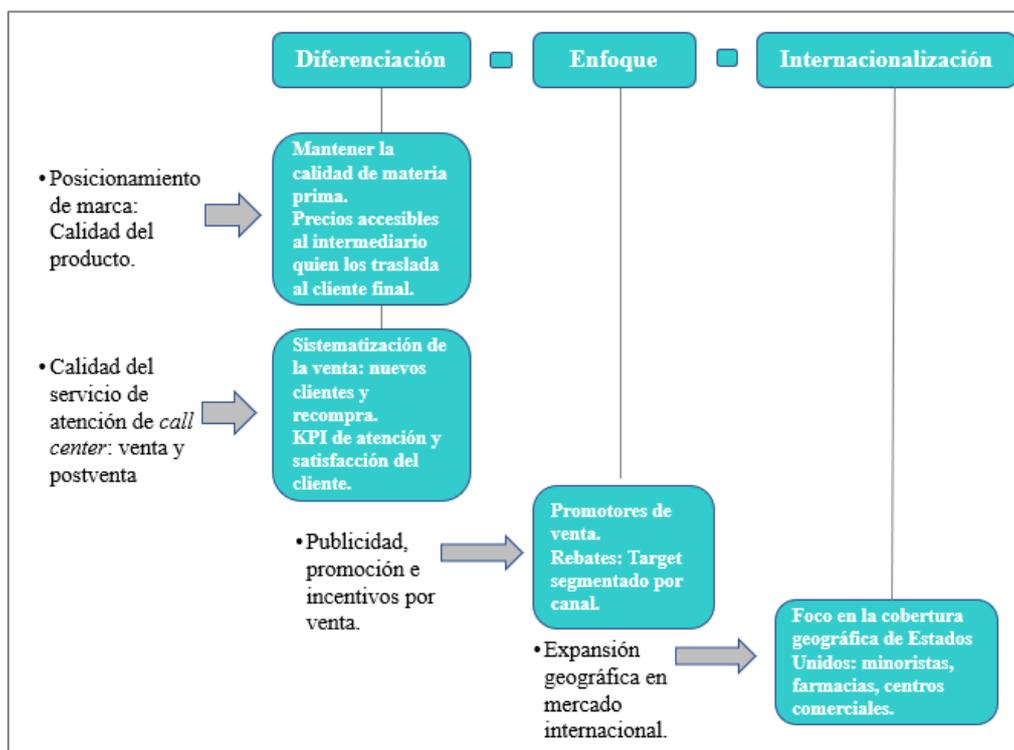
Como se observa en la figura 7, el impacto de las estrategias actuales en base a las ventajas competitivas antes analizadas tiene grandes oportunidades de desarrollo, sobre todo en lo referido al posicionamiento de marca y expansión geográfica.

Se recomienda una visión holística en el análisis de nuevas oportunidades para:

- Consolidar el posicionamiento de marca, tanto para Rubbana como para AndiOx.
- Incrementar la recomendación y, por ende, ampliar la cobertura, adherencia al tratamiento y fidelización a la marca. Es importante recordar que Pillsens compite en el mercado de antioxidantes y analgésicos OTC, una condición sensible al cambio cuando no se identifican diferencias de valor entre los productos de la competencia.
- Desarrollar el mercado norteamericano mejorando la capacidad de producción para atender la demanda real.

Figura 7

Estrategia de la ventaja competitiva actual



Nota: Elaboración propia, 2024.

3.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Con el resultado obtenido de 2.70 se concluye que es necesario tomar acción sobre las debilidades antes expuestas: Eficiencia productiva, reducción de costos variables, y cobertura de atención.

Tabla 4

Matriz EFI de Pillsens

Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Fábrica implementada en Estados Unidos	0.30	3	0.90
Constante aumento de la capacidad de producción	0.10	3	0.30
Inversión en publicidad	0.10	3	0.30
Subtotales	0.50		1.50
Debilidades			
Baja capacidad de producción con maquinaria y equipo actual	0.10	4	0.40
Costos variables de producción altos (45%)	0.10	2	0.20
Baja cobertura geográfica	0.30	2	0.60
Subtotales	0.50		1.20
Totales	1.00		2.70

Nota: Adaptado de David, 2013.

3.7 Conclusiones del análisis interno

Pillsens es una compañía que cuenta con fortalezas y ventajas competitivas sostenibles. Apalancó su crecimiento en la estrategia de diferenciación priorizando la calidad del producto

y el posicionamiento de su marca. Su filosofía está orientada a colocar al paciente en el centro de sus operaciones puesto que es una farmacéutica que investiga y desarrolla medicamentos para mejorar la salud humana. Aunque su origen es europeo, la empresa cuenta con una planta de producción en Estados Unidos para atender la demanda local y otra en Finlandia, su país de origen, para atender al mercado francés. La gestión de costos es otro de sus pilares de desarrollo, ya que monitorea a toda la cadena de valor y se enfoca en inversiones tercerizadas como el área de servicio al cliente (*call center*) para la promoción y venta de medicamentos.

Las áreas de oportunidad están ligadas a la capacidad limitada de su producción debido a la falta de inversión en maquinarias y edificios en el periodo 2020-2021 que afectó la recepción de pedidos. Al cierre del periodo adquirió nuevos equipos, lo que le permitió recuperar las ventas en un 20% respecto al año anterior.

Pillsens, por el tipo de mercado en el que compete, está expuesta a que los clientes cambien de marca, ya sea por costo, lealtad a las marcas o disponibilidad de los medicamentos. Por ello, debe incrementar su penetración en el mercado en espacios geográficos de alto tránsito que acerquen sus productos al cliente y refuercen su posicionamiento de marca para no exponerse a una guerra de precios, que podría resultar en la disminución de las ventas.

Los problemas que enfrenta Pillsens son la falta de inversión continua en renovación de maquinarias y edificios para incrementar su producción y atender la demanda real, y el no contar con recursos financieros propios para su expansión geográfica y cobertura a gran escala. Por todo ello se presenta como una posibilidad la figura de una alianza estratégica con un socio que posea los recursos y capacidades para apalancar sus objetivos de crecimiento y desarrollo.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO CVS

A continuación, se analizará el detalle de la operación de CVS Health enfocada en la unidad de negocio de CVS Pharmacy, como parte de la solución prevista para Pillsens; ello en la medida que es una de las compañías referentes en la atención integral de pacientes en Estados Unidos, y se precisa encontrar puntos de convergencia, entender su estructura y modelo de negocio, e identificar fortalezas y áreas de oportunidad para hacer sinergia con Pillsens.

4.1 Breve historia de la empresa CVS

CVS Health Corporation fue fundada en 1963. Es una empresa de asistencia sanitaria y farmacias minoristas norteamericana dedicada a la venta de medicamentos con receta, OTC, cosméticos y productos para el cuidado diario. CVS es una abreviatura de Consumer Value Store y tiene su sede en Woonsocket, Rhode Island. Se caracteriza por ser una compañía innovadora, ya que ha tenido procesos de transformación internos con agilidad enfocados principalmente en fusiones y adquisiciones. Compañías como PBM, Rayco, Stadtlander Pharmacy (2000, operador de farmacias especializadas), Eckerd (2004), Caremark Rx (2007), y Minute Clinic (clínicas de salud ubicadas en minoristas), posicionaron el liderazgo de la compañía en las farmacias minoristas y servicio de farmacias (Investing.com, 2023).

Entre las unidades de negocio de CVS Health, se encuentran:

- CVS Pharmacy, farmacias minoristas físicas y virtuales.
- CVS Caremark, que soporta el programa de apoyo al paciente.
- CVS Specialty, encargado de atender y asesorar pacientes crónicos o con enfermedades raras.
- Minute Clinic, clínicas de atención ambulatoria ubicadas en los principales puntos de sus farmacias.

CVS emplea más de 300,000 personas y están posicionados en el primer lugar el sector farmacéutico minorista de Norteamérica. La visión propuesta por los autores de la presente investigación es ayudar a las personas a vivir una vida más larga, más sana y feliz, y su misión es ayudar a las personas en su camino a lograr una salud mejor. La empresa capitalizó en el mercado norteamericano los cambios de un sistema de salud emergente hacia nuevos modelos de cobertura en salud pública y privada, como la reducción de la atención en hospitales de emergencia, reembolso de productos de prescripción y la descentralización de la atención en consultorios médicos. Frente a los cambios en la estructura de atención se sumó la alta competencia en los puntos minoristas de atención, incremento de los productos genéricos,

reducción de rentabilidad en los márgenes de venta de productos genéricos y la expansión de fuertes competidores como Walgreens, que apuntaba a posicionarse como líder en el sector de venta de medicamentos y asistencia en salud.

Bajo el escenario descrito, CVS implementó un servicio integral para sus clientes que se enfocó en la venta de productos de manera física y virtual; además, ofreció un servicio de atención médica en sus clínicas conocidas como Minute Clinic, ubicadas en sus principales puntos de venta. Así, el paciente tiene en menos tiempo el diagnóstico, receta y producto del anaquel (CVSHealth.com, 2019).

4.2 Perfil estratégico de CVS Health Corporation

El presente análisis se enfocará en la propuesta en los servicios de CVS Pharmacy y su relación, si fuera el caso, con las áreas de soporte ligadas al negocio.

La propuesta de valor elaborada por los autores de la presente investigación es la siguiente: Productos y/o servicios al cuidado de la salud con bajo costo para las personas que dependan de una mejor accesibilidad.

4.2.1 Principales actividades y tipo de atenciones

- Investigación continua de las tendencias del mercado.
- Monitoreo de la prescripción y reducción del gasto para el usuario.
- Análisis de tendencias prescriptivas y hábitos de los médicos.
- Retroalimentación de sus clientes.
- Soluciones innovadoras en tiempo real.

Tabla 5

Servicios destacables de CVS

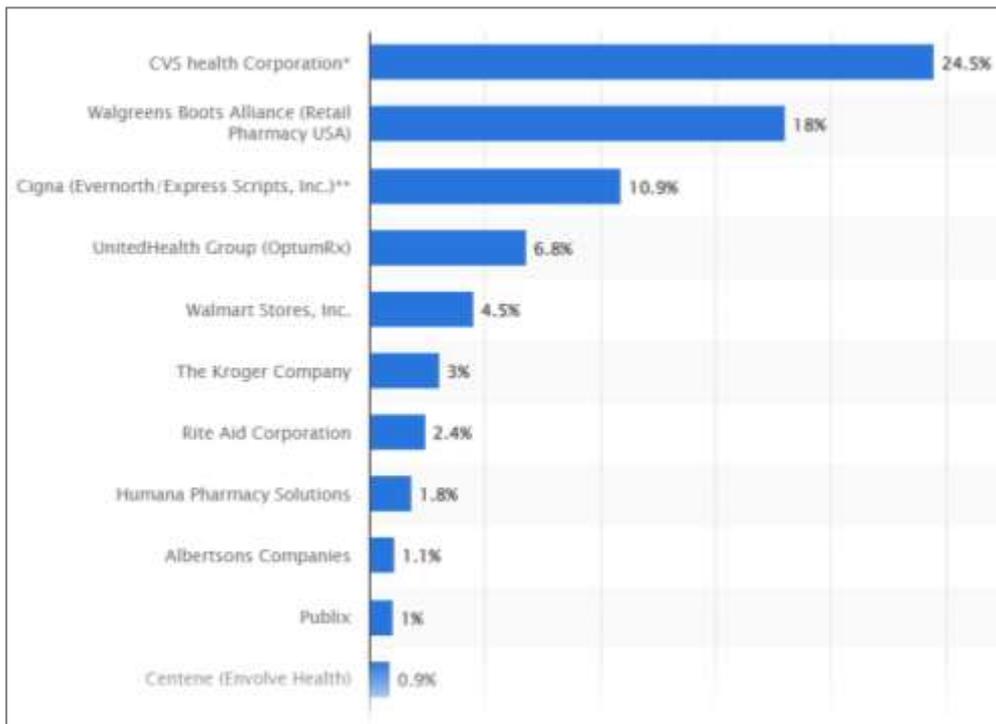
Pedido por correo.	Farmacia de barrio	Farmacia de Servicios Especiales
<ul style="list-style-type: none"> • Atención online • Envío a domicilio • Recojo en punto de venta • Atención de terapias de mantenimiento hasta por 90 días 	<ul style="list-style-type: none"> • 9,000 puntos distribuidos. • Descuentos o precios más bajos (PBM) • Prescripción en tiempo real (<i>scrip intelligence</i>) reduciendo tiempo y gastos por atención presencial en clínicas. • Actualización de recetas. • Orientación y procedimientos ambulatorios por enfermeras y químicos farmacéuticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de receta a pacientes crónicos y/o condiciones raras. • Farmacéuticos y enfermeras entrenados brindan soporte sobre tratamientos, eventos adversos, enfermedad y consideraciones relevantes. • Ofrece servicios de atención a domicilio reduciendo gastos de hospitalización

Nota: Tomado de CVSHealth.com, 2022.

De acuerdo con Statista.com (2023f), CVS Pharmacy ocupa la primera posición en el ranking de farmacias minoritas en Estados Unidos. Se apalanca con los servicios complementarios de CVS Health Corporation en los segmentos de clínicas *retail*, aseguradoras, y Aetna, con programas robustos de soporte al paciente (PBM) entre otros.

Figura 8

Ranking de farmacias en Estados Unidos en el 2021



Nota: Tomado de Statista.com, 2023b.

4.2.2 PBM (manejo del programa de beneficios) a través de Caremark

El PBM con atención de pedidos por correo representa el 35% de la venta de CVS Pharmacy, así atiende a más de 2,000 planes médicos con más de 75 millones de afiliados. CVS Pharmacy es líder en la atención de recetas en el mercado minorista y a través de distintos programas de soporte, uno de ellos es The Pharmacy Advisor, que brinda descuentos especiales y asesoramiento ante enfermedades crónicas, entre ellas, terapia para el dolor. El programa de beneficios incluye llamadas y mensajes de texto automatizados que alertan a los pacientes a revisar sus suministros de medicamentos para promover la adherencia al tratamiento. El 2015, primer año de implementación, PBM mejoró la adherencia al tratamiento crónico en un 5% a 10% en promedio.

4.2.3 MinuteClinic – atención retail

CVS se posicionó como la cadena de clínicas minoristas más grande de Estados Unidos y de más rápido crecimiento, con cinco millones de visitas de pacientes en 2014 y alrededor de US\$ 300 millones en ingresos. A la fecha son 1,100 clínicas de atención ambulatoria. Su servicio incluye un programa de renovación de recetas, atención personalizada por un médico (sea virtual o presencial), programa preventivo de salud y atención integral para pacientes *out of pocket*, así como un plan atenciones y seguimiento de enfermedades crónicas, entre otros, para la totalidad de empleados de CVS.

4.2.4 Innovación digital – Omnicanalidad

Otra de las unidades de negocios exitosas que se conecta con CVS Pharmacy es su plataforma de atención digital; en la actualidad 47 millones de usuarios forman parte de esta plataforma. El sistema incluye personalización en la atención médica y venta de productos para la salud, conectados con los puntos de MinuteClinic, que ofrecen adherencia al tratamiento con la atención de recetas y soporte al diagnóstico remoto.

4.3 Modelo de negocio CVS Pharmacy

En esta sección se desarrollará el Business Model Canvas de la empresa CVS (ver anexo 6).

- **Segmentos de clientes.** CVS tiene diversos segmentos de clientes, por lo general tiene un perfil promedio de hombre y mujeres entre 35 y 54 años, que viven en ciudades urbanizadas, con ingresos promedio superiores a US\$ 50,000 al año y que valoran la buena salud. Se puede diferenciar la atención a pacientes con receta, consumidores de productos OTC y asegurados públicos y privados.
- **Propuesta de valor.** Brindar acceso a la salud con tratamientos y atención de calidad a bajo costo. Más de 80,000 personas pasan por sus más de 900 puntos de farmacia a diario sin contar con las plataformas digitales.
- **Socios claves.** CVS cuenta con productos de diversas categorías como salud, belleza, vitaminas, cuidado del hogar, cuidado personal, etcétera. Por ello, es indispensable tener una buena relación con proveedores de productos, distribuidores, laboratorios y servicios de plataforma digital. CVS también cuenta con múltiples servicios relacionados a la salud, hoy en día sus socios más importantes son las clínicas externas, hospitales, clínicas propias como Minute Clinic (1,100 puntos), y aseguradoras externas y propia (Aetna).
- **Actividades clave.** La venta de medicamentos y productos orientados al cuidado de la salud es la actividad principal; además, cuenta con 20 centros de distribución en todo el territorio de Estados Unidos desde la Costa Este hasta la Costa Oeste, pues entienden que lo primordial es mantener una correcta distribución y almacenamiento de los productos. Cuenta con programas de beneficios en la atención de la receta o venta OTC de productos a bajo costo y de calidad.
- **Relación con clientes.** La accesibilidad, cercanía, entendimiento y preocupación por la salud de sus pacientes y consumidores, además del manejo de la información, permiten a CVS ofrecer programas, planes y ofertas según las necesidades de cada

segmento, además de ofrecer servicios con personal especializado que resuelve sus consultas. Todo ello hace de CVS una empresa cercana que genera mucha confianza y seguridad.

