



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO 2022-2025 PARA UNA ALIANZA
ENTRE LABORATORIO FARMACÉUTICO Y RETAIL DE
MEDICAMENTOS”**

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

Presentado por

Christian Adrian Sanchez Ato

Miguel Augusto Herz Rosales

Jorge Jair Gonzales Tafur

Julio Cesar Junior Luque Cuba

Sebastian Martin Villegas Bacigalupo

Asesor: José Aníbal Díaz Ismodes

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

Lima, octubre 2022



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO | Escuela de
Postgrado

A través del presente, **JOSÉ DÍAZ ISMODES**, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "**PLAN ESTRATÉGICO 2022-2025 PARA UNA ALIANZA ENTRE LABORATORIO FARMACÉUTICO Y RETAIL DE MEDICAMENTOS**", presentado por:

	Nombre de los alumno(s)
1	Gonzales Tafur Jorge Jair
2	Herz Rosales Miguel Augusto
3	Luque Cuba Julio César Junior
4	Sánchez Ato Christian Adrian
5	Villegas Bacigalupo Sebastian Martín

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el 12 de octubre de 2022 dando el siguiente resultado:

FINALL -12 OCT

INFORME DE ORIGINALIDAD

17 %

INDICE DE SIMILITUD

16 %

FUENTES DE INTERNET

3 %

PUBLICACIONES

5 %

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Fecha: 12 de octubre de 2022

Firma del asesor

Dedicado a mi familia, mi esposa Fabiola, mi hija Brunella por su apoyo incondicional y a mi equipo de maestría por su compromiso durante todos estos meses que duró la maestría y la elaboración de la tesis.

Christian Sánchez

Dedicado a mi hijo Bastián por ser una fuente de inspiración diaria, a mi pareja y mi familia por todo el soporte para lograrlo, y a mi equipo de maestría por el apoyo en esta gran experiencia.

Jair Gonzales

Dedicado a mi esposa e hijos por su apoyo incondicional y a mi equipo de maestría por su invaluable aporte en la consecución de cada objetivo propuesto.

Julio Luque

Dedicado a mi familia, a mi padre que en paz descanse, a mi grupo de la maestría por todo el apoyo, perseverancia y dedicación durante todo este tiempo para alcanzar nuestros objetivos académicos.

Miguel Herz

Dedicado a mi esposa, a mis padres y al gran equipo de la maestría, sin cuyo invaluable apoyo, no hubiera sido posible concluir este gran reto académico.

Sebastián Villegas

Agradecemos a cada uno de los profesores y facilitadores que nos acompañaron a lo largo de nuestra maestría por compartir sus conocimientos y experiencias y un especial agradecimiento a nuestro asesor quien nos orientó en el desarrollo de la Tesis.

Miguel, Julio, Jair, Sebastián y Christian

RESUMEN

Pillsens es una compañía que se dedica a la producción y venta de medicamentos de venta libre, especializados en analgésicos y antioxidantes. La empresa comercializa sus productos en Francia, Estados Unidos y Finlandia, teniendo plantas de producción en estos dos últimos países.

Pillsens busca ser el principal fabricante y comercializador en el sector al que se dirige con el fin de expandir e incrementar la venta de sus productos. Es así que, buscando oportunidades de negocio, nace la de formar una alianza estratégica con la empresa líder en soluciones de salud en Estados Unidos, CVS Health, para ampliar sus operaciones en dicho país.

CVS Health es una compañía estadounidense de atención médica, propietaria de CVS Pharmacy (cadena de farmacias minorista), es la corporación más grande del mundo que brinda servicios en un solo país. Cuenta con 9,967 locales a lo largo de Estados Unidos, en donde la cercanía y preocupación por darle una excelente atención a sus clientes se convierte en su ventaja diferencial.

Al realizar un análisis de la estructura de Pillsens, sus fortalezas, ventajas competitivas, oportunidades de mejora y distintos indicadores de mercado, se aprecia que se presentan muy buenas oportunidades de crecimiento en Estados Unidos, acompañadas de generación rentabilidad y crecimiento sostenido, todo lo cual se materializaría mediante la alianza con CVS Health, tal como se podrá apreciar en los indicadores financieros y de mercado mostrados en el presente trabajo.

Considerando lo anterior, y luego de elaborar el presente plan estratégico 2022 – 2025, se reafirman resultados favorables para los objetivos buscados por Pillsens, a nivel económico, de expansión y de crecimiento de la marca. Así, si se revisan los indicadores VAN económico y VAN financiero obtenidos a raíz de la alianza, en comparación con haber mantenido operaciones sin la realización de la alianza, se observan beneficios superiores a 95%.

ABSTRACT

Pillsens is a company dedicated to the production and sales of over-the-counter (OTC) medications, specialized in analgesics and antioxidants. The company sells its products in France, United States and Finland, having production plants in these two last countries.

Pillsens is focused on being the first manufacturer and seller in healthy segment in order to expand their sellings. Pillsens finds the opportunity to establish a strategic alliance with the leading company in health solutions in the United States, CVS.

CVS Health is an american healthcare company, owner of CVS Pharmacy (Retail Pharmacy Chain), it is the world's largest corporation serving a single country. It has 9,967 stores throughout the United States, where proximity and concern for providing excellent customer service becomes its differential advantage.

When carrying out an analysis of Pillsens' structure, its strengths, competitive advantages, opportunities for improvement and different market indicators, it can be seen that there are very good growth opportunities in the United States, accompanied by the generation of profitability and sustained growth, all of which It would materialize through the alliance with CVS Health, as can be seen in the financial and market indicators shown in this work.

Considering the above, and after preparing this strategic plan 2022-2025, favorable results are reaffirmed for the objectives sought by Pillsens, at the economic level, expansion and growth of the brand. Thus, if the economic NPV and financial NPV indicators obtained as a result of the alliance are reviewed, compared to having maintained operations without the alliance, benefits greater than 95%.

Índice de Tablas	xii
Índice de Gráficos	xii
Introducción	xiii
Capítulo I. Antecedentes Generales	1
1. Consideraciones generales	1
2. Información de Pillsens	1
2.1. Historia de la compañía.....	1
2.2. Clasificación industrial de Pillsens	2
2.3. Definición de misión y visión actual de Pillsens.....	2
2.3.1. Misión	2
2.3.2. Visión	2
2.4. Estructura, mecanismos y flujos de la organización	2
2.4.1. Estructura de Pillsens	2
2.4.2. Mecanismos organizacionales de Pillsens.....	3
2.4.3. Flujos Organizacionales de Pillsens.....	3
2.4.4. Configuración de Pillsens	4
2.5. Descripción y perfil estratégico de Pillsens	4
2.6. Definición del problema de Pillsens	4
3. Enfoque y descripción de la solución prevista: Alianza Pillsens – CVS	5
4. Alcance de la propuesta	5
5. Limitaciones de la propuesta.....	5
Capítulo II. Diagnóstico situacional externo	6
1. Análisis del macroentorno (PESTEG)	6
2. Análisis del microentorno	6
2.1. Identificación, características y evolución del sector.....	6
2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	7
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores	7
2.2.2. Poder de negociación de los clientes.....	8
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores	8
2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos	9
2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes	9
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	9
4. Conclusiones el análisis externo	9
Capítulo III. Diagnóstico situacional interno	11
1. Modelo de negocio de las compañías.....	11

1.1.	Modelo de negocio - Pillsens	11
1.1.1.	Segmento de mercado	11
1.1.2.	Propuesta de valor	11
1.1.3.	Canales	11
1.1.4.	Relación con los clientes	11
1.1.5.	Fuentes de ingreso	12
1.1.6.	Recursos claves	12
1.1.7.	Actividades claves	12
1.1.8.	Asociaciones claves	12
1.1.9.	Estructura de costos	12
1.2.	Modelo de negocio - CVS	13
1.2.1.	Segmento de mercado de CVS	13
1.2.2.	Propuesta de valor	13
1.2.3.	Canales	13
1.2.4.	Relación con los clientes	13
1.2.5.	Fuentes de ingreso	14
1.2.6.	Recursos claves	14
1.2.7.	Actividades claves	14
1.2.8.	Asociaciones claves	14
1.2.9.	Estructura de costos	14
2.	Análisis de la Cadena de Valor	15
2.1.	Análisis de la Cadena de Valor – Pillsens	15
2.1.1.	Actividades primarias	15
2.1.2.	Actividades de soporte	16
2.1.3.	Conclusiones	17
2.2.	Cadena de Valor – CVS	17
2.2.1.	Actividades primarias	17
2.2.2.	Actividades de soporte	18
3.	Análisis de las áreas funcionales de Pillsens	20
3.1.	Gerencia y Administración	20
3.2.	Marketing y Ventas	20
3.3.	Logística y distribución	20
3.4.	Gestión del Talento Humano	20
3.5.	Finanzas y Contabilidad	20
4.	Análisis de recursos y capacidades	21
4.1.	Recursos	21
4.2.	Capacidades	22

5.	Actividad concreta soportado por una serie de recursos Matriz VRIO	22
6.	Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI).....	23
7.	Conclusiones del análisis interno	24
8.	Matriz FODA Cruzado.....	24
Capítulo IV. Análisis del Mercado		25
1.	Objetivos del Análisis	25
2.	Metodología de estudio de mercado	25
3.	Análisis del mercado.....	25
3.1.	Segmentación	25
3.2.	Análisis del mercado de productos no éticos	26
3.2.1.	Tendencias tecnológicas y nuevos principios activo.....	26
4.	Proyección del mercado	26
4.1.	Pronóstico del mercado.....	27
4.2.	Canales de comercialización	27
4.3.	Proyección de ventas.....	27
5.	Conclusiones	28
Capítulo V. Plan estratégico de la alianza.....		29
1.	Visión de la alianza	29
2.	Misión de Pillsens para la alianza	29
3.	Objetivo general de la alianza	29
4.	Objetivos estratégicos de la alianza	29
5.	Planteamiento general de la alianza	30
5.1.	Acuerdos generales:	30
5.2.	Alcance.....	30
5.3.	Duración y condiciones comerciales.....	31
5.4.	Gestión de la calidad	31
5.5.	Gestión de las comunicaciones	32
6.	Modelo de negocio de la alianza	32
6.1.	Segmento del mercado	32
6.2.	Propuesta de valor	32
6.3.	Canales	33
6.4.	Relación con los clientes	33
6.5.	Fuentes de ingreso.....	33
6.6.	Recursos clave.....	33
6.7.	Actividades clave	33
6.8.	Asociaciones clave	34

6.9.	Estructura de costos.....	34
7.	Cadena de Valor de la alianza.....	34
7.1.	Actividades de soporte	34
7.2.	Actividades Primarias	35
8.	Ventaja y estrategia competitiva	36
8.1.	Definición de la ventaja competitiva.....	36
8.2.	Definición de la estrategia competitiva.....	36
8.2.1.	Estrategia genérica competitiva	36
8.2.2.	Estrategias externas alternativas	37
8.3.	Ventaja competitiva	37
9.	Ejes directrices de la alianza	37
10.	Mapa estratégico de la alianza	38
11.	BSC de la alianza	39
Capítulo VI. Planes funcionales		40
1.	Plan de Operaciones.....	40
1.1.	Objetivo General	40
1.2.	Objetivos Específico	40
1.3.	Estrategia del Plan de Operaciones	40
1.4.	Acciones para el Plan de Operaciones	41
1.5.	Presupuesto del Plan	41
2.	Plan Comercial.....	42
2.1.	Objetivo General	42
2.2.	Objetivos Específicos.....	42
2.2.1.	Acciones para el plan Comercial.....	42
2.2.2.	Formulación estratégica de marketing	43
2.2.3.	Estrategia de la mezcla de marketing.....	44
2.2.4.	Presupuesto del plan Comercial.....	45
3.	Plan de Gestión del Talento Humano y Clima.....	46
3.1.	Objetivo General	46
3.2.	Objetivos Específicos.....	47
3.3.	Acciones para el plan de Talento Humano, Clima y Cultura.....	47
3.3.1.	Conformación de las divisiones	47
3.3.2.	Capacitación y evaluación periódica.....	47
3.3.3.	Clima laboral y cultura.....	48
3.4.	Presupuesto del Plan de Talento Humano, Clima y Cultura	48
4.	Plan de Responsabilidad Social	48

4.1.	Objetivo General	48
4.2.	Grupos de interés	49
4.3.	Pilares de responsabilidad social.....	49
4.4.	Objetivos específicos	50
4.5.	Estrategias y acciones	50
4.6.	Presupuesto	52
5.	Plan Financiero	52
5.1.	Objetivos específicos de finanzas	52
5.2.	Resumen de las inversiones (Presupuestos de todos los planes).....	52
Capítulo VI. Evaluación financiera		53
1.	Consideraciones y supuestos.....	53
2.	Proyecciones de ventas	53
2.1.	Proyección de ventas sin alianza.....	53
2.2.	Proyección de ventas con alianza.....	54
3.	Flujo de caja proyectado y Estado de Ganancias y Pérdida	55
3.1.	Flujo de caja de Pillsens.....	55
3.2.	Flujo de caja con la alianza	56
3.3.	Estado de ganancias y pérdidas de Pillsens.....	57
3.4.	Estado de ganancias y pérdidas con la alianza.....	57
4.	Tasas de descuento (COK y WACC).....	58
5.	Evaluación Financiera.....	58
6.	Indicadores Financieros – EBITDA.....	58
Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones		59
1.	Conclusiones	59
2.	Recomendaciones.....	60
Anexos		65
Notas biográficas.....		88

Índice de Tablas

Tabla 1	Cuadro de Mando Integral	39
Tabla 2	Objetivos Específicos del Plan de Operaciones	40
Tabla 3	Presupuesto de Plan de Operaciones	42
Tabla 4	Objetivos específicos de marketing.....	42
Tabla 5	Variables de segmentación de Pillsens.....	44
Tabla 6	Presupuesto del plan comercial	46
Tabla 7	Objetivos específicos de talento humano, clima y cultura	47
Tabla 8	Presupuesto del plan talento humano, clima y cultura	48
Tabla 9	Objetivos específicos de Responsabilidad Social	50
Tabla 10	Proyectos de RSC de Pillsens	51
Tabla 11	Presupuesto del plan de responsabilidad social.....	52
Tabla 12	Objetivos específicos de finanzas	52
Tabla 13	Resumen presupuestal de planes funcionales.....	52
Tabla 14	Proyección de crecimiento de la demanda de productos Pillsens	54
Tabla 15	Proyección de Unidades vendidas de productos Pillsens	54
Tabla 16	Proyección de Ingresos por Ventas de productos Pillsens	54
Tabla 17	Evolución de población y consumo de suplementos en California.....	54
Tabla 18	Proyección de Unidades vendidas Live Better (en millones de unidades).....	55
Tabla 19	Proyección de Ingresos por Ventas de productos de Pillsens por Alianza.....	55
Tabla 20	: Flujo de caja de Pillsens sin alianza	55
Tabla 21	Flujo de caja con alianza	56
Tabla 22	Estado de ganancias y pérdidas de Pillsens sin alianza.....	57
Tabla 23	Estado de ganancias y pérdidas de Pillsens con alianza.....	57
Tabla 24	EBITDA de Alianza Pillsens - CVS	58

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Mapa Estratégico de Alianza Pillsens – CVS	38
Gráfico 2	Proceso de Gestión del talento humano y clima	46
Gráfico 3	Pilares de responsabilidad social	49

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo presentar el plan estratégico de la alianza entre Pillsens y CVS así como la evaluación de su impacto en los indicadores económicos y comerciales de Pillsens, para determinar que la realización de esta alianza, genera beneficios para Pillsens. Para demostrar lo mencionado, se han utilizado diversas herramientas de análisis, en función a al concepto o tema que requirió ser revisado. En ese sentido, el trabajo se compone de la siguiente manera: En el capítulo I se presentan los antecedentes generales de Pillsens así como el alcance de la propuesta y las limitaciones de la alianza estratégica con CVS. En el capítulo II evaluamos el macroentorno y microentorno de la industria, así como la matriz de evaluación de factores externos (EFE), concluyendo que existen importantes oportunidades de crecimiento para Pillsens en Estados Unidos.

En el capítulo III se desarrolla el diagnóstico situacional interno, en donde lo más destacado está en la descripción de los modelos de negocio de Pillsens y CVS, el análisis de la cadena de valor, concluyéndose, entre otros, que Pillsens se puede apalancar en la logística de entrada y salida de CVS para comercializar sus productos, aprovechando la capilaridad de sus locales y el posicionamiento de la marca. Asimismo, se analizó la matriz VRIO y la matriz de Evaluación de factores internos (EFI) sobre el análisis de las fortalezas y debilidades de esta alianza, determinándose que Pillsens cuenta con diversas ventajas competitivas que pueden ser aprovechadas mediante la alianza y que cuenta con una posición interna fuerte que la soporte.

En el capítulo IV se analiza el mercado, con el fin de revisar las proyecciones de mercado, de ventas y tendencias. En este aspecto, se aprecia que el mercado de suplementos dietéticos para mejorar la salud inmunológica tendrá un crecimiento anual de aproximadamente 11.0% a 12.0%, generando oportunidades para la venta de los productos de la alianza. Por su parte, en el capítulo V describimos el plan estratégico de la alianza: Modelo de negocio, cadena de valor, estrategia y ventaja competitiva.

En el capítulo VI explicamos los planes funcionales, donde revisamos el plan de operaciones, plan comercial, plan de gestión de talento humano, responsabilidad social, para así finalizar con el plan financiero, cuyos principales indicadores constituyen el crecimiento en el margen neto de estado de resultados (EBITDA) y del valor de la acción.

Finalmente procederemos a realizar la evaluación financiera donde presentaremos los flujos de caja proyectados en ambos escenarios, los resultados de las tasas de descuento como el COK y WACC y los indicadores financieros obtenidos; para luego de esto pasar a la evaluación final de los resultados, donde se muestra los resultados favorables obtenidos de la celebración de la alianza. Finalmente se acompañan conclusiones y recomendaciones en este trabajo de investigación.

Capítulo I. Antecedentes Generales

El presente capítulo describe de manera general las actividades que realiza la empresa farmacéutica Pillsens, asimismo; se muestra información de esta empresa como estados financieros, ventas, proyecciones, etc. (Ver Anexo 1). Adicionalmente, en su afán de tener un mayor control sobre la distribución y puntos de ventas para llegar a consumidores finales ha establecido una alianza estratégica con la cadena de farmacias Consumer Value Stores en adelante CVS, empresa líder en soluciones de salud en Estados Unidos.

1. Consideraciones generales

Pillsens ha establecido una alianza estratégica con CVS, motivada por la experiencia CVS en la venta minorista de productos farmacéuticos de calidad, con la finalidad de lograr una mayor expansión comercial en Estados Unidos.

Pillsens es una empresa dedicada a la producción y venta de medicamentos de venta libre especializados en analgésicos y antioxidantes los cuales comercializa en Estados Unidos, Finlandia y Francia. Sus plantas de producción están ubicadas en Estados Unidos y Finlandia.

Los productos que producen y comercializan son el antioxidante AndyOx y el analgésico Rubbana, los cuales vende principalmente a través de terceros minoristas y tiendas por departamento en los mercados mencionados anteriormente.

CVS Health es una compañía estadounidense de atención médica (Ver Anexo 2), propietaria de CVS Pharmacy (cadena de farmacias minorista), CVS Caremark (administrador de beneficios de farmacia – PBM) y Aetna (proveedor de seguros médicos). Es la corporación más grande del mundo que brinda servicios en un solo país, Estados Unidos.

Actualmente, CVS es la empresa líder en soluciones de salud y brinda atención de una manera diferencial. Lo que distingue a CVS no es solo la venta de productos farmacéuticos, sino también la atención médica que brinda lo cual está alineado a su propósito de “llevar nuestro corazón a cada momento de salud” (CVS Health, s.f.).

2. Información de Pillsens

2.1. Historia de la compañía

Pillsens fue fundada en Finlandia en 1865 por los hermanos Erik Pillsen y Anni Pillsen. Como principios esenciales se encontraban la investigación y el desarrollo de productos relacionados a la salud, en lo cual realizaron importantes inversiones. Entre ambos hermanos tuvieron ocho hijos, quienes fueron educados en el área de farmacología o de medicina.

Durante los años cincuenta, Pillsens amplió su ámbito a medicamentos de venta libre, realizando exportaciones a Francia y Estados Unidos. Actualmente cuenta con fábricas en Finlandia y

Estados Unidos. (Cesim Firm, 2021b)

2.2. Clasificación industrial de Pillsens

Según el Sistema de Clasificación Industrial de Norteamérica (NAICS¹ por sus siglas en inglés), Pillsens se clasifica de la siguiente manera (Ver Anexo 4):

- Sector: Fabricación.
- Sub-Sector: Fabricación de productos químicos.
- Grupo Industrial: Fabricación de medicamentos y productos farmacéuticos.
- Industria NAICS: Fabricación de medicamentos y productos farmacéuticos.
- Industria Estados Unidos: Fabricación de preparados farmacéuticos.

Pillsens se encarga de formular y producir medicamentos de venta libre los cuales distribuye bajo su propia marca. Basada en la experiencia de producción de este tipo de medicamentos, ahora con la alianza desarrollará una nueva línea de negocio como una organización de desarrollo y fabricación por contrato (CDMO por sus siglas en inglés).

2.3. Definición de misión y visión actual de Pillsens

A continuación, se detalla la misión y visión para la empresa Pillsens.

2.3.1. Misión

Elaborar productos seguros, eficaces y confiables, que brinden la seguridad para mejorar la salud y calidad de vida de las personas, generando su bienestar y la satisfacción de nuestros profesionales y accionistas, para contribuir con el desarrollo de la sociedad a través de la salud.

2.3.2. Visión

Ser el principal fabricante de medicamentos analgésicos y antioxidantes en Estados Unidos, Francia y Finlandia, brindando productos de calidad y un claro posicionamiento en las principales cadenas de farmacias y salud de los países donde se comercializa.

2.4. Estructura, mecanismos y flujos de la organización

Para entender cómo funcionan las organizaciones debemos definir su estructura, mecanismos de coordinación que existen entre sus partes, y sus flujos organizacionales (Mintzberg, 1991).

2.4.1. Estructura de Pillsens

Analizando la estructura de la unidad de negocio de Estados Unidos de Pillsens, y de acuerdo con el modelo planteado por Mintzberg (1991), se identifican las siguientes partes:

¹ Un código NAICS es una clasificación dentro del Sistema de Clasificación de la Industria de América del Norte (Ver Anexo 3). El Sistema NAICS fue desarrollado para que lo utilicen las Agencias Federales de Estadística para estudios relacionados con la economía de los Estados Unidos.

- **Ápice estratégico:** línea directiva encargada de la definición de las estrategias a nivel corporativo y/o Unidad de negocio:
 - Presidente Corporativo / Directorio
 - CEO Pillsens Estados Unidos
- **Tecnoestructura:** equipos responsables de la definición de procedimientos y estándares que afectan al trabajo de las demás áreas de Pillsens.
 - Estrategia y Desarrollo de Negocio
 - Investigación y desarrollo, SSOMA (Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente) y Control de Calidad
 - Gestión de Desarrollo Humano
- **Personal de apoyo:** conformado por todos aquellos colaboradores que no son responsables de la producción de productos ofrecidos por Pillsens
 - Finanzas, Contabilidad, Cobranzas y Adquisiciones
 - Tecnología de Información
 - Ventas, Marketing y Servicios
 - Legal y Comunicaciones
 - RSC (Responsabilidad Social Corporativa)
- **Núcleo de operaciones:** conformado por todos aquellos colaboradores responsables de la producción de productos ofrecidos por Pillsens:
 - Fabricación, Envase y Empaque
 - Personal de mantenimiento de planta, maquinaria y equipos
- **Línea intermedia:** encargado de intermediar entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. En este caso estaría conformado por los distintos líderes provistos de autoridad formal de la planta de Producción de Estados Unidos.
- **Ideología:** enfocada en su cultura por desarrollar productos de alta calidad a un precio que sea competitivo en los mercados donde participa.

2.4.2. Mecanismos organizacionales de Pillsens

Dado que el enfoque principal de la Unidad de Estados Unidos de Pillsens es la producción de fármacos para su posterior venta a través de minoristas, se comprende que su principal mecanismo de coordinación está centrado en la normalización de los procesos de trabajo y así tener estandarizado todas las actividades de índole productiva.

2.4.3. Flujos Organizacionales de Pillsens

Para que las partes de la estructura organizacional de Pillsens puedan interactuar de manera coordinada, se requiere del desarrollo de flujos organizacionales (Mintzberg, 1991). De acuerdo la estructura de Pillsens, los flujos más preponderantes son;

- Flujo de autoridad formal: este flujo surge de la línea jerárquica de Pillsens y se refleja en su diagrama organizativo (Ver Anexo 5).
- Flujos regulados: en su misión de producir fármacos con estándares de calidad, Pillsens ha desarrollado mecanismos reguladores en sus procesos operacionales cuya resultante es una mayor eficiencia operativa, así como el aseguramiento de la calidad.

2.4.4. Configuración de Pillsens

Debido a lo descrito anteriormente, la Unidad de Negocio de Pillsens en Estados Unidos adopta la configuración de una organización maquina. Dado este tipo de configuración es necesario que su mecanismo fundamental de coordinación se encuentre asociado a la normalización de procesos. Asimismo, y con el fin de estandarizar los procesos, los equipos que conforman la Tecnoestructura, principalmente la unidad de investigación y desarrollo, así como la de control de calidad, adoptan un papel preponderante en cada unidad de negocio convirtiéndose en la parte central de la organización gestionada a través de una “Descentralización horizontal limitada”. (Mintzberg, 1991).

Por otro lado, Pillsens como corporación y responsable de múltiples Unidades de Negocio ubicadas en distintas zonas geográficas, adopta una configuración organizacional del tipo Diversificada, en la cual prima la normalización de las salidas y resultados para determinar el valor de cada unidad de negocio (Ver Anexo 6).

2.5. Descripción y perfil estratégico de Pillsens

Pillsens posee una estrategia basada en costos a fin de mantener una ventaja frente a sus competidores. Para ello, se enfoca en buscar eficiencias en su producción mediante la automatización de procesos y optimización de recursos, sin descuidar la calidad de sus productos.

Debido a la gran escala de producción que maneja Pillsens, así como la variedad de proveedores de analgésicos y antioxidantes que existen en el mercado, es importante que continúe el enfoque antes indicado para mantenerse competitivo.

Asimismo, explota sus recursos y capacidades, sustentándose en que es una compañía con 156 años de experiencia y que sus productos se soportan en importantes investigaciones y estudios médicos.