- **Canales.** En la búsqueda de la atención perfecta, CVS pone a disposición de los clientes una serie de lugares, puntos de contacto y puntos de venta. Cuenta con una aplicación, tiendas propias, presencia en *retailers* y farmacias, canal *on line* 24/7, clínicas One Minute, programas de *delivery*, y programas de ayuda.
- **Recursos clave.** Para que CVS funcione como un engranaje perfecto requiere de una cadena de suministro correctamente gestionada, eso incluye las compras, almacenes, tiendas *retail* y puntos de venta, sobre la base de un adecuado manejo de tecnologías de la información, pero sobre todo el corazón de CVS es el personal especializado que brinda apoyo a los clientes y que absuelve sus dudas sobre salud.
- **Estructura de costos.** Se posiciona como el líder en costos a lo largo de toda la cadena de valor: Productos, personal, acuerdos comerciales, mantenimiento de plataformas digitales, campañas y programas de marketing, infraestructura, entrenamiento y costos incurridos por la distribución.
- **Fuentes de ingresos.** Los ingresos seguirán siendo por la venta de productos y el incremento de los márgenes gracias a los convenios con empresas que desarrollan y producen medicamentos u otros orientados al cuidado de la salud.

4.4 Cadena de valor¹¹

Desde febrero de 2021 CVS tiene una nueva CEO, Karen S. Lynch, quien fue presidenta de la aseguradora Aetna adquirida por CVS. La nueva CEO, junto al staff de directores de unidades de negocios, enfoca sus recursos y capacidades en cumplir con los principales objetivos de la empresa: Brindar atención médica de calidad al costo más bajo y accesible para todos sus clientes. Desde la dirección colocan a sus clientes en el centro de sus planes y estrategias para mejorar la calidad vida de sus clientes y colaboradores. El detalle de la cadena de valor se encuentra en el anexo 7. A continuación, se presenta un resumen con los puntos más importantes.

- **Aprovisionamiento o compras.** CVS cuenta con vicepresidencias que manejan las operaciones y la cadena de suministro, implementando políticas y costos que le permite tener una mayor eficiencia.

¹¹ Porter, 1985.

- **Desarrollo tecnológico.** CVS cuenta con un director de Tecnología, que vela por la seguridad de datos, el manejo de la información y todas las integraciones entre áreas, además de las afiliaciones con empresas o adquisiciones.
- **Recursos Humanos.** De esta área depende la satisfacción interna. El desarrollo del personal se enfoca en constantes entrenamientos especializados sobre patologías asociadas a los tratamientos que expende, además del manejo de sus redes integradas de atención. Su objetivo es formar empleados capaces de superar las expectativas del cliente. La adquisición de talento con perfiles adecuados y todo lo que respecta al correcto funcionamiento de los puestos de trabajo en CVS. En la actualidad CVS cuenta con más de 300,000 empleados.
- **Finanzas y Contabilidad.** Esta área es la encargada de evaluar las adquisiciones y fusiones, así como realizar la contabilidad de los estados financieros y de resultados. Además, se encarga de velar porque las acciones de CVS en Bolsa sean atractivas para los *shareholders*. Asimismo, esta área se encarga de realizar los pagos a proveedores y gestionar los instrumentos financieros adecuados para tener buenos indicadores.
- **Operaciones.** Esta área es la columna vertebral de la empresa, es la que soporta la cadena de suministro y el abastecimiento de los puntos de venta para lograr los objetivos comerciales. Con más de 20 centros logísticos alrededor de todo el país y con la venta de diversas categorías de productos a diversos segmentos, esta área es responsable desde la elección de un proveedor, hasta la correcta posición en góndola de los productos. Incluye soporte logístico en la distribución, plataformas de atención, mantenimiento y adaptación de nuevos locales (ver anexo 8).
- **Marketing y ventas.** De acuerdo con Kotler (2007), sobre la teoría de las 4P (Precio, Plaza, Producto y Promoción) se observa lo siguiente:
 - Precio. Se enfoca en la equidad y accesibilidad a una salud de calidad para todos, por ello CVS es líder precios bajos. Implementa negociaciones eficientes con proveedores y programa de descuentos.
 - Producto. La proyección de CVS es ampliar su portafolio de productos ya sea por acuerdos comerciales o marca propia. Es muy importante atender las necesidades de sus clientes y estar alineado a las tendencias prescriptivas o de compras, complementando la oferta de productos con la venta de servicios como la clínica One Minute o la venta de seguros.

- Plaza. Con más de 9,000 tiendas propias y con presencia en más de 68,000 farmacias y puntos de venta de *retail*, la estrategia inicial de CVS era generar mayor cobertura y penetración de mercado, pero hoy ese escenario ha cambiado y están disminuyendo las tiendas propias y las tercerizadas por un tema estratégico.
- Promoción. CVS cuenta con programas de fidelización, planes de salud y otros beneficios para todos sus tipos de clientes. Además, cuenta con publicidad TTL (*Through The Line*).

4.5 Análisis VRIO¹²

- **Plataforma digital y omnicanalidad.** Una ventaja sostenible y difícil de imitar debido a la experiencia y los altos estándares de calidad en la gestión de la data, que no solo da soporte en la atención a la receta o consulta médica sino también al análisis del comportamiento, tendencia de compra y potencial de sus clientes.
- **Programas integrales de fidelización.** Van desde los precios más bajos, hasta la atención de productos biosimilares para el tratamiento del cáncer o enfermedades huérfanas. Complementa su programa con la atención a domicilio, renovación de receta, programas de atención y asesoramiento para enfermedades crónicas, cobertura de seguro, convenios con clínicas privadas para la atención de medicamentos con receta, entre otros.
- **Unidades de negocio propias e interconectadas.** Dan soporte a la atención integral del cliente y atraen a clientes potenciales. Aquí se encuentran las clínicas One Minute, la aseguradora Aetna, la red de clínicas Oak Street Health de reciente adquisición, entre otras.
- **Experiencia en adquisiciones y fusiones con grandes compañías para ampliar la cobertura de atención primaria a bajo costo y menor tiempo.** La cadena de clínicas Oak Street Health es su más reciente adquisición. Desde sus inicios, CVS Health ha proyectado su crecimiento en las fusiones o alianzas estratégicas. Algunas de ellas son: Caremark Rx, farmacias Eckerd, Minute Clinic, Coram (servicios de infusión especializados).

¹² Barney y Hesterly, 2010.

Tabla 6**Análisis VRIO de CVS**

CAMPO	RECURSO	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO	IMPLICANCIA
Finanzas	Liderazgo en precios bajos hacia el consumidor final	✓	✓	X	X	Ventaja competitiva temporal
Recursos Humanos	Recurso humano especializado en la atención de sus clientes	✓	✓	X	X	Ventaja competitiva temporal
Operaciones	Cadena de suministros y compras que abastecen con eficiencia los puntos de venta y atenciones remotas	✓	✓	✓	X	Ventaja competitiva por explorar
Tecnología y Desarrollo	Plataforma digital y omnicanalidad al servicio de las atenciones presenciales y remotas en tiempo real	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Marketing y ventas	Programas integrales de fidelización para sus clientes internos y externos	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Operaciones	Unidades de negocio propias interconectadas en la atención integral del paciente	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Finanzas	Experiencia en adquisiciones y alianzas estratégicas en el sector salud	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Operaciones	Posicionamiento de CVS con presencia en más de 9,000 establecimientos en el sector <i>retail</i> de farmacias	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible

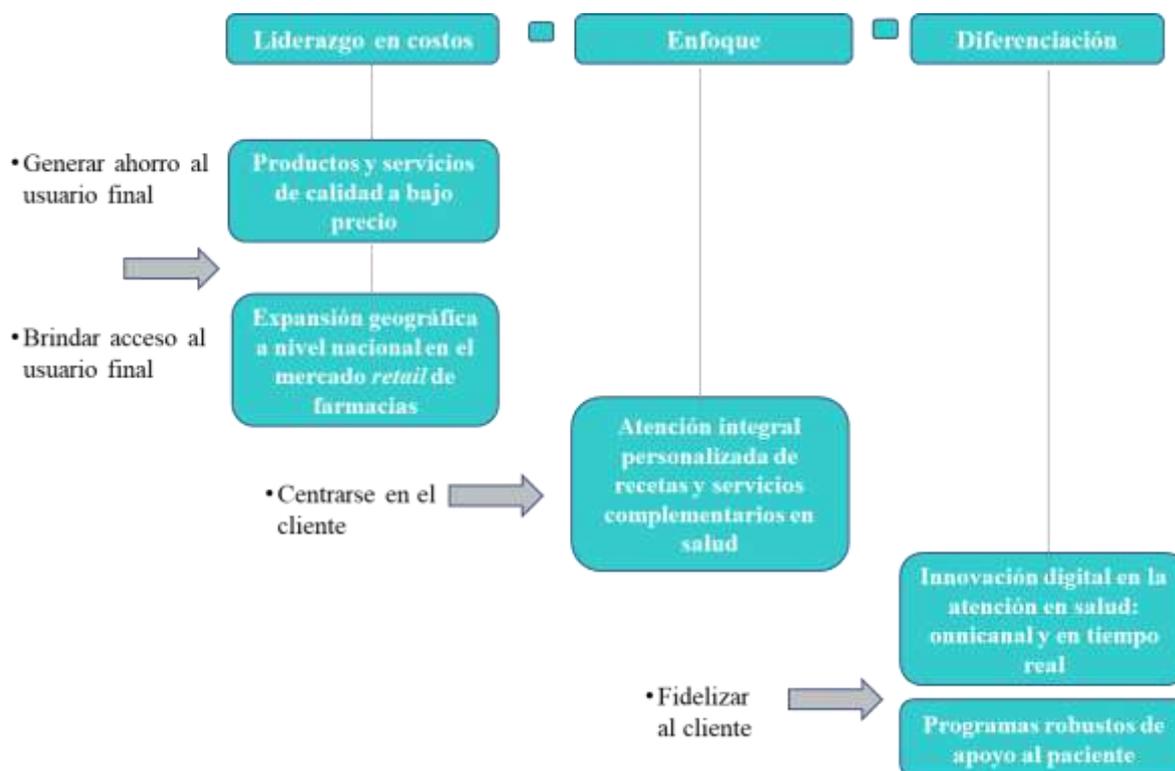
Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

4.6 Definición de ventaja competitiva

CVS Pharmacy tiene como objetivo ser líder en la venta de productos y servicios de atención a bajo costo, buscando posicionarse como un aliado estratégico que genera ahorro al usuario. La empresa tiene una penetración en el canal de farmacias minoristas del 24.5% y se ubica en el primer lugar en el ranking de su sector. La expansión geográfica a nivel nacional va ligada al acceso de servicios y productos de calidad con recurso humano especializado para atender a sus clientes.

Figura 9

Fuentes de ventaja competitiva de CVS



Nota: Elaboración propia, 2024.

4.7 Definición de estrategia competitiva

A continuación, se analizarán las estrategias más destacables ligadas a la unidad de negocio de CVS Pharmacy, comprendiendo la conexión y soporte de CVS Health que integra beneficios y procesos en la propuesta de valor corporativa.

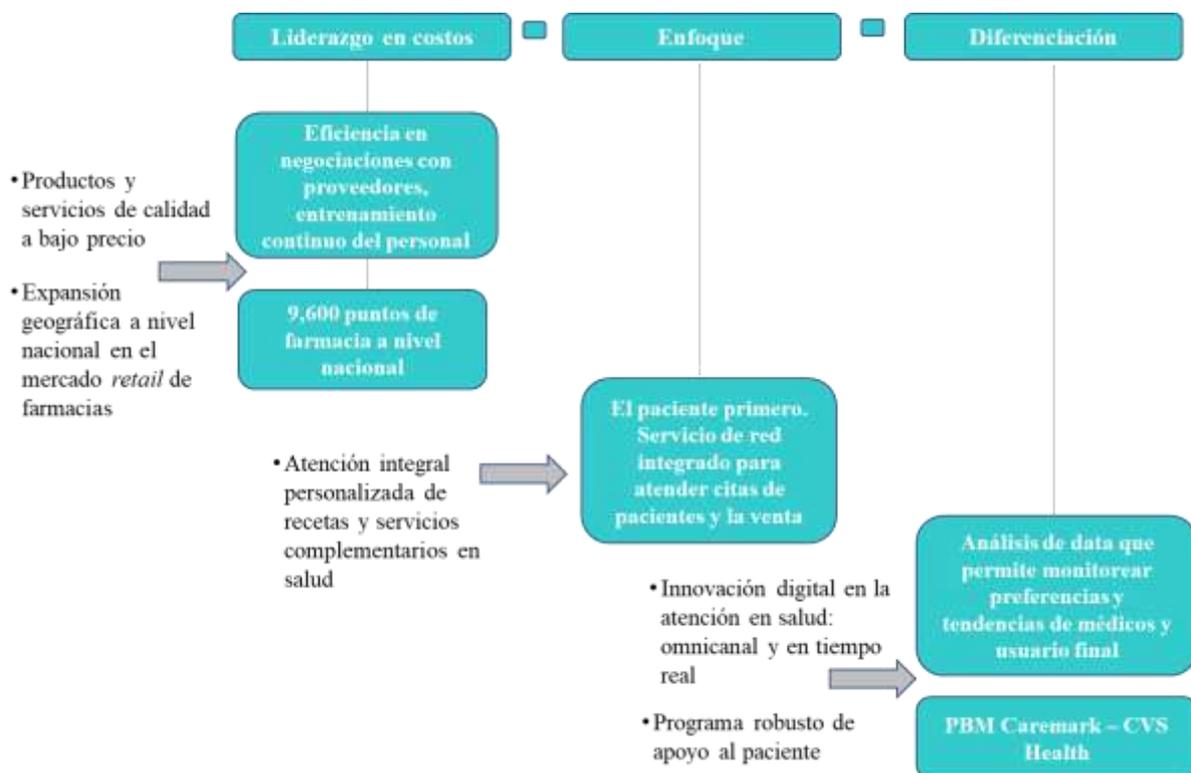
- **Liderazgo en costos.** Los pacientes pueden acceder a productos de calidad a un menor precio, incluyendo productos de alto costo, nueva tecnología y biosimilares. Brindar acceso se refiere también a la ubicación geográfica de sus operaciones para atender las necesidades de sus clientes. Su estrategia se concentra en ganar participación en el mercado minorista de venta de productos para el cuidado de la salud, y a la fecha cuenta con más de 9,000 establecimientos minoristas, y el 70% de la población de Estados Unidos tiene una farmacia de CVS a menos de 5 km.
- **Enfoque.** Es decir, el paciente primero. Centrarse en satisfacer las necesidades de sus clientes brindando un servicio integral con altos estándares de calidad, soportados por el análisis sistematizado de la data. Colocar al paciente al centro de sus operaciones significa ofrecer en sus farmacias físicas y virtuales atención personalizada de la receta, actualización de la prescripción, rápida atención en sus

clínicas afiliadas, servicio *delivery*, variedad de productos desde OTC hasta medicamentos de alto costo.

- **Innovación digital.** En CVS Pharmacy la omnicanalidad y atención remota ocurren en tiempo real. La tecnología permite recopilar información y analizar tendencias de prescripción de médicos y compras del usuario final; al mismo tiempo, la red de plataforma identifica en tiempo real los mejores precios, sobre todo en productos de alto costo, esto le permite tomar acciones rápidas para atender a sus clientes. Sus plataformas innovadoras reducen a sus clientes el tiempo de prescripción y compra. A través de Scrip Intelligence la red de atención médica permite la actualización de recetas sin necesidad de separar cita en una clínica u hospital. Por otro lado, la omnicanalidad se adapta a las necesidades del cliente, trasladando los medicamentos al punto donde este se encuentre, en el tiempo planificado.
- **Manejo del Programa de Beneficios (PBM).** Es una de las estrategias más robustas de CVS Pharmacy que integra los beneficios de CVS Corporation. Incluye descuentos en productos de alto costo, soporte en el manejo de enfermedades crónicas, recordatorio de compra de medicamentos (adherencia), atención en clínicas afiliadas y Minute Clinic, propia de la red CVS Health, entre otros.

Figura 10

Estrategia competitiva actual de CVS



Nota: Elaboración propia, 2024.

4.8 Matriz EFI

Con el resultado obtenido de 2.65 se confirma que CVS es una empresa sólida con grandes fortalezas en el sector, no solo por su amplia experiencia en la comercialización de productos para el cuidado de la salud sino también por su experiencia en fusiones y adquisiciones que le permite manejar un amplio portafolio de productos. Respecto a sus áreas de oportunidad se encuentran la rotación de personal, y no contar con un laboratorio de investigación que desarrolle una marca propia o alianzas de exclusividad.

Tabla 7

Matriz EFI de CVS

Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Gran manejo de fusiones y adquisiciones	0.15	3	0.45
Relaciones comerciales con fabricantes y más importates <i>retailer</i>	0.10	3	0.30
Programas propios de beneficios y de salud público y privado	0.10	3	0.30
Cobertura a nivel nacional con centros de distribución	0.10	2	0.20
Amplio portafolio y buenas ofertas	0.05	3	0.15
Personal especializado en salud	0.10	3	0.30
Cuenta con una aseguradora y una clínica	0.10	4	0.40
Innovación constante	0.05	3	0.15
Subtotales	0.75		2.25
Debilidades			
Alta tasa de rotación de personal	0.15	2	0.30
Poca inversión en equipos y laboratorios de investigación	0.10	1	0.10
Subtotales	0.25		0.40
Totales	1.00		2.65

Nota: Adaptado de David, 2013.

4.9 Conclusiones

CVS tiene una posición de liderazgo en el mercado *retail* de farmacias. Es una compañía atractiva, con una oferta amplia que puede permitir a Pillsens alcanzar sus objetivos de desarrollo de mercado y crecimiento en ventas.

CVS Health ofrece una propuesta integral y si bien el análisis puso énfasis en la unidad de negocio de CVS Pharmacy, se observa que no es posible desligarla de los beneficios asociados de la propuesta corporativa.

Es importante encontrar los puntos de soporte y beneficios para ambas empresas a fin de aterrizar las proyecciones financieras de ventas ligadas a la cobertura de sus puntos a nivel nacional.

Por otro lado, la innovación digital que le permite a CVS fortalecer el análisis de data sobre productos y comportamiento de sus clientes es fuente valiosa para Pillsens, que también invierte en este proceso de transformación. A la fecha, está orientada a la promoción, venta y postventa a través de la plataforma de *call center*. Tener la posibilidad de profundizar sobre

tendencias del consumidor en tiempo real le permitiría a la empresa proyectar un *forecast* más aterrizado.

Los procesos operativos respecto a la cadena de suministro también son relevantes en este punto, ya que abastecer a 9,600 farmacias requiere incrementar los volúmenes de producción de las plantas de Pillsens para satisfacer la demanda y el despliegue sistematizado de atenciones en tiempos adecuados. En la actualidad, CVS cuenta con 20 centros de distribución en todo el territorio de Estados Unidos desde la Costa Este hasta la Costa Oeste, pues entienden que lo primordial es mantener una correcta distribución y almacenamiento de los productos.

Como punto final del análisis es que ante una eventual alianza estratégica con Pillsens, esta empresa tiene la oportunidad de apalancarse en la experiencia de comercialización y la robusta estructura de CVS Pharmacy en el segmento de ventas de productos OTC.

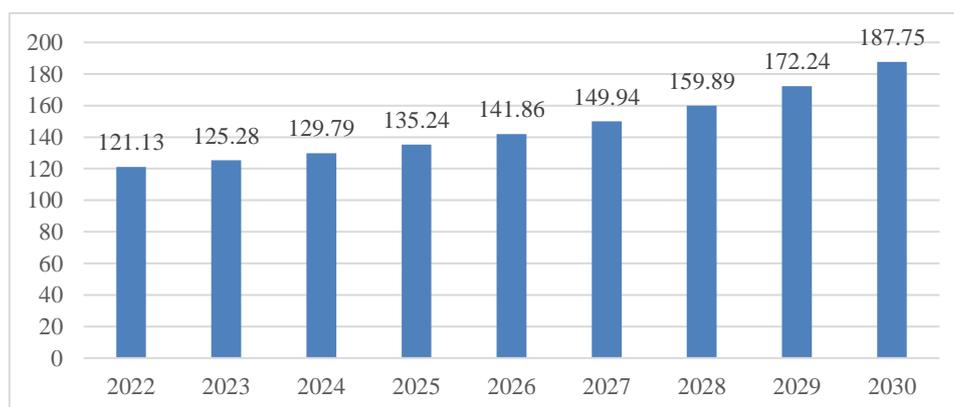
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1 Mercado de productos farmacéuticos OTC

Al año 2021 se tiene un mercado global de US\$ 121.13 billones con una proyección que va en aumento y un índice de crecimiento promedio anual de 5.6%. Del total del valor del mercado OTC, Norte América cuenta con US\$ 36.96 billones y es la región donde más se consume este tipo de productos, cifra que representa un 30.5% del mercado global.

Figura 11

Tamaño del mercado global (OTC) (billones de US\$)

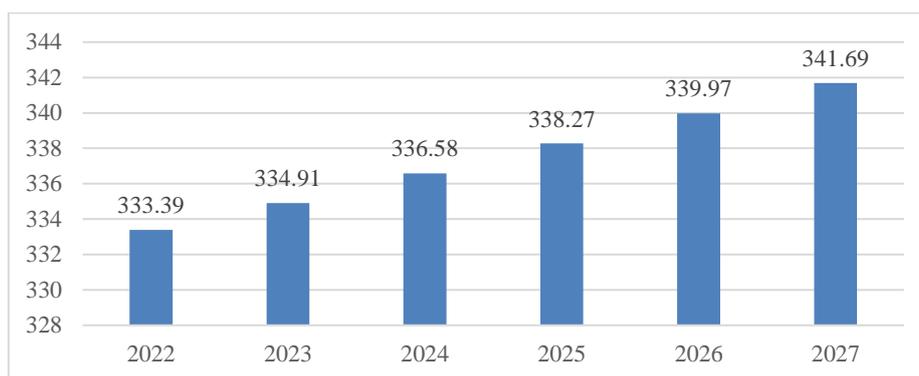


Nota: Adaptado de Statista.com, 2023c.

Según las estadísticas de población en Estados Unidos al año 2022 tienen una población aproximada de 333.39 millones de habitantes.

Figura 12

Población de Estados Unidos 2016-2027 (en millones de habitantes)



Nota: Adaptado de Statista.com, 2023d.

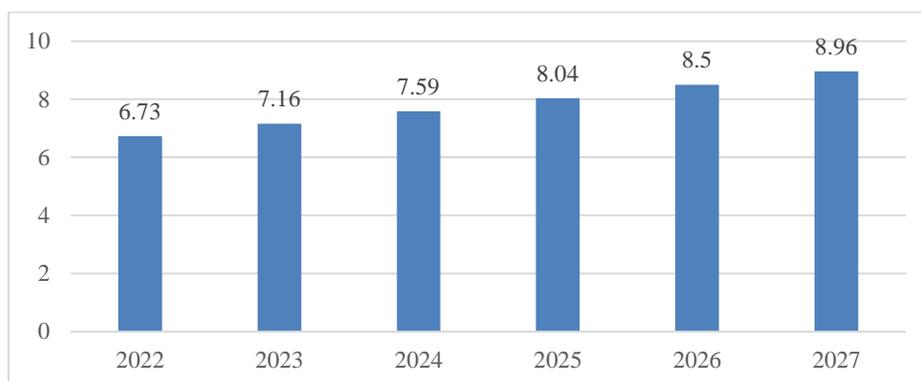
La estadística del IRI & Consumer Healthcare Products Association (CHPA) (2022), menciona que antes de prepandemia, 9 de cada 10 habitantes en Estados Unidos consume productos OTC, razón por la cual se puede proyectar el mismo número postpandemia.

5.2 Segmentos

Pillsens formula, desarrolla y comercializa dos tipos de productos OTC, los analgésicos y los antioxidantes. Para comenzar, se revisarán las proyecciones y el mercado de los analgésicos en Estados Unidos (Statista, 2022).

Figura 13

Ingresos del mercado de analgésicos en Estados Unidos 2016-2027 (en billones de dólares)

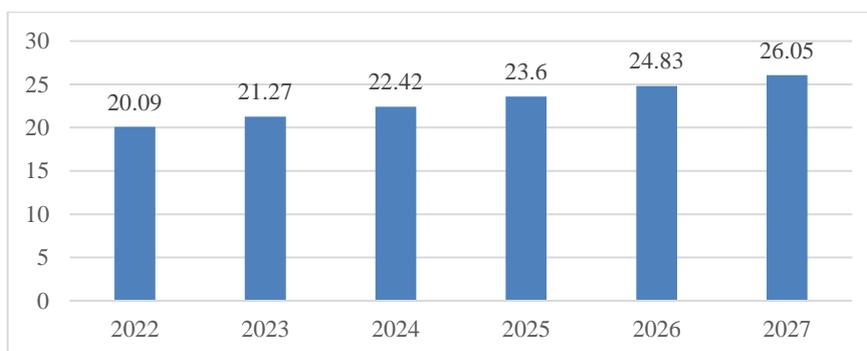


Nota: Elaboración propia, 2024.

El mercado de analgésicos en Estados Unidos tuvo ingresos en el 2022 por US\$ 6.73 billones. De esta estadística también se cuenta con el consumo per cápita, el cual ayudará a determinar la cantidad aproximada de personas que consumen estos productos en Estados Unidos.

Figura 14

Ingreso promedio per cápita de analgésicos 2016-2027 (en dólares)



Nota: Elaboración propia, 2024.

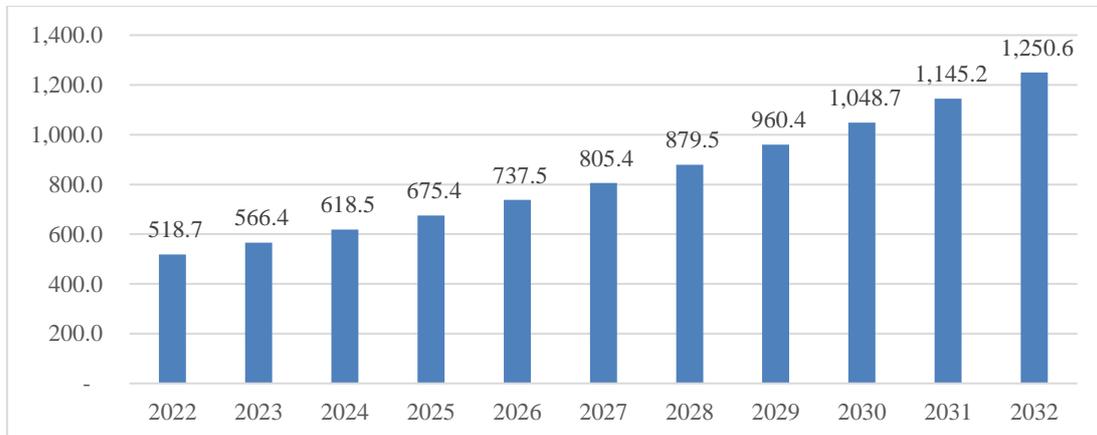
Si se realiza el cálculo del ingreso total entre el consumo per cápita da un resultado de poco más de 330 millones de personas; es decir, casi la totalidad de la población, siendo Excedrin, Advil, Tylenol, Aleve, y Aspirin las marcas preferidas (ver anexo 9). Muchas de estas marcas abarcan todo tipo de edades desde meses de nacido hasta más de 65 años.

Para el caso de los antioxidantes, el valor de mercado en Estados Unidos en el año 2022 fue de US\$ 518.7 millones, con una proyección de crecimiento al 2032 de hasta US\$ 1,250.60 millones.

Esta figura fue elaborada a partir de la información de Future Market Insights (s.f.), donde se menciona el valor global del mercado y se da el valor de mercado de Estados Unidos, resultando en un 24.7% de participación global.

Figura 15

Valor del mercado de antioxidantes 2022-2032 (en millones de dólares)

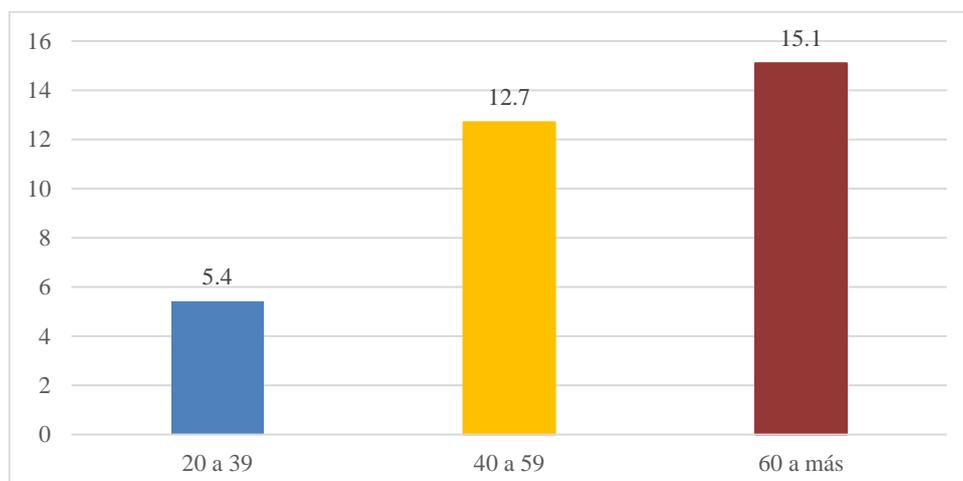


Nota: Adaptado de Future Market Insights, s.f.

Cabe precisar que Pillsens segmentó su público objetivo en adultos mayores de 18 años, de los sectores A, B y C, siendo el *target* más atractivo hombres y mujeres a partir de los 40 años con tratamiento crónico para el dolor. Para entender un poco el tamaño de mercado objetivo se tomarán en cuenta 2 datos: el porcentaje de personas que consumen analgésicos entre 40 a más y la cantidad de la población en Estados Unidos con estas características, lo que ayudará a entender la cantidad de personas a las que se espera atender.

Figura 16

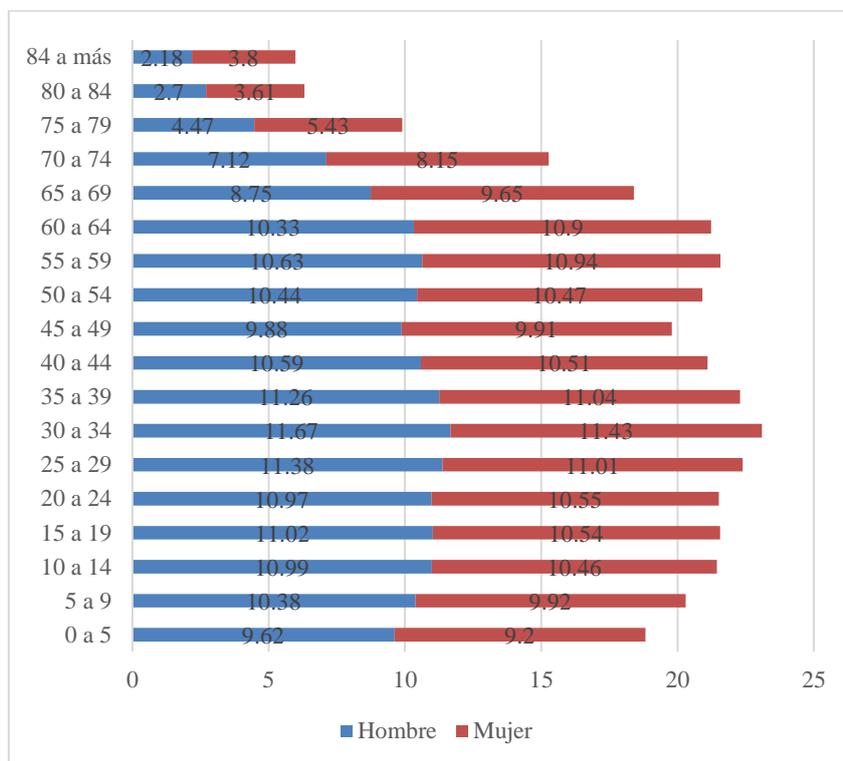
Porcentaje de personas que utilizaron medicamentos contra el dolor en los últimos 30 días (2015-2018)



Nota: Tomado de CDC.gov, 2023.

Figura 17

Población de Estados Unidos por sexo y edad, julio 2021



Nota: Tomado de Statista.com, 2023e.

5.3 Comportamiento del consumidor

Según un estudio realizado por CHPA (2022), los consumidores estadounidenses buscan reducir el estrés, la ansiedad y mejorar la calidad de sueño, lo que está muy relacionado con la salud y el bienestar.

Son cinco los principales beneficios que busca más del 30% de consumidores:

- Reducir el estrés/ansiedad.
- Mejorar la salud física.
- Prevenir enfermedades.
- Mejorar la calidad de sueño.
- Mejorar el manejo del peso.

5.4 Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos

En el estudio de CHPA (2022), se informó que el 81% de los consumidores estadounidenses prefieren los productos de marca propia debido al menor costo. Según esta misma fuente, actualmente en Estados Unidos el 25% de las ventas OTC se hacen en línea. Este crecimiento es impulsado por el deseo de comodidad de los consumidores, múltiples opciones de productos y la capacidad de comparar precios, entre otros.

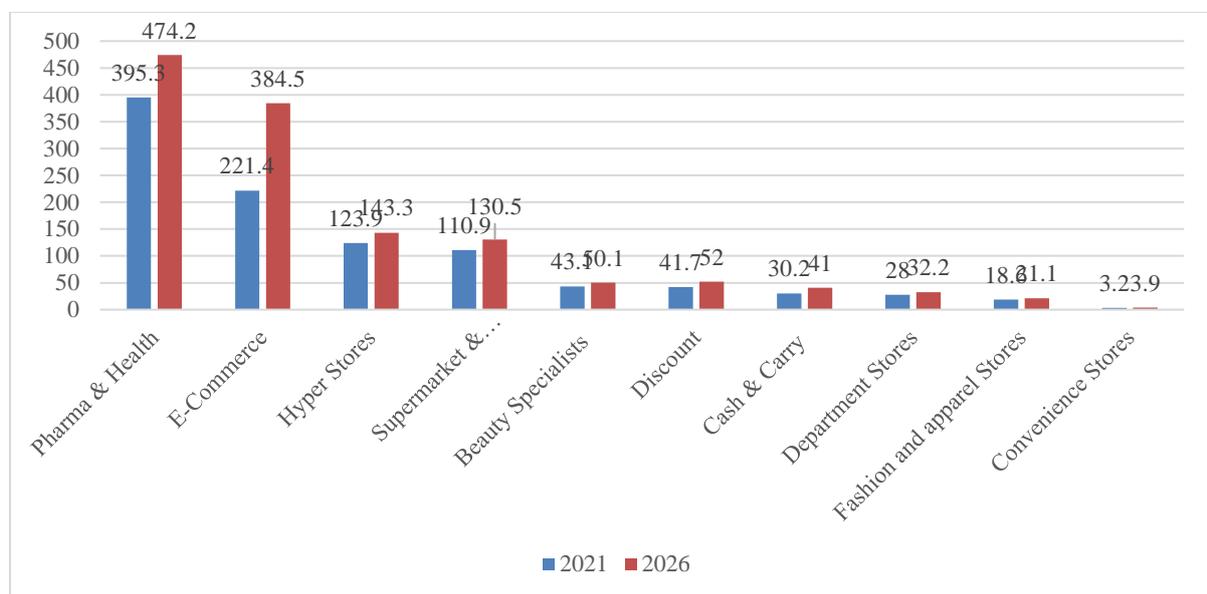
Los cambios de receta de venta libre están en alza en todas las áreas del desarrollo de medicamentos. En los últimos 30 años, la Food and Drugs Administration (FDA) ha convertido más de 700 productos de venta con receta (Rx) en productos de venta libre, cantidad que irá en aumento en los próximos años (CHPA, 2022). La popularidad de los productos de venta libre está creciendo, en parte, debido al aumento de los costos de los medicamentos con receta y a mayores inquietudes respecto de su seguridad. El incremento de determinados trastornos, como aquellos relacionados con el estrés, el dolor y condiciones de la piel, también es un factor que contribuye. Como resultado, el panorama del mercado de productos de venta libre es positivo en general. Se proyecta que este mercado, que actualmente se estima en unos US\$ 125,000 millones, crecerá a razón del 4-5% en los próximos años (Equipo Técnico de LLS Health, 2020).