2.6. Definición del problema de Pillsens

El principal reto que enfrenta Pillsen es que actualmente no cuenta con una cantidad importante de puntos de venta minoristas en Estados Unidos, lo que limita la comercialización de sus productos en dicho país. Asimismo, busca mejorar la rentabilidad a partir de la expansión del mercado donde se comercializan sus productos, con la finalidad de asegurar su crecimiento a largo plazo.

Pillsens desarrolla estrategias para enfrentar un mercado muy fragmentado con varios competidores en carrera, así como también imprevisible, debido a que depende de los resultados de investigaciones en el sector.

3. Enfoque y descripción de la solución prevista: Alianza Pillsens – CVS

La propuesta es lograr una Asociación Flexible bajo una alianza comercial que consiste en la producción de una marca blanca desarrollada por Pillsens y comercializada por CVS para productos no éticos enfocados en el cuidado de la salud.

Esto sería posible utilizando los espacios tanto físicos (a lo largo de sus locales) como canales digitales de CVS. Se realizarían estrategias comerciales basadas en precios, campañas, comunicación e incentivos de venta para traccionar la comercialización de los productos naturales y antioxidantes que puede elaborar Pillsens. Adicionalmente será importante contar con la base de datos de los clientes de CVS con el fin de evaluar alguna posible venta proactiva para complementar, según diagnóstico, la recuperación de salud de los clientes con los nuevos productos. De esta manera, enfocamos en que Pillsens pueda tener la oportunidad de incrementar su mercado con el respaldo de un líder en la distribución y comercialización de productos farmacéuticos.

4. Alcance de la propuesta

El alcance de la propuesta sobre la alianza estratégica de Pillsens – CVS se realizará para el periodo 2022 – 2025, se implementará y ejecutará inicialmente en el Estado de California, por ser uno de los estados con mayor densidad poblacional de Estados Unidos y donde CVS cuenta con la mayor cantidad de puntos de presencia.

5. Limitaciones de la propuesta

Para el caso de la información de Pillsens esta ha sido obtenida de fuentes secundarias, tanto para el contenido ya estructurado, así como para la obtención de proyecciones en general. Por el lado de CVS, la empresa opera y tiene su casa matriz en Estados Unidos, por lo que el estudio se realizó mediante la investigación de datos secundarios recopilados de fuentes, como sitios web, revistas especializadas, libros de texto y estudios públicos y privados relacionados con el tema a tratar.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

6.

Capítulo II. Diagnóstico situacional externo

En el presente capítulo se realiza la evaluación del entorno de la industria farmacéutica a través de un análisis del macroentorno, microentorno y evaluación de factores externos (EFE), con la finalidad de identificar factores que puedan generar un impacto en la industria y plantear estrategias acordes a ello.

Para el análisis del macroentorno externo utilizamos la matriz PESTEG, en el microentorno externo se utilizará como herramienta el análisis de las 5 fuerzas de Porter, finalmente resumiremos el nivel de respuesta de la alianza a las fortalezas y debilidades identificadas.

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

En la presente sección se analizan los factores del macroentorno que podrían generar un impacto importante en el desarrollo del plan estratégico. Adicionalmente, se realiza la identificación de oportunidades y amenazas del entorno competitivo en el mercado de Estados Unidos.

Para tal efecto, se ha realizado un análisis de factores: político (Ver Anexo 7), económico (Ver Anexo 8), social (Ver Anexo 9), tecnológico (Ver Anexo 10), ecológico (Ver Anexo 11), legal y global (Ver Anexo 12), a través de la herramienta PESTEG.

2. Análisis del microentorno

2.1. Identificación, características y evolución del sector

En Estados Unidos, el consumo de medicinas ha venido incrementando de manera sostenida en la última década, registrándose gastos anuales de hasta US\$ 539 mil millones de dólares hacia el año 2020 (Ver Anexo 13).

En los Estados Unidos se ha presentado una crisis por el abuso y adicción de los opioides, como el Fentanilo -analgésicos recetados para tratar dolores crónicos- lo que afecta de manera directa al sector de la salud y genera impactos económicos por el gasto público en el tratamiento de adicciones y muertes por el mal uso de dichos medicamentos. Ello ha generado temor en la población y ha conllevado a que los médicos sean más cautelosos en recetar este tipo de medicamentos que generan dependencia (National Institute on Drug Abuse, 2021).

Sin embargo, existen otro tipo de analgésicos como los analgésicos periféricos, los cuales son menos potentes, no generan adicción y son mayormente utilizados para aliviar dolores de intensidad leve o moderada. Estos analgésicos se conocen como los AINEs (antiinflamatorios no esteroides). Dentro de este grupo se tiene al Paracetamol y el Ibuprofeno (DIVINS, 2015).

Ahora bien, en vista de que Pillsens, y la alianza con CVS que será analizada en el presente documento, tendrá como finalidad la venta de analgésicos y antioxidantes sin receta o prescripción médica, es pertinente revisar la evolución del sector, con un enfoque específico en

dicho tipo de medicamentos. A éstos se les denomina medicamentos “no éticos” u “OTC” por sus siglas en inglés (*over the counter*).

El desarrollo de los países, así como las mayores facilidades para el acceso a la medicina, generarán impactos positivos en cuanto al crecimiento del mercado de las OTC. Para el 2019, dicho mercado registró ingresos de US\$115 miles de millones de dólares y se espera un crecimiento de hasta US\$ 143 mil millones para el 2025(Ver Anexo 14).

Por su parte, Estados Unidos, se encuentra entre los países cuyo ingreso per-cápita para las farmacéuticas por venta de OTC es de los más altos, ligeramente por debajo de Suiza que registra US\$ 85 dólares hacia el 2019 (Ver Anexo 15).

Asimismo, en Estados Unidos se espera un crecimiento anual (CAGR) del ingreso per-cápita para la industria farmacéutica del 4% entre el 2019 y el 2025 (Ver Anexo 16).

Considerando lo anterior, se aprecia que el mercado de las OTC en Estados Unidos presentará un crecimiento continuado, por lo que existe una oportunidad para que las farmacéuticas aprovechen el incremento de la demanda mediante alianzas o estrategias de crecimiento.

2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para poder formular una estrategia competitiva se requiere identificar aquellas relaciones existentes entre la empresa y la industria donde esta compite. La intensidad de la industria en la que compite la empresa está asociada a cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza por el ingreso de nuevos competidores, la amenaza por la aparición de productos o servicios sustitutos, así como la rivalidad que existe entre los competidores. (Porter M. , 2008).

A continuación, detallaremos cada una de las fuerzas indicadas en el modelo de Michael Porter.

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Para las empresas pertenecientes a la industria farmacéutica, como es el caso de Pillsens, los principales proveedores son aquellos importadores, distribuidores o fabricantes de principios activos, así como los encargados de la implementación y mantenimiento de las plantas, en ambos casos son proveedores que influyen en el proceso de producción (Gassmann, et al., 2008). Para minimizar el poder de negociación de los proveedores, las empresas farmacéuticas en muchas ocasiones implementan estrategias de integración vertical hacia atrás. Esta estrategia permite a las empresas farmacéuticas tener un mayor control o propiedad sobre sus proveedores.

Por otro lado, existen otro tipo de proveedores ligados a estrategias comerciales, como lo son las agencias locales de marketing, relaciones públicas, entre otros.

En líneas generales, en la industria farmacéutica, el poder de negociación de los proveedores sigue siendo bajo.

2.2.2. Poder de negociación de los clientes

Dependiendo de su posición de poder, los clientes negociarán para conseguir fármacos de mejor calidad o un mejor servicio a través de precios más bajos y sin importar si ello afecta a la rentabilidad de la industria (Nedelcheva & Filipova, 2021). Esto se evidencia en los clientes del B2B con los que cuenta Pillsens actualmente.

Sin embargo, en este análisis es importante considerar a otros involucrados como doctores que prescriben los medicamentos, los pacientes o consumidores finales. El poder de decisión de los consumidores finales variará dependiendo del tipo de fármaco que consumen. Los consumidores de productos no éticos tendrán un mayor poder de decisión en comparación de aquellos que requieren de productos medicados. Es importante tener en cuenta las decisiones de los consumidores finales ya que ella impactará directamente las decisiones futuras de los intermediarios.

Por lo tanto, luego de analizar los factores mencionados anteriormente, podemos determinar que el poder de negociación de los clientes es medio.

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Los factores que giran en torno al ingreso de nuevos competidores están asociados principalmente a los costos y tiempos requeridos para la investigación y desarrollo de nuevos fármacos, así como a las regulaciones² que se deben cumplir en cada uno de los países donde se desarrolle la producción.

De acuerdo con Farmaindustria (2017), la inversión requerida para desarrollar un nuevo fármaco en el 2014 giró en torno a los 2,558 millones de dólares (Ver Anexo 17), siendo la etapa de diseño la que requirió aproximadamente el 57.6% de la inversión (Ver Anexo 18). Asimismo, el tiempo promedio requerido para completar todo el ciclo de investigación y desarrollo tarda entre 12 y 13 años (Ver Anexo 19). Adicionalmente, hay que considerar que la tasa de éxito de desarrollar un nuevo fármaco. En 2015, de 7,262 moléculas en desarrollo sólo se llegaron a autorizar 44 nuevas medicinas, lo que representa un 0.6%.

Estas condiciones generan que las barreras de acceso al mercado para nuevos competidores sean altas, lo que implicaría que la amenaza de ingreso de nuevos competidores sea baja.

² Las regulaciones asociadas al desarrollado de fármacos son brindadas por la Administración de Medicamentos y Alimentos de Estados Unidos (FDA) la cual es una agencia gubernamental encargada de la regulación de alimentos y medicamentos, aparatos médicos, cosméticos, productos biológicos y derivados sanguíneos.

2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

La existencia de productos sustitutos puede definir un límite al precio máximo de venta por el cual los clientes pueden decidir reemplazarlo por un sustituto. Esta delimitación en el precio puede impactar en la ganancia de las compañías lo cual generaría una intensificación en la competencia entre los rivales del sector (David & David, 2017).

En el caso de los productos farmacéuticos de marca como Rubanna y AndyOx, la presencia de productos sustitutos está asociada a la existencia de productos naturales los cuales pueden conseguirse a un precio menor.

La proporción de ventas de medicamentos genéricos sigue experimentando un crecimiento sostenido (Ver Anexo 20), no obstante, a pesar de este crecimiento de ventas de genéricos o la tendencia a adquirir productos naturales, el poder de productos sustitutos sigue siendo baja.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

La industria farmacéutica se caracteriza por ser una de las más fragmentadas. El 20% de las empresas más grandes llegan a ocupar un 60% del mercado, pero ninguna de ellas por si sola abarca el 10%. (Gassmann, et al., 2008). Como consecuencia de ello, los distintos competidores pueden adoptar distintas estrategias como reducción de precios, diferenciación mediante la introducción de nuevos productos o servicios o mejoramiento de los mismos, y todo ello pudiendo ser acompañado de acciones de marketing y relacionamiento público,

Todo este escenario produce que el grado de rivalidad entre los competidores existentes sea alto.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En la matriz EFE, se evidencia que las variables que tienen mayor impacto en la demanda de los productos de venta libre y analgésicos están relacionadas al aumento del cuidado de la salud de las personas y a los incentivos y políticas que viene aplicando el gobierno de Estados Unidos para la recuperación de la economía. (Ver Anexo 21).

4. Conclusiones el análisis externo

- Realizado el análisis de la matriz EFE, se alcanza una puntuación ponderada total de 2.64, con lo que se evidencia que las condiciones de mercado permiten definir estrategias para aprovechar mejor las oportunidades externas y evitar las amenazas a las que se enfrentan.
- El mundo viene atravesando una crisis sanitaria generada por el COVID-19 y Estados Unidos no ha sido ajeno a ello; sin embargo, se encuentra muy avanzado en la distribución de vacunas a la población. Como consecuencia de las masivas campañas de vacunación, se ha generado una oportunidad de crecimiento importante en el uso de

analgésicos que alivien el dolor y malestar generado por las vacunas, presentándose un incremento en la demanda de analgésicos. Asimismo, se relaciona el estar sano con la resistencia al virus de COVID-19, por lo que los antioxidantes y suplementos que mejoren el sistema inmunológico también son más consumidos.

- La economía de Estados Unidos se viene recuperando de la recesión que azotó dicho país en el 2020 como consecuencia de la pandemia. La recuperación se debe a diversos factores como planes de incentivos y la reactivación de las actividades económicas. Esta recuperación potencia el poder adquisitivo de los consumidores lo que es un beneficio para la venta de productos farmacéuticos y para el crecimiento de la industria en general. Es preciso indicar que, el reciente conflicto entre Rusia y Ucrania ha generado un aumento de la inflación dada el alza de precios en los sectores de energía, productos agrícolas y variaciones en los mercados financieros, se espera que sea temporal y así no afectar a largo plazo el poder adquisitivo de los compradores.
- El desarrollo de la digitalización en el comercio electrónico representa una importante oportunidad para llegar a más clientes y a un menor costo de operación.
- La industria farmacéutica, viene ganando reputación por su rápido lanzamiento de vacunas, lo que demuestra que hay muchas capacidades técnicas y de innovación en la misma. Esto favorece su imagen, lo que puede ser capitalizado para impulsar las ventas.

Capítulo III. Diagnóstico situacional interno

1. Modelo de negocio de las compañías

Para realizar un diagnóstico interno de la compañía, es importante poder entender su modelo de negocio. La descripción del modelo de negocio de una empresa permite entender la manera en que ésta consigue generar, brindar y capturar valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

1.1. Modelo de negocio - Pillsens

A continuación, se analizarán los nueve módulos que describen el modelo de negocio de Pillsens que servirán de insumo para la visualización gráfica del lienzo (Ver Anexo 22).

1.1.1. Segmento de mercado

El tipo de negocio de Pillsens, en los mercados donde opera, está orientado al modelo *B2B*, donde su segmento de mercado son empresas e instituciones dedicadas a la venta directa de medicamentos a personas. Este segmento puede clasificarse en tres tipos de clientes:

- Minoristas: farmacias independientes y cadenas de farmacias para la venta de productos medicados como de aquellos que no requieren de una receta médica.
- Centros de salud: para la venta de productos medicados.
- Supermercados y Tiendas por departamento: para productos de venta libre.

1.1.2. Propuesta de valor

Asegurar la entrega oportuna de los productos a los clientes con el precio y calidad deseados.

1.1.3. Canales

Enfocándonos en el modelo *B2B*, Pillsens hace uso de canales propios mediante los cuales establece contacto con sus clientes empresariales y les proporciona su propuesta de valor. Estos canales propios son: equipo comercial, *E-commerce* empresarial, sitio web, centros de distribución y medios sociales.

1.1.4. Relación con los clientes

Dada la alta dependencia que existe con los minoristas, así como con los demás distribuidores que ofrecen el producto a los consumidores, es importante mantener buenas relaciones. Cuidar de estas relaciones ayuda a Pillsens a: fidelizar a sus clientes, incrementar el ratio de conversión de nuevos clientes potenciales así como estimular la venta de los distribuidores hacia los consumidores.

- Servicio al cliente
 - Asistencia personal
 - Autoservicio y Servicios automatizados

1.1.5. Fuentes de ingreso

La principal fuente de los ingresos de Pillsens son del tipo transaccional ya que están asociados a pagos realizados por las compras realizadas por los clientes del segmento definido. Asimismo, la fijación de precios es dinámica, es decir el precio puede ser fijado como consecuencia de una gestión de la rentabilidad, dependencias del mercado o una combinación de ambas.

1.1.6. Recursos claves

Los diversos activos tangibles e intangibles de Pillsens ayudan a crear y ofrecer su propuesta de valor hacia los clientes. Estos recursos claves pueden ser categorizados como: Físicos, Intelectuales, Humanos y Económicos (Osterwalder & Pigneur, 2010). De acuerdo con el modelo actual de Pillsens destacan los siguientes recursos claves:

- Físicos: Edificios, maquinaria, red de distribución
- Intelectuales: Fórmulas, procesos, estándares de calidad
- Humanos: Staff (Ápice estratégico, tecnoestructura, línea intermedia, personal de apoyo) y núcleo de operaciones
- Económicos: Contratos de venta, licitaciones

1.1.7. Actividades claves

Las actividades clave de Pillsens que permiten asegurar la entrega de su propuesta de valor están ligadas al ámbito de la Gestión de Operaciones, así como a las de ámbito comercial. En lo que respecta a la Gestión de operaciones se identifican actividades como la producción de analgésicos y antioxidantes, gestión de inventarios y logística, planificación de demanda, adquisición de insumos. En el ámbito de las actividades Comerciales se encuentran la investigación de mercado, planificación de precios, desarrollo e implementación de estrategias de marketing, servicio al cliente y gestión de ventas.

1.1.8. Asociaciones claves

Pillsens ha tenido que desarrollar distintas asociaciones entre las que destacan:

- Centros de investigación y centros especialistas de salud
- Proveedores de insumos
- Intermediarios de importación y exportación
- Empresas tecnológicas de maquinarias
- Reguladores

1.1.9. Estructura de costos

Para la puesta de en marcha del modelo de negocio, Pillsens incurre en los siguientes costos:

- Costos fijos: Salarios del personal del núcleo de operaciones, inmuebles, maquinaria y equipos, servicios públicos, depreciación de equipos e inmuebles y control de calidad.
- Costos variables: materias primas e insumos, fletes, costos de contrataciones y despidos.
- Gastos administrativos: Salarios del personal de *staff*, Marketing, servicio al cliente, capacitaciones e investigación.

1.2. Modelo de negocio - CVS

A continuación, se describirá la forma en que se define y organiza el modelo de negocio bajo el cual opera CVS (Ver Anexo 23).

1.2.1. Segmento de mercado de CVS

CVS desarrolla su negocio bajo un modelo *B2C* a través de la comercialización de sus productos en toda su cadena de farmacias para los consumidores finales, y a su vez, opera con un modelo *B2B* mediante programas y servicios clínicos. Con ello podemos encontrar en ambos modelos, los siguientes segmentos:

- B2B: Compañías de Seguros, a través de alianzas y programas de afiliados.
- B2B: Clínicas privadas y Estatales
- B2B: Empresas que patrocinen planes de beneficios
- B2C: Público en general

1.2.2. Propuesta de valor

Ayudar a las personas en sus objetivos para cumplir con llegar una obtener una mejor salud, siendo la cadena de farmacia más importante de Estados Unidos, con un conjunto de servicios integrados y la mejor selección de productos.

1.2.3. Canales

CVS emplea canales directos e indirectos para establecer relaciones con sus clientes para la venta y promoción de sus productos, entre ellos identificamos: tiendas comerciales, farmacias de la cadena CVS, establecimientos de Salud, sitio web para el comercio electrónico y redes sociales.

1.2.4. Relación con los clientes

Por el alcance de los segmentos de clientes a quienes CVS brinda productos y servicios, la relación con ellos se genera a través de estas principales acciones:

- Compras en línea
- Programas para clínicas
- Comunidades de usuarios
- Atención personalizada
- Programas de lealtad

1.2.5. Fuentes de ingreso

CVS genera sus ingresos principales a través de 2 fuentes:

- Ventas de productos de salud con y sin recetas médicas, así como otro tipo de productos no relacionados con la salud, a través de su cadena de farmacias y canal online.
- Cuotas por servicios brindados (clínicas y servicios especializados), mediante las distintas alianzas y programas que manejan.

1.2.6. Recursos claves

Los recursos que permiten a CVS desarrollar su propuesta de valor se clasifican en:

- Físicos: Cadenas de farmacia, Infraestructura operativa, Tecnología
- Intelectuales: Marketing, Procesos
- Humanos: Staff Comercial (Líneas de mando, personal de apoyo)
- Económicos: Negocios integrados

1.2.7. Actividades claves

Para CVS se identifican las siguientes actividades claves para la ejecución de su propuesta de valor, alineada a su estrategia y modelos de negocio. Para las actividades operativas se identifican: Adquisiciones, Cadena de Suministro y Distribución. Para actividades comerciales se identifican: Servicio al Cliente, Relaciones Comerciales y Operaciones Comerciales.

1.2.8. Asociaciones claves

CVS cuenta con las siguientes asociaciones claves para el desempeño de sus actividades:

- Subsidiarias
- Inversionistas
- Seguros privados
- Hospitales, Clínicas
- Laboratorios
- Comunidad médica
- Proveedores y distribuidores

1.2.9. Estructura de costos

Los costos que se asocian a las actividades de CVS en su modelo de negocio son los siguientes:

- Costos Fijos: Planilla de Empleados, Impuestos.
- Costos Variables: Costos Logísticos, servicios generales.
- Gastos Administrativos: Servicios profesionales, Infraestructura tecnológica, Equipamiento médico

2. Análisis de la Cadena de Valor

Tomando como referencia el modelo teórico de Michael Porter (1985), pasaremos a desglosar la cadena de valor tanto de Pillsens (Ver Anexo 24) como de CVS (Ver Anexo 25), con el fin de analizar cuáles son las ventajas competitivas con las que cuentan estas dos organizaciones, evaluando sus fortalezas en el proceso productivo en ambos casos.

2.1. Análisis de la Cadena de Valor – Pillsens

2.1.1. Actividades primarias

- **Logística de entrada**
 - Negociación con proveedores: Pillsens se encuentra en constante negociación con sus proveedores para obtener los insumos a un mejor precio, ya sea gestionando economías de escala, que le permitan producir los analgésicos y antioxidantes.
 - Gestión de inventarios y almacenamiento de material: Diseño de procedimientos de entrada de inventarios que permitan generar eficiencias desde la llegada y su pase a producción, cuenta con almacenes a la medida en sus fábricas.
- **Operaciones**
 - Producción de analgésicos y antioxidantes: Maximiza de manera eficiente la capacidad de producción ante la demanda del mercado siguiendo un detallado proceso que le permita estar alineado a las normas de calidad ISO 9000 y 9001 que permita asegurar el cumplimiento de los estándares requeridos.
 - Control de costos y eficiencias de procesos: Lograr eficiencias en los costos operativos de la organización, diseñando procesos que disminuyan tiempos improductivos (Operarios y maquinarias).
- **Logística de salida**
 - Eficiente red de distribución: Equipo de distribución y ventas que distribuyen el producto en base a la estrategia de capilaridad y el comportamiento de mercado.
 - Atención de los pedidos: Pillsens mantiene una buena relación con sus clientes (tiendas por departamento, supermercados, farmacias), enfocado a lineamientos que permitan mejorar de manera continua la relación con los clientes minoristas.
- **Marketing y Ventas:**
 - Inversión en Marketing: Objetivo de posicionamiento de marca, manejar una estrategia de comunicación 360 que permita evidenciar las características diferenciadoras del producto enfocadas en la calidad del mismo.
 - Gestión de precios: La estrategia de precios se establece según el mercado al que se llegue (Francia, Estados Unidos y Finlandia), de acuerdo con el análisis del entorno y la competencia se define la variabilidad del precio.

- **Servicio:**
 - Capacitaciones de productos: Pillsens se encarga de capacitar a la fuerza de ventas, brindando información relevante que permita reforzar las ventajas diferenciales de sus productos.
 - Fidelización con minoristas: Desarrollar los mecanismos y lineamientos que permitan mejorar de manera continua la relación con los clientes minoristas.

2.1.2. Actividades de soporte

- **Infraestructura Corporativa**
 - Buena gestión del negocio y Cultura Corporativa: En Pillsens existe una estructura organizacional compacta y alineada a las necesidades del mercado.
 - Plantas eficientes: Las plantas de producción se encuentran localizadas en Estados Unidos y Finlandia, anualmente se realiza un análisis técnico de performance de equipamiento (capacidad vs uso), así como evaluación de inversiones en instalaciones basado en analítica predictiva de mercado.
 - Empresa experimentada en el mercado de analgésicos y antioxidantes: Pillsens es una empresa que cuenta con más de 156 años en las áreas de medicina y farmacología. Actualmente sus objetivos están en permanecer entre las 2 empresas más reconocidas del sector en los mercados donde operan.
- **Gestión de Recursos Humanos**
 - Captación al mejor talento: Pillsens se preocupa por captar a colaboradores que estén dentro del sector y resalten en sus trabajos pasados, contamos con una estrategia de reclutamiento enfocada en buscar elementos ad hoc al puesto requerido.
 - Formación/Capacitación continua: Adicional a captar talento desde fuera de la organización, Pillsens se preocupa por capacitar a sus colaboradores, ya sea con capacitaciones de sus productos de manera mensual, así como talleres que permitan un mejor desarrollo profesional dependiendo de las áreas en que se encuentren.
 - Programa de reconocimientos: Reconocen a los mejores colaboradores de manera trimestral, comunicando este logro a toda la compañía agregando el argumento de su logro. En caso sea recurrente, los mejores participan a un premio a final de año ya sea efectivo o viaje.
- **Desarrollo de tecnología**
 - Inversión en maquinaria y estructura: Pillsens está en constante evaluación de su maquinaria tanto en la búsqueda de eficiencias en la producción, así como para el cumplimiento de los estándares exigidos en nuestros productos finales.
 - Eficiencias en la cadena de producción: Adicionando lo mencionado con respecto a que la inversión en maquinarias traerá eficiencias en producción, esto viene

acompañado de siempre estar en constante búsqueda de mejora en los procesos internos de producción.

- **Compras**

- Pillsens tiene una estrategia de compras de materias primas en función de la proyección de demanda buscando asegurar un 10% de stock de seguridad para sus productos finales.

2.1.3. Conclusiones

Del análisis de la cadena de valor y cada uno de sus “eslabones” o partes del proceso, se puede apreciar que existen oportunidades de mejora que pueden ayudar a Pillsens a reducir costes y mejorar servicios, como en la parte de procesos operativos y utilización de mano de obra. Debe enfocarse en hallar el balance entre cantidad de obreros y producción. Asimismo, tender a invertir en maquinaria que en el mediano plazo reemplace parte de la mano de obra.

Por otro lado, debido a su internacionalización, es importante que Pillsens se enfoque en las realidades de cada país para la fijación de precios y calidad del servicio en función a la idiosincrasia de los países.

2.2. Cadena de Valor – CVS

2.2.1. Actividades primarias

- **Logística de entrada**

Su logística de entrada se basa en recibir los diferentes productos del sector de salud belleza, entre otros. CVS solicita pruebas para certificar que los productos que ingresen estén aprobados con sus requerimientos. Las diferentes marcas del mercado estadounidense tienen mucho interés en exhibir sus productos en CVS debido al posicionamiento que tiene la compañía, así como su participación de mercado.

- **Operaciones**

CVS exige pruebas y verificación de cada uno de los productos por parte de terceros, a través de un laboratorio independiente. Esto con el fin de confirmar que los ingredientes que figuran en las etiquetas sean precisos y estén libres de ciertos aditivos y contaminantes.