5.5 Canales de comercialización

En este punto se evaluará el mercado global por canales de ventas. Como se puede apreciar en la figura 18, el mercado total asciende US\$ 1,000 billones, siendo que la categoría de farmacias y salud tienen un 38% de participación de las ventas y el *e-commerce*, tiene 21%.

Figura 18

Valor estimado del mercado de salud, belleza y cuidado personal 2021-2026 (billones de dólares)



Nota: Adaptado de Equipo Técnico de LLS Health, 2020.

5.6 Conclusiones

Para el desarrollo y planes funcionales se pondrá foco en el grupo objetivo de 40 años a más, eso es aproximadamente 160.46 millones de personas, de las cuales se atenderá inicialmente a un mercado objetivo de 60 millones, tomando el porcentaje de preferencias por

las compras en farmacias. Adicionalmente se pensarán estrategias para atender en los canales de farmacias y venta *on line*, que representan cerca del 50% de las ventas en el mercado global.

Debido a la actual capacidad de producción de Pillsens, los planes tendrán objetivos de cuota de mercado iniciales que se irá incrementando con proyecciones a mediano y largo plazo (desarrollado en el capítulo VII, específicamente en el plan de Finanzas).

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLSENS-CVS

6.1 Visión de la alianza

Ser la empresa líder en el sector farmacéutico. reconocida por ofrecer productos diferenciados en calidad y precio, cumpliendo con las necesidades de la población.

6.2 Propósito de la alianza

Ofrecer al mercado productos analgésicos y antioxidantes de excelente calidad y efectivos para la salud que, a su vez, puedan posicionarse en el mercado, incrementando su participación, logrando el mejor costo-beneficio.

6.3 Propósito de Pillsens en la alianza

Incrementar su penetración de mercado como proveedores estratégicos de las marcas Rubanna y AndyOx, a través de un acuerdo comercial con CVS Pharmacy, la compañía líder del mercado minorista de Estados Unidos, con el objetivo de convertirse en la empresa líder en proveer productos (Rubanna y AndyOx) de calidad al mejor precio disponible en el mercado.

6.4 Propósito de CVS en la alianza

Cubrir las necesidades de sus consumidores ofreciendo productos de calidad y al mejor precio, y logrando posicionarse en el mercado de analgésicos y antioxidantes.

6.5 Modelo de negocio Pillsens para la alianza con CVS

La compañía Pillsens ofrecerá a CVS sus dos mejores productos para la belleza y salud (Andyox y Rubbana), que se caracterizan por su calidad y precio, mientras que CVS, el *partner* estratégico, ofrecería su gran conocimiento en ventas y marketing, así como también su marca, ya que los productos de Pillsens serían ofrecidos en toda la red de farmacias de CVS que se encuentran distribuidas por el territorio americano.

Esta alianza manejaría las siguientes directrices:

- Pillsens y CVS deberán trabajar y/ o mantener proveedores que cumplan con todos los estándares de calidad internacionales y socialmente responsables.
- Pillsens y CVS deberán implementar y/o asegurarse que en sus procesos internos también cumplan con los estándares internacionales.
- Pillsens y CVS deberá asegurarse que sus empleados que laboren en el área de Desarrollo e Investigación, así como también en el área de Ventas y Marketing se encuentren debidamente capacitados y sean especializados.
- Exclusividad durante el plazo que dure el contrato.

Por tanto, esta alianza dará como resultado una colaboración estratégica entre ambas empresas, donde una asegurará que los productos se encuentren en los puntos de ventas acordados a un precio asequible y la otra, que logre cubrir las necesidades de su mercado, generando una sinergia de colaboración entre ambas empresas y un modelo de negocio *win-win*. Finalmente, se elaboró el modelo de negocios de Pillsens considerando la alianza con CVS (ver anexo 10).

6.6 Objetivos

6.6.1 Objetivo general de la alianza

El objetivo es convertir a Pillsens en socio estratégico de CVS Pharmacy a través de una alianza contractual de siete años sin capital accionario, ofreciéndole un margen de ganancia del 3% a 7% sin costo de inversión, lo que permitirá que la empresa crezca de manera sostenible, sea mucho más rentable y fortalezca su propuesta de valor, que es dar acceso a productos o servicios al cuidado de la salud con bajo costo. En tanto, CVS otorgará conocimientos de venta y marketing, así como también pondrá su red de distribución en todo el territorio americano. Así, este acuerdo será beneficioso para ambas compañías ya que se proyecta que para el año 2028 el nivel de rentabilidad se incremente y sean marcas líderes y reconocidas según sus propósitos analizados. El tiempo determinado de la alianza se sustenta más adelante, en el plan de Finanzas.

6.6.2 Objetivos específicos de la alianza

Los objetivos estratégicos para Pillsens en los próximos siete años son:

- **Área Financiera.** Incrementar la rentabilidad, ventas y reducir sus costos fijos.
- **Área Logística.** Fortalecer y adquirir nuevos conocimientos sobre la cadena de suministros.
- **Área Comercial.** Incrementar el reconocimiento de la marca y su reputación.
- **Área de Gestión.** Aprendizaje y crecimiento (capital humano, capacidad de operación y eficiencia utilizando la tecnología).

Tabla 8

Objetivos estratégicos de Pillsens con la alianza

Ítem	Objetivo	Descripción del objetivo	Indicador /evaluación
Objetivo #1	Rentabilidad	Incrementar el ROE de Pillsens en un 10% en los próximos siete años.	ROE = Utilidad neta / Patrimonio
Objetivo #2	Posicionamiento en el mercado	Incrementar las ventas de los productos AndyOx y Rubana en un 60% en los próximos siete años.	Ventas netas= Ventas brutas – (devoluciones + rebajas)
Objetivo #3	Gestión	Reducir los costos fijos en un 10% en los próximos siete años	Estado de resultados

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.7 Estrategia y ventaja competitiva de Pillsens

6.7.1 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva elegida por Pillsens es la de liderazgo en costo-mejor valor, y diferenciación según Porter (1985), a través de la economía en escala, debido a que se enfoca en ofrecer dos productos para la belleza y salud (AndyOx y Rubanna) de alta calidad, pero a un buen precio, siendo asequible para todo el mercado estadounidense de menores recursos.

6.7.2 Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas que Pillsens obtendría de la alianza con CVS serían las siguientes:

Tabla 9

Ventajas competitivas que Pillsens obtendría de la alianza con CVS

Gestión Comercial	Gestión de Distribución	Gestión Logística
Recurso. CVS ya se encuentra posicionada en el mercado, por tanto, Pillsens obtendría crecimiento de marca, logo y reputación.	Recurso. En la actualidad CVS cuenta con 20 centros de distribución en todo el territorio de Estados Unidos y 68,000 Minut Clinics (red de clínicas).	Recurso. CVS cuenta con experiencia operativa en la cadena de suministros y con la innovación digital para el análisis de data sobre productos y comportamiento de los clientes.

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.8 FODA Cruzado

Se ha elaborado la matriz FODA cruzada en donde se consideran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para que Pillsens evalúe e identifique las estrategias que seguiría en el caso se realice la alianza con CVS (ver anexo 11).

Tabla 10

Estrategias por implementar

Tipo	Acción estratégica
FO	Desarrollar la alianza con CVS en los próximos siete años.
FO	Implementar un proceso de evaluación de licitaciones para ofertas del Gobierno.
FO	Implementar los lineamientos y políticas de CVS, mientras Pillsens continúa con sus procesos de desarrollo e investigación.
DO	Negociar acuerdos de mayor plazo.
DO	Se utilizará la red de distribución de CVS.
FA	Invertir en nuevas tecnologías que se encuentren en vanguardia.
FO	Desarrollo de nuevos productos con la marca de CVS.
DO/ DA	Incrementar los volúmenes de producción por medio de un acuerdo de distribución intensiva.
FA	Limitaciones debido a hechos o sucesos difíciles de predecir (por ejemplo, el COVID-19), que pongan en pausa los planes de inversión.

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.9 Conclusiones y acciones

La sinergia contractual entre Pillsens y CVS derivará en una serie de beneficios que dan respuesta a los problemas de Pillsens mencionados previamente, como la falta de inversión en maquinaria e infraestructura, falta de recursos financieros para su expansión, pudiendo con ello satisfacer la demanda y mejorando su participación de mercado. Al mismo tiempo, CVS

podrá conservar su liderazgo en costos con productos reconocidos por su calidad. Ello fortalecerá el principio de equidad para sus pacientes y la empresa tendrá acceso al trabajo productivo de Pillsens, cumpliendo con los requisitos necesarios desarrollados en el siguiente capítulo VII.

CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES

7.1 Plan de Marketing

7.1.1 Objetivos del plan de Marketing

- **Objetivo principal**
 - Implementar las estrategias de la alianza estratégica comercial entre Pillsens y CVS durante el periodo 2023-2029 con Rubbana como analgésico y AndyOx como antioxidante como proveedor exclusivo de las marcas distribuidas en sus anaqueles en los 9,600 puntos de farmacia.
- **Objetivos específicos.** En la tabla 11 se presentan los objetivos específicos.

Tabla 11

Objetivos específicos del plan de Marketing

Ítem	Objetivo	Descripción del objetivo	Indicador / Evaluación
Objetivo #1	Rentabilidad	Incrementar el ROE de Pillsens en un 10% en los próximos 7 años	ROE = Utilidad Neta / Patrimonio
Objetivo #2	Posicionamiento en el mercado	Incrementar las ventas de los productos Andyox y Rubana en un 60% en los próximos	Ventas netas = Ventas brutas - (devoluciones + rebajas)
Objetivo #3	Gestión	Reducir los costos fijos en un 10% en los próximos 7 años	Estado de resultados

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.1.2 Estrategia de posicionamiento

Comercializar productos con altos estándares de calidad como Rubbana (analgésico) y AndyOx (antioxidante) efectivos para la salud y disponibles en el punto más cercano cuando se necesite.

7.1.3 Estrategia de segmentación

- Pacientes OTC.
- Consumidores de bolsillo y asegurados.
- **Demográfico.** Personas adultas a partir de los 18 años con foco en pacientes de 40 años con tratamiento para el dolor crónico, y con capacidad adquisitiva. Sectores A, B, C, D.
- **Geográfico.** Zonas urbanas a lo largo del territorio norteamericano donde se encuentre un punto físico de CVS.
- **Psicográfico.** Personas que valoran la salud e invierten en su cuidado personal o el de sus familias. Pacientes fidelizados que confían en la atención, la calidad y disponibilidad de los productos y servicios de CVS.

7.1.4 Estrategia de producto

- Mantendrá su estatus OTC; sin embargo, también se podrá atender recetas.
- Se añadirá un logo de producto exclusivo distribuido por CVS para respaldar la marca.
- Se mantendrá el mismo empaque detallando sus atributos.

7.1.5 Estrategia de precio

- El precio se reducirá un 2% a modo de introducción con el nuevo socio estratégico.
- Se espera que la estrategia de precios planteada a CVS se traslade en precios competitivos respecto al mercado y accesibles hacia el usuario final.

7.1.6 Estrategia de plaza

- Tiendas físicas de CVS, 9,600.
- Plataformas virtuales y de venta *on line*.
- Minute Clínic como opción de receta.
- Atención virtual y/o física a pacientes del programa Medicare y de la aseguradora Atenea.

7.1.7 Estrategia de promoción

- Punto de venta físico y *on line* a través de los dependientes.
- Ubicación estratégica en los anaqueles de las tiendas.
- Educación médica a químicos farmacéuticos quienes atienden pacientes en puntos de venta para mejorar la calidad de atención y orientación.
- Educación y entrenamiento a médicos que atienden en las Minute Clínic para posicionar el producto.
- Campañas para pacientes crónicos con terapia del dolor (unidad de negocio de CVS).
- Reducir la inversión en publicidad y promoción al 10% para trasladar el beneficio a la compañía con una propuesta de rebates por volumen.
- Mantener los canales de atención digitales a través de Pillsens y *call center* con atención las 24 horas.

El 20% del total del nuevo presupuesto se destinará para mejorar la experiencia digital. El presupuesto del 2022 fue de € 6,008,000, y en el 2023 se incrementará a € 7,209,720 (ver anexo 12).

Tabla 12**Plan comercial**

Objetivo	ESTRATEGIAS / PLANES DE ACCIÓN	
Incrementar el ingreso de ventas en 30%	1.1	Realizar una alianza estratégica con tiendas CVS específicas.
	1.2	Reducir el presupuesto de publicidad y marketing en 10%.
	1.3	Brindar muestras gratuitas de Rubbana en activaciones dentro de las tiendas CVS.
	1.4	Incrementar la participación de venta de Rubbana.
	1.5	Contratar a un personal encargado de liderar el canal farmacias CVS.
	1.6	Mejorar toda la experiencia digital para tener una atención las 24 horas del día
	1.7	Capacitar al personal para una mejor postventa

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.2 Plan de Operaciones**7.2.1 Objetivos del plan de Operaciones**

- **Objetivo principal**
 - Implementar una propuesta atractiva de precios para CVS y lograr la reducción de costos para Pillsens, lo que les permitirá mantener su liderazgo en precios bajos, generando rentabilidad para ambos socios.
- **Objetivos específicos**
 - Reducir la capacidad ociosa en la planta de Estados Unidos sobre el total de la capacidad de producción para atender la demanda real.

Tabla 13**Capacidad de producción de las plantas de Pillsens**

	Estados Unidos	Finlandia	Total
Capacidad de producción Pillsens	262.00	270.00	532.00
Volumen de producción Rubbana	174.50	120.00	294.50
% volumen Rubbana	67%	67%	67%
Volumen de producción AndyOx	87.25	60.00	147.25
% volumen AndyOx	33%	33%	33%
Volumen de producción total	261.75	180.00	441.75
Capacidad ociosa	0.10%	33.33%	16.96%
Cantidad de turnos	3	2	

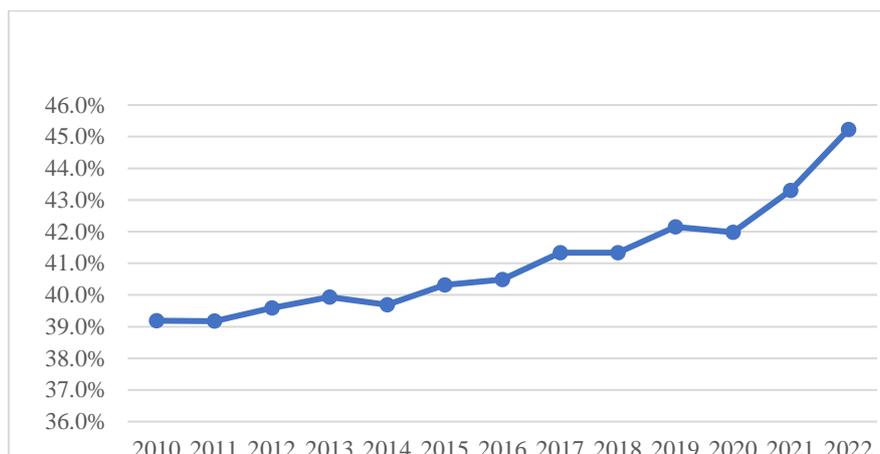
Nota: Elaboración propia, 2024.

7.2.2 Acciones del plan de Operaciones

- **Reducir el porcentaje de los costos variables sobre el precio de venta.** Los costos variables sobre las ventas netas se han venido incrementando en los últimos 10 años en 6%, como se aprecia en la figura 19, por lo que el acuerdo comercial con CVS se manejará a través de economías de escala. La meta es reducir por lo menos 10% de estos costos en los próximos siete años.

Figura 19

Porcentaje de costos variables sobre ventas netas

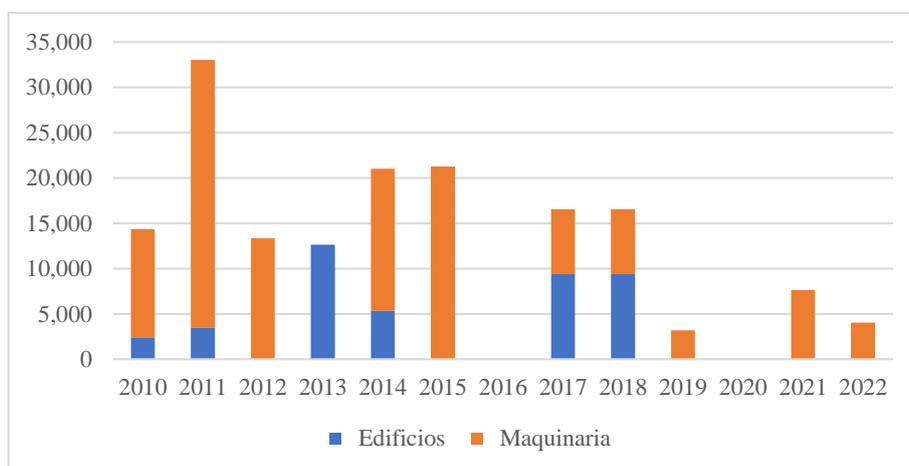


Nota: Elaboración propia, 2024.