- **Logística de salida**

CVS es una cadena minorista dirigida al consumidor final, su logística de salida se basa en contar con una gran capilaridad y diversidad de los diferentes productos y marcas de calidad del sector salud y belleza para exhibirlas en sus casi diez mil locales por todo Estados Unidos.

- **Marketing y Ventas**

El perfil estratégico de la compañía es de diferenciación, en donde su propósito es “Llevar

nuestro corazón a cada momento de tu salud”, involucrando mucha cercanía hacia los usuarios. Su objetivo es ayudar a las personas a navegar por el sistema de atención médica, y su atención médica personal, mejorando el acceso a la salud, reduciendo los costos y siendo un socio confiable para cada momento significativo de salud.

Esto ha sido básico para el posicionamiento de la marca, y a partir de esto es donde se despliega su estrategia de comunicaciones a nivel nacional apalancada de la cantidad de puntos de venta que tiene (esto último alineado con la “cercanía” a las personas).

- **Servicio:**

Alineado a la estrategia de marketing y propósito, CVS está enfocado en la diferenciación en su servicio. Su misión es abordar las necesidades de atención médica más frecuentes y urgentes del país al comprender y actuar sobre lo que los consumidores quieren y necesitan: atención personalizada y centrada en las personas que los trata como un ser humano, no como un número.

El cliente tiene esa sensación de que CVS va más allá de venderle un producto, se lleva esa preocupación por su recuperación.

2.2.2. Actividades de soporte

- **Infraestructura Corporativa**

- Gestión del negocio y Cultura Corporativa: CVS tiene como propósito el ayudar a las personas y su estructura corporativa se enfoca en eso, dentro de un lugar de trabajo diverso e inclusivo con una fuerza laboral que refleje a las comunidades a las que sirven.
- Empresa líder en Estados Unidos: CVS es la empresa líder en soluciones de salud, brindando una atención diferenciada mediante sus canales presenciales y digitales, con más de 300,000 colaboradores dedicados al cliente y más de 40,000 médicos, farmacéuticos y enfermeras.
- Capilaridad de locales: CVS cuenta con más de 9,967 a lo largo de Estados Unidos. Esto le permite tener un mayor alcance a los usuarios, alineado al propósito de “cercanía” que también lo potencia en su cultura organizacional (Ver Anexo 26).

- **Gestión de Recursos Humanos**

- CVS da una relevancia especial a sus colaboradores, los llama “Héroes”. Para llegar a esto, la empresa se centra en darle las capacitaciones debidas para que los farmacéuticos, gerentes de tienda, proveedores respiren la cultura enfocada en ayudar al cliente. Es así que el objetivo es que el personal “lleve su corazón a cada momento de la salud de sus clientes, compartan una sonrisa, una voz segura, una mano amiga”.

- CVS se encarga de premiar y reconocer a sus empleados más importantes en base al objetivo de su cercanía con los clientes, dicho reconocimiento se realiza internamente como hacia el cliente final por su página web mediante historias de éxito y acompañamiento.
- **Desarrollo de tecnología**
 - CVS invierte en sus laboratorios para el control de calidad de los productos que comercializa para lo cual invierte en infraestructura para mantener los altos estándares y requisitos que exige la misma compañía.
 - Cuenta con laboratorios independientes para la evaluación de los productos que ingresan de terceras marcas.
 - De cara al usuario, se preocupa por el viaje del cliente dentro de sus locales, facilitando su compra con sus sistemas de compra autogestionada.
- **Compras**
 - CVS tiene un sistema de compras de alta rotación dada la capilaridad de locales y la demanda esperada. En CVS siempre encuentras el producto que requieres, difícilmente existen problemas de stock.

2.2.3 Conclusiones

Si bien CVS cuenta con una eficiente cadena de valor, las tendencias tecnológicas de la industria se enfocan hacia la digitalización de los procesos, habiendo un importante espacio para que CVS genere mayores eficiencias y reducción de costos mediante la digitalización. De hecho, la FDA se encuentra alentando a las farmacéuticas a la adopción de estas tecnologías mediante la publicación de criterios estándares que permitan reducir, por ejemplo, errores que se presentan en la cadena de producción.

Con respecto a la alianza estratégica entre Pillsens y CVS concluimos lo siguiente:

- Pillsens se apalancaría en la logística de entrada y salida de CVS para comercializar sus productos, aprovechando la capilaridad de sus locales y el posicionamiento de la marca.
- Pillsens es una empresa experimentada en el mercado de analgésicos y antioxidantes, este reconocimiento hace de que sea un atributo que a CVS le resulte atractivo exhibir en sus puntos de venta mediante el lanzamiento de los productos de la alianza.
- Pillsens cuenta con una estrategia enfocada al precio, contar con un producto que tenga un precio menor al de la competencia, sumada al reconocimiento adquirido, resultará un producto atractivo para el segmento dirigido.

- El propósito de CVS enfocado hacia el bienestar del cliente será una herramienta que acompañará a la comercialización de estos productos, habiendo de por medio la confianza de los colaboradores en cada uno de los canales para la recomendación en sus pedidos.

3. Análisis de las áreas funcionales de Pillsens

3.1. Gerencia y Administración

Parte del ápice estratégico, encargada de establecer las políticas generales la compañía, así como ser el máximo órgano de la organización, la que recibe los reportes de las demás áreas de la compañía. Encargado de liderar las propuestas de posibles alianzas estratégicas que permitan a Pillsens expandirse.

3.2. Marketing y Ventas

Se encarga de implementar las estrategias de inversión en publicidad para mejorar el posicionamiento de la marca en los Minoristas. Asimismo, definen el precio para optimizar el *market share* y las ventas de los productos que le permitía obtener una ventaja competitiva (Liderazgo en costos).

3.3. Logística y distribución

Pillsens atiende a sus clientes de Estados Unidos con la producción de su planta ubicada en dicho país. Para el caso de sus clientes en Francia e Finlandia, lo realiza desde su planta de Finlandia, con lo cual asegura la atención oportuna a sus clientes minoristas.

3.4. Gestión del Talento Humano

Mejorar el clima laboral dentro de Pillsens, establecer políticas que permitan atraer y retener al mejor talento humano del sector, así como liderar estrategias que permitan sobrellevar alianzas con terceros considerando que pueden presentarse diferencias culturales en la dinámica integrativa.

3.5. Finanzas y Contabilidad

Establecer un plan financiero anual que permita obtener un EBITDA incremental año tras año, esto mediante el análisis presupuestal y la proyección de ingresos contemplada para alcanzar los objetivos. Una vez aterrizado esto, la segunda prioridad es el seguimiento mediante los estados financieros para dar visibilidad a la dirección de la compañía y contemplar nuevas estrategias de ser necesario.

3.6. Área de Producción

Seguir un detallado proceso de producción que permita a Pillsens estar alineado a las normas de calidad ISO 9000 y 9001 para garantizar el cumplimiento de los estándares exigidos. Asimismo,

establecer mecanismos que optimicen los tiempos de fabricación para una entrega efectiva a las áreas logísticas.

3.7. Comercio Exterior

Establecer estrategias de ingresos y de precios en Francia, Estados Unidos y Finlandia que permitan generar eficiencias de tiempo y costos en cada uno de estos países, buscando la mejor alternativa comercial para Pillsens.

3.8. Área Legal

Administrar los trámites relacionados a los registros de patentes, la obtención de licencias, registros sanitarios, entre otros.

4. Análisis de recursos y capacidades

En el presente punto, se describirán los principales recursos y capacidades de Pillsens, con el objetivo de identificar los que la harían fundamentalmente distinta a sus competidores.

4.1. Recursos

En el subconjunto de recursos se identifican los siguientes:

- **Recursos tangibles**

Pillsens cuenta con dos importantes plantas de producción de medicamentos ubicadas en Finlandia y Estados Unidos, lo que le permite atender mercados de dos continentes, y le representa diversos beneficios. En efecto, le facilita un mejor conocimiento y acercamiento al consumidor de cada región, así como la posibilidad de generar eficiencias en cuanto a la distribución de los medicamentos en función al país del continente que corresponda.

- **Recursos intangibles**

Pillsens es una compañía reconocida por su linaje familiar en el mundo de la salud. Fue fundada en 1865 y sus principios fundamentales fueron la investigación y el desarrollo de productos de salud. La empresa ha sido manejada de generación en generación por miembros de la familia fundadora, quienes fueron educados en el área de medicina o de farmacología.

La tradición, historia y conocimiento de Pillsens en el sector de la salud es un intangible que difícilmente puede ser igualado por sus competidores, otorgándole a la compañía una característica y reputación únicas.

- **Recursos humanos**

Pillsens cuenta con un staff de primer nivel con experiencia en el sector farmacéutico,

siempre buscando a los mejores profesionales. Asimismo, sus trabajadores se sienten orgullosos de trabajar con Pillsens por la historia que representa, así como por la calidad de sus productos.

4.2. Capacidades

En línea con lo indicado en el punto 4.1 precedente, los 156 años de historia y tradición de Pillsens han permitido que, a lo largo del tiempo, adquieran conocimientos tanto en la creación de nuevos productos y fórmulas, sustentadas en una profunda investigación, así como en procesos de producción que permitan generar eficiencias en costos. En ese sentido, Pillsens cuenta con diversas capacidades, tanto en conocimientos como en recursos para la realización de tareas como la producción y venta de medicamentos.

5. Actividad concreta soportado por una serie de recursos Matriz VRIO

Para que los recursos de una empresa puedan tener el potencial de generar ventajas competitivas deben contar con cuatro atributos: ser valioso, raro, inimitable y organizado (Barney J. , 1991).

En ese sentido, el marco de análisis empresarial VRIO se enfoca en analizar los distintos recursos y capacidades de una empresa y el potencial de estos con el fin de generar ventajas competitivas (Barney & Hesterly, 2020). Los recursos se definen como aquellos activos tangibles e intangibles con los que cuenta la organización que le permite definir e implementar sus estrategias, mientras que sus capacidades son aquellas competencias y facultades que le permite desplegar dinámicamente sus recursos (Peng, 2018).

Para la aplicación del marco VRIO se tendrá en cuenta diversos escenarios dependiendo de las características de los recursos y capacidades de Pillsens o CVS. (Ver Anexo 27). Considerando el marco teórico sobre la elaboración de la Matriz VRIO, se desarrollará dicha matriz para las empresas Pillsens (Ver Anexo 28) y CVS (Ver Anexo 29).

Pillsens cuenta con diversas ventajas competitivas importantes identificadas mediante la matriz VRIO. Así la comercialización en Estados Unidos, Francia y Finlandia y sus plantas de producción en Estados Unidos y Finlandia, le dan presencia en dos continentes con recursos propios.

Según Porter M. (2008), las ventajas se obtienen cuando una empresa en un determinado sector de la industria alcanza una posición de mercado única y superior a la de sus competidores, ya sea o por una “ventaja en costes” o una “ventaja en diferenciación de sus productos”.

Debido a que el sector de medicamentos presenta un alto grado de control de calidad, pues se tratan de productos asociados a la salud, y considerando que la entrega del mejor valor para el mercado es un estándar de los competidores del sector, Pillsens y CVS pueden mantener un

crecimiento consistente basándose en una estrategia orientada a una ventaja competitiva en costos, por lo cual puede ofrecer productos de calidad (cumpliendo las especificaciones deseadas) a un precio competitivo. Esto le permite tener una mejor posición en el mercado, aumentando el *market share* y las ventas.

6. Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI)

Mediante la Matriz EFI, se analizan y sintetizan las principales fortalezas y debilidades internas de la compañía. Para tal efecto, se identificó una lista de factores clave internos y se agruparon en fortalezas y debilidades.

Dentro de las fortalezas y debilidades encontradas en Pillsens (Ver Anexo 30), consideramos la relevancia de las mismas de acuerdo a las siguientes observaciones:

- Empresa reconocida con tradición en la industria farmacéutica: Pillsens es una empresa relacionada con el negocio de la salud hace más de 150 años, cuenta con una amplia experiencia en la industria farmacéutica, consolidada en distintos territorios. Desde los años 50 dedicada a los medicamentos de venta libre.
- Incremento de EBITDA de 18 311 a 21 973 en el último año: Es una empresa que está en constante búsqueda de la mayor rentabilidad en sus negocios, los resultados que viene generando siguen en aumento.
- Incremento constante de ganancias acumuladas en \$120k: Va de la mano del incremento en el ebitda, una de las principales variables para lograrlo es por su enfoque en ventas, reflejado en sus ganancias acumuladas.
- Alta calidad en la producción de medicamentos: Pillsens es reconocida por fabricar productos de alta calidad que contemplen los estándares exigidos por la industria y la aceptación del mercado.
- Capacidad de investigación y desarrollo: Al ser Pillsens una empresa dedicada a la producción de antioxidantes y analgésicos, están en constante búsqueda de innovar con nuevas alternativas, cuentan con un área de I+D dedicada a eso.
- Sin experiencia en ventas B2C: La empresa no cuenta con un flujo direccionado al cliente final, contar con esta alianza permitirá abordar en este nuevo mercado y generar aprendizajes para ampliar los canales del negocio.
- Productos no distribuidos en las principales farmacias de USA: Se presenta la oportunidad de ampliar el alcance del mercado en un nuevo territorio con un nuevo canal de ventas. La capilaridad de CVS es muy importante para hacer conocida la marca.
- No se cuenta con planta en Francia: Esto no permite generar un abastecimiento rápido en el mercado francés, se generan más tiempos y costos por los traslados desde las fábricas de Estados Unidos y Finlandia.

- Se maneja poco inventario, reducción en 4,804 unidades, respecto de año anterior: Al expandir nuestros canales de ventas, se deberá manejar una estrategia que permita contar con inventario para los nuevos alcances.

7. Conclusiones del análisis interno

La Ponderación calculada se evaluó en base a la priorización de las fortalezas y debilidades de Pillsens según la información obtenida de la empresa y el impacto que podría generar en la alianza comercial.

El valor resultante del análisis fue de 2.81, denotando una posición interna fuerte, puesto que cuando se presentan puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5, se reflejan rasgos de organizaciones con debilidades internas. Puntuaciones muy superiores a 2.5 muestran que la posición interna de la organización es fuerte. (David & David, 2017) Esta posición interna fuerte, es un importante recurso que genera valor para la alianza a ser realizada con CVS.

8. Matriz FODA Cruzado

Luego de la identificación de las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, obtenidas de la Matriz EFI y análisis PESTEG, se han definido cuatro tipos de estrategias (fortalezas - oportunidades), (debilidades - oportunidades), (fortalezas -amenazas) y estrategias DA (debilidades - amenazas) (ver Anexo 31).

Las estrategias evaluadas son las siguientes:

Estrategia FO

Incrementar sus ventas en Estados Unidos aprovechando oportunidades, para ello se implementará principalmente lo siguiente:

- Celebrar alianza con socio estratégico con prestigio y presencia en Estados Unidos.
- Aportar a la alianza el conocimiento, experiencia y los productos de Pillsens.

Estrategia DO

- Abastecer a la principal cadena de farmacias de EE.UU. e incursionar en la venta B2C.
- Generar eficiencias en capacidad de producción.

Estrategia FA

- Apalancarse en los procesos consolidados y experiencia de Pillsens para contrarrestar escenarios políticos adversos mediante la implementación de disposiciones regulatorias / ambientales para continuar operaciones.

Estrategia DA

- Generar mayores ingresos y buscar eficiencias mediante la generación de alianzas y desarrollo de nuevos negocios. Con ello se buscará contar con productos más asequibles.

Capítulo IV. Análisis del Mercado

En este capítulo se presenta la información del mercado de medicinas en Estados Unidos, así como su evolución en el tiempo. Posteriormente, se evalúa la participación de analgésicos y antioxidantes para proyectar el mercado potencial que tendría la alianza de Pillsens y CVS.

1. Objetivos del Análisis

- Identificar el perfil de cliente potencial en el mercado de Estados Unidos y establecer un mercado objetivo dentro de este territorio, teniendo en consideración la participación de CVS a lo largo del país.
- Pronosticar la demanda potencial de analgésicos y antioxidantes para el periodo 2022-2025 producidos por la alianza.

2. Metodología de estudio de mercado

El presente estudio se realizó mediante la investigación de datos secundarios³ recopilados de fuentes, como sitios web y revistas especializadas, libros de texto y estudios públicos y privados relacionados con el tema a tratar.

3. Análisis del mercado

3.1. Segmentación

Los segmentos y alcance del mercado de productos no éticos en Estados Unidos los dividimos de la siguiente manera:

- Geográfico: Sabiendo que CVS maneja sus operaciones en Estados Unidos y Pillsens estaría apalancándose de las tiendas de esta cadena de farmacias a lo largo de sus 9,967 locales, el alcance geográfico inicial serían solo los locales de CVS en el estado de California, en donde dispone de 1,176 locales.
- Demográfico: Principalmente hombres y mujeres entre 18 y 70 años localizadas en territorio definido anteriormente.
- Segmento:
 - Antioxidantes y suplementos: Principalmente hombres y mujeres entre 18 y 70 años que busquen mantenerse saludables mediante el consumo de suplementos.
 - Analgésicos: Principalmente hombres y mujeres entre 18 y 70 años que al tener síntomas o malestares leves busquen automedicarse con fármacos no éticos.

³ Datos recopilados con anterioridad con un fin diferente al problema en cuestión.

3.2. Análisis del mercado de productos no éticos

Del 2005 al 2018 la venta de medicamentos no éticos aumentó en 135%, siendo una industria en constante crecimiento en el transcurso del tiempo según el Anexo 32.

La situación de pandemia por el COVID-19 ha hecho que la población se preocupe más por su salud, por lo que en estos últimos años se mantiene alto el consumo de este sector.

Con respecto al volumen de ventas de analgésicos externos en Estados Unidos, se tiene una tendencia similar, un crecimiento del 48% del 2011 al 2020 (ver Anexo 33).

Revisada esta información, se presenta un escenario favorable en la industria de analgésicos y medicamentos de venta libre en Estados Unidos al presentar un producto que cumpla con las expectativas de los potenciales clientes y de CVS, éste podrá tener resultados favorables que pasaremos a justificar en los siguientes capítulos.

3.2.1. Tendencias tecnológicas y nuevos principios activo

En cuanto a las tendencias tecnológicas del sector, es importante tenerlas identificadas para poder mantener o mejorar las ventajas competitivas y mantenerse a la vanguardia frente a la competencia. De no realizar el trabajo de encontrarse involucrados con estas tendencias las innovaciones serían limitadas y no se aprovecharían nuevas opciones de generación de eficiencias. Entre las principales tendencias se encuentran las siguientes:

- Inteligencia artificial: El desarrollo de estas tecnologías reemplazaría la realización de pruebas en seres vivos, pudiendo realizarse simulaciones.
- Tecnología 3D: Esta tecnología permite imprimir píldoras en hospitales o propios centros de venta, abriéndose toda una nueva posibilidad.
- Blockchain para gestión de datos: Debido a la inmensa cantidad de datos que manejan la industria farmacéutica, el blockchain facilita garantizar la seguridad de información y datos personales, así como su trazabilidad.
- Digitalización de procesos: Tendencia a la digitalización de los procesos dentro de la compañía que permita generar eficiencias y optimización de costos. Para ello, ya existen en el mercado consultoras especializadas en ello.

4. Proyección del mercado

Los productos que serán desarrollados desde la alianza Pillsens-CVS estarán enfocados en brindar productos con precios competitivos usando los estándares de calidad de la industria. Estos productos estarán alineados a las tendencias de bienestar de salud que ha venido en aumento a raíz de la pandemia de coronavirus, debido a que cada vez más personas buscan incluir suplementos que contribuyan con su salud y bienestar.

4.1. Pronóstico del mercado

El tamaño del mercado global de suplementos para la salud inmunológica se valoró en USD 55,3 mil millones en el año 2020 y se espera una expansión a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 11,3% desde el 2021 hasta el 2028 (Grand View Research, 2021). Los factores clave que impulsan el crecimiento del mercado incluyen la creciente prevalencia de enfermedades infecciosas, diabetes y varios otros trastornos debidos a la falta de inmunidad. En los últimos años, se observa una tendencia constante sobre el aumento en el uso de suplementos para mejorar la inmunidad del cuerpo en todo el mundo.

4.2. Canales de comercialización

Las cadenas de farmacias de farmacias e independientes son el principal canal de distribución de medicamentos alcanzando una participación del 58,9% en la venta de estos productos en 2020 (Grand View Research, 2021). Se espera que la creciente preferencia del consumidor y la disponibilidad de una amplia variedad de productos aumente la mayor venta de los productos en farmacias o droguerías. Los supermercados / hipermercados mantuvieron una participación significativa en los ingresos en 2020 debido a los altos descuentos y la disponibilidad de una amplia gama de productos en las regiones de América del Norte y Europa. Además, también se prevé que un número cada vez mayor de supermercados en los países en desarrollo impulsará el crecimiento del segmento durante los años previstos.

Sin embargo, se espera que el canal de comercio electrónico sea testigo de una tasa compuesta anual del 12,1% durante el período de pronóstico debido al uso creciente de canales de comercio electrónico para comprar suplementos.

Para la venta de los productos generados por la alianza Pillsens-CVS, se utilizará la red de comercialización de CVS ya existente, la cual está compuesta por: *E-commerce* de CVS Health y Locales de CVS Pharmacy

4.3. Proyección de ventas

Debido a la pandemia de COVID-19, existe un gran interés de los consumidores en el uso de suplementos para la salud inmunológica. En 2019, según el Consejo para la Nutrición Responsable (CRN)⁴, alrededor del 73% de los estadounidenses consumen suplementos dietéticos y de eso, alrededor del 32% consumen los suplementos dietéticos para mejorar su salud inmunológica. Se espera que la creciente conciencia de los consumidores para mantener y mejorar la salud y el bienestar inmunológico impulse el mercado durante los años previstos.

⁴ Es la asociación comercial líder que representa a los fabricantes y proveedores de ingredientes de suplementos dietéticos y alimentos funcionales con sede en Washington, DC

Asimismo, el segmento de automedicación dominó el mercado y representó la mayor participación en los ingresos del 67,5% en 2020. (Grand View Research, 2021).

5. Conclusiones

- La pandemia ha creado nuevos consumidores a nivel mundial para productos que mejoran la inmunidad. También hay un cambio de prioridades hacia una mejor salud inmunológica en el que el mundo parece estar en su punto más alto, lo que, a su vez, ha tenido un impacto positivo en el crecimiento del mercado. La población ha internalizado lo sensible que es la salud y lo importante que puede ser mantenerse saludables, por lo que se generan oportunidades en ofrecer nuevos productos relacionados a los antioxidantes que ayuden a las personas a mantenerse sanas y con las defensas altas, debido a sus propiedades. Este diferencial puede ser explotado por Pillsens.
- Se estima que el mercado de suplementos dietéticos para mejorar su salud inmunológica tendrá un crecimiento anual de aproximadamente 11.0% a 12.0% (Grand View Research, 2021) en los próximos cinco años.

Capítulo V. Plan estratégico de la alianza

El presente capítulo detalla las propuestas de ajustes en la visión, misión, modelo de negocio y cadena de valor de Pillsens de cara a la alianza con CVS, así como la definición de los objetivos y estrategias de la alianza.

1. Visión de la alianza

Ser el principal productor farmacéutico y distribuidor de medicamentos no éticos especializados en analgésicos y antioxidantes en Estados Unidos que ofrezca a sus consumidores el producto de mejor calidad a un precio accesible.

2. Misión de Pillsens para la alianza

Profesionales y académicos en Gestión Estratégica concuerdan que la declaración de la misión de una compañía debe contemplar nueve componentes (Pearce, 1982; David et al., 2014): clientes, productos o servicios, mercado, tecnología, objetivos de la compañía, filosofía de la compañía, autoconcepto de la compañía, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.

Basado en ello, y analizados cada uno de los componentes (ver Anexo 34) para la alianza entre Pillsens y CVS, se plantea realizar el siguiente ajuste de la misión de Pillsens:

Estamos comprometidos en ser el principal aliado de los ciudadanos y sistemas de salud de Estados Unidos ayudando en la prevención de enfermedades, así como en la mejora de la salud y calidad de vida por medio de productos médicos no éticos desarrollados por medio de tecnología de punta y profesionales altamente calificados y así contribuir con el desarrollo de la sociedad por medio de la salud.

3. Objetivo general de la alianza

De acuerdo con lo planteado en la misión y visión de Pillsens y su enfoque en la alianza con CVS, podemos definir que el objetivo general que la sociedad es ser el principal productor y distribuidor de productos farmacéuticos que no requieran prescripción médica en Estados Unidos.

4. Objetivos estratégicos de la alianza

Toda organización con enfoque económico debe plantearse una serie de objetivos basados en 03 pilares: Rentabilidad, Crecimiento y Supervivencia (Sallenave, 1994). Basado en ello, se proponen los siguientes objetivos estratégicos para la alianza:

- Rentabilidad
 - OE 1: Asegurar la solidez financiera e incrementar la rentabilidad de Pillsens como resultado de la alianza con CVS
 - OE 2: Maximizar el valor para los accionistas de Pillsens

- Crecimiento
 - OE 3: Incrementar la participación acumulada⁵ de Pillsens en el mercado farmacéutico.
 - OE 4: Incrementar la venta acumulada de Pillsens en el mercado farmacéutico.
- Supervivencia
 - OE 5: Fortalecer la imagen y reputación de las marcas resultado de la Alianza, generando confianza por parte de los clientes y consumidores.
 - OE 6: Ofrecer la mejor propuesta de valor para clientes y consumidores de los productos Pill.sens-CVS.
 - OE 7: Desarrollar nuevos productos alineados a la calidad y expectativas de los clientes.

5. Planteamiento general de la alianza

Con el fin de poder ejercer un mayor control sobre los distribuidores, se plantea desarrollar una estrategia de crecimiento la cual consiste en una “Integración vertical hacia adelante”⁶ mediante una alianza estratégica con CVS.

La alianza suscrita entre Pillsens y CVS tendrá en consideración los siguientes aspectos:

5.1. Acuerdos generales:

- La alianza suscrita entre Pillsens y CVS se enmarca en un contexto de “Asociación Flexible” denominada “Live Better by CVS” y este acuerdo será de forma temporal por un periodo de 04 años como mínimo.
- Esta alianza no genera exclusividad entre las partes para los productos que comercializan fuera de la alianza.
- En caso de que alguna de las partes sea adquirida por un tercero, las condiciones de la alianza serán respetadas y asumidas por el nuevo participante salvo que exista mutuo acuerdo de las partes para la disolución.