- **Incrementar la capacidad de producción en la planta de Estados Unidos a través de la inversión en maquinarias y edificios.** Con la nueva alianza Pillsens implementará un tercer turno de producción en Finlandia para cubrir la demanda de Estados Unidos, en caso fuera necesario. Esto representará una inversión adicional de € 1,650,000.

Figura 20

Incremento de inversión en maquinarias y edificios



Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 14

Sueldos de producción de Pillsens

	Estados Unidos	Finlandia	Total
Sueldos de producción actuales	6,398	3,300	9,698
Sueldos de producción proyectados	6,398	4,950	11,348
Nueva inversión			1,650

Nota: Elaboración propia, 2024.

- **Gestionar la negociación con proveedores nuevos o actuales.** En el último año de operación la compra de materiales y el transporte representó el 36% de la venta. Esta nueva alianza estratégica con CVS permitirá tener un mejor poder de negociación pues se podrían manejar contratos a largo plazo con mejores costos, ya sea por compras de materiales considerando volúmenes y suministros, o por mejorar los contratos con proveedores de transporte con acuerdos comerciales, incluso de exclusividad. Lo ideal es que esta partida se encuentre por debajo del 30%. Para atender de manera personalizada las necesidades de CVS se contratará a un Ejecutivo de Cuenta o Senior Key Account Manager. La inversión será de US\$ 120,000 adicionales al presupuesto de ventas, este sueldo es un 6% por debajo del promedio de lo que se paga en Estados Unidos por esa posición (Indeed, s.f.).

Tabla 15

Costos variables y precios unitarios por tipo de producto

	Estados Unidos	Finlandia	Francia
Precio por unidad Rubbana	300	246	244
Costo variable Rubbana	121	115	115
% Costo variable / Precio	40.3%	46.7%	47.1%
Precio por unidad AndyOx	220	189	188
Costo variable AndyOx	72.19	65.86	65.86
% Costo variable / Precio	32.8%	34.8%	35.0%

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.3 Plan de Recursos Humanos

7.3.1 Objetivo del plan de Recursos Humanos

Lo que se busca con este plan estratégico es que Pillsens cuente con todo el personal idóneo y capacitado para cumplir con todos los objetivos propuestos. Para tal fin, se ha desarrollado un plan para los empleados que permita cubrir su crecimiento personal y profesional, además de implementar una matriz de acciones para la selección, retención y desarrollo del personal (ver anexo 13).

7.3.2 Estrategias del plan de Recursos Humanos

- **Atracción y retención del talento.** Pillsens, con la alianza estratégica con CVS, tiene como objetivo reducir la rotación del personal, principalmente en los puestos de desarrollo e investigación.
- **Capacitación y desarrollo.** Contribuir con el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores con el objetivo de tener un personal altamente calificado.
- **Desarrollo y cultura organizacional.** Generar un ambiente de seguridad ocupacional en todos los espacios laborales y promover la felicidad (ver tabla 16).

Tabla 16

Objetivos del plan de Recursos Humanos

Macroproceso	Proceso	Objetivo	Alcance
Gestión de Personas	Atracción y Retención de Talento	Desarrollar un modelo de ciclo de vida del colaborador en la organización	Realizar un diagnóstico actual
			Revisar y consolidar un paquete atractivo para el colaborador
			Implementar una política de retención acorde a la cultura de la compañía
			Implementar la política de referidos proponiendo estímulos y recompensas
			Tener indicadores de motivos de ceses
Gestión de Personas	Capacitación y Desarrollo	Contribuir con el crecimiento profesional de los colaboradores	Implementar un programa de desarrollo
			Proponer programas de capacitación para los colaboradores según sus funciones teniendo en cuenta los objetivos de la compañía
			Armar una matriz clara en donde se muestren las oportunidades de crecimiento que tiene la compañía para sus colaboradores
			Proponer capacitaciones internas entre colaboradores que sean de provecho para los otros miembros del equipo para el desarrollo de sus actividades
			Proponer talleres de <i>coaching</i> y liderazgo para las gerencias, y que ellos lo transmitan a sus colaboradores
Gestión de Personas	Análisis y descripción de puestos	Disminuir la sobre carga laboral, generar bienestar y compromiso de los colaboradores con la compañía	Realizar un diagnóstico actual
			Evaluar el perfil de cada colaborador
			Revisar si estamos cumpliendo en el empoderamiento de los colaboradores y su satisfacción
			Realizar encuestas para conocer la opinión de los colaboradores
			Proponer horarios flexibles para el desarrollo de sus actividades, proponer que sea bajo resultados.
Gestión de Personas	Desarrollo y Cultura Organizacional	Fomentar la Cultura Organizacional	Realizar un diagnóstico actual
			Evaluar el perfil de cada colaborador
			Revisar si estamos cumpliendo en el empoderamiento de los colaboradores y su satisfacción
			Realizar encuestas para conocer la opinión de los colaboradores
		Consolidar el modelo de Liderazgo y de competencias	Proponer horarios flexibles para el desarrollo de sus actividades, proponer que sea bajo resultados.
			Inicia con la inducción del personal para su adaptación a la empresa y a la cultura de la misma, continúa con la capacitación constante y la evaluación del desempeño y el monitoreo de la gestión del clima laboral.
			Plan de endomarketing para dar a conocer los pilares culturales
Gestión de Personas	Comunicaciones Internas	Fomentar el diálogo con el área de Recursos Humanos Corporativo	Realizar encuesta para evidenciar el conocimiento de los pilares
			Incorporar los pilares culturales en los programas de Calidad, Desarrollo y Bienestar de Personas
			Desarrollar un programa anual de talleres para reforzar la cultura y la comunicación interna
Gestión de Personas	Comunicaciones Internas	Fomentar el diálogo con el área de Recursos Humanos Corporativo	Plan de endomarketing para dar a conocer el Modelo de Liderazgo
			Realizar encuesta para evidenciar el conocimiento del Modelo de Liderazgo
			Elaborar un plan de talleres para reforzar el Modelo de Liderazgo
Gestión de Personas	Comunicaciones Internas	Fomentar el diálogo con el área de Recursos Humanos Corporativo	Proponer reuniones mensuales y/o trimestrales para el monitoreo y control de la gestión de los empleados

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.3.3 Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto considerado para este plan estratégico en los próximos siete años contempla las directrices del plan de acción para el cumplimiento de todos los objetivos propuestos por Pillsens, los mismos que están detallados en el capítulo VI (ver anexo 12).

7.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La dirección estratégica de la empresa se enfocará en lograr los objetivos propios de los accionistas, de los trabajadores, clientes, y sociedad en su conjunto, ya que de ello dependerá la supervivencia de la empresa a largo plazo. El objetivo de la gestión y la razón profunda de

ser de la empresa desde el punto de vista ético (Fernández, 2007) es la maximización a largo plazo del bienestar de todos los *stakeholders* (Fernández y Bajo, 2012, pp. 130-143).

7.4.1 Objetivos del plan de RSE

Lograr que Pillsens sea considerada y reconocida mundialmente por su gobernanza en responsabilidad social y sostenibilidad.

7.4.2 Plan de acción de RSE

Se realizarán encuestas y entrevistas a socios claves, clientes internos y externos para entender sus necesidades y, con ello, diseñar políticas y su implementación, buscando promover la inclusión, el bienestar y desarrollo profesional de sus colaboradores, y la sostenibilidad de las relaciones comerciales con impacto social.

Se pondrá foco en tres pilares:

- **Acceso a la salud.** Pillsens, al ser una fabricante de medicamentos, se compromete a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y de las personas de comunidades aledañas a sus plantas en donde se procesan sus principales materias primas, a través de programas gratuitos de consultas y atenciones médicas (por lo menos llegar al 80% de atenciones) una vez al año.
- **Empleados.** La meta es ser una empresa que brinda oportunidades a personas de toda raza y género por igual. Por ejemplo, lograr que el 40% de las posiciones sean de género femenino; por lo menos tener en planilla un 20% de personas latinas y afroamericanas; además de contar con políticas para todo tipo de comunidad, incluyendo la comunidad LGTB, para que puedan trabajar en un ambiente seguro.
- **Sostenibilidad ambiental.** El propósito de la compañía es salvaguardar la salud de la población a través de investigación e innovación en el sector farmacéutico, reconociendo que sus acciones tienen un impacto directo en el planeta, por lo que se propone el diseño de un plan que se enfoque en:
 - Operaciones eficientes a través de la conservación de energía, reducción del uso de agua, uso eficiente de materias primas y gestión responsable de residuos.
 - El objetivo de las plantas de producción es reducir la huella de carbono al 50% hacia el año 2025
 - Estrategias de sustentabilidad para reducir el impacto ambiental mediante el uso de energía renovable.
 - Reducir los impactos de la cadena de valor, principalmente en la emisión de gases tóxicos producto del reabastecimiento en los puntos de venta.

- Trabajar en equipo con los proveedores y clientes para comprender y minimizar los impactos del ciclo de vida de los productos.

7.5 Plan de Finanzas

En la actualidad la industria farmacéutica se encuentra en un periodo de transición, por lo tanto, las empresas se encuentran en la búsqueda de *partnerships* estratégicos para solucionar este problema. Esta industria se caracteriza por tener cambios constantes ya que, en la búsqueda de la supervivencia y liderazgo frente a sus competidores, las alianzas estratégicas, fusiones y/o adquisiciones forman parte de sus proyecciones a mediano y largo plazo. Pillsens no es la excepción, por lo que se encuentra en proceso de expansión en territorio americano con la venta de productos genéricos. Por tanto, su objetivo es tener una alianza contractual de distribución ofreciendo mejores costos, dando como resultado un crecimiento en la rentabilidad para ambas compañías, brindando acceso a terapias de calidad y aspirando a tener el liderazgo en el sector farmacéutico. Actualmente, CVS Pharmacy ya cuenta con una alianza firmada en diciembre del 2013 con la empresa Cardinal Health, a través de un *joint venture*, por un plazo de diez años, con la finalidad de tener el mayor mercado de los medicamentos genéricos en el mundo (Forbes, 2014). Por lo expuesto, Pillsens busca ser el nuevo *partnership* de CVS por un periodo de siete años, para brindar precios más competitivos de los que existen en el mercado OTC.

7.5.1 Objetivos del plan de Finanzas

A continuación, se presentarán los objetivos financieros que Pillsens espera obtener producto de la alianza con CVS por el plazo de siete años:

- **Rentabilidad.** Incremento en los ingresos por los próximos siete años de forma programada y ejecutiva del 20%.
- Incrementar el valor de mercado de la acción de Pillsens en un 20%.
- Obtener un rendimiento financiero mayor al que se obtendría si se opera la empresa de forma independiente.

7.5.2 Premisas para el análisis financiero

El análisis financiero se realizó en un horizonte de siete años, esto debido a que la estrategia de desarrollo y el programa de inversiones están planificados y diseñados para este plazo de tiempo. Si bien la oferta de los productos de Pillsens tienen calidad y experiencia probada, CVS lleva en funcionamiento 20 años, liderando el mercado norteamericano, por lo que se espera una entrada rápida al mercado. Del mismo modo se ha seleccionado una tasa de descuento del 15%, una tasa media ya que el proyecto si bien es innovador, la experiencia y la capacidad ya están instaladas en la empresa, por lo que no representa un riesgo alto.

Las proyecciones financieras se basan en el resultado del análisis vertical realizado en base a las cifras del periodo 2021, en relación con la representación porcentual de cada partida según los ingresos; en cuanto a los precios, estos también han sido determinados en la estrategia de precios (ver anexo 14).

7.5.3 Supuestos de las proyecciones financieras

- Pillsens ha decidido un Costo de Capital (WACC) de 15% para su proyección a siete años. Este dato se definió analizando el incremento del WACC de los resultados financieros de los últimos cinco años, y además porque es el porcentaje promedio del sector.
- En la evaluación se consideró un porcentaje de comisión de ventas a CVS del 3% a 6% para ingresar como aliado, estimado que se obtuvo de la evaluación vertical del estado de resultados de Pillsens al 31 de diciembre del 2021, tomando como referencia el gasto de marketing invertido. Se validó que en la Tasa Interna de Retorno (TIR), en los cuatro supuestos de comisión, la empresa obtendría una TIR positiva (tasa de rentabilidad que ofrece una inversión).
- Se está considerando una tasa impositiva tributaria del 29.5%, tasa vigente que se encuentra al cierre del 2021 e inicios del ejercicio 2022; sin embargo, esta se podría ver afectada por la legislación tributaria en el Perú, ya que la regulación realiza ajustes a la tasa.
- Se ha proyectado un incremento de los ingresos de 20% en los próximos siete años, tomando como referencia que la compañía, en los últimos cinco años de operaciones, tuvo un porcentaje de crecimiento promedio del 13%.

El detalle de las operaciones se encuentra en los anexos 15 y 16.

7.5.4 Análisis financiero y conclusiones

Para conocer los beneficios de crecimiento de Pillsens, se elaboraron las proyecciones financieras con y sin alianza para visualizar el resultado de esta estrategia de alianza con CVS. Para la elaboración de estas proyecciones se ha considerado la información histórica de Pillsens y se puede concluir en un negocio *win-win* en la medida que ambas empresas van a tener beneficios.

Tabla 17**Flujo de caja sin alianza**

Flujo de caja sin alianza		1	2	3	4	5	6	7
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos		100,097.03.	115,111.58.	132,378.32.	152,235.07.	175,070.33.	201,330.88.	231,530.51.
Costo de materiales directos		(35,033.96.)	(40,289.05.)	(46,332.41.)	(53,282.27.)	(61,274.62.)	(70,465.81.)	(81,035.68.)
Costo de mano de obra directa		(11,010.67.)	(12,662.27.)	(14,561.62.)	(16,745.86.)	(19,257.74.)	(22,146.40.)	(25,468.36.)
Margen bruto		54,052.40.	62,160.26.	71,484.29.	82,206.94.	94,537.98.	108,718.68.	125,026.48.
Comisión de ventas		(08,007.76.)	(09,208.93.)	(10,590.27.)	(12,178.81.)	(14,005.63.)	(16,106.47.)	(18,522.44.)
Gastos administrativos		(09,073.70.)	(09,981.07.)	(10,979.18.)	(12,077.09.)	(13,284.80.)	(14,613.28.)	(16,074.61.)
EBITDA		36,970.93.	42,970.26.	49,914.85.	57,951.04.	67,247.55.	77,998.92.	90,429.42.
Depreciación		(09,378.50.)	(09,378.50.)	(09,378.50.)	(09,378.50.)	(09,378.50.)	(09,378.50.)	(09,378.50.)
EBIT		27,592.44.	33,591.76.	40,536.35.	48,572.54.	57,869.05.	68,620.42.	81,050.92.
Impuestos		(08,139.77.)	(09,909.57.)	(11,958.22.)	(14,328.90.)	(17,071.37.)	(20,243.02.)	(23,910.02.)
Depreciación		09,378.50.	09,378.50.	09,378.50.	09,378.50.	09,378.50.	09,378.50.	09,378.50.
NOPAT		28,831.17.	33,060.69.	37,956.63.	43,622.14.	50,176.18.	57,755.90.	66,519.40.
CAPEX	(81,701.23.)							
Flujo de caja libre	(81,701.23.)	28,831.17.	33,060.69.	37,956.63.	43,622.14.	50,176.18.	57,755.90.	66,519.40.

VAN IR	93,189.18
IR	2.14
TIR	42.24%

CCPP (WACC)	15.00%
-------------	--------

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 18**Flujo de caja con alianza**

Flujo de caja con alianza		1	2	3	4	5	6	7
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos		100,097.03.	120,116.44.	144,139.72.	172,967.67.	207,561.20.	249,073.44.	298,888.13.
Costo de materiales directos		(35,033.96.)	(42,040.75.)	(50,448.90.)	(60,538.68.)	(72,646.42.)	(87,175.70.)	(104,610.85.)
Costo de mano de obra directa		(10,009.70.)	(12,011.64.)	(14,413.97.)	(17,296.77.)	(20,756.12.)	(24,907.34.)	(29,888.81.)
Margen bruto		55,053.37.	66,064.04.	79,276.85.	95,132.22.	114,158.66.	136,990.39.	164,388.47.
Comisión de ventas		(06,005.82.)	(07,206.99.)	(08,648.38.)	(10,378.06.)	(12,453.67.)	(14,944.41.)	(17,933.29.)
Gastos administrativos		(09,073.70.)	(09,981.07.)	(10,979.18.)	(12,077.09.)	(13,284.80.)	(14,613.28.)	(16,074.61.)
EBITDA		39,973.37.	48,875.98.	59,649.29.	72,677.06.	88,420.18.	107,432.70.	130,380.57.
Depreciación		(09,378.50.)	(09,378.50.)	(09,378.50.)	(09,378.50.)	(09,378.50.)	(09,378.50.)	(09,378.50.)
EBIT		30,595.35.	39,497.49.	50,270.79.	63,298.56.	79,041.69.	98,054.20.	121,002.07.
Impuestos		(09,025.63.)	(11,651.76.)	(14,829.88.)	(18,673.08.)	(23,317.30.)	(28,925.99.)	(35,695.61.)
Depreciación		09,378.50.	09,378.50.	09,378.50.	09,378.50.	09,378.50.	09,378.50.	09,378.50.
NOPAT		30,948.22.	37,224.23.	44,819.40.	54,003.99.	65,102.89.	78,506.71.	94,684.96.
CAPEX	(81,701.23.)							
Flujo de caja libre	(81,701.23.)	30,948.22.	37,224.23.	44,819.40.	54,003.99.	65,102.89.	78,506.71.	94,684.96.