5.2. Alcance

- La alianza se encuentra enmarcada en California (Estados Unidos) debido a que es el estado en el que CVS tiene mayor cobertura con puntos de venta.
- Pillsens será el encargado de la investigación, desarrollo y producción de medicamentos y suplementos de venta libre.

⁵ Participación de mercado de Pillsens considerando los productos desarrollados para CVS Health

⁶ La estrategia de integración vertical hacia adelante permite conseguir un mayor control sobre los canales de distribución y así convertir los centros de costos en centros de beneficios permitiendo un mejor control de los costos y de la calidad. (D'Alessio, 2008). Dentro del marco de esta Plan Estratégico, Pillsens puede obtener un mayor una alianza estratégica conceptualizada como una Asociación Flexible.

- Garantía que los productos y fórmulas personalizadas desarrolladas por Pillsens cubren los requerimientos de calidad establecidos por la FDA.
- Las fórmulas personalizadas son propiedad de Pillsens pero de uso exclusivo para CVS.
- Los productos terminados para la marca CVS consideran lo siguiente:
 - Envases personalizados para los productos farmacéuticos y suplementos
 - Etiquetado y *packaging* (las presentaciones serán determinadas según el Plan de Marketing de la alianza)
 - Opciones de contenedores y presentaciones flexibles

5.3. Duración y condiciones comerciales

Esta alianza ha sido establecida para llevarse a cabo entre los años 2022 y 2025. La renovación de la alianza dependerá de los acuerdos a los que llegue Pillsens y CVS. Asimismo, se han definido las siguientes condiciones comerciales bajo las cuales se rige la alianza.

- Pillsens producirá una línea exclusiva de analgésicos y suplementos que serán comercializados bajo la marca Live Better by CVS Health.
- El esquema de ganancias producto de la alianza será de la siguiente manera:
 - Comisión por unidades vendidas del 70% efectivo a 60 días.
 - En caso exista una demanda adicional que no pueda ser cubierta por la producción de la Planta de Estados Unidos y se requiera importar desde la Planta de Finlandia, la comisión por unidad vendida será del 80% efectivo a 60 días.
- CVS proporcionará información a Pillsens sobre la preferencia y tendencia de compra de clientes y consumidores para que en conjunto con CVS puedan realizar proyecciones de demanda y planificación de la producción.
- Los productos desarrollados por Pillsens serán distribuidos en todos los locales de CVS Pharmacy, OmniCare así como en las farmacias ubicadas dentro de los locales de CVS Minute Clinic ubicados en el estado de California, también se incluyen los canales digitales para despachos en el mismo estado.

5.4. Gestión de la calidad

- El Ciclo de Vida para la producción de los medicamentos y suplementos de venta libre se rigen bajo los lineamientos de calidad de Pillsens y para el caso de los suplementos como antioxidantes deberán estar alineados al programa “Tested to Be Trusted®” de CVS Pharmacy⁷.

⁷ “Tested to Be Trusted®” es un programa de CVS Pharmacy el cual requiere la prueba de todos los suplementos de salud desarrollados por terceros y que se son vendidos por los canales de CVS. Las pruebas consisten en validar la cantidad de componentes dietéticos, así como validar que no existan ciertos aditivos.

- Pillsens garantiza que durante el transcurso de la alianza mantendrá las siguientes certificaciones:
 - ISO 9001: Gestión de calidad
 - ISO 14001: Gestión ambiental
 - ISO 15378: Materiales para el envase primario de medicamentos
 - GMP: Certificado de buenas prácticas de manufactura
 - ISO 26000: Responsabilidad Social

5.5. Gestión de las comunicaciones

- El comité ejecutivo y el comité de alianzas estratégicas de Pillsens y CVS se reunirán la segunda semana del inicio de cada trimestre para analizar los resultados obtenidos por la alianza.

6. Modelo de negocio de la alianza

Como consecuencia de la alianza entre Pillsens y CVS, analizaremos el impacto en la forma de generar, brindar y capturar valor (Osterwalder & Pigneur, 2010), es decir, en su modelo de negocio (Ver Anexo 35) de la empresa de productos farmacéuticos, Pillsens.

6.1. Segmento del mercado

La alianza formada entre Pillsens y CVS, ha permitido que la primera de ellas aumento su alcance respecto a los segmentos de mercado (personas y entidades) a las cuales puede ofrecer sus productos ya que adicional a los intermediarios ahora Pillsens es capaz de llegar hasta los consumidores finales.

- Consumidor final
 - Medicina personal: personas que deseen aliviar un malestar mediante el consumo de medicamentos no éticos.
 - Medicina preventiva: personas interesadas en mantener su salud de forma anticipada mediante el consumo de suplementos vitamínicos y antioxidantes.

Ahora el modelo de ventas de Pillsens ya no sólo abarca el *B2B*, sino que ahora ha añadido capacidades para el modelo *B2C*.

6.2. Propuesta de valor

Dado que el segmento de mercado de Pillsens se ha ampliado debido a la alianza con CVS, es importante que se pueda replantear la propuesta de valor la cual describe los beneficios de los productos y servicios que esperan recibir los clientes (Osterwalder A., et al., 2015).

Debido a ello, la nueva propuesta de valor es: Asegurar la entrega oportuna de medicamentos y suplementos de venta libre de alta calidad a un precio accesible.

6.3. Canales

Como resultado de la alianza, Pillsens ha expandido sus canales mediante los cuales proporciona su propuesta de valor. Estos nuevos canales son principalmente indirectos los cuales soportan su modelo *B2C*: E-commerce de CVS Health y locales de CVS Pharmacy

6.4. Relación con los clientes

La alianza entre Pillsens y CVS ha aumentado la posibilidad de generar una mayor relación con los clientes. Esto es importante tanto para CVS como para Pillsens ya que ayuda a la fidelización de clientes y consumidores, incrementar los ratios de conversión de ventas, incremento de unidades vendidas debido a estrategias de venta cruzada entre otros aspectos. Debido a ello, se consideran los siguientes aspectos que ayudan a mantener una buena relación con clientes y consumidores:

- Servicio al cliente
 - Asistencia personal (telefónica y presencial a través de la cadena CVS Pharmacy)
 - Autoservicio y Servicios automatizados
- Programas de lealtad

6.5. Fuentes de ingreso

La fuente de ingreso para la alianza proviene de la venta de productos al consumidor final a través de los locales de CVS Pharmacy.

6.6. Recursos clave

A raíz de la alianza, Pillsens añadirá una serie de activos tangibles e intangibles que ayudará a la creación y oferta de la propuesta de valor hacia los clientes. Para detallarlos se usará la categorización propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010):

- Físicos: Edificios, maquinaria, red de distribución, red de farmacias y puntos de venta.
- Intelectuales: Fórmulas, procesos, estándares de calidad, información de clientes y consumidores y tendencias de consumo.
- Humanos: Staff (Ápice estratégico, tecnoestructura, línea intermedia, personal de apoyo) y núcleo de operaciones.
- Económicos: Contratos de venta, licitaciones y negocios integrados.

6.7. Actividades clave

Las actividades clave de Pillsens que permiten asegurar la entrega de su propuesta de valor están ligadas al ámbito de la Gestión de Operaciones, así como a las de ámbito Comercial. En lo que respecta a la Gestión de operaciones se identifican actividades como la producción de medicamentos y suplementos de venta libre, gestión de inventarios y logística, planificación de demanda, adquisición de insumos.

En el ámbito de las actividades Comerciales se encuentran la investigación de mercado, planificación de precios, desarrollo e implementación de estrategias de marketing, servicio al cliente y gestión de ventas.

6.8. Asociaciones clave

Pillsens ha tenido que desarrollar distintas asociaciones entre las que destacan:

- Centros de Investigación
- Proveedores de insumos
- Intermediarios de importación y exportación
- Empresas tecnológicas de maquinarias
- Reguladores
- Centros y especialistas de salud
- Inversionistas
- Comunidad médica

6.9. Estructura de costos

Para la puesta de en marcha del modelo de negocio, Pillsens incurre en los siguientes costos:

- Costos fijos: Salarios del personal del núcleo de operaciones, inmuebles, maquinaria y equipos, servicios públicos, depreciación de equipos e inmuebles y control de calidad.
- Costos variables: materias primas e insumos, fletes, costos de contrataciones y despidos.
- Gastos administrativos: Salarios del *staff*, Marketing, servicio al cliente, capacitaciones.

7. Cadena de Valor de la alianza

A partir de la alianza entre Pillsens y CVS se plantea el siguiente ajuste en la cadena de Valor.

7.1. Actividades de soporte

- **Infraestructura corporativa**
 - Como resultado de la alianza, Pillsens y CVS definirán un Comité de la Alianza en la cual se revisarán los resultados trimestrales y definir el futuro de la misma.
 - Por otro lado, actividades asociadas a la dirección, administración, contabilidad y finanzas no se verán afectadas por la alianza con CVS.
- **Gestión de RR.HH.**
 - Reclutamiento y selección: Como resultado de la alianza se prevé la necesidad de contar con un mayor número de personal, principalmente en el núcleo de operaciones. Esto con el fin de atender la demanda futura para CVS.
 - Adicionalmente, como parte del cumplimiento de los acuerdos de la alianza, se considera necesario desarrollar un enfoque de equidad de género.

- Formación y capacitación continua:
- Programa de reconocimientos e incentivos
- Plan de desarrollo
- Finalización de relaciones laborales: Como parte de la búsqueda de eficiencia operativa, Pillsens cuenta con lineamientos de ceses laborales. A fin de no incurrir en gastos adicionales, la cantidad de personas cesadas no debe superar el 10% (Cesim Firm, 2021a) del personal con el que se cuenta a inicios del año fiscal.
- **Desarrollo de Tecnología**
 - Inversión en maquinaria y estructura: para cubrir el potencial incremento de la demanda resultante de la alianza con CVS, Pillsens deberá realizar inversiones en edificaciones, así como en maquinaria.
 - Plataformas de análisis de datos: Pillsens aprovechará las plataformas tecnológicas de CVS asociadas al análisis de datos para obtener información acerca de: Perfil de clientes y consumidores, proyección de demandas, entre otros.
- **Compras**
 - Insumos: adquisición de los insumos que permitirán del desarrollo de los principios activos de los medicamentos.
 - Asimismo, Pillsens se puede beneficiar de las estrategias de crecimiento inorgánica de CVS ya que podría tener acceso a potenciales nuevos puntos de venta lo cual ayudaría a un crecimiento de la demanda.

7.2. Actividades Primarias

- **Logística de entrada**

La alianza entre Pillsens y CVS cubrirá actividades desde la producción de medicamentos no éticos hasta su distribución y comercialización a clientes y consumidores finales. Para cubrir la demanda de medicamentos no éticos en el mercado estadounidense se trabajará exclusivamente con la Planta de Producción de Pillsens perteneciente a la unidad de negocio en Estados Unidos.
- **Operaciones**

La producción de los medicamentos se realizará principalmente en la planta de producción de Pillsens de Estados Unidos. Para ocasiones en los que la demanda proyectada supere las cantidades disponibles producidas localmente, se podrá importar productos terminados elaborados en la planta de Finlandia.
- **Logística de salida**

Los lotes de productos terminados serán llevados hasta los *cross docking* empleados por CVS para su posterior distribución a los puntos de venta de: CVS Pharmacy, Omnicare así como a las farmacias que se encuentran en CVS Minute Clinic.

- **Marketing y Ventas**

Pillsens mantendrá un modelo de marketing y ventas del tipo *push*⁸ para sus productos Rubbana y AndyOx; sin embargo, para la alianza con CVS se manejará un modelo del tipo *pull*⁹. Asimismo, la venta de los productos producidos por la alianza se realizará a través de los canales físicos y digitales con los que dispone CVS.

- **Servicio**

Los canales de servicio de CVS serán las principales fuentes de atención para los consumidores y clientes finales, ya que ellos serán los que brinden la atención para la venta de los productos, son el primer nivel de atención para consultas y/o reclamos.

8. Ventaja y estrategia competitiva

8.1. Definición de la ventaja competitiva

Basado en el análisis VRIO realizado en el capítulo 3 de este documento, se puede definir que la ventaja competitiva resultante de la alianza entre CVS y Pillsens está en el gran valor de marca de ambas empresas, ya sea por la accesibilidad y disponibilidad en el caso de CVS así como la garantía de los productos de venta libre producidos por CVS.

8.2. Definición de la estrategia competitiva

Con el fin de obtener una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo, a continuación, se definirán una serie de estrategias tanto genéricas como alternativas para la alianza Pillsens-CVS.

8.2.1. Estrategia genérica competitiva

De acuerdo con Porter (2008), existen tres tipos de estrategias genéricas para encarar las fuerzas del entorno externo, una de ellas está asociada al liderazgo en costos, otra a asociada a la diferenciación de los productos o servicios que se brindan, y una tercera asociada al enfoque.

De acuerdo con el contexto y objetivos de la alianza entre Pillsens y CVS, ésta se enfoca en brindar servicios y productos de excelencia para una industria y mercado específico. Esto permitirá enfocarnos en un segmento en particular (Ver Anexo 36) en comparación con los competidores que ofrecen una gama más amplia de productos farmacéuticos éticos y no éticos.

⁸ Bajo este enfoque, Pillsens mantendrá su estrategia de impulsar, a través de su fuerza de ventas, la colocación de sus productos Rubbana y AndiOx en minoristas y tiendas por departamentos.

⁹ Estrategia ha ser utilizada por la alianza con el fin de atraer a consumidores y clientes a los locales de CVS y así vender los productos Live Better desarrollados por Pillens a petición de CVS.

Debido a este análisis, el planteamiento de estrategia genérica para la alianza debe estar basada en el enfoque.

8.2.2. Estrategias externas alternativas

La alianza desarrollada con CVS nace por una decisión de Pillsens por desarrollar una estrategia de integración vertical hacia adelante y así poder tener una mayor participación con los distribuidores y vendedores que ofrecen los productos a consumidores y clientes finales.

Ahora, con la alianza en curso, y alineado con los objetivos de CVS, se requiere definir una estrategia de que permita aprovechar las oportunidades de crecimiento en función de los mercados y productos de la alianza.

Como se ha mencionado anteriormente, el mercado objetivo de la alianza se centra en Estados Unidos (Inicialmente en el estado de California) para aprovechar las ventajas competitivas de CVS y Pillsens. Adicionalmente, CVS está en la búsqueda de incrementar la generación de valor a los clientes y consumidores, en línea uno de los objetivos de la alianza es desarrollar nuevos productos que permitan asegurar la calidad y mantener la imagen de la marca.

Para ello, tomaremos el marco propuesto por Ansoff (1957) en el que se describen distintas opciones estratégicas basadas en el mercado y los productos (Ver Anexo 37).

Como resultado de este análisis, lo recomendado para la alianza es asumir una estrategia de crecimiento basada en el “Desarrollo de productos” debido a que se creará la línea Live Better para atender un mercado ya existente.

8.3. Ventaja competitiva

La implementación de las estrategias definidas en el punto anterior, permitirán que la alianza de Pillsens y CVS puedan generar una ventaja competitiva sostenible enfocada en el segmento de mercado de medicamentos y suplementos de venta libre cubiertos bajo el paraguas de calidad de marca tanto de Pillsens como el de CVS.

9. Ejes directrices de la alianza

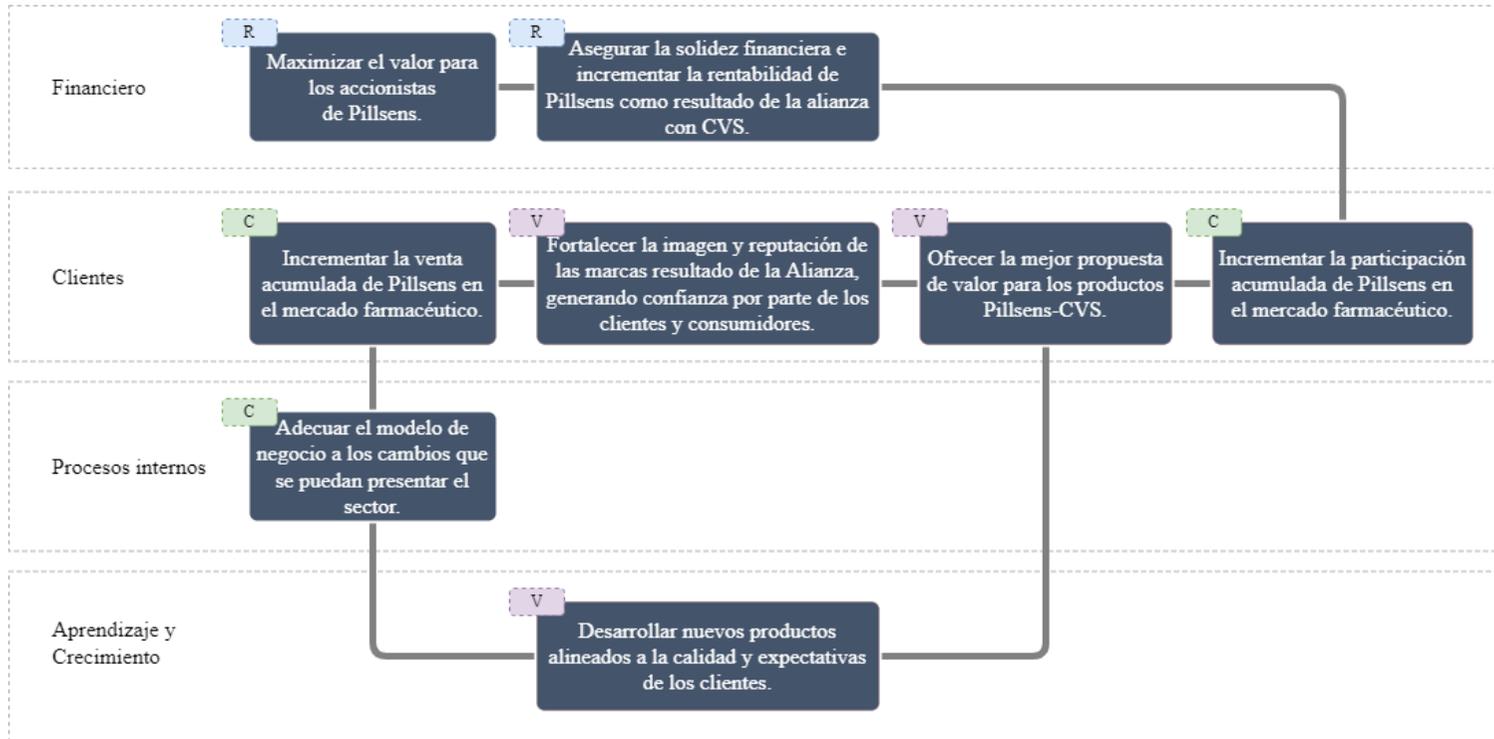
La Alianza se rige bajo 3 directrices sobre las cuales se alinean las acciones a desarrollar y las metas planteadas. Estas directrices son:

- Rentabilidad: Para lograr la satisfacción de los accionistas a través del cumplimiento de los objetivos financieros
- Valor: Desarrollar productos de calidad que mantengan vigente la marca y atraigan nuevos consumidores.
- Crecimiento: Desarrollar una eficiencia en la gestión Operativa que permita un eficaz desarrollo comercial de los productos desarrollados.

10. Mapa estratégico de la alianza

Definida la estrategia, la cual se basa en Enfoque y Desarrollo de productos generados por la alianza, se alinean los objetivos estratégicos de acuerdo con las perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos internos y de Aprendizaje y Crecimiento), y su relación con los ejes directrices definidos para la alianza (Rentabilidad, Crecimiento, Valor).

Gráfico 1 Mapa Estratégico de Alianza Pillsens – CVS



R Rentabilidad C Crecimiento V Valor

Fuente Elaboración Propia, 2021

11. BSC de la alianza

Para cada Eje directriz de la Alianza, se establecen los objetivos guía, y se definen indicadores de medición y planes que desarrollarán acciones alineadas al cumplimiento de los objetivos planteados. Este marco se establece a través del Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral ¹⁰

Tabla 1 Cuadro de Mando Integral

Eje	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta 2025	Iniciativas
Financiero	Asegurar la solidez financiera e incrementar la rentabilidad de Pillsens como resultado de la alianza con CVS.	Margen neto de Estado de Resultados	EBITDA mayor al 2% respecto al año anterior	- Plan de Crecimiento de Ventas. - Plan de Optimización de Costos de Producción
Financiero	Maximizar el valor para los accionistas de Pillsens	Valor de la acción	Beneficio neto 5% mayor al año anterior	- Plan de Crecimiento de Ventas - Plan de Optimización de Costos de Producción
Clientes	Incrementar la participación acumulada de Pillsens en el mercado farmacéutico	Cuota del mercado	Crecimiento de 5% de cuota en el segmento de mercado	- Plan de Posicionamiento comercial de Producto - Desarrollo de Plan Marketing anual - Perdida residual de producción menor al 10%
Clientes	Incrementar la venta acumulada de Pillsens en el mercado farmacéutico	Crecimiento de Ventas	Incremento de 15 % respecto al año anterior	- Plan de Capacitación de la fuerza de Ventas - Plan de Desarrollo de nuevos mercados
Clientes	Fortalecer la imagen y reputación de las marcas resultado de la Alianza, generando confianza por parte de los clientes y consumidores.	Crecimiento de Ventas	Incremento de 15 % respecto al año anterior	- Plan de Responsabilidad Social - Desarrollo de campañas publicitarias
Clientes	Ofrecer la mejor propuesta de valor para los clientes y consumidores de los productos Pillsens-CVS.	Crecimiento de Ventas	Incremento de 15 % respecto al año anterior	- Evaluación de percepción y satisfacción del cliente - Plan de acción de Satisfacción al Cliente
Procesos Internos	Adecuar el modelo de negocio a los cambios que se puedan presentar el sector.	Cambios en producción de productos	Variación de producción menor al 1% sobre volumen anterior	- Plan de desarrollo de modelos de agilidad empresarial - Evaluación y Desarrollo por competencias
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar nuevos productos alineados a la calidad y expectativas de los clientes.	Nuevos desarrollos en el mercado	100% de nuevos Productos aprobados por FDA sobre los evaluados	- Desarrollo de plan presupuestal para I+D - Desarrollo de evaluación de mercado y tendencias

Fuente: Elaboración propia, 2021

¹⁰ El Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación de indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). El cuadro de mando integral = The balanced scorecard (3a ed., segunda impresión.). Gestión 2000)

Capítulo VI. Planes funcionales

A partir de las estrategias definidas y sus objetivos, se desarrollan los planes para llevar a cabo la ejecución y obtención de los resultados definidos sobre los indicadores que se plantean.

1. Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones establece los objetivos y acciones necesarias para desarrollar productos de calidad definidos para la alianza con CVS a través de procesos eficientes desde la producción, distribución y entrega que contribuyan así con los resultados y objetivos de la Alianza.

1.1. Objetivo General

Lograr la eficiencia en el costo de las operaciones cumpliendo con la promesa al cliente y alineado a la estrategia de la compañía para contribuir con el promedio de margen operativo neto del 5% respecto al año anterior.

1.2. Objetivos Específico

Tabla 2 Objetivos Específicos del Plan de Operaciones

Objetivos		Indicadores	2022	2023	2024	2025
OF-1-1	Desarrollar el mayor aprovechamiento de la capacidad con el menor tiempo de espera entre flujos de líneas de producción bajo los mismos estándares de calidad.	Tiempo de espera entre ciclos de línea de producción	40 min	20 min	15 min	10 min
OF-1-2	Minimizar el volumen residual de productos fuera del estándar por la línea de producción.	Porcentaje de productos residuales por la línea de producción	<1%	<0.9%	<0.8%	<0.7%
OF-1-3	Generar eficiencias a partir de iniciativas sobre las etapas de planificación de la producción y alineadas a los estándares y certificaciones vigentes.	Número de iniciativas implementadas por año	2	2	2	2
OF-1-4	Desarrollar modelo de rutas eficientes para la cadena de distribución de productos terminados	Tiempo promedio de entrega de productos a almacenes	60 min	50 min	45 min	30 min

Fuente Elaboración propia, 2021.

1.3. Estrategia del Plan de Operaciones

La Estrategia del plan se basa en el enfoque de eficiencias sobre las principales áreas de decisión dentro de la función de Operaciones:

- Proceso: A través de la evaluación del proceso, para su rediseño con el fin de lograr eficiencias desde la definición y planeación de la demanda, los insumos para la elaboración hasta la entrega de los medicamentos terminados.
- Capacidad: Se enfoca en la gestión eficiente de la capacidad productiva, eficiencia de los planes y tiempos de la línea de producción.

- Inventario: El control y monitoreo adecuado de los insumos, productos terminados y la gestión de su entrega y revisión continua.
- Fuerza Laboral: Enfocado en la capacitación del personal, su bienestar y mejora de capacidades para el correcto desempeño de funciones.
- Calidad: A través del aseguramiento el cumplimiento de los estándares del producto y el desarrollo de iniciativas de mejora que generen valor e innovación de los productos.

1.4. Acciones para el Plan de Operaciones

- Menor tiempo de espera entre flujos de líneas de producción.
 - Implementar planes sobre análisis que permitan mejorar los tiempos de espera en línea de producción (Ej: Renovación de maquinaria).
 - Capacitación técnica continua a personal involucrado en el proceso.
- Minimizar el volumen residual de productos.
 - Formar equipos de trabajo de evaluación a la planificación de insumos y plan de producción para encontrar eficiencias.
 - Desarrollar controles para la administración de insumos y el desarrollo de pronósticos
- Implementar iniciativas de eficiencia sobre las etapas de planificación de la producción.
 - Implementar un programa de iniciativas para la generación de eficiencias a todo nivel.
 - Desarrollar líderes para la gestión y ejecución de las principales iniciativas.
 - Generar incentivos para el logro de las metas propuestas por las iniciativas.
- Mejorar el tiempo de entrega de los productos hacia los almacenes.
 - Implementar modelos de rutas eficientes y monitoreo con planes de respuesta para acciones inmediatas.

1.5. Presupuesto del Plan

El Plan de Operaciones se desarrolla a partir de acciones que se plantean considerando las responsabilidades, entradas y salidas de sus macroprocesos (Ver Anexo 38), basado en estos macroprocesos se establecen ciertas premisas:

- Generar eficiencias en la atención logística para atender la demanda comercial.
- Optimizar los procesos de producción.
- Mejorar la eficiencia de las líneas productivas.
- Capacitar al personal operativo.

Por lo cual, considerando la demanda del Plan Comercial y la búsqueda de eficiencia alineado a la calidad del producto bajo la estrategia establecida, se define el siguiente presupuesto (ver detalle en el Anexo 42):

Tabla 3 Presupuesto de Plan de Operaciones

Acción	Monto estimado (en miles de dólares)				Total
	2022	2023	2024	2025	
Programa de mejoras para procesos de producción	5,000	3,000	2,000	-	10,000
Proyecto de Rutas Eficientes	500	500	200	100	1,300
Data Analytics para líneas de producción	900	500	200	200	1,800
Programa de Iniciativas de Eficiencia para Operaciones	2,000	3,000	4,500	4,500	14,000
Capacitación técnica para personal de Operaciones	200	200	200	200	800
Gastos operativos OPEX	1,000	1,000	1,000	1,000	4,000
TOTAL US\$	9,600	8,200	8,100	6,000	31,900

Fuente Elaboración propia, 2021

2. Plan Comercial

En el plan comercial definiremos las diferentes estrategias y acciones de ventas y marketing necesarias para el incremento de ventas y el aseguramiento de la sostenibilidad de la alianza entre Pillsens y CVS durante el periodo 2022-2025.

2.1. Objetivo General

Asegurar una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) mayor al 11% para el periodo 2022-2025, mediante la implementación de estrategias de enfoque en un segmento específico, así como de “Desarrollo de productos” para asegurar este crecimiento en el largo plazo.

2.2. Objetivos Específicos

Los objetivos puntuales para alcanzar el objetivo general planteado son los siguientes:

Tabla 4 Objetivos específicos de marketing

Objetivos		Indicadores	2022	2023	2024	2025
OF-2-1	Incrementar las ventas en el estado de California	CAGR (Tasa de crecimiento anual compuesta)	11%	11%	12%	13%
OF-2-2	Lograr introducir y posicionar la marca blanca en el segmento de clientes que adquieren suplementos para la mejora de su sistema inmunológico	% Participación de mercado	5%	6%	7%	8%
OF-2-3	Implementar mejoras en los actuales productos de Pillsens en función del conocimiento de las características e información del consumidor a través de los canales de contacto que tiene actualmente CVS.	Número de mejoras en los productos	2	3	3	3
OF-2-4	Lanzamiento de nuevos productos	Número de lanzamientos de nuevos productos	0	1	2	2

Fuente: Elaboración Propia, 2021

2.2.1. Acciones para el plan Comercial

- OF-2-1: Incrementar las ventas en el estado de California.

- Generar lanzamientos de los productos a través de la nueva marca blanca con el fin de asegurar la recordación de esta en los consumidores.
- Realizar análisis constante de los precios que están dispuestos a pagar los consumidores de este segmento específico.
- Generar campañas de ofertas en fechas especiales que permitan incrementar las ventas por la coyuntura.
- Alinearse a tendencias del mercado para la ejecución de campañas digitales que permitan incrementar ventas por este canal.
- OF-2-2: Lograr posicionar la marca blanca
 - Identificar los patrones de consumo de las personas que adquieren productos que refuercen el sistema inmunológico.
 - Trabajar siempre en coordinación con los canales de venta de CVS con el fin de asegurar la mejor estrategia de comercialización de los productos de manera continua.
 - Realizar promociones o activaciones (a través de: *Influencers*, líderes de opinión, expertos) en donde se destaquen las características y beneficios de los productos para la salud de las personas. Así como definir posiciones estratégicas en los escaparates y el *trade marketing* del producto en los locales.
 - Realizar estudios de mercado para medir la aceptación de los productos que se comercializan por los diversos canales.
- OF-2-3: Implementar mejoras en los productos actuales
 - Desarrollar equipos multidisciplinarios con las áreas de marketing, de Investigación y Desarrollo para identificar oportunidades de mejora en los productos existentes en base a la información médica que se puede recopilar de los consumidores. Esto podría ejecutarse a través de talleres de *Design Thinking*.
- OF-2-4: Lanzamiento de nuevos productos
 - Desarrollar equipos multidisciplinarios con las áreas de marketing, Investigación y Desarrollo para identificar oportunidades de creación de nuevos productos en base a la información médica que se puede recopilar de los consumidores. Esto podría ejecutarse a través de talleres de *Design Thinking*.
 - Realizar campañas de lanzamiento para los nuevos productos considerando la comunicación en los canales físicos y digitales.

2.2.2. Formulación estratégica de marketing

- **Estrategia de segmentación**

A continuación, se especifica el mercado objetivo de Pillsens en función de las bases de segmentación geográfica, demográfica y conductual:

Tabla 5 Variables de segmentación de Pillsens

Segmentación	Descripción
Geográfica	Clientes de los locales de CVS Pharmacy en el estado de California (1,176), así como, los centros MinuteClinic y Ominicare. Para todos los casos también se consideran los canales online con alcance dentro del mismo estado.
Demográfica	Principalmente hombres y mujeres entre 18 y 70 años
Conductual	Personas que adquieren productos para mejorar su estado de salud, principalmente su sistema inmunológico o buscan medicamentos de venta libre para calmar afecciones menores (Analgésicos).

Fuente: Elaboración propia, 2021

En función de estas variables de segmentación, las estrategias y acciones de marketing se enfocarán en las personas que buscan medicamentos para mejorar su sistema inmunológico.

- **Estrategia de posicionamiento**

Según Kotler & Keller (2016), el posicionamiento de marca busca resaltar los valores distintivos del producto. Para el caso de la alianza entre CVS y Pillsens, la estrategia se enfocará en posicionar las características distintivas de los analgésicos y antioxidantes Live Better (Ver Anexo 39) y así asegurar un lugar en la mente del consumidor. En este caso las características que se darán a conocer son: producto de calidad, precio accesible, insumos naturales y contenedores altamente reciclables.

- **Estrategia de crecimiento**

Se ejecutarán la estrategia de enfoque en el segmento específico (venta de medicamentos de venta libre) y de desarrollo de producto, lo cual facilitará el incremento en ventas y en la participación de mercado apalancado por la alianza estratégica con CVS.

2.2.3. Estrategia de la mezcla de marketing

La alianza Pillsens-CVS tiene como objetivo brindar productos para cuidar la salud y el bienestar de las personas por lo que implementará las siguientes estrategias asociadas a los cuatro elementos principales, que son las 4P (producto, precio, plaza, promoción).

- **Producto**

Los productos que serán parte del esquema B2B de Pillsens serán comercializados a través de la alianza con CVS mediante una marca blanca a través de los canales de venta físicos y digitales de CVS en las siguientes nuevas presentaciones:

- **Live Better Analgésico:**
 - Caja de cartón que contenga 10 comprimidos.
 - Caja de cartón que contenga 20 comprimidos.
- **Live Better Antioxidante:**
 - Caja de cartón que contenga 40 comprimidos.

- Frasco de plástico que contenga 100 comprimidos.

- **Precio**

El precio para ambos productos se ha definido en función de otros productos con características similares existentes en el mercado.

Se iniciará con un precio de introducción de US\$ 7 para Live Better Analgésico (10 comprimidos), US\$ 11 para Live Better Analgésico (20 comprimidos), US\$ 8 para Live Better Antioxidante (40 comprimidos) y US\$ 13 para Live Better Antioxidante (100 comprimidos) con el objetivo de incentivar al cliente el consumo de los mismos.

- **Promoción**

La estrategia lanzamiento se basa en resaltar los principales beneficios que genera el consumo de los productos Live Better Analgésico y Live Better Antioxidante para la mejora del sistema inmunológico de las personas.

En un primer momento, la promoción estará enfocada en el lanzamiento de los nuevos productos Live Better y así darlos a conocer al público objetivo. Esto se realizará por medio de campañas de activación tradicional en los locales físicos, así como en medios sociales (Ver Anexo 40). Adicionalmente, la promoción será apalancada mediante acciones de Relaciones Públicas para dar a conocer la alianza establecidas entre ambas empresas, así como para dar visibilidad sobre los productos desarrollados

Luego, la promoción estará orientada en la generación del interés y deseo para clientes potenciales y consumidores con el fin de generar la conversión para la venta. Se utilizarán testimonios de clientes satisfechos por el consumo de los productos.

- **Plaza**

Los productos que forman parte de la alianza serán vendidos en los canales físicos y digitales con los que cuenta actualmente CVS en todas las plazas cubiertas por esta cadena en el estado de California (Ver Anexo 26) las cuales están distribuidas en:

- 1,176 farmacias
- 49 condados
- 392 Cuidades

En las tiendas físicas, los antioxidantes y analgésicos se encontrarán ubicados en la sección correspondiente a dichos medicamentos, pero en anaqueles independientes con indicativos distintivos que permitan a los potenciales clientes una rápida identificación (Ver Anexo 41). Asimismo, se colocarán cerca de las cajas o “zonas calientes” para incentivar la compra por impulso.

2.2.4. Presupuesto del plan Comercial

Para la ejecución del plan Comercial será necesario desembolsar el presupuesto especificado en la siguiente tabla (ver detalle en el Anexo 42):

Tabla 6 Presupuesto del plan comercial

Acción	Monto estimado (en miles de dólares)				Total
	2022	2023	2024	2025	
Lanzamiento y promoción de los productos en canales físicos y digitales.	3,000	2,000	1,500	1,500	8,000
Estudios de mercado para el seguimiento de patrones de consumo de los potenciales clientes.	2,500	1,000	1,500	1,500	6,500
Estudios de mercado para medir la aceptación de los productos que se comercializan por los diversos canales.	2,000	1,000	1,000	1,500	5,500
Recopilación de consumo e información médica para identificación de oportunidades de mejora en los productos.	500	700	800	500	2,500
Investigación y Desarrollo para identificar oportunidades de creación de nuevos productos en base a la información médica que se puede recopilar de los consumidores	200	600	700	1,000	2,500
TOTAL US\$	8,200	5,300	5,500	6,000	25,000

Fuente: Elaboración propia, 2021

3. Plan de Gestión del Talento Humano y Clima

La gestión del talento humano y clima será realizada en el marco de la alianza entre Pillsens y CVS en función de los siguientes procesos:

Gráfico 2 Proceso de Gestión del talento humano y clima



Fuente: Elaboración Propia, 2021

En el presente plan de Talento Humano, Clima y Cultura se definen las estrategias y acciones necesarias para asegurar un equipo humano con las capacidades y el compromiso para ejecutar las actividades que aseguren el éxito la alianza entre Pillsens y CVS.

3.1. Objetivo General

Contar con capital humano comprometido con los objetivos de la alianza. Asegurar la conformación de los equipos con personas procedentes de las 2 empresas con el fin de facilitar las sinergias en base al conocimiento existente.

3.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

Tabla 7 Objetivos específicos de talento humano, clima y cultura

Objetivos		Indicadores	2022	2023	2024	2025
OF-3-1	Reclutar al mejor talento humano proveniente de las 2 empresas para la división de Marketing e Investigación de Mercado.	Número de colaboradores	3	5	5	5
OF-3-2	Reclutar al mejor talento humano proveniente de las 2 empresas para la división de Desarrollo de Productos	Número de colaboradores	8	10	12	12
OF-3-3	Mantener a los colaboradores capacitados en habilidades técnicas y blandas	Número de capacitaciones al año	5	5	5	5
		Número de colaboradores capacitados	11	15	17	17
OF-3-4	Mantener un nivel de desempeño mayor o igual a 3	Indicador de desempeño (Escala 1-5)	3	3	3.5	4
OF-3-5	Mantener el clima organizacional con un nivel de satisfacción mayor a 80%.	Índice de satisfacción en el clima organizacional	80%	82%	85%	87%
OF-3-6	Retención del mejor talento	Rotación de los High Potentials	10%	8%	5%	4%

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Acciones para el plan de Talento Humano, Clima y Cultura

3.3.1. Conformación de las divisiones

Para la conformación de la división Live Better dentro de Pillsens se realizarán las siguientes actividades:

- Identificar los perfiles requeridos mediante la elaboración de una descripción de puestos.
- Diseñar las evaluaciones de selección de acuerdo con los requerimientos de funciones y competencias que necesita cada puesto.
- Realizar una convocatoria interna para captar talento proveniente de las 2 empresas con el fin de generar sinergias. En caso no se encuentre el talento adecuado, se podría reclutar de manera externa.
- Realizar la selección y bienvenida a los colaboradores seleccionados.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.

20.1.

3.3.2. Capacitación y evaluación periódica

Para ejecutar esta estrategia se realizarán las siguientes actividades:

- Realizar una evaluación inicial con el fin de identificar el nivel actual de conocimientos y habilidades blandas de los colaboradores, así como identificar el desfase de conocimientos que debe ser cubierto con capacitación.
- Generar un programa de capacitación en función de las habilidades técnicas y blandas requeridas para los puestos de cada una de las divisiones.
- Se realizarán evaluaciones de desempeño anuales en donde se definirá el cumplimiento de los objetivos planteados y la evaluación de las competencias de cada colaborador. Se realizarán evaluaciones de seguimiento a mitad de cada año con el fin de identificar oportunidades de mejora y/o ajustes en los objetivos planteados inicialmente.

3.3.3. Clima laboral y cultura

Para ejecutar esta estrategia se realizarán las siguientes actividades:

- Realizar encuestas anuales de clima laboral dirigida a los colaboradores que conforman las divisiones de la alianza.
- Reconocimientos anuales a los colaboradores en función de su evaluación de desempeño y los indicadores de negocio.

- Implementar esquema de trabajo Home Office parcial dependiendo de las características de cada rol.
- Implementar esquema de horario de trabajo flexible.

3.4. Presupuesto del Plan de Talento Humano, Clima y Cultura

Para la ejecución del plan de talento, clima y cultura, se priorizará el desarrollo de los colaboradores a través de capacitaciones y recompensas por buen desempeño para lo cual será necesario desembolsar el presupuesto especificado en la siguiente tabla (detalle en Anexo 42):

Tabla 8 Presupuesto del plan talento humano, clima y cultura

Acción	Monto estimado (en miles de dólares)				Total
	2022	2023	2024	2025	
Capacitaciones en habilidades técnicas y blandas.	1,000	1,000	1,500	2,000	5,500
Bonos de reconocimiento a los mejores colaboradores.	0	1,000	1,500	2,000	4,500
Infraestructura para potenciar movilidad de las actividades de personal.	1,000	800	200	-	2,000
TOTAL US\$	2,000	2,800	3,200	4,000	12,000

Fuente: Elaboración propia, 2021

4. Plan de Responsabilidad Social

En la presente sección, se elaborará el plan de responsabilidad social, que se enfocará en fomentar y mantener las buenas relaciones de confianza con los distintos grupos de interés. Asimismo, se desarrollarán estrategias para reforzar el posicionamiento de Pillsens y su alianza con CVS.

4.1. Objetivo General

Identificar a los grupos de interés y desarrollar estrategias que fortalezcan la imagen de Pillsens y su alianza con CVS para generar relaciones de confianza basado en los pilares de responsabilidad social de la empresa farmacéutica siendo socialmente responsables tanto con los miembros de la organización, así como con las comunidades y el medio ambiente.

4.2. Grupos de interés

Para poder definir los objetivos y estrategias de responsabilidad social corporativa es importante identificar los grupos de interés, los cuales han sido segmentados en 3 categorías tal como se detalla a continuación:

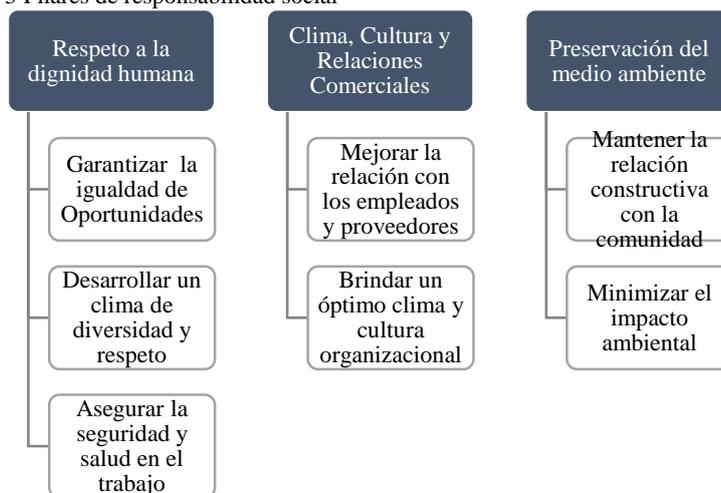
- Internos
 - Directorio y accionistas
 - Colaboradores
 - Socios comerciales

- Externos del entorno
 - Clientes y consumidores
 - Proveedores y distribuidores
 - Sindicato
 - Distribuidores minoristas
- Externos del contexto
 - Comunidad aledaña a la planta de producción
 - Gobiernos (central, estatal y local) y reguladores
 - Medios de comunicación

4.3. Pilares de responsabilidad social

La estrategia de sostenibilidad planteada para Pillsens y la alianza está basada en 3 pilares: Respeto a la dignidad humana; Clima, Cultura y relaciones comerciales; Preservación del medio ambiente. Estos pilares guían y brindan una pauta de comportamiento, no sólo para los colaboradores sino para todos los grupos de interés. Tomando como base estos pilares se han definido una serie de objetivos los cuales se detallan a continuación:

Gráfico 3 Pilares de responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia, 2021

4.4. Objetivos específicos

A continuación, se detallan los objetivos específicos asociados al plan de responsabilidad social junto a los indicadores para su medición.

Tabla 9 Objetivos específicos de Responsabilidad Social

Objetivos		Indicadores	2022	2023	2024	2025
OF-4-1	Garantizar la igualdad de oportunidades	Número de capacitaciones de equidad de género y no discriminación	2	2	4	4
		Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	70/30	60/40	50/50	50/50
		Reporte de incidentes de discriminación	2	1	0	0
OF-4-2	Desarrollar un clima de	% de colaboradores con capacidades diferentes	1%	2%	3%	5%
		Reporte de incidentes de discriminación	2	1	0	0

	diversidad y respeto					
OF-4-3	Asegurar la seguridad y salud en el trabajo	% nivel de adherencia al RISST ¹¹	75%	80%	90%	100%
		Número de incidentes en el año	5	2	1	0
		Número de registros de RIS - Reporte de Incidentes Significativos	24	36	60	60
OF-4-4	Mejorar la relación con los empleados y proveedores	Número de incidentes relacionados a la gestión con proveedores	2	1	0	0
		Reporte de incidentes de hostigamiento en el trabajo	5	2	1	0
		% Evaluación Calidad de Proveedores	90%	92%	95%	97%
		Reporte de incidentes al código de ética de la compañía	5	2	1	0
OF-4-5	Brindar un óptimo clima y cultura organizacional	% aceptación de clima laboral	80%	90%	95%	97%
		Tasa de ausentismo	15%	10%	5%	2%
		Asistencia promedio en programas de capacitación	85%	95%	98%	100%
OF-4-6	Minimizar el impacto ambiental	Ahorro en consumo de agua en comparación del año anterior	10%	5%	5%	5%
		Ahorro de consumo energía eléctrica en comparación al año anterior	10%	5%	5%	5%
		Índice de contaminación por residuos	2%	1%	0%	0%

Fuente: Elaboración Propia

4.5. Estrategias y acciones

- OF-4-1: Garantizar la igualdad de oportunidades
 - Realizar capacitaciones de equidad de género y no discriminación.
 - Realizar capacitaciones técnicas y de habilidades blandas que sirvan para cerrar las brechas de conocimientos y capacidades que puedan existir entre hombres y mujeres.
 - Desaparecer la brecha salarial entre hombres y mujeres a igualdad de puesto y rendimiento profesional.

ODS: 5. Igualdad de género, 10. Reducción de las desigualdades
- OF-4-2: Desarrollar un clima de diversidad y respeto
 - Analizar la distribución de los colectivos potencialmente vulnerables en la alianza Pillsens y CVS (mujeres, personas con capacidades diferentes, miembros de la comunidad LGTBIQ+, adultos mayores, entre otros).
 - Promover la inserción laboral de personas con capacidades diferentes.
 - Realizar campañas de sensibilización y formación para la integración de personas con capacidades diferentes.

ODS: 3. Salud y Bienestar, 8. Trabajo decente y crecimiento económico
- OF-4-3: Asegurar la seguridad y salud en el trabajo
 - Organizar un comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).
 - Fomentar una cultura de prevención de riesgos laborales y promover la toma de conciencia sobre la importancia del SST.

ODS: 3. Salud y Bienestar, 8. Trabajo decente y crecimiento económico

¹¹ Reglamento interno de Seguridad y Salud en el Trabajo

- OF-4-4 Mejorar la relación con los empleados y proveedores
 - Asegurar el cumplimiento de los acuerdos/contratos establecidos.
 - Participar en la mejora de los proveedores, ayudándoles con sus sistemas de gestión y contribuyendo a mejorar su desempeño.

ODS: 17. Alianzas para lograr los objetivos.
- OF-4-5 Brindar un óptimo clima y cultura organizacional
 - Realizar actividades de integración con los colaboradores y familiares.
 - Brindar capacitaciones sobre procedimientos y uso de nuevas herramientas.
 - Respetar descansos e implementar ambientes de trabajo cómodos.
 - Brindar apoyo psicológico.

ODS: 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico
- OF-4-6 Minimizar el impacto ambiental
 - Establecer mecanismos de recirculación del agua para las operaciones de la planta, así como para el cuidado de las áreas verdes.
 - Uso de energía solar como fuente principal sobre el consumo de energía eléctrica para las actividades mínimas indispensables.
 - Desarrollar procedimientos, controles y monitoreo para las actividades segregación de residuos, el transporte de estos, y su reutilización.

ODS: 6. Agua Limpia y Saneamiento, 7. Energía Asequible y No Contaminante, 12. Producción y Consumo Responsable, 13. Acción por el Clima

Para ello se ha planificado la ejecución de una serie de iniciativas y proyectos que ayuden a la consecución de los objetivos

Tabla 10 Proyectos de RSC de Pillsens

Proyecto	Descripción	Objetivos de RSC asociados
Cultura Pillsens	Establecer pilares culturales de Pillsens para promover la igualdad de oportunidades y la diversidad y multiculturalidad	OF-6-1, OF-6-2. OF-6-5
Proyecto SSOMA	Establecer mecanismos y controles de la seguridad y salud en el trabajo, así como el cuidado del medio ambiente	OF-6-3, OF-6-6
Proyecto Gen-ética	Iniciativas asociadas al desarrollo de propuestas que ayuden al aseguramiento el código de ética y con la comunidad	OF-6-4

Fuente: Elaboración propia, 2021

4.6. Presupuesto

A continuación, se detalla el presupuesto de cada una de las iniciativas y proyectos que impulsarán la estrategia de responsabilidad social corporativa. En todos los casos, el presupuesto se ha basado en un esquema de contratación de servicios de costo fijo. No se incluye costos asociados a los salarios propios de los colaboradores ya que este se considera como costo hundido (ver detalle en el Anexo 42):

Tabla 11 Presupuesto del plan de responsabilidad social

Proyecto / Iniciativa / Actividad	Monto estimado (en miles de dólares)				Total
	2022	2023	2024	2025	
Cultura Pillsens	300	450	450	300	1,500
Proyecto SSOMA	400	350	350	400	1,500
Proyecto Gen-ética	200	250	250	200	900
TOTAL US\$	900	1,050	1,050	900	3,900

Fuente: Elaboración propia, 2021

5. Plan Financiero

En la presente sección se detallan los objetivos financieros que se esperan conseguir como resultado de la alianza entre Pillsens y CVS, así como el presupuesto asociado a cada una de las actividades, iniciativas y proyectos que soportan las estrategias planteadas en los planes funcionales definidos anteriormente.

5.1. Objetivos específicos de finanzas

A continuación, se detallan los objetivos específicos asociados al plan de finanzas junto a los indicadores para su medición.

Tabla 12 Objetivos específicos de finanzas

	Objetivos	Indicadores	2022	2023	2024	2025
OF-5-1	Asegurar la solidez financiera e incrementar la rentabilidad de Pillsens debido a la alianza	Margen neto de Est. Res. (EBITDA)	Crecimiento 2%	Crecimiento 2%	Crecimiento 2%	Crecimiento 2%
OF-5-2	Maximizar el valor para los accionistas	Valor de la acción	Beneficio neto 5% mayor			

Fuente: Elaboración Propia

5.2. Resumen de las inversiones (Presupuestos de todos los planes)

A continuación, se resumen las inversiones requeridas para ejecutar el plan estratégico definido.

Tabla 13 Resumen presupuestal de planes funcionales

Plan funcional	Monto estimado (en miles de dólares)				Total
	2022	2023	2024	2025	
Operaciones	9,600	8,200	8,100	6,000	31,900
Marketing	3,000	2,000	1,500	1,500	8,000
Ventas	5,200	3,300	4,000	4,500	17,000
Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional	2,000	2,800	3,200	4,000	12,000
Responsabilidad Social Corporativa	900	1,050	1,050	900	3,900
TOTAL US\$	20,700	17,350	17,850	16,900	72,800

Fuente: Elaboración propia, 2021

Capítulo VI. Evaluación financiera

1. Consideraciones y supuestos

- La evaluación financiera se realizará para 04 años (2022, 2023, 2024 y 2025) considerando el 2021 como año cero.
- Los valores base para: Gastos de Administración, tipo de cambio, tasa de interés, costos de transporte, gastos comerciales han sido obtenidos del rendimiento de la empresa Pillsens antes de la alianza.
- No se considera liquidación ni perpetuidad para el cierre del cuarto año.
- El impuesto a la renta considerado para los años 2022, 2023, 2024 y 2025 es 21%
- Los montos se encuentran expresados en dólares americanos (USD).
- Se consideró que la empresa no realizará repartición de dividendos en el periodo del plan.
- Toda la inversión para el crecimiento de edificios, muebles y maquinaria se realizará en el año cero, la cual estará basada en una proyección de ventas de los próximos 04 años.
- El financiamiento será un 40% de la inversión requerida para el crecimiento de edificios, muebles y equipos.
- La maquinaria se deprecia en 04 años y los edificios se deprecian en 20 años.
- Todo lo producido por Pillsens para la alianza se comercializa (no se considera inventarios).
- La capacidad actual de la Planta de Pillsens Estados Unidos, puede cubrir la demanda de AndyOx y Rubbana así como la de los productos Live Better By CVS Health.
- La proyección de ventas para los productos AndyOx y Rubbana ha sido realizada en función a la proyección de ventas de medicamentos de venta Libre en Estados Unidos para los años del presente plan estratégico (Ver Anexo 44).
- La proyección de ventas de Live Better By CVS Health ha tomado como base la población del estado de California y la evolución del consumo de suplementos dietéticos en Estados Unidos. El 73% de los estadounidenses consumen suplementos dietéticos y de ese porcentaje, el 32% los consume para mejorar su salud inmunológica.
- Se está considerando una captación de mercado de 5%, 6%, 7% y 8% para el periodo de vigencia de la alianza.