VAN	135,607.41
IR	2.66
TIR	50.25%

CCPP (WACC)	15.00%
-------------	--------

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.5.5 Estados financieros de Pillsens sin alianza

Se elaboro la proyección de los estados financieros de Pillsens sin considerar la alianza con CVS. Para esto se ha considerado un incremento en los gastos/ costos en los rubros de marketing y publicidad para seguir incrementando las ventas y obtener un mejor posicionamiento de la marca en territorio norteamericano. En esta proyección se obtuvo un resultado positivo del ejercicio para los próximos siete años (2022-2028), cerrando con una utilidad de € 79 millones.

7.5.6 Estados financieros de Pillsens con la alianza

Se elaboró la proyección de los estados financieros de Pillsens considerando la alianza con CVS; para ello se han reducido los gastos/costos en los rubros de marketing y publicidad, ya que se aprovecharán los canales de distribución de ventas de CVS, ofreciéndole un margen de ganancia de un 3% a 7% (% que se iniciará con 3% y luego se irá negociando). Con esta alianza Pillsens no realizará cambios en sus inversiones como investigación y desarrollo, y mejora continua en sus procesos que se verán reflejados en la eficiencia de sus costos. En este escenario, Pillsens obtiene un beneficio del ejercicio positivo en los próximos siete años cerrando con una utilidad de € 125 millones.

7.5.7 Flujo de caja de Pillsens sin alianza

Se elaboró el flujo de caja de Pillsens sin considerar la alianza estratégica con CVS, lo que permitió calcular el VAN de la inversión al 2028, dando como resultado lo siguiente:

- VAN Económico de € 93 millones.
- TIR de 42.24%.

Con estos indicadores se puede concluir que Pillsens es rentable y seguirá siéndolo de manera autónoma.

7.5.8 Flujo de caja de Pillsens con alianza

Se elaboró el flujo de caja de Pillsens considerando la alianza estratégica con CVS, el cual permitió calcular el VAN de la inversión al 2028, dando como resultado lo siguiente:

- VAN Económico de € 135 millones.
- TIR de 50.25%,

Con estos indicadores se puede concluir que Pillsens sería mucho más rentable si concreta la alianza.

CONCLUSIONES

- Se puede concluir que este acuerdo es beneficioso para ambas compañías ya que, para el año 2028, se proyecta un incremento en su rentabilidad y la posibilidad de posicionar sus marcas como líderes de sus respectivos mercados. Se explicó en el plan de Finanzas que en el ámbito de la rentabilidad se tendría un incremento en los ingresos por los próximos siete años de forma programada y ejecutiva del 20%, y que el valor de mercado de cada acción de Pillsens aumentaría en un 20%, un rendimiento financiero mayor al que se obtendría si el negocio se opera de forma independiente.
- Esta alianza asegura, además, un crecimiento sostenido en ventas con la proyección del incremento de los ingresos en un 20% en los próximos siete años, tomando como referencia que Pillsens, en los últimos cinco años de operaciones, tuvo un crecimiento promedio del 13%.
- Con la alianza, Pillsens obtendría un beneficio del ejercicio positivo en los próximos siete años, cerrando con una utilidad de € 125 millones. El VAN de la inversión al 2028 da como resultado lo siguiente: VAN Económico de € 135 millones; y una TIR de 50.25%. Con estos indicadores se puede concluir que Pillsens sería mucho más rentable si concreta la alianza.
- Del lado de CVS, la compañía asegura su posición en el mercado y se mantiene como líder en costos, promoviendo el principio de equidad para sus pacientes, además de contar con acceso al trabajo productivo de Pillsens cumpliendo con los requisitos necesarios de calidad y diversidad, por lo que se concluye que es un proyecto *win-win*.

RECOMENDACIONES

- Iniciar la implementación del plan estratégico de Pillsens para obtener la alianza con CVS para los próximos siete años (2022-2028) debido a que, luego del análisis financiero proyectado, se valida que Pillsens conseguirá un posicionamiento en el mercado de antioxidantes y analgésicos, además de obtener el reconocimiento de su marca y reputación.
- Redactar el acuerdo contractual y realizar la debida diligencia para subsanar las observaciones.
- Elaborar el plan de KPI en conjunto, a fin de evaluar la implementación de los planes funcionales respecto a tiempo, forma y resultados.
- Implementar, de forma prioritaria, la apertura del tercer turno de producción en Finlandia para cubrir la demanda de Estados Unidos y la compra de nueva maquinaria, todo descrito en el plan de Operaciones.
- CVS y Pillsens elaborarán el programa de actualización científica y tecnología sanitaria para los colaboradores del área de atención al cliente, químicos farmacéuticos y médicos.
- Cumplir con los acuerdos de calidad, trabajando con proveedores que cumplan con todos los estándares de calidad y sean socialmente responsables.
- Evaluar la posibilidad de generar nuevas alianzas con otras empresas del sector farmacéutico, y con el gobierno norteamericano.
- Evaluar la posibilidad de innovar desarrollando la extensión de línea como analgésicos en parches para uso crónico en pacientes geriátrico y antioxidante en inyectable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Bordoff, J. (2022, diciembre). La Histórica Ley sobre el Clima de Estados Unidos. <https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2022/12/america-landmark-climate-law-bordoff>
- CDC.gov. (2023). Figure 1. Use of prescription pain medications in the past 30 días among adults aged 20 and over, by sex and age: United States, 2015-2018. [Documento reservado]. https://upperu.sharepoint.com/:x:/s/SeminariodeTesis4-D-MADM47-EPG2022_IIEPG-6A0135-G7/ESNXpCkuQ45JgUQPrbyATQBJJ7-McCaDYY-X1q9U0fTFQ?e=2ldcS9
- CVSHealth.com. (2019, 19 de febrero). CVS Health Recognized for Gender Equality Efforts. <https://www.cvshealth.com/news/diversity-equity-inclusion/cvs-health-recognized-for-gender-equality-efforts.html>
- CVSHealth.com. (2022, febrero). CVS Specialty® Pharmacy services. <https://www.cvshealth.com/services/pharmacy/specialty-pharmacy.html>
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico, un Enfoque de Gerencia*. Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo primera edición. Editorial Pearson.
- Equipo Técnico de LLS Health. (2020, 13 de agosto). Cómo las tendencias en productos de venta libre (OTC) están moldeando el mercado. <https://espanol.lubrizol.com/Health/Blog/2020/04/How-Trends-in-Over-The-Counter-Products-are-Shaping-the-Market>
- Fernández, J. (2007). ¿Por qué y cómo gestionar la ética organizativo-empresarial? En: Bajo, A., y Villagra, N. (eds.). (2007). *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable. Memoria Académica Curso 2006-2007*. Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas.
- Fernández, J., y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*. Nº 6, Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012. DOI: 10.7263/ADR.RSC.006.07

- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2023, octubre). *Abordar Las Divergencias Mundiales. Informes de Perspectivas de la Economía Mundial*. FMI. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023>
- Forbes. (2014, 22 de mayo). Why The Joint Venture With Cardinal Health Is A Good Move By CVS. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/05/22/why-the-joint-venture-with-cardinal-health-is-a-good-move-by-cvs/?sh=5b2e280312e7>
- Freije, A., y Freije, I. (2009). *La Estrategia Empresarial con Método*. Desclee de Brouwer.
- Future Market Insights. (s.f.). Country-Wise Analysis. [Documento reservado]. https://upperu.sharepoint.com/:x:/s/SeminariodeTesis4-D-MADM47-EPG2022_IIEPG-6A0135-G7/ESNXpCkuQ45JgUQPrvyATQBJJ7-McCaDYY-X1q9U0fTFQ?e=2ldcS9
- Gunja, M.; Gumas, E.; y Williams, R. (2023). U.S. Health Care from a Global Perspective, 2022: Accelerating Spending, Worsening Outcomes. Issue Briefs. January 31, 2023. <https://www.commonwealthfund.org/publications/issue-briefs/2023/jan/us-health-care-global-perspective-2022>
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*. Gránica.
- Indeed. (s.f.). Sueldos por año de Senior manager/a en CVS Health en Estados Unidos. <https://www.indeed.com/cmp/ CVS-Health/salaries/Senior-Account-Manager#:~:text=How%20much%20does%20a%20Senior,13%25%20below%20the%20national%20average>
- Investing.com. (2023, 18 de febrero). CVS Health Corp (CVS). <https://es.investing.com/equities/cvs-corp-company-profile>
- IRI & Consumer Healthcare Products Association (CHPA). (2022). Executive Summary of Findings. The Power of OTCs to Provide Consumer Value. November 2022. <https://www.chpa.org/sites/default/files/media/docs/2022-11/The-Power-of-OTCs-to-Provide-Consumer-Value.pdf>
- Kotler, P. (2007). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación, S.A
- LaFraniere, S., y Weiland, N. (2023, 30 de enero). U.S. Plans to End Public Health Emergency for Covid in May. *The New York Times*.

<https://www.nytimes.com/2023/01/30/us/politics/biden-covid-public-health-emergency.html>

Mordor Intelligence. (s.f.). Análisis del tamaño y la participación del mercado de antioxidantes alimentarios tendencias y pronósticos de crecimiento (2023 - 2028). <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/food-antioxidants-market>

O'Donnell, P. (2022, 05 de setiembre). Dallas-based Signify Health sells to CVS in \$8 billion deal. *The Dallas Morning News*. <https://www.dallasnews.com/business/health-care/2022/09/05/dallas-based-signify-health-sells-to-cvs-in-8-billion-deal/>

Organimi. (s.f.). CVS Health's Organizational Leadership. <https://www.organimi.com/organizational-structures/cvs-health/>

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. Grupo Editorial Patria.

Ramírez, M. (2019, junio). Leading internal analgesic tablet brands in the United States in 2019, based on sales (in million U.S. dollars). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/194510/leading-us-analgesic-tablet-brands-in-2013-based-on-sales/>

Regan, M. (2022, 26 de agosto). The Inflation Reduction Act: A Big Deal for People and the Planet. <https://www.epa.gov/perspectives/inflation-reduction-act-big-deal-people-and-planet>

Statista. (2022). Analgesics - United States. <https://www.statista.com/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/analgesics/united-states>

Statista.com. (2023a). La Industria Farmacéutica en el mundo. <https://es-statista-com.up.idm.oclc.org/temas/11580/la-industria-farmacautica-en-el-mundo/#topicOverview>

Statista.com. (2023b). Ranking de farmacias en Estados Unidos en el 2021. [Documento reservado].

Statista.com. (2023c). Tamaño del mercado global (OTC) (billones de US\$). [Documento reservado].

Statista.com. (2023d). Población de Estados Unidos 2016-2027 (en millones de habitantes). [Documento reservado].

Statista.com. (2023e). Resident population of the United States by sex and age as of July 1, 2021 (in millions). [Documento reservado].
https://upperu.sharepoint.com/:x/s/SeminariodeTesis4-D-MADM47-EPG2022_IIEPG-6A0135-G7/ESNXpCkuQ45JgUQPrbvyATQBJJ7-McCaDYY-X1q9U0fTFQ?e=2ldcS9

Statista.com. (2023f). Top U.S. pharmacies ranked by prescription drugs market share in 2022. [Graphic]. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/734171/pharmacies-ranked-by-rx-market-share-in-us/>

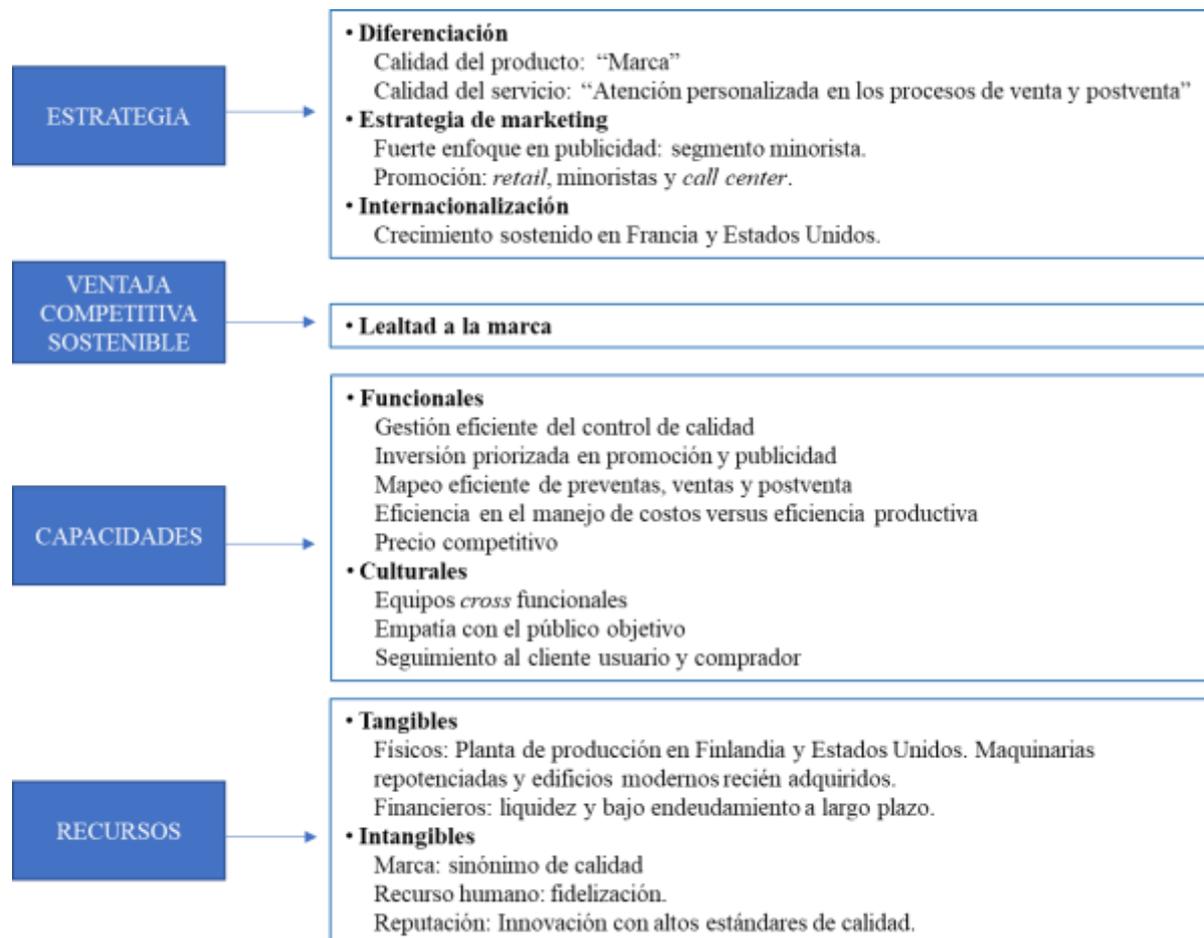
ANEXOS

ANEXO 1. ALCANCE DEL ANÁLISIS PESTEL



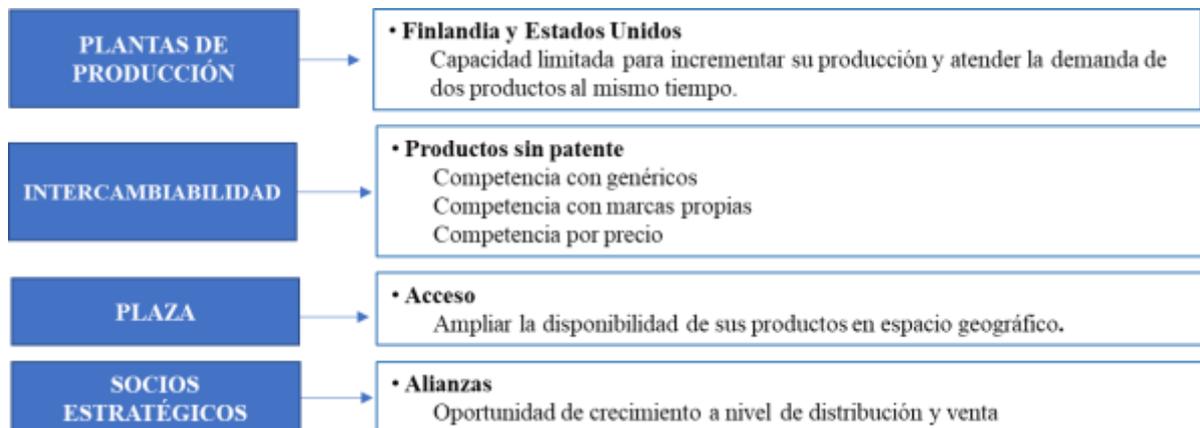
Nota: Adaptado de David, 2013.

ANEXO 2. FORTALEZAS DE PILLENS



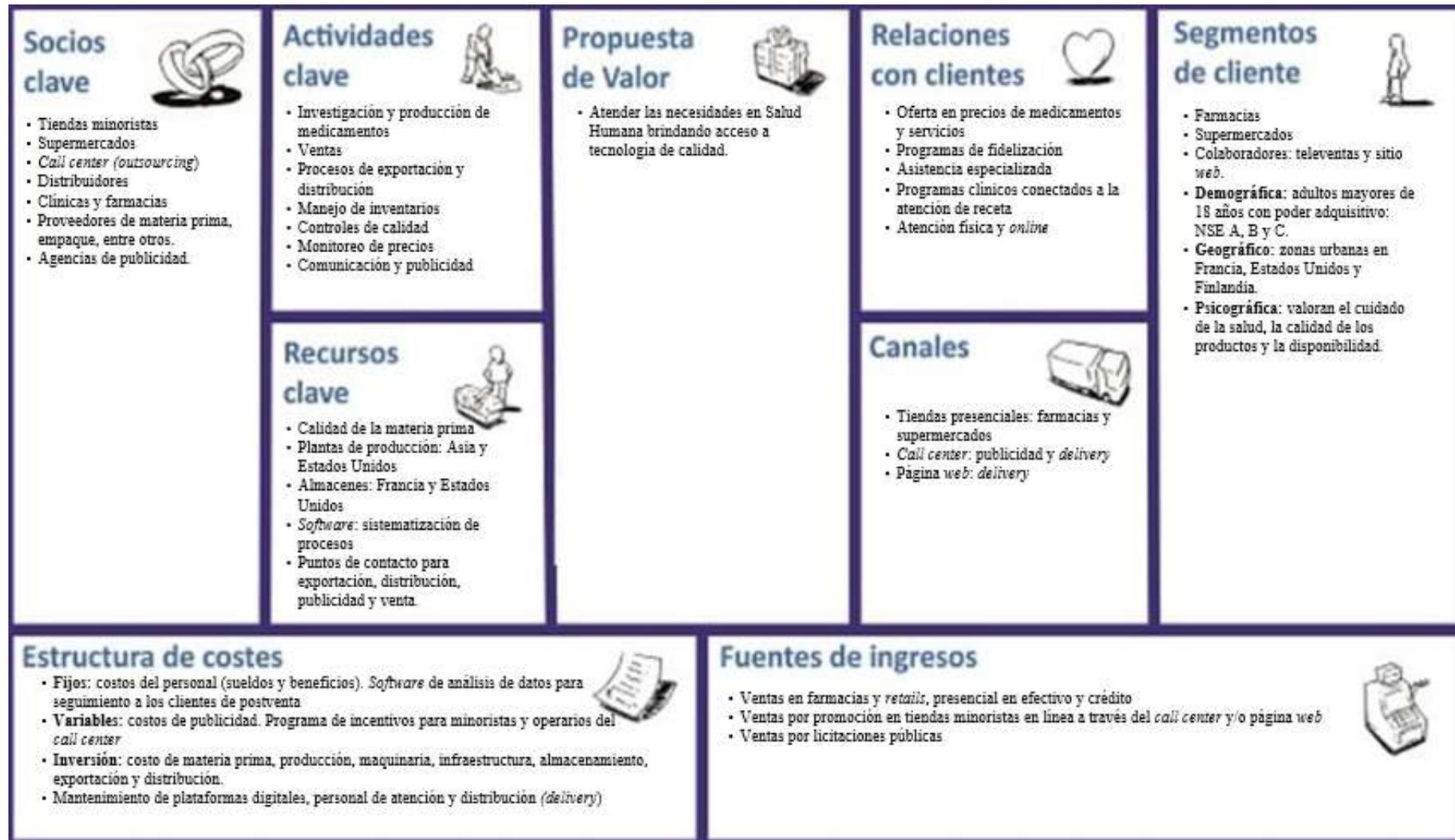
Nota: Elaboración propia, 2024.

ANEXO 3. ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE PILLENS



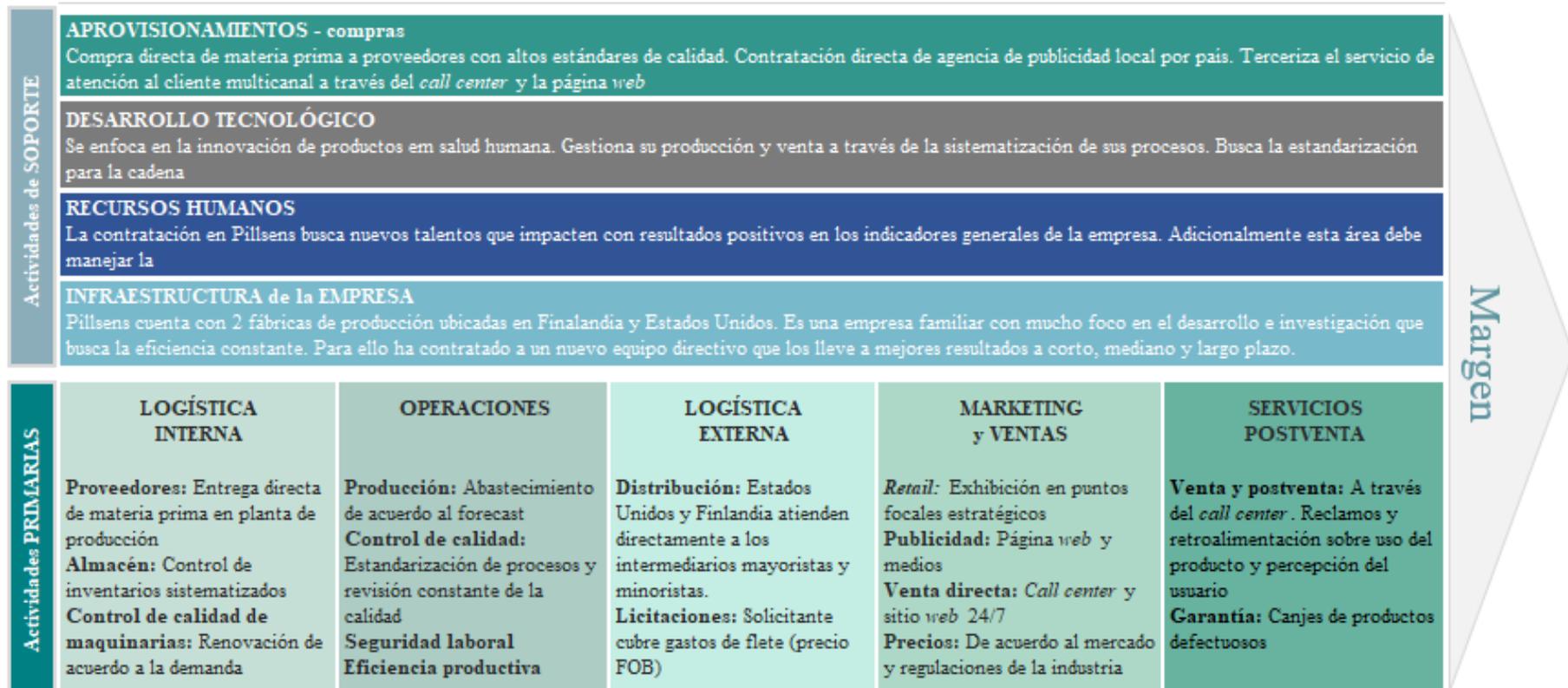
Nota: Elaboración propia, 2024.

ANEXO 4. MODELO CANVAS DE PILLSSENS



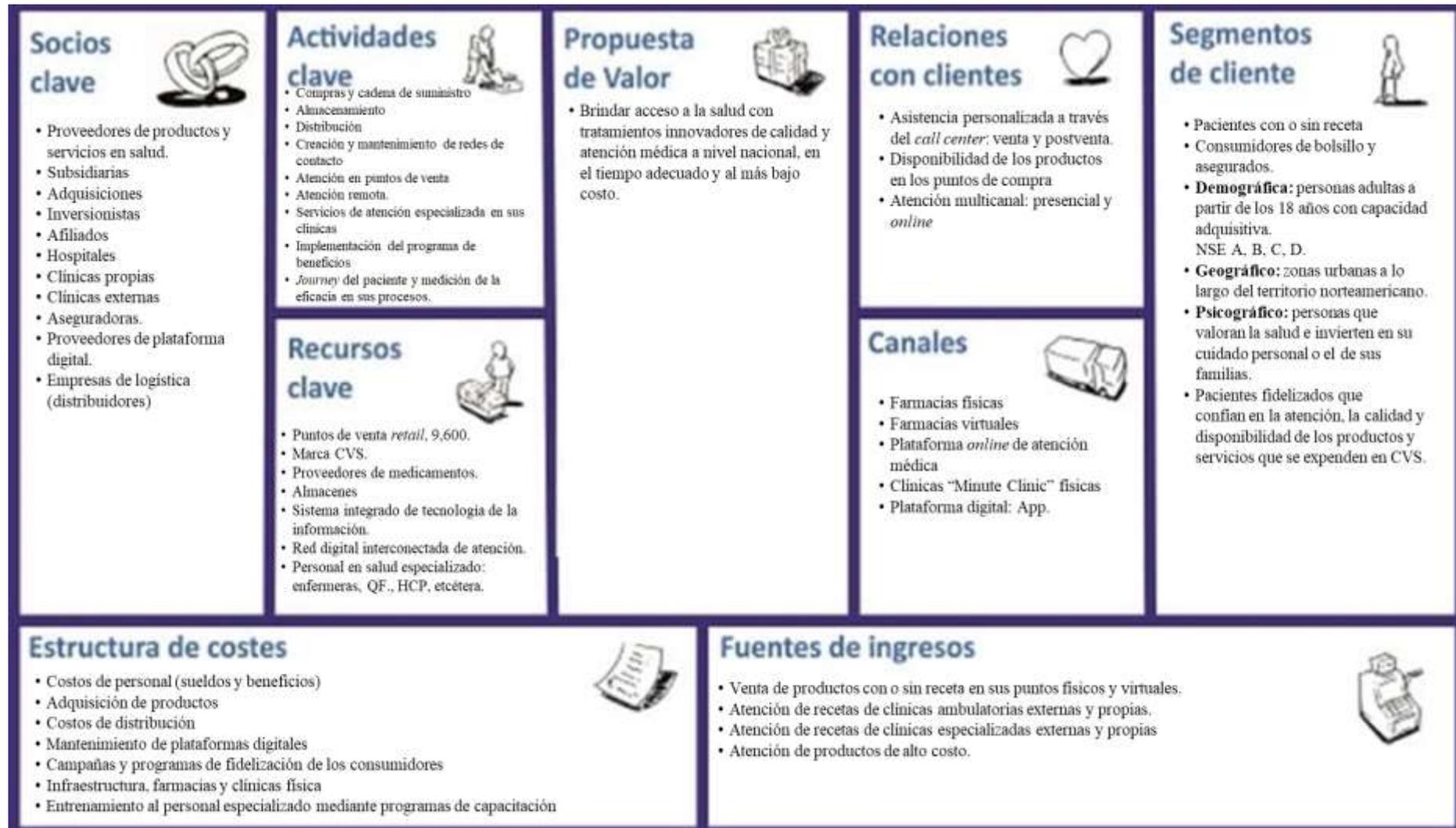
Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

ANEXO 5. CADENA DE VALOR DE PILLSENS



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

ANEXO 6. BUSINESS MODEL CANVAS DE CVS



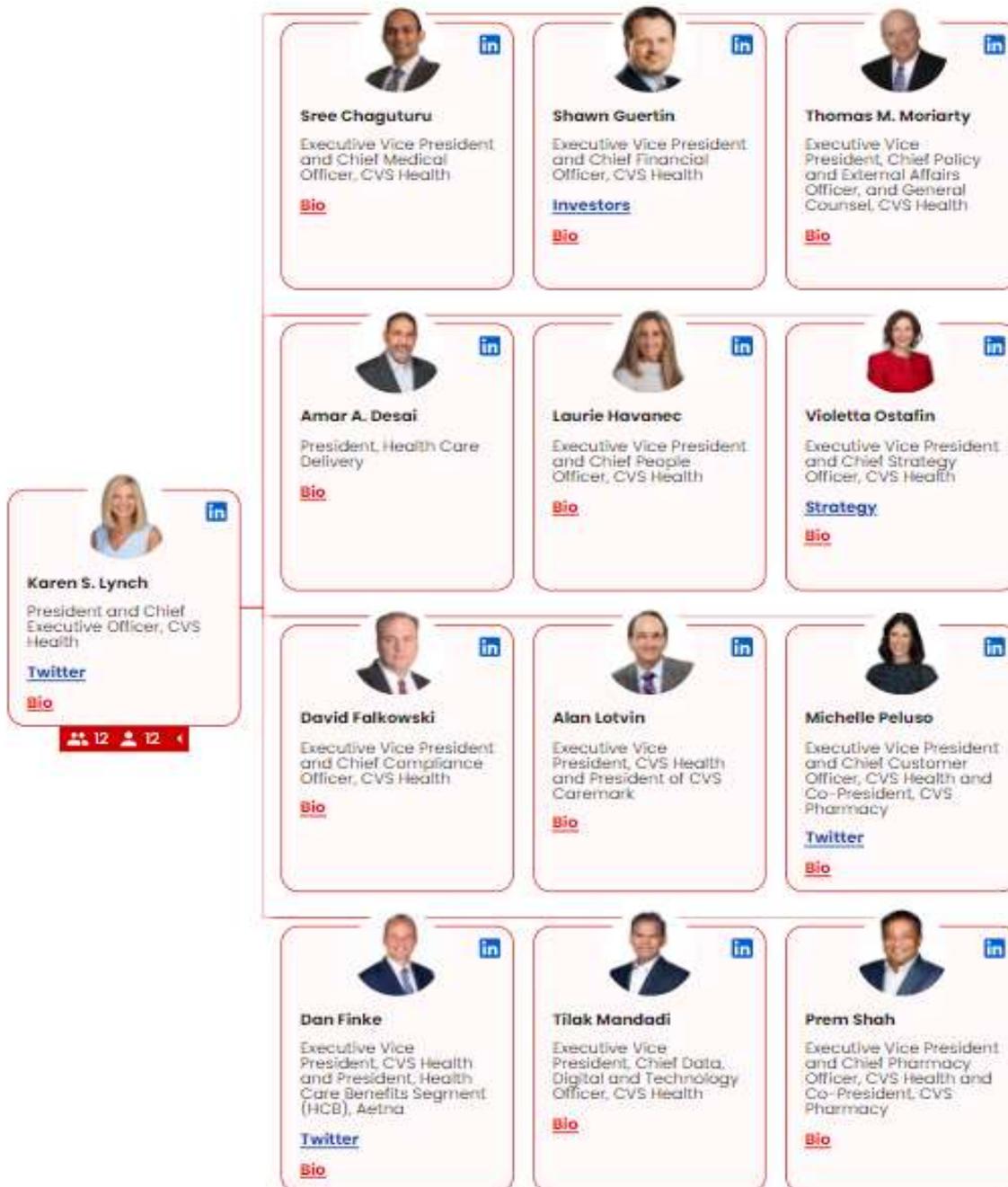
Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

ANEXO 7. CADENA DE VALOR DE CVS



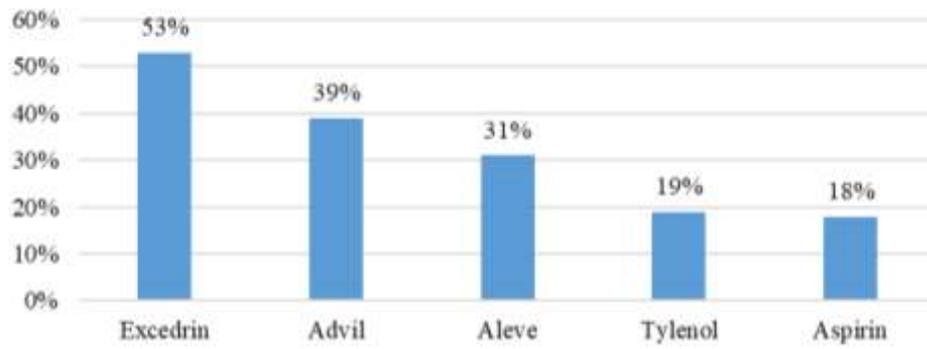
Nota: Adaptado de Porter, 1985.