2. Proyecciones de ventas

2.1. Proyección de ventas sin alianza

Para la proyección de ventas e ingresos de Pillsens Estados Unidos en un contexto sin alianza se ha tenido en consideración la proyección de las unidades vendidas a lo largo de las 12 rondas (Ver Anexo 43) para el mercado norteamericano, así como la evolución y proyección de ingresos

para el mercado de productos farmacéuticos de venta libre (Ver Anexo 44). Con esta información, se ha proyectado el siguiente crecimiento en la demanda de analgésicos y antioxidantes desarrollados bajo la marca Pillsens.

Tabla 14 Proyección de crecimiento de la demanda de productos Pillsens

Producto	2022	2023	2024	2025
Pillsens – AndyOx	5.53%	3.80%	2.94%	3.12%
Pillsens – Rubbana	6.99%	5.37%	4.38%	4.38%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Basado en ello, se tiene la siguiente proyección de unidades vendidas para productos Pillsens:

Tabla 15 Proyección de Unidades vendidas de productos Pillsens

Producto	2022	2023	2024	2025
Pillsens – AndyOx	132.84	137.89	141.95	146.39
Pillsens – Rubbana	136.03	143.34	149.61	156.17

Fuente: Elaboración propia, 2021

El precio de venta para lotes de mil unidades tanto de AndyOx como de Rubbana se mantendrá fijo para los años 2022, 2023, 2024 y 2025, siendo de la siguiente manera:

- Pillsens – AndyOx: USD 230.00
- Pillsens – Rubbana: USD 330.00

En función de la proyección de unidades vendidas, así como de los precios antes mencionados, se tiene como resultado el siguiente ingreso por ventas para Pillsens, contemplando el 70% de la venta total.

Tabla 16 Proyección de Ingresos por Ventas de productos Pillsens

Producto	2022	2023	2024	2025
Pillsens – AndyOx	30,533.64	31,715.71	32,649.07	33,668.96
Pillsens – Rubbana	44,890.75	47,301.97	49,371.83	51,536.12
Total – Ingreso por Ventas	75,444.39	79,017.67	82,020.90	85,206.08

Fuente: Elaboración propia, 2021

2.2. Proyección de ventas con alianza

Las unidades adicionales vendidas en la alianza se proyectarían en base al mercado potencial sobre la población de California que consume suplementos para la salud inmunológica desde el año 2022 al 2024:

Tabla 17 Evolución de población y consumo de suplementos en California

Año	2022	2023	2024	2025
Población USA California (en millones)	39.51	39.68	39.85	40.02
Consumen suplementos dietéticos (73%)	28.84	28.97	29.09	29.22
Consumen suplementos dietéticos para mejorar salud inmunológica (32%)	9.23	9.27	9.31	9.35
Captación de mercado	5.0%	6.0%	7.0%	8%
Mercado Potencial	0.46	0.56	0.65	0.75

Fuente: Statista, 2019. Elaboración Propia

En base al mercado potencial se consideraron las ventas en unidades de los productos Live Better del 2022 al 2025:

Tabla 18 Proyección de Unidades vendidas Live Better (en millones de unidades)

Producto	2022	2023	2024	2025
Live Better Antioxidante – 100 uni	0.31	0.37	0.43	0.50
Live Better Antioxidante – 40 uni	1.23	1.48	1.74	1.99
Live Better Analgésico – 20 uni	0.46	0.56	0.65	0.75
Live Better Analgésico – 10 uni	1.85	2.22	2.61	2.99

Fuente: Elaboración propia, 2021

El precio de venta para las 4 presentaciones de Live Better en antioxidante y analgésicos se mantendrá fijo para los años 2022, 2023, 2024 y 2025, siendo de la siguiente manera:

- Live Better Antioxidante – 100 comprimidos: USD 13
- Live Better Antioxidante – 40 comprimidos: USD 8
- Live Better Analgésico – 20 comprimidos: USD 11
- Live Better Analgésico – 10 comprimidos: USD 7

En función de la proyección de unidades vendidas, así como de los precios antes mencionados, se tiene como resultado el siguiente ingreso por ventas (Pillsens gana el 70% de la venta total):

Tabla 19 Proyección de Ingresos por Ventas de productos de Pillsens por Alianza

Ingresos por ventas en millones de dólares				
Producto	2022	2023	2024	2025
Live Better Antioxidante – 100 uni	2.80	3.37	3.95	4.54
Live Better Antioxidante – 40 uni	6.89	8.31	9.73	11.17
Live Better Analgésico – 20 uni	3.55	4.28	5.02	5.76
Live Better Analgésico – 10 uni	9.04	10.90	12.77	14.66
Total – Ingreso por Ventas	22.29	26.86	31.47	36.12

Fuente: Elaboración propia, 2021

3. Flujo de caja proyectado y Estado de Ganancias y Pérdida

3.1. Flujo de caja de Pillsens

En el presente escenario Pillsens mantiene su operación regular, generando flujos económicos y financieros positivos en los 4 años de proyección:

Tabla 20 : Flujo de caja de Pillsens sin alianza

Año	0	1	2	3	4	Liquidación
INGRESOS						
Ingreso por Ventas		75,444	79,018	82,021	85,205	
EGRESOS						
Inversiones						
- Terreno	0					
- Edificaciones	-7,500	0	0	0	0	0
- Muebles y equipos	-6,500	0	0	0	0	0
Costo de ventas		-31,667	-33,185	-34,464	-35,818	

Gastos Administrativos		-18,374	-18,374	-18,374	-18,374	
Gastos de ventas		-12,957	-12,957	-12,957	-12,957	
Impuesto a la Renta		-2,194	-2,625	-2,988	-3,372	0
FC ECONÓMICO	-14,000	10,253	11,876	13,239	14,685	0
FINANCIAMIENTO NETO (40%)						
-Préstamo	5,600					
-Amortización de capital		-1,273	-1,354	-1,441	-1,533	
-Intereses y otros		-358	-277	-190	-98	
-Ahorro fiscal		75	58	40	21	
FC FINANCIERO	-8,400	8,697	10,304	11,648	13,075	0

3.2. Flujo de caja con la alianza

En flujo de caja proyectado considerando la alianza, se aprecia que hay un incremento anual y constante llegado en el 2025 a un ingreso por ventas de US\$ 85,205 millones de dólares. Asimismo, para la operación de la alianza, se debe incurrir en costos de venta, gastos administrativos y gastos de ventas adicionales a los de la operación regular. No obstante, en el balance de los gastos e ingresos adicionales, se aprecia un mejor escenario con la alianza en los flujos de caja económicos y financieros:

Tabla 21 Flujo de caja con alianza

Año	0	1	2	3	4	Liquidación
INGRESOS						
Ingreso por Ventas		75,444	79,018	82,021	85,205	
Ingreso por Ventas de la Alianza		22,316	26,845	31,451	36,120	
EGRESOS						
Inversiones						
-Terreno	0					
- Edificaciones	-10,960	0	0	0	0	0
- Muebles y equipos	-9,498	0	0	0	0	0
Costo de ventas		-31,667	-33,185	-34,464	-35,818	
Costo de ventas de la alianza		-85	-103	-120	-139	
Gastos Administrativos		-16,574	-16,574	-16,574	-16,574	
Gastos Administrativos de la alianza		-12,500	-12,050	-12,350	-10,900	
Gastos de ventas		-12,957	-12,957	-12,957	-12,957	
Gastos de ventas de la alianza		-8,200	-5,300	-5,500	-6,000	
Impuesto a la Renta		-2,699	-4,782	-6,003	-7,563	0
FC ECONÓMICO	-20,458	13,078	20,912	25,505	31,375	0
FINANCIAMIENTO NETO (40%)						
-Préstamo	8,183					
-Amortización de capital		-1,860	-1,979	-2,105	-2,240	
-Intereses y otros		-524	-405	-278	-143	
-Ahorro fiscal		110	85	58	30	
FC FINANCIERO	-12,275	10,808	18,613	23,180	29,022	0

3.3. Estado de ganancias y pérdidas de Pillsens

Tabla 22 Estado de ganancias y pérdidas de Pillsens sin alianza

Año	1	2	3	4	Liquidación
Ventas	75,444	79,018	82,021	85,205	
Costo de Ventas	-31,667	-33,185	-34,464	-35,818	
Utilidad Bruta	43,777	45,832	47,557	49,387	0
Gastos Operativos					
-Gastos Administrativos	-18,374	-18,374	-18,374	-18,374	
-Gastos de Ventas	-12,957	-12,957	-12,957	-12,957	
-Depreciación	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000	
Utilidad Operativa	10,447	12,502	14,226	16,057	
Gastos Financieros	-358	-277	-190	-98	
Utilidad Antes de IR	10,088	12,225	14,036	15,959	
Impuesto a la Renta	-2,119	-2,567	-2,948	-3,351	
Utilidad Neta	7,970	9,658	11,089	12,607	

3.4. Estado de ganancias y pérdidas con la alianza

Tabla 23 Estado de ganancias y pérdidas de Pillsens con alianza

Año	1	2	3	4	Liquidación
Ventas	97,760	105,863	113,472	121,325	
Costo de Ventas	-31,753	-33,289	-34,584	-35,856	
Utilidad Bruta	66,008	72,574	78,888	85,369	0
Gastos Operativos					
-Gastos Administrativos	-29,074	-28,624	-28,924	-27,474	
-Gastos de Ventas	-21,157	-18,257	-18,457	-18,857	
-Depreciación	-2,923	-2,923	-2,923	-2,923	
Utilidad Operativa	12,855	22,771	28,585	36,016	
Gastos Financieros	-524	-405	-278	-143	
Utilidad Antes de IR	12,331	22,366	28,307	35,872	
Impuesto a la Renta	-2,589	-4,697	-5,944	-7,533	
Utilidad Neta	9,741	17,669	22,362	28,339	

4. Tasas de descuento (COK y WACC)

El COK (Costo de Oportunidad de Capital) fue calculado considerando una tasa libre de riesgo de 1.44%, que corresponde a la rentabilidad de los bonos de Estados Unidos a 10 años con corte al 14 de Diciembre de 2021; una prima de riesgo de 5.5% y un beta de 0.91, el cual muestra la relación de la empresa con el mercado, obteniendo así un COK de 6.45%

Luego de ello se determinó el WACC (Weighted Average Cost of Capital, por sus siglas en inglés) utilizando el COK hallado y el costo de deuda (kd) de 6.40%, considerando el peso de cada uno se obtuvo un WACC de 5.89% que indica el costo promedio ponderado de financiamiento sea de terceros o de capital propio.

5. Evaluación Financiera

Luego de los resultados del flujo de caja proyectado se evalúa si la alianza es rentable para Pillsens y CVS, para lo cual se calcula el VAN (Valor Actual Neto) a partir de la tasa de descuento WACC calculado en 5.89%, con ello se obtiene un VAN Económico de US\$ 56,979.38 (expresado en miles) relacionado a la operación de la alianza, y un VAN Financiero de US\$ 57,136.14 (expresado en miles), indicando ambos que la alianza es viable generando valor para el accionista.

Por otro lado, para medir el retorno del proyecto, calculamos la TIR (Tasa Interna de Retorno) obteniendo 82.54% para la TIR Económica y 119.07% para la TIR Financiera, que significa que la alianza es rentable por una TIR que supera a la tasa de descuento de 5.89% empleada en el cálculo del VAN.

6. Indicadores Financieros – EBITDA

El EBITDA (Earning Before Interests Taxes Depreciation and Amortization por sus siglas en inglés) determina el beneficio que generaría la Alianza sin considerar gastos financieros, impuestos, depreciación y amortización. Este indicador permite medir la ganancia de la operación durante el periodo de la Alianza ya que no considera aspectos tributarios ni financieros, y además no considera gastos de depreciación y amortización los cuales no son egresos de caja. Con ello, el EBITDA calculado para el periodo de la alianza se muestra a continuación (expresado en miles de dólares)

Tabla 24 EBITDA de Alianza Pillsens - CVS

AÑO	2022	2023	2024	2025
EBITDA	15,777	25,693	31,507	38,938

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La pandemia ha generado una gran oportunidad para la venta de analgésicos y antioxidantes, lo cual beneficia la alianza Pillsens-CVS.
- La alianza genera para Pillsens la oportunidad de llegar directamente con sus productos hacia el cliente final, aprovechando la cadena de comercialización de CVS, lo cual facilita la venta de los productos de la alianza.
- Del análisis del flujo de caja, se aprecia que los flujos de caja económicos y financieros son mayores considerando la alianza que sin ella. Asimismo, se aprecia un VAN positivo por lo que la alianza genera valor para el accionista. Este VAN es mayor con la alianza que sin ella.
- Se ha venido presentando un crecimiento sostenido en el mercado de los medicamentos en Estados Unidos y se aprecia específicamente que el mercado de las OTC en dicho país presentará un crecimiento continuado de hasta US\$ 143 mil millones para el 2025, generándose una importante demanda potencial que favorece a la alianza y al impulso de la estrategia de crecimiento de Pillsens.
- De acuerdo al Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, existen muchas barreras de entrada y mucha fragmentación en el sector, por lo que la Alianza permite minimizar esas barreras y agilizar las actividades comerciales con una cadena como CVS.
- Pillsens es una empresa experimentada en el mercado de analgésicos y antioxidantes, este reconocimiento hace de que sea un atributo que a CVS le resulte atractivo exhibir en sus puntos de venta mediante el lanzamiento de los productos de la alianza.
- Pillsens cuenta con una estrategia enfocada al precio, contar con un producto que tenga un precio menor al de la competencia, sumada al reconocimiento adquirido, resultará un producto atractivo para el segmento dirigido.
- El propósito de CVS enfocado hacia el bienestar del cliente será una herramienta que acompañará a la comercialización de estos productos, habiendo de por medio la confianza de los colaboradores en cada uno de los canales para la recomendación en sus pedidos.
- La estrategia de planificación de la producción deberá incluir la estrategia Pull para la atención del modelo de negocio B2C en adición a la estrategia Push ya existente para la atención del modelo de negocio B2B.

2. Recomendaciones

- Ampliar el plazo de la Alianza y expandir la venta de los productos hacia los estados donde CVS tiene presencia. Se recomienda ampliar con Texas y Florida por ser estados con mayor presencia de CVS.
- Evaluar la introducción de nuevos productos a través de la Alianza aprovechando la incursión en el mercado y los buenos resultados obtenidos por la alianza.
- Investigar y desarrollar una nueva oferta de productos con base en insumos naturales, principalmente para los antioxidantes.
- Replicar la alianza en cadenas de farmacias principales en países como Francia y Finlandia donde Pillsens ya tiene presencia de productos.
- Mantener la comercialización de los productos Rubana y Andyox para sus clientes B2B.
- Contingencias en caso no funcione la alianza:
 - Buscar otras alternativas de alianza en lugares donde se distribuyan analgésicos, antioxidantes y derivados, llámese supermercados como Walmart, Costco, entre otros.
 - Enfocarse en trabajar con una fuerza de ventas exclusiva para el territorio donde se quiera abordar, mediante una estrategia de precios y una venta directa tanto digital y/o presencial.
 - Mantenerse con la estructura de ventas y los territorios donde actualmente comercializa, con el objetivo de generar eficiencias y productividad con una estrategia que le permita generar mejores resultados en sus estados financieros.

Referencias bibliográficas

- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2020). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts* (6 ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Cesim Firm. (2021a). *Cesim Firm: General Business Management Simulation*. Obtenido de Resultados: Grupo 2 Pillsens: <https://sim.cesim.com/ul/Home?2&sim=se>
- Cesim Firm. (2021b). Simulación de gestión general - Descripción del caso.
- CHPA. (2019). *Ventas minoristas de medicamentos sin receta en los Estados Unidos del 2000 al 2018 (en miles de millones de dólares)*. Recuperado el 12 de 10 de 2021, de <https://es-statista-com.up.idm.oclc.org/estadisticas/601260/ventas-al-por-menor-de-medicamentos-sin-receta-estados-unidos/>
- CHPA. (2021). *External analgesics products OTC sales volume in the United States from 2011 to 2020 (in million units)*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2021, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/507419/otc-volume-sales-of-external-analgesics-products-in-the-us/>
- CVS Health. (2022). *CVS Health's number of stores from 2005 to 2021*. Recuperado el 31 de Marzo de 2022, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/241544/cvs-caremark-number-of-stores-since-2005/>
- CVS Health. (s.f.). *About CVS Health*. Recuperado el 01 de 09 de 2021, de <https://cvshealth.com/about-cvs-health>
- CVS Pharmacy. (2021). Recuperado el 10 de Diciembre de 2021, de CVS Pharmacy en California: <https://es.cvs.com/store-locator/cvs-pharmacy-locations/California>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de México S.A.
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15 ed.). Ciudad de México: Pearson.
- David, M., David, F., & David, F. (2014). Mission Statement Theory and Practice: A Content Analysis and New Direction. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 7(1), 95-109.

- DIVINS, M.-J. (06 de 12 de 2015). *Elsevier*. Recuperado el 3 de diciembre de 2021, de <https://www.elsevier.es/es-revista-farmacia-profesional-3-pdf-X0213932415442083>
- Drug Channels Institute. (2021). Recuperado el 08 de 12 de 2021, de Top U.S. pharmacies ranked by prescription drugs market share in 2020: <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/734171/pharmacies-ranked-by-rx-market-share-in-us/>
- El País. (15 de Enero de 2021). *www.elpais.com*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2021, de <https://elpais.com/tecnologia/2021-01-15/ces-2021-el-ano-en-el-que-la-salud-digital-cobra-mas-fuerza-que-nunca.html>
- Farmaindustria. (2017). Recuperado el 18 de Setiembre de 2021, de <https://www.farmaindustria.es/web/infografia/cuanto-cuesta-desarrollar-un-medicamento/>
- Gassmann, O., Reepmeyer, G., & von Zedtwitz, M. (2008). *Leading Pharmaceutical Innovation: trends and drivers for growth in the pharmaceutical industry*. Springer.
- Grand View Research. (Septiembre de 2021). *www.grandviewresearch.com*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/immune-health-supplements-market-report?utm_source=prnewswire&utm_medium=referral&utm_campaign=hc_5-october-21&utm_term=sodium_hyaluronate-based_products_market&utm_content=r11
- IQVIA. (2021). *Proportion of branded versus generic drug prescriptions dispensed in the United States from 2005 to 2020*. Recuperado el 30 de Setiembre de 2021, de Statista: <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/205042/proportion-of-brand-to-generic-prescriptions-dispensed/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management Sytem. *Harvard Business Review*.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- National Institute on Drug Abuse. (2021). *Crisis de los opioides*. Recuperado el 07 de 12 de 2021, de Drug Abuse: <https://www.drugabuse.gov/es/informacion-sobre-drogas/los-opioides/la-crisis-de-opioides>
- Nedelcheva, Y., & Filipova, M. (2021). Applying five forces model to pharmaceutical industry. *Revista Inclusiones*, 8(1), 162-173.

- ONU. (Abril de 2020). *Naciones Unidas*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2021, de <https://news.un.org/es/story/2020/04/1472982>
- Organización Mundial de la Salud. (26 de Mayo de 2020). *www.who.int*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2021, de <https://www.who.int/es/news-room/feature-stories/detail/who-manifesto-for-a-healthy-recovery-from-covid-19>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Pearce II, J. (1982). The company mission as a strategic tool. *Sloan Management Review*, 15-24.
- Peng, M. (2018). *Negocios globales* (3 ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Porter, M. (2008). *ESTRATEGIA COMPETITIVA Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia* (38 ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E., Ramirez-Vallejo, J., & Houghtalin, A. (2016). CVS Health: Redefining the Value Proposition. (717436-PDF-ENG). Boston: Harvard Business Publishing Education.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*.
- Rickert, C., Shames, J., & Cline, M. (2021). *Implicancias de los elevados niveles de riesgo político para las empresas en 2021*. Recuperado el 14 de Setiembre de 2021, de Ernst & Young: https://www.ey.com/es_py/geostrategy/what-elevated-levels-of-political-risk-mean-for-business-in-2021
- Robeco. (21 de Enero de 2021). *www.robeco.com*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2021, de <https://www.robeco.com/latam/es/vision-del-mercado/2021/01/consumer-trends-in-2021-the-future-of-commerce-and-the-caring-economy.html>
- Safari Sundays. (2021). *Proyecto Live Better*. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de <https://safarisundays.com/portfolio/livebetter/>
- Sallenave, J.-P. (1994). *La Gerencia Integral ¡No tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Barcelona: Editorial Norma S.A.
- Santander Trade. (2021). *Política y economía - Estados Unidos*. Recuperado el 10 de 09 de 2021, de Santander Trade Markets: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

- Statista. (2020). *Analgesics Report 2020*. Obtenido de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/48790/analgesics-report/>
- Statista. (2021a). *Statista*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2021, de OTC Pharmaceuticals: <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/united-states>
- Statista. (2021b). *www.statista.com*. Recuperado el 7 de diciembre de 2021, de <https://www.statista.com/statistics/238689/us-total-expenditure-on-medicine/>
- United States Census Bureau. (2017). *North American Industry Classification System*. Obtenido de https://www.census.gov/naics/reference_files_tools/2017_NAICS_Manual.pdf

Anexos

Anexo 1 Principales resultados de las 12 rondas

Ronda	Ventas totales	EBITDA	Valor de mercado de la acción	Retorno Capital empleado (ROCE)
1	104,674	32,154	14.37	11.22%
2	114,214	36,058	17.84	13%
3	115,993	35,110	19.47	12.44%
4	129,767	40,534	22.77	15.81%
5	138,257	42,282	24.51	15.56%
6	138,131	36,512	23.50	11.64%
7	136,931	35,524	22.18	10.44%
8	135,228	26,551	18.82	6.35%
9	140,243	24,282	15.33	5.79%
10	141,008	20,308	12.96	4.49%
11	132,881	18,311	11.17	3.89%
12	145,063	21,973	11.30	6%

Fuente: Cesim Firm, 2021b

Anexo 2 CVS Health Corporation – Principales Subsidiarias

Subsidiaria	Descripción
CVS Pharmacy	Es una de las cadenas de farmacias más grande en Estados Unidos. Cuenta con 9,967 locales en 50 estados.
MinuteClinic	Cuenta con más de 1,100 tiendas dentro de los locales de venta de CVS Pharmacy y Target con presencia en 33 estados. Ofrecen servicios de diagnóstico y atención de dolencias leves, , administración de vacunas e inyecciones, lesiones y afecciones dermatológicas, revisiones médicas y médicos deportivos y control de enfermedades crónicas.
CVS Caremark	Es la subsidiaria de gestión de beneficios de medicamentos recetados de CVS Health, con sede en Woonsocket, Rhode Island.
CVS Specialty	La farmacia de especialidad CVS brinda apoyo personalizado para pacientes con afecciones complejas y crónicas.
Long Drugs	Es una cadena estadounidense propiedad de la empresa matriz CVS Health con aproximadamente 70 farmacias en todo el estado de Hawái y anteriormente en los EEUU.
Omnicare	Es una farmacia especializada en residencias de ancianos.
Aetna	Es una empresa de los EEUU que ofrece servicios de seguros ayudando a los consumidores a mejorar su salud y simplificar su experiencia de atención médica.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo 3 Listado de Códigos NAICS

Código	Título de la industria
11	Agricultura, silvicultura, pesca y caza
21	Minería
22	Utilidades
23	Construcción
31-33	Fabricación
42	Comercio mayorista
44-45	Comercio al por menor
48-49	Transporte y almacenaje
51	Información
52	Finanzas y Seguros
53	Alquiler y arrendamiento de inmuebles
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos
55	Gestión de Empresas y Empresas
56	Servicios administrativos y de apoyo y gestión y remediación de residuos
61	Servicios educativos
62	Asistencia sanitaria y social
71	Arte, entretenimiento y recreación
72	Servicios de alojamiento y alimentación
81	Otros servicios (excepto la administración pública)
92	Administración Pública

Fuente: United States Census Bureau, 2017. Elaboración propia, 2021

Anexo 4 Clasificación de Pillsens de acuerdo con NAICS Association

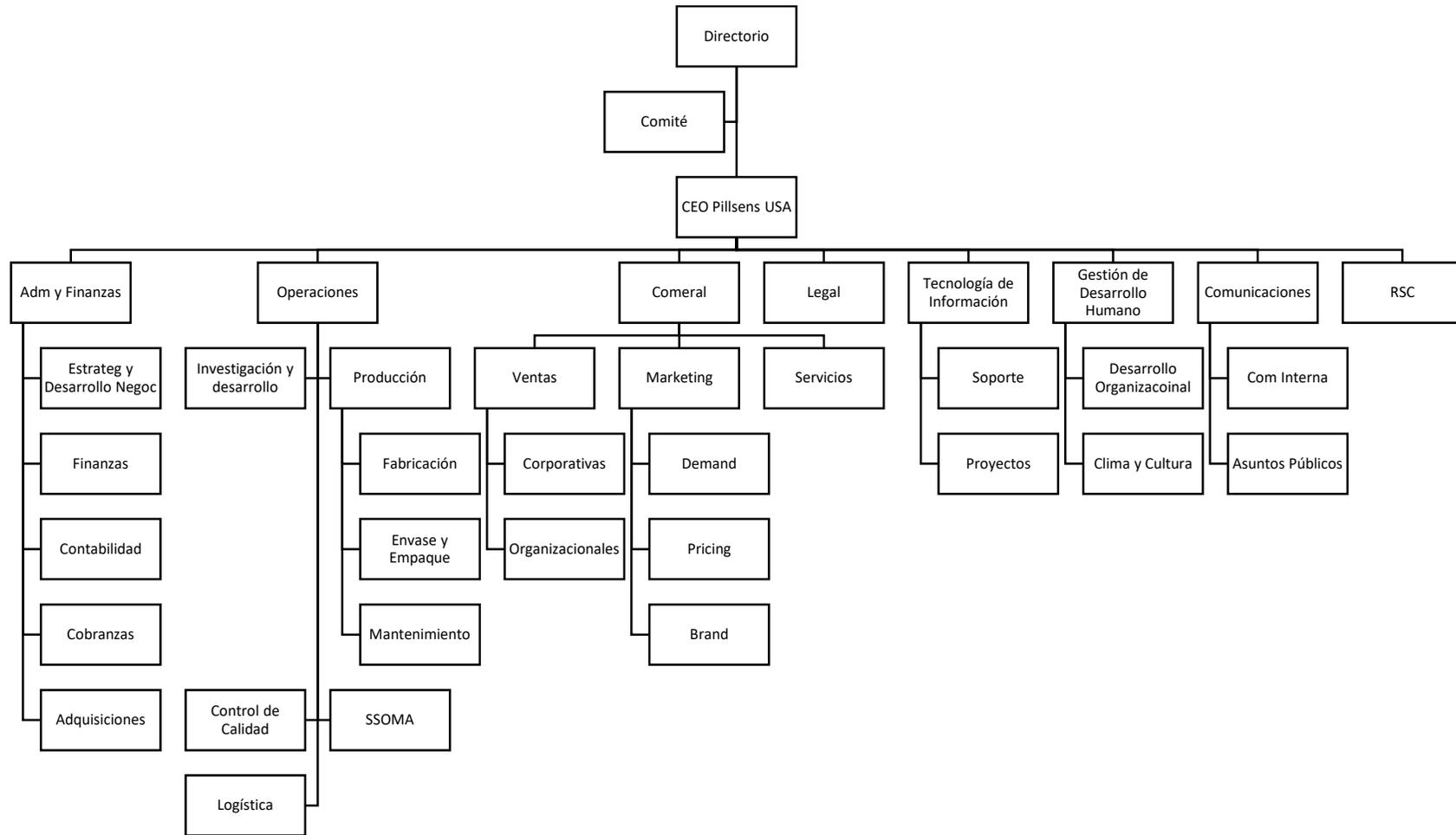
Código	Variable	Descripción
Sector		
31-33	Fabricación	Comprende organizaciones cuyas actividades giran en torno a transformar de manera mecánica, física o química, materiales, sustancias o componentes en nuevos productos.
Sub-Sector		
325	Fabricación de productos químicos	El presente subsector se enfoca en tomar materias primas orgánicas e inorgánicas para transformarlas mediante procesos químicos y formulación de productos. Asimismo, realiza la producción de productos químicos que sirven de base para la producción de otros productos.
Grupo industrial		
3254	Fabricación de medicamentos y productos farmacéuticos	Comprende establecimientos principalmente dedicados a: (1) Fabricación medicinal y botánica (2) Fabricación de medicamentos y productos farmacéuticos (3) Fabricación de sustancias de diagnóstico in vitro (4) Fabricación de productos biológicos (excepto de diagnóstico)
Industria NAICS		
32541	Fabricación de medicamentos y productos farmacéuticos	Comprende establecimientos principalmente dedicados a: (1) Producción de productos biológicos y medicinales. (2) Procesamiento ¹² de medicamentos y hierbas botánicas. (3) Aislamiento de los principios medicinales activos de los medicamentos y hierbas botánicas (4) Fabricación de productos farmacéuticos destinados al consumo interno y externo ¹³ .
Industria Estados Unidos		
325412	Fabricación de preparados farmacéuticos	Comprende establecimientos dedicados principalmente a preparaciones farmacéuticas (excepto biológicas) y a la fabricación de sustancias de diagnóstico in vivo destinadas al consumo interno y externo.