ANEXO 8. ORGANIGRAMA DE CVS



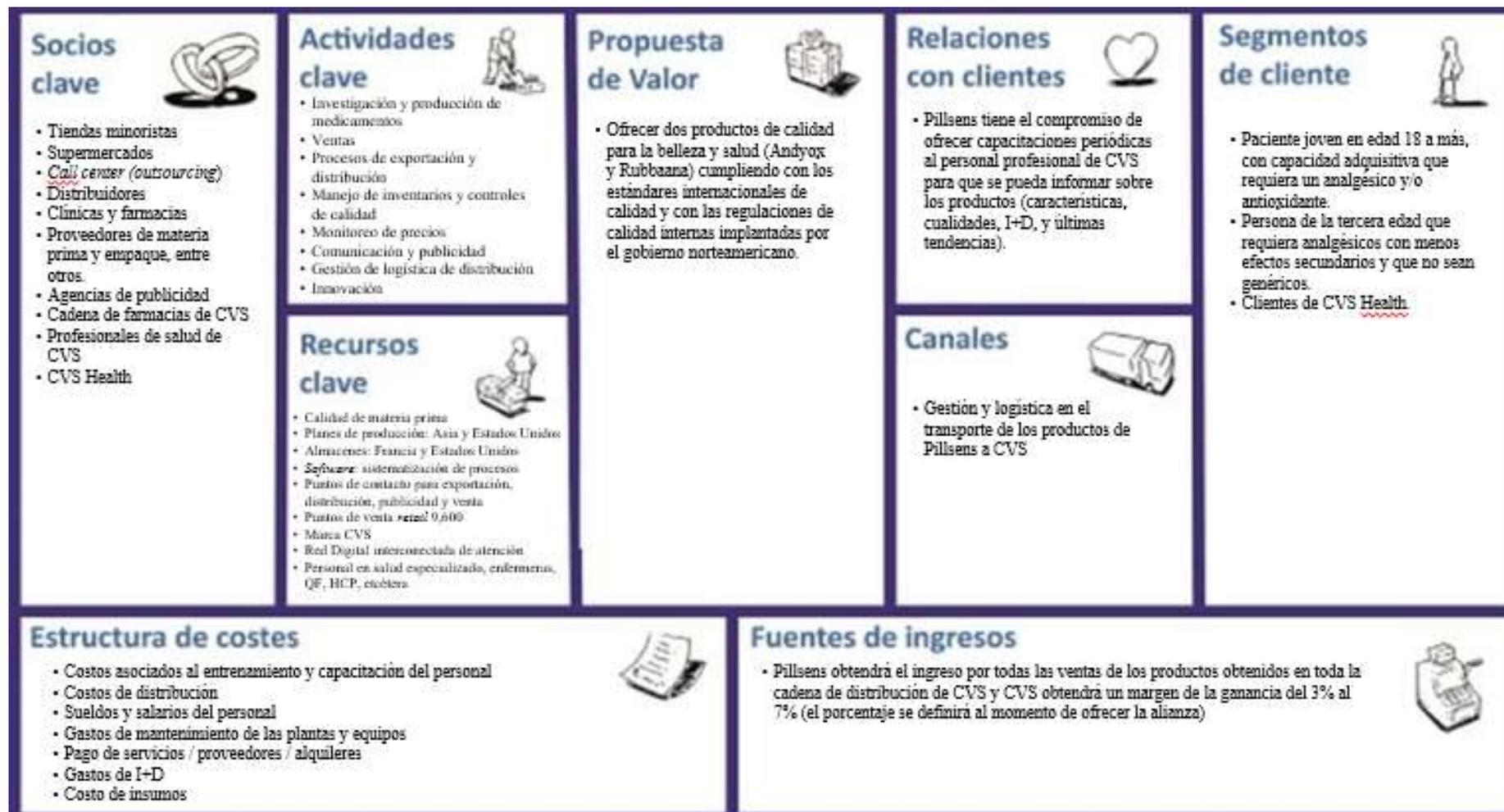
Nota: Tomado Organimi, s.f.

ANEXO 9. PREFERENCIAS DE MARCAS DE ANALGÉSICOS A NIVEL GLOBAL



Nota: Tomado de Statista, 2022.

ANEXO 10. MODELO DE NEGOCIO DE PILLSSENS CON LA ALIANZA ESTRATÉGICA CON CVS



Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

ANEXO 11. FODA CRUZADO

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
PILLSSENS	CVS	PILLSSENS	CVS
1. Lealtad y fidelidad de la marca. 2. Gestión eficiente del control de calidad. 3. Desarrollo de productos innovadores y de calidad. 4. Plantas de producción nuevas y modernas.	1. Marca posicionada en territorio americano. 2. Cobertura a nivel nacional con centros de distribución. 3. Personal especializado en salud. 4. Programas propios de beneficios de salud público y privado.	5. La marca no se encuentra posicionada en el mercado norteamericano. 6. No cuenta con puntos de ventas directos. 7. No tiene convenios firmados con el Estado. 8. Capacidad limitada de producción para abastecer el mercado norteamericano.	1. No tiene equipos ni laboratorios de investigación. 2. Ofrece analgésicos genéricos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO
1- Crecimiento de la población de la tercera edad. 2- Desarrollo de medicamentos a bajo costo y de alta calidad (vencimientos de patentes). 3- Los rezagos de la pandemia continúan generando el uso de analgésicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza estratégica entre Pillsens y CVS por los próximos siete años. • Pillsens ofrece sus dos productos de belleza y salud (AndyOx y Rubanna) de alta calidad y a un buen precio. • Pillsens y CVS deberán trabajar y/o mantener proveedores que cumplan con todos los estándares de calidad internacionales y que sean socialmente responsables. 		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará el amplio conocimiento que tiene CVS del área logística. • Se utilizará la red de distribución de CVS.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA
1- Inestabilidad política. 2- Incremento de la inflación (factores externos, guerras). 3- Disminución del poder adquisitivo del consumidor. 4- Variedad de productos sustitutos (genéricos). 5- Costo de inversión se incrementa para la elaboración y desarrollo de los medicamentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la inversión / Tener limitaciones por hechos o sucesos difíciles de predecir (pandemia /guerras). 		<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los volúmenes de producción a través de acuerdos de distribución intensiva. • Disminuir los gastos relacionados a publicidad y/o marketing.

Nota: Adaptado de David, 2013.

ANEXO 12. PRESUPUESTOS

Tabla A

Presupuesto del plan de Recursos Humanos

		En miles de euros						
Proceso	Plan de acción	2022	2023	2024	2025	2006	2007	2008
Atracción y Retención de Talento	Realizar un levantamiento de información para conocer todos los perfiles de los empleados y elaborar un manual de la descripción de cada posición con el detalle de sus respectivas funciones	20	10	2	0	0	0	0
	Implementar una política de retención acorde a la cultura de la compañía	5	5	5	0	0	0	0
	Implementar una política de referidos proponiendo estímulos y recompensas	3	3	3	3	3	3	3
	Implementar una política de remuneraciones transversal	30	0	30		30		30
	Implementar un programa de desarrollo profesional para diversificar el talento en la organización	0	0	0	0	0	0	0
Capacitación y Desarrollo	Realizar programas de capacitación para los colaboradores según sus funciones y que se encuentren alineados con los objetivos de la compañía	15	15	15	15	15	15	15
	Elaborar una matriz en donde se muestren las oportunidades de crecimiento que tiene la compañía para sus colaboradores	0	0	0	0	0	0	0
	Elaborar un cronograma de capacitaciones internas entre los colaboradores que sea de provecho para los otros miembros del equipo para el desarrollo de sus actividades	0	0	0	0	0	0	0
Desarrollo y Cultura Organizacional	Fomentar la cultura organizacional, inicio de inducción del personal hasta su adaptación a la empresa y a la cultura de la misma, continuando con la capacitación y monitoreo	0	0	0	0	0	0	0
	Elaborar un plan de salud y seguridad ocupacional para evitar y/o reducir los accidentes a un 0%	10	10	10	10	10	10	10
	Desarrollar un programa anual de talleres para reforzar la cultura y la comunicación interna	7	7	7	7	7	7	7
Total		90	50	72	35	65	35	65

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla B**Presupuesto del plan de Marketing**

Proceso	Plan de acción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Material publicitario	Invertir en publicidad para tener mayor presencia en diferentes medios: <i>webs</i> , redes sociales, blogs, revistas, televisión, radio.	1	1	1	1	1	1	1
Actividades BTL	Campañas de retención de clientes con diferentes incentivos para que recomienden y realicen comentarios positivos de la marca..	1	1	1	1	1	1	1
Página <i>web</i>	Atraer usuarios a la página <i>web</i> para que conozcan la empresa y el producto que ofrece Pillsens.	1	1	1	1	2	2	2
Servicio al cliente (<i>call center</i>)	Control de las entregas a los canales de ventas.	1	1	1	1	1	1	1
Investigación de mercado	Analizar la eficiencia de los costos asociados por el esfuerzo de la gestión de marketing.	2	2	2	2	2	2	2
Total presupuesto		6	7	7	7	8	8	8

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla C**Presupuesto del plan de Operaciones**

Proceso	Plan de acción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Reducir capacidad ociosa	Reducir la capacidad ociosa en la planta de Estados Unidos sobre el total de la capacidad de producción para atender demanda real.	1	1	1	1	1	1	1
Reducir costos variables	Reducir el porcentaje de los costos variables sobre el precio de venta.	1	2	2	3	3	3	3
Incrementar capacidad de producción	Incrementar la capacidad de producción en la planta de Estados Unidos a través de la inversión en maquinarias y edificios.	4	4	4	4	4	4	4
Total presupuesto		6	7	7	8	8	8	8

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla D***Presupuesto del plan de Responsabilidad social Empresarial (RSE)***

Proceso	Plan de acción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Reducir huella de carbono	Las plantas de producción de Pillsens tienen como objetivo reducir la huella de carbono al 50% hacia el año 2025.	1	1	2	2	2	2	2
Invertir en estrategias de sustentabilidad	Estrategias de sustentabilidad para reducir el impacto ambiental como el uso de energía renovable (operaciones eficientes a través de la conservación de energía, reducción del uso de agua, uso eficiente de materias primas y gestión responsable de residuos).	1	2	2	2	3	3	3
Invertir en estrategias para reducir emisión de gases tóxicos	Reducir los impactos de la cadena de valor, principalmente en la emisión de gases tóxicos producto del reabastecimiento en los puntos de venta.	2	2	2	2	2	2	2
Investigación en impactos del ciclo de vida del producto	Trabajar en equipo con los proveedores y clientes para comprender y minimizar los impactos del ciclo de vida de los productos.	2	2	2	2	2	2	2
Total presupuesto		6	7	8	8	9	9	9

Nota: Elaboración propia, 2024.

ANEXO 13. OBJETIVOS Y PLAN DE ACCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos	Proceso	Plan de Acción
Pillsen busca tener a los mejores profesionales en su staff, para ello deberá tener como objetivo analizar y revisar los perfiles de sus empleados y el de los nuevos talentos para elegir al mejor candidato según las necesidades de la compañía, ofreciendo salarios acorde al mercado, y beneficios adicionales para lograr la fidelización del colaborador	Atracción y Retención del Talento	Realizar un levantamiento de información para conocer todos los perfiles de los empleados y elaborar un manual de la descripción de cada posición con el detalle de sus respectivas funciones
		Implementar una política de retención acorde a la cultura de la compañía
		Implementar una política de referidos proponiendo estímulos y recompensas
		Implementar un política de remuneraciones transversal
Fomentar e invertir en la capacitación de los colaboradores para contribuir con su crecimiento	Capacitación y Desarrollo	Realizar programas de capacitación para los colaboradores según sus funciones y que se encuentren alineados con los objetivos de la compañía
		Elaborar una matriz en donde se muestren las oportunidades de crecimiento que tiene la compañía para sus colaboradores
		Elaborar un cronograma de capacitaciones internas entre los colaboradores que sea de provecho para los otros miembros del equipo para el desarrollo de sus actividades
Generar un ambiente de seguridad ocupacional en todos los espacios laborales y promover la felicidad	Desarrollo y Cultura Organizacional	Fomentar la cultura organizacional, inicio de inducción del personal hasta su adaptación a la empresa y a la cultura de la misma, continuando con la capacitación y monitoreo
		Elaborar un plan de salud y seguridad ocupacional para evitar y/o reducir los accidentes en un 0%
		Desarrollar un programa anual de talleres para reforzar la cultura y la comunicación interna

Nota: Elaboración propia, 2024.

ANEXO 14. PREMISAS DEL ANÁLISIS FINANCIERO

En miles de euros		
Compra del activo	81,701	
Ventas iniciales esperadas	100,097	
Crecimiento en ventas esperado	20.0%	
Costo de materiales directos	35.0%	ventas
Costo de mano de obra directa	10.0%	ventas
Comisión de ventas	3.0%	ventas
Gastos administrativos iniciales	9,074	
Incrementos de gastos administrativos	10.0%	
Depreciación lineal	10	Años
Tasa impositiva	29.5%	
CCPP (WACC)	15.0%	

Nota: Elaboración propia, 2024.

ANEXO 15. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS DE PILLSSENS - SIN ALIANZA

	INFORMACIÓN HISTORICA					PROYECTADO						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	97,355	103,352	89,621	86,291	100,097	115,112	132,378	152,235	175,070	201,331	231,531	266,260
Costos variables	(39,415)	(42,719)	(37,622)	(37,365)	(45,265)	(43,000)	(52,951)	(60,894)	(70,028)	(80,532)	(92,612)	(106,504)
Utilidad operativa	57,940	60,633	51,999	48,926	54,832	72,111.58.	79,426.99.	91,341.04.	105,042.20.	120,798.53.	138,918.31.	159,756.05.
Costos de marketing y ventas	(4,469)	(5,159)	(5,608)	(6,210)	(6,008)	(8,008)	(9,209)	(10,590)	(12,179)	(14,006)	(16,106)	(18,522)
Costos fijos	(15,053)	(15,188)	(14,342)	(14,607)	(16,265)	(9,074)	(9,981)	(10,979)	(12,077)	(13,285)	(14,613)	(16,075)
Utilidad antes de depreciación EBITDA	38,418	40,286	32,049	28,109	32,558	55,030.12.	60,237.00.	69,771.60.	80,786.30.	93,508.10.	108,198.55.	125,159.00.
Depreciación	(14,817)	(13,892)	(10,089)	(10,000)	(9,378)	(10,378)	(8,878)	(8,378)	(7,878)	(7,378)	(6,878)	(6,378)
Beneficio operativo EBIT	23,601	26,394	21,960	18,109	23,180	44,652.	51,358.50	61,393.10	72,907.80	86,129.60	101,320.	118,780.50
Intereses (ingresos/ gastos)	(3,961)	(3,660)	(4,095)	(3,770)	(2,768)	(3,045)	-3,349	-3,684	-4,052	-4,458	-4,903	(5,394)
Beneficio antes de impuestos	19,641	22,734	17,865	14,339	20,412	41,607.	48,009.42.	57,709.11.	68,855.41.	81,671.97.	96,416.66.	113,386.77.
Impuesto tasa	(6,367)	(6,189)	(5,194)	(4,289)	(5,784)	(12,274)	(14,163)	(17,024)	(20,312)	(24,093)	(28,443)	(33,449)
Beneficio del ejercicio	13,274	16,546	12,671	10,051	14,628	29,333	33,847	40,685	48,543	57,579	67,974	79,938

Nota: Elaboración propia, 2024.

ANEXO 16. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS DE PILLSSENS - CON ALIANZA

	INFORMACIÓN HISTORICA					PROYECTADO						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	97,355	103,352	89,621	86,291	100,097	120,116	144,140	172,968	207,561	249,073	298,888	358,666
Costos variables	(39,415)	(42,719)	(38.)	(37,365)	(45.)	(45,044)	(54,052)	(64,863)	(77,835)	(93,403)	(112,083)	(134,500)
Utilidad operativa	57,940	60,633	51,999	48,928	54,832	75,072.77.	90,087.33.	108,104.79.	129,725.75.	155,670.90.	186,805.08.	224,166.10.
Costos de marketing y ventas	(4,469)	(5,159)	(5,608)	(6,210)	(6,008)	(6,006)	(7,207)	(8,648)	(10,378)	(12,454)	(14,944)	(17,933)
Costos fijos	(15,053)	(15,188)	(14,342)	(14,607)	(16,265)	(9,074)	(9,981)	(10,979)	(12,077)	(13,285)	(14,613)	(16,075)
Utilidad antes de deprecación EBITDA	38,418	40,286	32,049	28,109	32,558	59,993.25.	72,899.27.	88,477.23.	107,270.60.	129,932.43.	157,247.39.	190,158.20.
Deprecación	(14,817)	(13,892)	(10.)	(10,000)	(9,378)	(10,378)	(8,878)	(8,378)	(7,878)	(7,378)	(6,878)	(6,378)
Beneficio operativo EBIT	23,601	26,394	21,960	18,109	23,180	49,614.77.	64,020.77	80,098.73	99,392.10	122,553.93	150,369.	183,779.70
Intereses (ingresos/ gastos)	(3,961)	(3,660)	(4,095)	(3,770)	(2,768)	(3,045)	(3,349)	(3,684)	(4,052)	(4,458)	(4,903)	(5,394)
Beneficio antes de impuestos	19,641	22,734	17,865	14,339	20,412	46,570.15.	60,671.69.	76,414.74.	95,339.71.	118,096.30.	145,465.50.	178,385.97.
Impuesto tasa	6367	(6,189)	(5.)	(4.)	5784	(13,738)	(17,898)	(22,542)	(28,125)	(34,838)	(42,912)	(52,624)
Beneficio del ejercicio	13,274	16,546	12,671	10,051	14,628	32,832	42,774	53,872	67,214	83,258	102,553	125,762

Nota: Elaboración propia, 2024.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sr. Marcos Enrique Amancio Castro

Nació en Lima. Es Licenciado en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Nacional de Ingeniería, y cuenta con una Diplomatura en Business Analytics por CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el sector de banca y finanzas en las áreas de Negocio y Tecnología. Actualmente se desempeña como Gerente Adjunto de Arquitectura de Solución.

Sra. Maribel Milagros Ayala Barreto

Nació en Lima. Es Licenciada en Ciencias Financieras y Contables por la Universidad Nacional Federico Villarreal, con una especialización en Tributación Avanzada realizada en la Universidad de Lima y un diplomado en Tributación Internacional y Precios de Transferencia realizada en la Universidad ESAN. Cuenta con más de 10 de años de experiencia laborando en el sector minero energético en el área de Impuestos y Auditoría. Actualmente se desempeña como Coordinador de Impuestos Corporativos en la empresa Energía Eólica S.A. del Grupo Contourglobal (grupo dedicado a la inversión de parques eólicos y solares).

Sra. Elba Consuelo Flores Barba

Nació en Guadalupe, Departamento de La Libertad. Es Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con más de 19 años de experiencia laborando en el sector farmacéutico en las áreas de Ventas, Comercial y Gestión de Cuentas. Actualmente se desempeña como Gerente Comercial de Biopas Group Perú.

Sr. Jonathan Manuel Ragas Montalvo

Nació en Lima. Es Licenciado en Marketing, con diplomados en Retail Management y Gestión Comercial. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en las áreas de Comercial, Ventas y Marketing, en distintos tipos de industrias. Actualmente se desempeña como Subgerente de Ventas en Cementos Inka.