Fuente: United States Census Bureau, 2017. Elaboración propia, 2021

¹² Clasificar, triturar y/o moler medicamentos o hierbas botánicas.

¹³ Productos farmacéuticos en presentaciones tales como ampollas, tabletas, cápsulas, viales, ungüentos, polvos, soluciones y suspensiones.

Anexo 5 Organigrama Pillsens



Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo 6 Deducción de la configuración de Pillsens

Unidad de Negocio	Configuración	Mecanismo fundamental de coordinación	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
Corporación Pillsens	Organización diversificada	Normalización de las salidas	Línea intermedia	Descentralización vertical limitada
Pillsens EE.UU.	Organización maquinal	Normalización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada

Fuente: Mintzberg, 1991. Elaboración propia, 2021.

Anexo 7 Análisis de las variables políticas

	Variable	Tendencia	Efecto
Oportunidad	Dirección para la recuperación de la economía de los efectos de la pandemia por parte del Gobierno de Estados Unidos.	Aumento en la demanda de productos en general (incluyendo los farmacéuticos).	Aumento de ingresos en la industria farmacéutica para los productos de venta libre.
	Incentivos comerciales para el desarrollo de las empresas estadounidenses.	Genera un escenario favorable para las empresas que operan en el sector farmacéutico estadounidense.	Aumento de la capacidad de producción
	Fortalecimiento de las políticas industriales y ambientales por parte del gobierno de Estados Unidos	Las empresas dependen de que las cadenas de producción y suministros en sectores clave se focalicen más a la economía de los Estados Unidos. Por otro lado, se presentarán más oportunidades de crecimiento e inversión para las industrias ecológicas.	Aumento de la capacidad de producción
Amenaza	Aumento de normas relacionadas a privacidad y localización de datos.	Las empresas se están obligadas a implementar mayores controles para el manejo de la seguridad y privacidad de los datos sus clientes	Restricciones e incremento en los costos para el procesamiento de datos personales.
	Prohibición de la importación del petróleo y gas ruso, teniendo impacto en los costos del crudo	Aumento en el precio del petróleo y gas en el país, aumento en la inflación, por lo tanto, en el poder adquisitivo de usuarios.	Aumento de los costos de producción debido al incremento del combustible requerido para la maquinaria. Asimismo, se costos de transporte para la distribución.
	Senado americano está compuesto en su mayoría por republicanos, que generan oposición al gobierno de Joe Biden.	Posible generación de inestabilidad al gobierno demócrata y por ende a la reconstrucción de la economía.	Disminución de la capacidad adquisitiva de los consumidores

Fuente: Elaboración propia, 2022

Anexo 8 Análisis de las variables económicas

	Variable	Tendencia	Efecto
Oportunidad	Aumento de las ventas de productos farmacéuticos de venta libre. Crecimiento de CAGR (Tasa de crecimiento anual / Tasa de crecimiento promedio por año)	Aumento de los niveles de venta para las empresas del sector farmacéutico (sobre todo el rubro de analgésicos).	Aumento de ingresos en la industria farmacéutica para los productos de venta libre
	Proyección de crecimiento económico de Estados Unidos (efecto post-pandemia).	La recuperación económica post-pandemia genera un aumento en el consumo de productos (incluyendo los relacionados al cuidado de la salud).	Aumento de ingresos en la industria farmacéutica para los productos de venta libre
Amenaza	Impacto negativo en los costos de energía, productos agrícolas y mercados financieros debido al conflicto entre Rusia y Ucrania.	En Estados Unidos aumenta la inflación afectando a los productos <i>commodities</i> y el poder adquisitivo de los compradores.	Disminución de la capacidad adquisitiva de los consumidores
	Incremento de personas sin seguro de salud debido al aumento de la pobreza como consecuencia del COVID-19.	La disminución de la cantidad de personas con seguro médico impacta en las ventas de medicamentos	Disminución de ingresos en la industria farmacéutica para los productos de venta libre

Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo 9 Análisis de las variables sociales

	Variable	Tendencia	Efecto
Oportunidad	“Economía del cuidado” (Caring economy). (Robeco, 2021)	Se estima que el incremento de la cuidado del bienestar y la higiene, habra espacio para un crecimiento sólido del consumo de productos relacionados al cuidado personal.	Aumento de ingresos en la industria farmacéutica para los productos de venta libre
	Envejecimiento de la población	Mayor consumo de medicinas. Sobre todo, las relacionadas a la mejora del sistema inmunológico.	Aumento de ingresos en la industria farmacéutica para los productos de venta libre.
Amenaza	Los ciudadanos en situación de pobreza se encuentran desproporcionadamente más amenazadas por el COVID-19. (ONU, 2020)	Los pobres cuentan con menores recursos para afrontar los importantes efectos económicos, afectándose en mayor medida por las medidas establecidas para detener la propagación del virus	Disminución de ingresos en la industria farmacéutica para los productos de venta libre
	Los costos de cuidados intensivos son altos, pudiendo alcanzar los 70.000 dólares y no existen disposiciones integrales para cubrir un tratamiento pese a que millones no tienen seguro médico.	En la medida que los efectos de la crisis económica por la pandemia se mantengan, la cantidad de personas sin seguro seguirá en aumento.	Disminución de ingresos en la industria farmacéutica para los productos de venta libre.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Anexo 10 Análisis de variables tecnológicas

	Variable	Tendencia	Efecto
Oportunidad	La pandemia ha potenciado y acelerado el proceso de digitalización, poniendo en evidencia la importancia del comercio electrónico en el día a día de los consumidores. (Robeco, 2021)	El incremento del <i>e-commerce</i> genera una oportunidad para todas las industrias de utilizar este canal para comercializar sus productos.	Aumento de ingresos en la industria farmacéutica para los productos de venta libre.
	La salud digital “ya se ha convertido en parte de nuestra vida cotidiana”. En 2019 se alcanzaron 365 millones de dólares por ingresos por envíos de dispositivos que monitorizan la salud., La CTA ¹⁴ calcula que, en el 2024 los ingresos alcancen los 1.246 millones de dólares. (El País, 2021)	La evolución digital en el rubro de salud permite obtener información relevante de los clientes que sirvan para identificar <i>insights</i> que permitan el desarrollo de nuevos productos.	Aumento de ingresos en la industria farmacéutica para los productos de venta libre.
Amenaza	Avances tecnológicos constantes en las técnicas y herramientas de fabricación.	Mayor desarrollo tecnológico obliga a las empresas a invertir constantemente.	Disminución de la capacidad de producción

Fuente: Elaboración Propia. 2021

Anexo 11 Análisis de variables ecológicas

	Variable	Tendencia	Efecto
Oportunidad	Los regímenes de alimentos actuales son poco saludables con altos contenidos en calorías y son actualmente la principal causa de salud precaria en la población. (Organización Mundial de la Salud, 2020)	Promover entornos y sistemas de alimentos que sanos y sostenibles.	Oportunidad para el desarrollo de productos que favorezcan el cuidado de la salud de las personas
	Olas de calor y frío que se vienen presentando periódicamente en Estados Unidos.	Desarrollo de productos que ayuden a combatir los males relacionados a dolores de cabeza, malestar general, entre otros.	Aumento de ingresos en la industria farmacéutica para productos de venta libre debido al mayor consumo de analgésicos.
Amenazas	Restricciones medioambientales para las empresas que se dedican a actividades de fabricación.	Reglamentaciones medioambientales, obligan a las empresas a implementar tecnología que disminuya el impacto ecológico de su operación.	Disminución de la capacidad de producción debido a mayores costos, menor margen de contribución.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

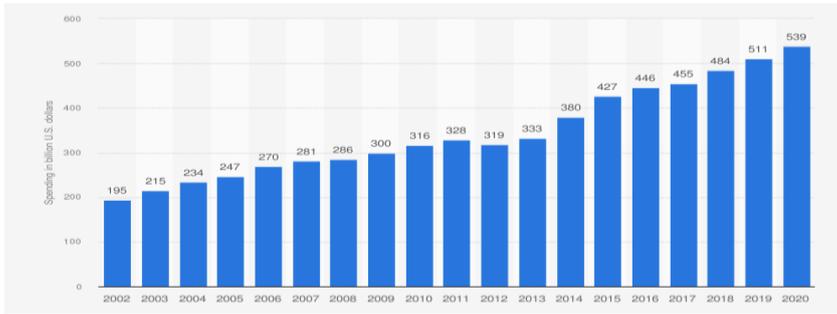
Anexo 12 Análisis de variables globales

	Variable	Tendencia	Efecto
Oportunidad	Digitalización global acelerada por pandemia.	Disposición del consumidor a utilizar modalidades de entrega no presenciales y otorgar información que permita perfilar sus hábitos de consumo.	Aumento de ingresos en el sector
Amenaza	Posible crisis financiera generada por probable caída de la segunda firma inmobiliaria más grande de China: Evergrande.	Contracción de la economía de los principales mercados mundiales.	Disminución de ingresos en sector por el aumento de las tasas de interés y disminución del poder adquisitivo del consumidor

Fuente: Elaboración Propia, 2021

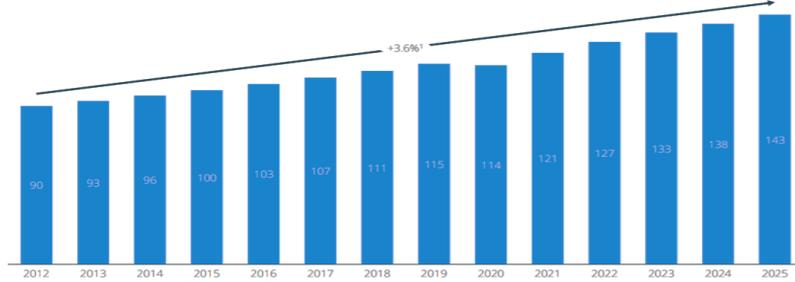
¹⁴ Asociación de compañías tecnológicas de EEUU

Anexo 13 : Gasto en medicinas en EE.UU. del 2002 al 2020 en miles de millones US\$



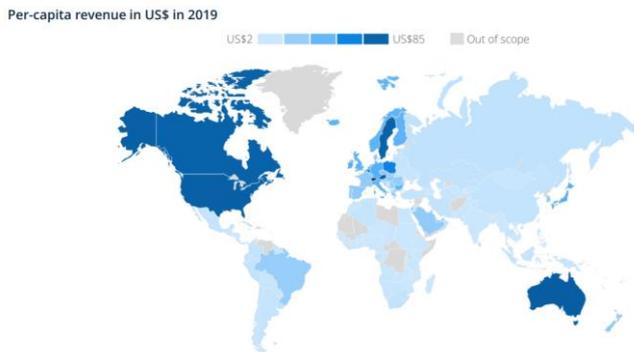
Fuente: Statista, 2021b

Anexo 14 : Ingreso mundial en miles de millones US\$



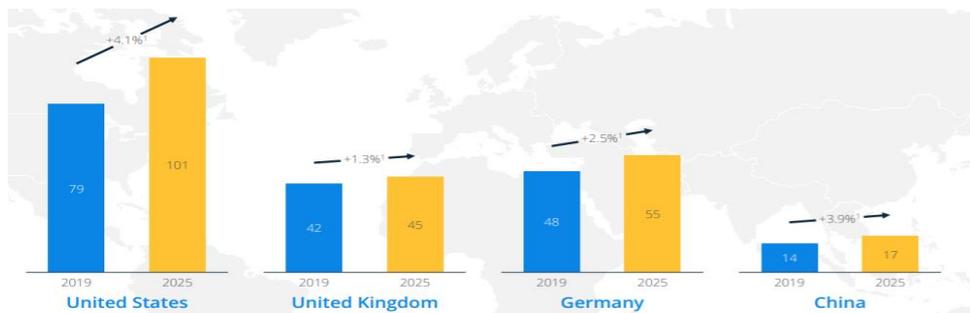
Fuente: Statista, 2020

Anexo 15 : Ingreso per-cápita para las farmacéuticas por venta de OTC en 2019



Fuente: Statista, 2020

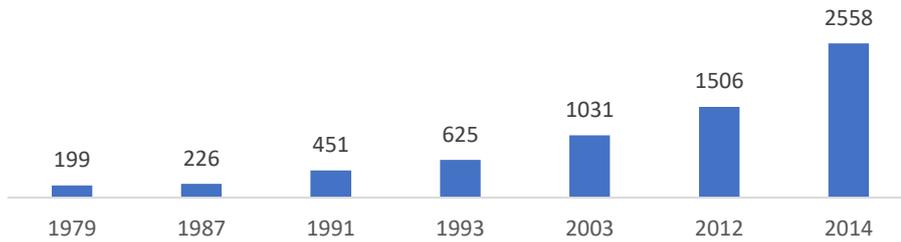
Anexo 16 : Ingreso per-cápita en US\$



Fuente: Statista, 2020

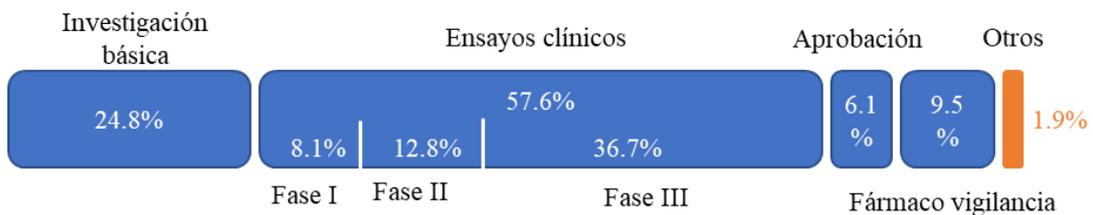
Anexo 17 Inversiones realizadas para el desarrollo de nuevos productos farmacológicos

Valores en millones de dólares



Fuente: Farmaindustria, 2017

Anexo 18 Porcentaje de inversiones por etapa de desarrollo de nuevos productos farmacológicos



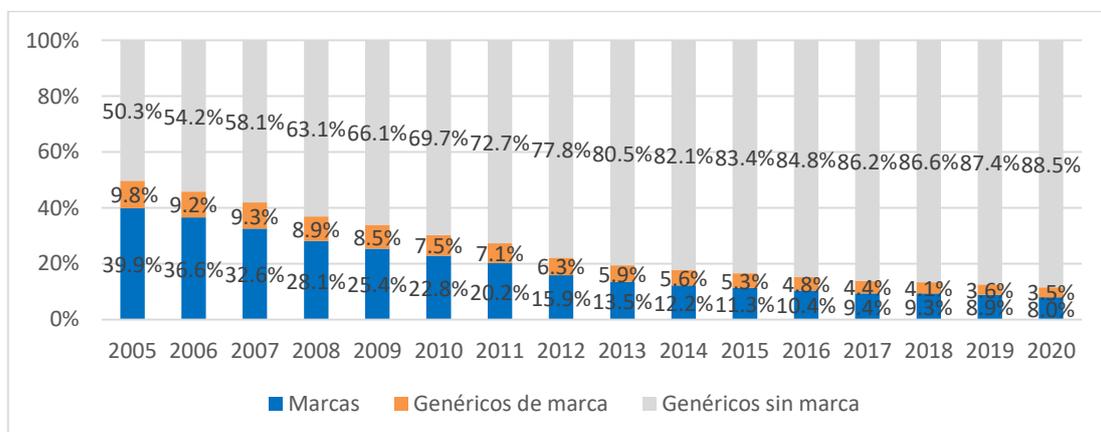
Fuente: Farmaindustria, 2017

Anexo 19 Etapas para el desarrollo de nuevos productos farmacológicos

Investigación		Desarrollo					
Descubrimiento entidad molecular	Fase clínica	Ensayos clínicos			Revisión	Producción	Fármaco vigilancia
		Fase I	Fase II	Fase III			
4 - 6 años	1 año	6 - 7 años			0.5 - 2 años		Continuo

Fuente: Farmaindustria, 2017

Anexo 20 Proporción de venta medicamentos recetados en EE.UU.: Genéricos y marca



Fuente: IQVIA, 2021. Elaboración Propia, 2021

Anexo 21 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Aumento de las ventas de productos farmacéuticos de venta libre. Crecimiento de CAGR (Tasa de crecimiento anual / Tasa de crecimiento promedio por año).	0.09	3	0.27
“Economía del cuidado” (<i>Caring economy</i>)	0.08	3	0.24
Dirección para la recuperación de la economía de los efectos de la pandemia por parte del Gobierno de Estados Unidos.	0.06	2	0.12
Los regímenes alimentarios actuales que son poco saludables y altos en calorías son actualmente la principal causa de salud precaria entre la población.	0.06	3	0.18
Incentivos comerciales para el desarrollo de las empresas estadounidenses.	0.05	3	0.15
La pandemia ha dado lugar a un enorme aumento de la digitalización y ha puesto de manifiesto la importancia del comercio electrónico en la vida cotidiana de los consumidores de todo el mundo.	0.05	3	0.15
Proyección de crecimiento económico de Estados Unidos (efecto post-pandemia).	0.05	4	0.2
Envejecimiento de la población	0.04	3	0.12
Fortalecimiento de las políticas industriales y ambientales por parte del gobierno de Estados Unidos.	0.03	3	0.09
Olas de calor y frío que se vienen presentando periódicamente en Estados Unidos.	0.01	2	0.02
Digitalización global acelerada por pandemia.	0.01	4	0.04
Amenazas			
Incremento de personas sin seguro de salud debido al aumento de la pobreza como consecuencia del COVID-19.	0.09	3	0.27
No se han tomado medidas integrales para cubrir el tratamiento médico a pesar de que decenas de millones no tienen seguro y los costos de cuidados intensivos alcanzan hasta los 70.000 dólares.	0.08	2	0.16
Avances tecnológicos constantes en las técnicas y herramientas de fabricación.	0.08	1	0.08
Impacto negativo en los costos de energía, productos agrícolas y mercados financieros debido al conflicto entre Rusia y Ucrania.	0.08	3	0.24
Restricciones medioambientales para las empresas que se dedican a actividades de fabricación.	0.05	3	0.15
Las personas en situación de pobreza están amenazadas desproporcionadamente por el coronavirus.	0.04	1	0.04
Posible crisis financiera generada por probable caída de la segunda firma inmobiliaria más grande de China: Evergrande.	0.03	2	0.06
Existe un aumento de normas relacionadas a privacidad y localización de datos.	0.01	4	0.04
Senado americano está compuesto en su mayoría por republicanos, que generan oposición e inestabilidad al gobierno de Joe Biden.	0.01	2	0.02

1

2.64

Calificación:

- 1 = Estrategia de la empresa no es efectiva para responder el factor.
- 2 = Estrategia de la empresa es poco efectiva para responder el factor.
- 3 = Estrategia de la empresa es efectiva para responder el factor.
- 4 = Estrategia de la empresa es muy efectiva para responder el factor

Anexo 22 Lienzo del Modelo de Negocio de Pillsens

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de mercado
<p>Centros de investigación</p> <p>Proveedores de insumos</p> <p>Intermediarios de importación y exportación</p> <p>Proveedores tecnológicos de maquinarias</p> <p>Reguladores</p> <p>Centros y especialistas de salud</p>	<p>Gestión de operaciones</p> <p>Producción, logística, gestión de inventarios, planificación de la demanda, adquisiciones</p> <p>Gestión comercial</p> <p>Investigación de mercado, planificación de precios, desarrollo e implementación de estrategias de MKT, servicio al cliente, gestión de ventas</p> <hr/> <p>Recursos claves</p> <p>Físicos</p> <p>Edificios, maquinaria, red de distribución</p> <p>Intelectuales</p> <p>Fórmulas, procesos, estándares de calidad</p> <p>Humanos</p> <p>Staff, núcleo de operaciones</p> <p>Económicos</p> <p>Contratos de venta, licitaciones</p>	<p>Asegurar la entrega oportuna de los productos a los minoristas con el precio y calidad deseados</p>	<p>Servicio al cliente</p> <p>Asistencia personal</p> <p>Autoservicio</p> <p>Servicios automatizados</p> <p>Cadenas de farmacias</p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Equipo comercial</p> <p><i>E-commerce</i> empresarial</p> <p>Sitio Web</p> <p>Centros de distribución</p> <p>Medios sociales</p>	<p>Minoristas</p> <p>Farmacias independientes</p> <p>Cadenas de farmacias</p> <p>Centros de salud</p> <p>Tiendas por departamento</p> <p>Organizaciones y estados</p> <p>Cruz Roja Internacional</p> <p>Org. Naciones Unidas</p> <p>Gobiernos estatales</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Costos fijos</p> <p>Salarios de personal del núcleo de operaciones, servicios públicos, depreciación de equipos e inmuebles, control de calidad, inmuebles, maquinaria y equipos</p> <p>Costos variables</p> <p>Materias primas e insumos, fletes, costos asociados a contrataciones y despidos</p> <p>Gastos administrativos</p> <p>Salarios del personal de <i>staff</i>, <i>Marketing</i>, servicio al cliente, capacitaciones</p>			<p>Estructura de ingresos</p> <p>Transaccionales</p> <p>Venta a minoristas</p> <p>Venta por licitaciones</p>	

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010

Elaboración: Propia, 2021

Anexo 23 Lienzo del Modelo de Negocio de CVS

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de mercado
<p>Centros de investigación</p> <p>Subsidiarias</p> <p>Empresas socias</p> <p>Inversionistas</p> <p>Seguros privados</p> <p>Hospitales</p> <p>Clínicas</p> <p>Laboratorios</p> <p>Comunidad médica</p> <p>Proveedores</p> <p>Distribuidores</p>	<p>Adquisiciones</p> <p>Cadena de Suministro</p> <p>Distribución</p> <p>Gestión operativa</p> <p>Operaciones comerciales</p> <p>Servicios al cliente</p> <p>Relaciones comerciales</p> <hr/> <p>Recursos claves</p> <p>Cadenas de farmacia</p> <p>Negocios integrados</p> <p>Marketing</p> <p>Procesos</p> <p>Staff Comercial</p> <p>Tecnología</p> <p>Infraestructura Operativa</p>	<p>Ayudar a las personas en su camino hacia una mejor salud, siendo la cadena de farmacia más importante de Estados Unidos, con un conjunto de servicios integrados y la mejor selección de productos.</p>	<p>Compras en línea</p> <p>Programas para clínicas</p> <p>Comunidades de usuarios</p> <p>Atención personalizada</p> <p>Programas de lealtad</p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Tiendas</p> <p>Cadena de CVS</p> <p>Establecimientos de Salud</p> <p>Sitio web</p> <p>Redes sociales</p>	<p>Compañías de Seguros</p> <p>Clínicas privadas</p> <p>Gobierno</p> <p>Compañías patrocinadoras de planes de beneficios</p> <p>Público en general</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Servicios profesionales</p> <p>Equipamiento médico</p> <p>Costos Logísticos</p> <p>Servicios Generales</p> <p>Infraestructura tecnológica</p> <p>Planilla de Empleados</p> <p>Impuestos</p>			<p>Estructura de ingresos</p> <p>Ventas de productos con y sin recetas médicas</p> <p>Cuotas por servicios brindados (clínicas y servicios especializados)</p>	

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010
 Elaboración: Propia, 2021

Anexo 24 Cadena de Valor de Pillsens

Actividades de soporte				
Infraestructura corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Buena gestión del negocio y cultura corporativa - Plantas eficientes - Empresa experimentada en el mercado 			
Gestión de RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> - Captación al mejor talento - Capacitación continua - Programa de reconocimientos 			
Desarrollo de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en maquinaria y estructura - Eficiencias en la cadena de producción 			
Compras	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes volúmenes de materias primas 			
Actividades primarias				
Log. de entrada	Operaciones	Log. de salida	Mkt y Ventas	Servicio
-Negociación con proveedores -Gestión de inventarios y almacenamiento de material	-Producción de analgésicos y antioxidantes -Control de costos y eficiencias de procesos	-Eficiente red de distribución Atención de pedidos	-Inversión en Marketing Gestión de precios	Capacitaciones de productos Fidelización con minoristas - Gestión de reclamos

Anexo 25 Cadena de Valor de CVS

Actividades de soporte				
Infraestructura corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del negocio y cultura corporativa - Empresa líder en Estados Unidos - Capilaridad de locales 			
Gestión de RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> - Relevancia e interés por sus empleados - Reconocimientos constantes a empleados más importantes 			
Desarrollo de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en laboratorios para el control de calidad de productos - Laboratorios independientes - Viaje del cliente en tiendas con compras autogestionadas 			
Compras	<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación de compras dada la demanda esperada 			
Actividades primarias				
Log. de entrada	Operaciones	Log. de salida	Mkt y Ventas	Servicio
-Filtros de entradas con requerimientos específicos	-Pruebas y verificación de productos	-Capilaridad y diversidad de productos	-Diferenciación, siendo un socio confiable para el cliente	-Atención personalizada y centrada en las personas

Anexo 26 CVS Pharmacy en el estado de California

Condado	Nro Locales	Condado	Nro Locales	Condado	Nro Locales
Alameda	46	Mendocino	2	Santa Clara	54
Amador	1	Merced	6	Santa Cruz	11
Butte	6	Monterey	14	Shasta	7
Calaveras	2	Napa	3	Siskiyou	1
Contra Costa	35	Nevada	2	Solano	11
Del Norte	1	Orange	122	Sonoma	16
El Dorado	9	Placer	17	Stanislaus	16
Fresno	30	Riverside	62	Sutter	2
Glenn	1	Sacramento	35	Tehama	1
Humboldt	5	San Benito	1	Trinity	1
Imperial	3	San Bernardino	48	Tulare	14
Kern	16	San Diego	104	Tuolumne	1
Kings	3	San Francisco	21	Ventura	36
Lake	1	San Joaquin	16	Yolo	6
Los Angeles	316	San Luis Obispo	10	Yuba	1
Madera	3	San Mateo	25		
Marin	12	Santa Barbara	20		

Fuente: CVS Pharmacy, 2021. Elaboración propia, 2021

Anexo 27 Escenarios de análisis para Matriz VRIO

Escenario	V	R	I	O	Consecuencia
Si el recurso o capacidad no es valiosa.	No	-	-	-	No se podrá elegir o implementar estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno. Desventaja competitiva.
Si el recurso o capacidad es valiosa pero no es rara	Sí	No	-	-	La explotación de estos recursos y capacidades generará una paridad competitiva pero no permitirá desarrollar una ventaja competitiva.
Si el recurso o capacidad es valioso, raro, pero no es difícil de imitar	Sí	Sí	No	-	La explotación de estos recursos y capacidades generará una ventaja competitiva temporal pero que luego se convertirá en una competencia distintiva.
Si el recurso o capacidad es valioso, raro y difícil de imitar	Sí	Sí	Sí	Si	La explotación de estos recursos y capacidades generará una ventaja competitiva sostenida.

Fuente: Barney & Hesterly, 2020. Elaboración propia, 2021

Anexo 28 Matriz VRIO de Pillsens

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Importancia Competitiva
Solidez financiera	Sí				Paridad Competitiva
Alta calidad en la producción de medicamentos	Sí				Paridad Competitiva
Liderazgo en el mercado de analgésicos y antioxidantes	Sí	Sí			Ventaja Competitiva Temporal
Empresa reconocida en la industria farmacéutica	Sí	Sí			Ventaja Competitiva Temporal
Plantas de producción en Estados Unidos y Finlandia	Sí	Sí	Sí		Ventaja competitiva sin Explorar

Comercialización en Estados Unidos, Francia y Finlandia	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenida
Pillsens cuenta con experiencia desarrollando productos utilizando insumos de origen natural.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenida

Fuente: Barney, 1991. Elaboración propia, 2021

Anexo 29 Matriz VRIO CVS

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Importancia Competitiva
Recursos de tecnología de la información para optimizar la farmacia minorista y las operaciones de servicios de atención médica administrados	Sí				Paridad Competitiva
Oportunidades en el espacio del comercio electrónico utilizando las capacidades actuales de TI	Sí				Paridad Competitiva
Asociaciones de CVS con grandes minoristas como Walmart	Sí	Sí			Ventaja Competitiva Temporal
Capacidad para mantener operaciones competitivas en los mercados de farmacias minoristas en el extranjero	Sí	Sí			Ventaja Competitiva Temporal
Oportunidades en las industrias adyacentes y nuevos recursos necesarios para ingresar a esas industrias	Sí	Sí			Ventaja Competitiva Temporal
Capacidad para operar instalaciones de salud a gran escala	Sí	Sí	Sí		Ventaja Competitiva sin Explotar
Fuerza de ventas y gestión de canales	Sí	Sí	Sí		Ventaja Competitiva sin Explotar
Derechos de propiedad intelectual, derechos de autor y marcas	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenida
Economías de escala basadas en una gran cuota de mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenida
Sistema de logística integra (<i>Picking</i> , distribución y despacho)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenida
Canales de ventas (Mas de 1,176 locales en el estado de California)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenida

Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo 30 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Empresa reconocida con tradición en industria farmacéutica.	0.15	4	0.6
Incremento de EBITDA de 18 311 a 21 973 en el último año.	0.13	4	0.52
Alta calidad en la producción de medicamentos.	0.11	4	0.44
Capacidad de investigación y desarrollo.	0.09	4	0.36
Incremento constante de ganancias acumuladas en \$120k.	0.08	3	0.24
Debilidades			
Sin experiencia en ventas B2C	0.13	1	0.13
Productos no distribuidos en las principales farmacias de USA	0.10	1	0.1
Capacidad de producción insuficiente para atender demanda	0.10	2	0.2
No se cuenta con planta en Francia	0.07	2	0.14
Se maneja poco inventario, reducción en 4804, respecto de año anterior	0.04	2	0.08

1

2.81

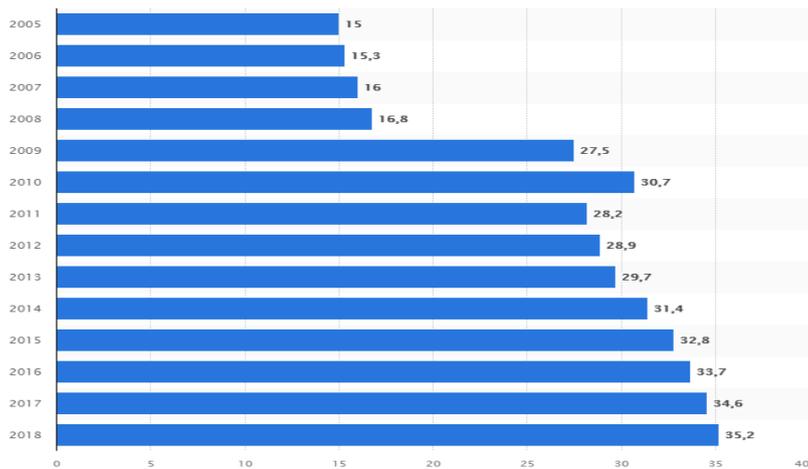
Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 31 Matriz FODA Cruzado

		Fortalezas	Debilidades
		Incremento constante de ganancias acumuladas en \$120k.	Capacidad de producción insuficiente para atender demanda.
		Empresa reconocida con tradición en industria farmacéutica	Se maneja poco inventario, reducción en 4804, respecto de año anterior
		Incremento de EBITDA de 18 311 a 21 973 en el último año	Sin experiencia en ventas B2C
		Alta calidad en la producción de medicamentos	No se cuenta con planta en Francia
		Capacidad de investigación y desarrollo.	Productos no distribuidos en las principales farmacias de USA
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO	
Dirección para la recuperación de la economía de los efectos de la pandemia por parte del Gobierno de Estados Unidos..	Incrementar sus ventas en Estados Unidos aprovechando oportunidades. Para ello, se Implementaría principalmente lo siguiente: 1. Celebrar una alianza con socio estratégico con prestigio y presencia en Estados Unidos. 2. Aportar a la alianza los productos, conocimiento y experiencia de Pillsens	1. Abastecer a la principal farmacia de Estados Unidos y e incursionar en la venta B2C. 2. Generar eficiencias en capacidad de producción	
Aumento de las ventas de productos farmacéuticos de venta libre. Crecimiento de CAGR (Tasa de crecimiento anual / Tasa de crecimiento promedio por año).			
Proyección de crecimiento económico de Estados Unidos (efecto post-pandemia).			
Los regímenes alimentarios actuales que son poco saludables y altos en calorías son actualmente la principal causa de salud precaria entre la población.			
Olas de calor y frío se vienen presentando periódicamente en Estados Unidos. Digitalización global acelerada por pandemia			
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA	
Existe un aumento de control y normativa relacionadas a privacidad y localización de datos.	Apalancarse en los procesos consolidados y experiencia de Pillsens para contrarrestar escenarios políticos adversos mediante. 1. Implementación de disposiciones regulatorias/ambientales para continuar operaciones	1. Generar mayores ingresos y buscar eficiencias mediante la generación de alianzas y desarrollo de nuevos negocios. Con ello se buscará contar con productos más asequibles	
Senado americano está compuesto en su mayoría por republicanos, que generan oposición al gobierno de Joe Biden.			
Incremento de personas sin seguro de salud debido al aumento de la pobreza como consecuencia del COVID-19.			
Incremento de restricciones medioambientales para las empresas que se dedican a actividades de fabricación.			
Posible crisis financiera generada por probable caída de la segunda firma inmobiliaria más grande de China: Evergrande.			

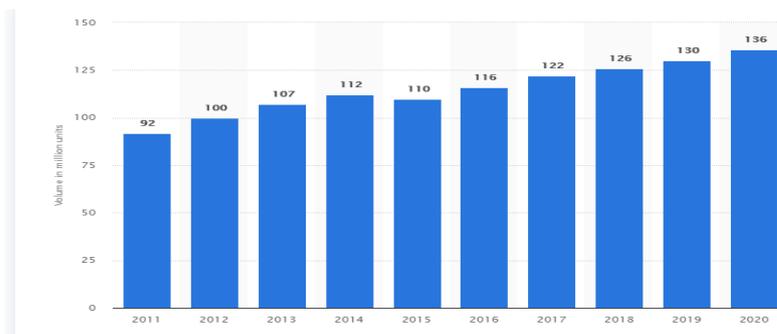
Fuente: Elaboración propia, 2022

Anexo 32 Ventas minoristas de OTC en los Estados Unidos (en miles de millones de dólares)



Fuente: CHPA, 2019

Anexo 33 Volumen de ventas de analgésicos en los Estados Unidos (en millones de unidades)



Fuente: CHPA, 2021

Anexo 34 Componentes para la misión de la alianza

Dimensión	Análisis
Clientes	Personas interesadas en prevenir y mejorar su salud
Producto o servicio	Producción y venta de productos médicos no éticos: Analgésicos y Antioxidantes
Mercado	Estados Unidos
Tecnología	Cuenta con máquinas de producción de última generación que permiten una eficiencia operativa y aseguran la calidad de los productos, así como sistemas de información que ayudan a la toma de decisiones.
Objetivos	Producir y comercializar medicamentos de alta calidad a un precio accesible que permitan tener una mayor cuota de mercado garantizando una sólida salud financiera para la alianza.
Filosofía	Productos de calidad a un precio justo en todo momento y lugar.
Autoconcepto	Aliado de la sociedad para cuidar la salud
Imagen pública	Ser reconocidos como un canal que proporciona productos de calidad a un precio justo, siendo responsables con la sociedad y el medio ambiente.
Empleados	Brindar un lugar de trabajo cálido y agradable, en los que se respete la diversidad, multiculturalidad, motivando a los colaboradores y retener al mejor talento.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Anexo 35 Lienzo del Modelo de Negocio de Pillsens en alianza con CVS

<p>Socios Claves</p> <p>Centros de investigación</p> <p>Proveedores de insumos</p> <p>Intermediarios de importación y exportación</p> <p>Proveedores tecnológicos de maquinarias</p> <p>Reguladores</p> <p>Centros y especialistas de salud</p> <p>Inversionistas</p> <p>Comunidad médica</p>	<p>Actividades Claves</p> <p>Gestión de operaciones</p> <p>Producción, logística, gestión de inventarios, planificación de la demanda, adquisiciones</p> <p>Gestión comercial</p> <p>Investigación de mercado, planificación de precios, desarrollo e implementación de estrategias de MKT, servicio al cliente, gestión de ventas</p> <hr/> <p>Recursos claves</p> <p>Físicos:</p> <p>Edificios, maquinaria, red de distribución, red de farmacias</p> <p>Intelectuales</p> <p>Fórmulas, procesos, estándares de calidad, información de cliente final</p> <p>Humanos</p> <p>Staff, núcleo de operaciones</p> <p>Económicos</p> <p>Contratos de venta, licitaciones, negocios integrados</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Asegurar la entrega oportuna de medicamentos y suplementos de venta libre de alta calidad a un precio accesible.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>Asistencia personal</p> <p>Autoservicio</p> <p>Servicios automatizados</p> <p>Cadenas de farmacias</p> <p>Programas de lealtad</p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Locales de CVS Pharmacy</p> <p>Establecimientos de salud</p> <p>E-commerce de CVS Health</p> <p>Medios sociales de CVS</p>	<p>Segmento de mercado</p> <p><i>Consumidor final</i></p> <p>Consumidor de medicina personal</p> <p>Consumidor de medicina preventiva</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Costos fijos: Salarios de personal del núcleo de operaciones, servicios públicos, depreciación de equipos e inmuebles, control de calidad, inmuebles, maquinaria y equipos</p> <p>Costos variables: Materias primas e insumos, fletes, costos asociados a contrataciones y despidos</p> <p>Gastos administrativos: Salarios del personal de <i>staff</i>, <i>Marketing</i>, servicio al cliente, capacitaciones</p>		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Transaccionales</p> <p>Venta a cliente final</p>		

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010
 Elaboración: Propia, 2021

Anexo 36 Estrategias genéricas según porter

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costos bajos
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Sólo un segmento	Enfoque	

 Estrategia genérica definida para la alianza entre Pillsens y CVS

Fuente: Porter, 2008. Elaboración: Propia, 2021

Anexo 37 Representación de la matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Tradicional	Nuevos
MERCADOS	Tradicional	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff, 1957. Elaboración propia, 2021

Anexo 38 Mapa SIPOC¹⁵ de Macroprocesos de Operaciones



Fuente Elaboración propia, 2021

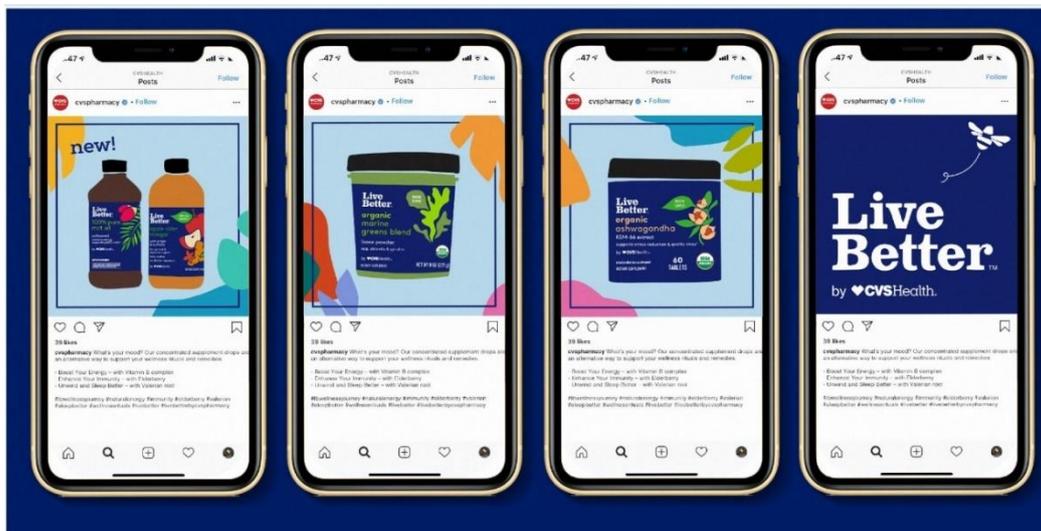
¹⁵ Un diagrama SIPOC sirve para identificar Proveedores (Suppliers), Entradas (Inputs), Procesos (Process), Salidas (Outputs) y Clientes (Customers) de un proceso a alto nivel, permitiendo conocer los límites y entregando información a quienes toman decisiones.

Anexo 39 Ejemplo de diseño de mensaje de posicionamiento de marca



Fuente: Safari Sundays, 2021

Anexo 40 Ejemplo de diseño para promoción en medios sociales



Fuente: Safari Sundays, 2021

Anexo 41 Diseño de anaqueles para Live Better by CVS Health



Fuente: Safari Sundays, 2021

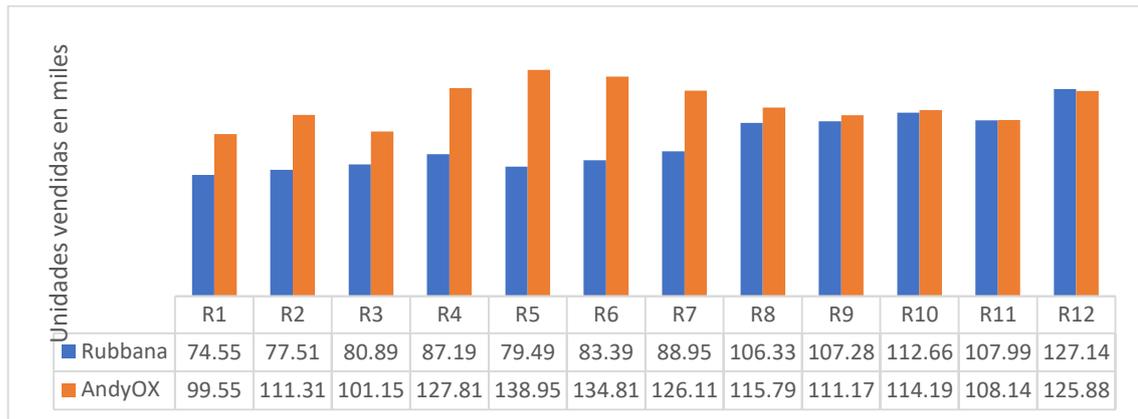
Anexo 42 Presupuesto

Los montos se encuentran expresados en miles de dólares

Estrategia	2022	2023	2024	2025
Plan de Operaciones				
Programa de mejoras para procesos de producción	5,000	3,000	2,000	-
Diagnóstico y Evaluación de Líneas de Producción	2000	-	-	
Mejoras de Procesos de Almacenaje	500	500	500	
Capex de Proyectos	2000	2000	1500	
Capacitaciones	500	500	500	
Proyecto de Rutas Eficientes	600	300	200	100
Set-up de Implementación	200	-	-	-
Fase Mejora de Versión	-	100	-	-
Licenciamiento y Soporte	200	200	200	200
Data Analytics para líneas de producción	900	500	200	200
Set-up de Implementación	400			
Capacitación	300	300		
Licenciamiento y soporte	200	200	200	200
Programa de Iniciativas de Eficiencia para Operaciones	2,000	3,000	4,500	4,500
Taller de Ideación	500	500	500	500
Soporte de Consultoría	500	500	500	500
Capex para Iniciativas	1,000	1,500	2,500	2,500
Mejoras tecnológicas	-	1,000	1,000	1,000
Capacitación técnica para personal de Operaciones	200	200	200	200
Plan de capacitaciones técnicas	200	200	200	200
Gastos operativos OPEX	1,000	1,000	1,000	1,000
Instalaciones y Servicios	800	800	800	800
Mantenimiento	200	200	200	200
Subtotal – Plan de Operaciones	9,600	8,200	8,100	6,000
Plan Comercial				
Lanzamiento y promoción de productos en canales físicos y digitales	3,000	2,000	1,500	1,500
Plan de medios digitales	1,000	500	300	300
Plan de trade Marketing	1,000	500	400	400
Incentivos y/o comisiones	500	500	400	400
Elaboración de contenido	500	500	400	400
Estudios de mercado para el seguimiento de patrones de consumo de los potenciales clientes.	2,500	1,000	1,500	1,500
Encuestas	1,000	0	500	700
Focus Group	1,000	700	700	800
Entrevistas	500	300	300	0
Estudios de mercado para medir la aceptación de los productos que se comercializan por los diversos canales.	2,000	1,000	1,000	1,500
Encuestas NPS	500	250	500	750
Focus Group	1,000	450	200	450
Entrevistas	500	300	300	300
Recopilación de consumo e información médica para identificación de oportunidades de mejora en los productos.	500	700	800	500
Investigación de productos	300	400	500	250
Coaching médico	200	300	300	250
Investigación y Desarrollo para identificar oportunidades de creación de nuevos productos en base a la información médica que se puede recopilar de los consumidores	200	600	700	1,000

Área de I&D	0	400	500	700
Consolidación de información	200	200	200	300
SubTotal – Plan Comercial	8,200	5,300	5,500	6,00
Talento Humano, Clima y Cultura				
Capacitaciones en habilidades técnicas y blandas	1,000	1,000	1,500	2,000
Capitación de productos	500	500	500	500
Taller de comunicación asertiva	500	500	500	500
Taller de trabajo en equipo			500	500
Taller de liderazgo				500
Bonos de reconocimiento a los mejores colaboradores	0	1,000	1,500	2,000
Bono anual		1,000	1,500	2,000
Infraestructura para potenciar movilidad de las actividades de personal	1,000	800	200	
Equipamiento tecnológico de personal	800	600	0	
Licencias	200	200	200	
SubTotal – Talento Humano, Clima y Cultura	2,000	2,800	3,200	4,000
Responsabilidad Social Corporativa				
Cultura Pillsens	300	450	450	300
Consultoría de línea base	35	0	0	0
Consultoría de Cult. Organizacional	55	80	80	60
Evaluación de adopción	15	35	40	30
Creación de identidad	40	20	0	0
Gestión del cambio	50	100	100	60
Producción audiovisual	20	45	50	30
Talleres y cápsulas de aprendizaje	10	35	35	15
Adquisición de premios por adopción	30	60	60	40
Campañas (lanzamiento, refuerzo)	30	55	65	50
Gastos administrativos	15	20	20	15
Proyecto SSOMA	400	350	350	400
Consultoría de línea base	100	0	0	0
Consultoría SSOMA	80	80	80	80
Evaluación de adopción	0	20	20	30
Adquisiciones	70	115	100	90
Mejoras de equipos e instalaciones	40	40	55	55
Mantenimiento: equipos y mobiliario	0	20	20	70
Talleres	60	35	35	35
Campañas (lanzamiento, refuerzo)	40	25	25	25
Gastos administrativos	10	15	15	15
Proyecto Gen-ética	200	250	250	200
Consultoría de Línea Base	75	0	0	0
Evaluación de adopción	0	10	20	20
Creación de identidad	50	10	0	0
Gestión del cambio	50	100	100	50
Producción audiovisual	0	30	30	40
Adquisición de premios por adopción	0	50	50	30
Campañas (lanzamiento, refuerzo)	25	40	40	45
Gastos administrativos	0	10	10	15
Subtotal - RSC	900	1050	1050	900
Total	20,700	17,350	17,850	16,900

Anexo 43 Unidades vendidas de Pillsens en Estados Unidos



Fuente: Cesim Firm, 2021a. Elaboración propia, 2021

Anexo 44 Proyección de ingresos para el mercado farmacéutico OTC

Segmento	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Analgésicos	5,285	5,777	6,181	6,513	6,798	7,096
% Crecimiento analgésicos		9.31%	6.99%	5.37%	4.38%	4.38%
Remedios para la tos y resfrío	11,276	12,663	13,869	14,915	15,840	16,784
Remedios digestivos e intestinales	1,560	1,667	1,744	1,796	1,833	1,871
Alcohol en gel	399	361	364	386	439	499
Tratamiento para la piel	2,408	2,539	2,620	2,662	2,678	2,694
Vitaminas y minerales	4,358	4,684	4,943	5,131	5,282	5,447
% Crecimiento Vitaminas y minerales		7.48%	5.53%	3.80%	2.94%	3.12%
Total	25,286	27,690	29,721	31,403	32,869	34,392

Fuente: Statista, 2021a. Elaboración propia, 2021

Anexo 45 ODS aprobados para la agenda 2030 por la ONU en el 2015



Notas biográficas

Christian Sánchez Ato

Ingeniero Industrial y de Sistemas de la Universidad de Piura con amplia experiencia en liderazgo de equipos multidisciplinarios, proyectos digitales, transformación digital, innovación, agilidad y planeamiento estratégico. Cuenta con acreditaciones de estudios en Gerencia de Proyectos PMI (UPC), Marketing Digital (Neo Consulting), Innovación aplicada para ejecutivos (UTEC) y Scrum Master (Scum Alliance). Actualmente es Jefe de Tecnología y Soluciones Digitales en Yanbal Perú donde brinda soluciones para la transformación digital del Staff y Fuerza de Ventas.

Miguel Augusto Herz

Bachiller en Administración de empresas de la Universidad San Ignacio de Loyola con amplia experiencia en áreas de planeamiento comercial, proyectos, ventas y marketing. Cuenta con 14 años de experiencia en canales de ventas, 9 de ellos orientado al manejo de equipos buscando los mejores resultados. Actualmente se desempeña como Jefe de Trade Marketing en Entel Perú SA.

Jair Gonzales Tafur

Ingeniero de Computación y Sistemas por la Universidad Privada Antenor Orrego con experiencia liderando equipos y proyectos de Tecnología de Información en sectores de Gobierno, Construcción, Financiero y Consumo masivo. Cuenta con especializaciones de Postgrado en Inteligencia de Negocios, Gestión de Continuidad de Negocio y Gestión de Proyectos. Actualmente se desempeña como Jefe de TI en Cbc Perú.

Julio Luque Cuba

Bachiller en Ingeniería de Sistemas de la Universidad de San Martín de Porres y miembro de la Asociación Peruana de Coaching. Cuenta con acreditaciones internacionales en Coaching Ejecutivo por la International Association of Coaching Institutes, Gestión de Proyectos por el Project Management Institute, y Certified Scrum Master por Scrum Alliance. Cuenta con trece años de experiencia en el desarrollo de proyectos de Innovación, Tecnología de Información y Mejora de Procesos. Actualmente ocupa el cargo de Subgerente de Gestión de Proyectos de TI en el Banco de Crédito del Perú BCP.

Sebastián Villegas Bacigalupo

Abogado titulado por la Universidad de Lima y colegiado en el Colegio de Abogados de Lima. Cuenta con especialización en Derecho de las Telecomunicaciones por ESAN, cursos de negociación con Metodología de la Universidad de Harvard por Cambridge Int'l Consulting.. Cuenta con más de 13 años de experiencia en el rubro de regulación de telecomunicaciones, velando por el cumplimiento de los compromisos asumidos en las concesiones otorgadas por el Estado. Actualmente ocupa el cargo de Jefe de Gestión y Política Regulatoria de Entel Perú S.A.