



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PILLSSENS EN
ESTADOS UNIDOS 2023-2027”**

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

Presentado por:

Felix Coral Sanchez

Jhon Felix Leon Truyenque

Claudia Milagros Lopez Paiva

Alvaro Roberto Paiva Barboza

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, octubre 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado “Plan Estratégico Pillsens en Estados Unidos 2023-2027” presentado por Don Felix Coral Sanchez, Don Jhon Félix León Truyenque, Doña Claudia Milagros López Paiva, Don Alvaro Roberto Paiva Barboza, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 21 de septiembre del 2023 dando el siguiente resultado:



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Escuela de
Postgrado

“PLAN ESTRATÉGICO PILLENS EN
ESTADOS UNIDOS 2023-2027”

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

Presentado por:

Felix Coral Sánchez
Jhon Félix León Truyenque
Claudia Milagros López Paiva
Alvaro Roberto Paiva Barboza

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

0000-0002-7397-1970

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Daysi y Felix, por su apoyo incondicional y brindarme valores que han prevalecido en todos los aspectos de mi vida, por quienes me motivo a mejorar continuamente; a mis hermanos Christian y Miguel, quienes son mis ejemplos de perseverancia y dedicación.

Felix

A Giuliano y Giacomo, mis hijos, que durante todo este tiempo me han acompañado en todo momento con sus sonrisas y abrazos. Quiero agradecerles que han estado conmigo en este camino personal, con mi promesa de que siempre los alentaré a que luchen por sus sueños.

Jhon Felix

Por el amor y apoyo incondicional de mis padres Hilda y Miguel, así como el de toda mi familia. A Lucero, por llenarme de inmensa felicidad; te extrañaré eternamente. A Dios y la Virgen por guiar mi camino y fortalecer mi fe día a día.

Claudia Milagros

Este logro es dedicado a mi familia, quienes me han dado su apoyo incondicional durante todo el proceso. Con su ayuda y disposición he podido alcanzar mis objetivos y superar las dificultades.

Alvaro Roberto

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación comprende la formulación estratégica para la empresa Pillsens. Esta compañía es un laboratorio finlandés enfocado en la producción de productos farmacéuticos de analgésicos y antioxidantes, principalmente en Europa y en Estados Unidos; una característica de este último país es que su protagonismo dentro del crecimiento de ventas de productos farmacéuticos *over the counter* (OTC) a nivel mundial genera un espacio potencial de crecimiento para Pillsens. En ese sentido, resulta pertinente realizar un planeamiento estratégico específico para las operaciones en dicho país. Asimismo, la industria de productos farmacéuticos OTC viene destacando como una industria competitiva con una proyección de crecimiento de 5.41 % (Statista, 2022) al 2027. Por tanto, en dicho plan conviene incorporar la implementación de alianzas estratégicas con *retailers* farmacéuticos líderes como la cadena de CVS Pharmacy. CVS Pharmacy es el brazo *retail* de la corporación CVS Health. CVS Pharmacy es la principal cadena de farmacia en los Estados Unidos. En sí la corporación es líder en todos los segmentos de la industria de salud y opera en 50 estados de los Estados Unidos.

El proceso de fortalecimiento de la unidad estratégica de Pillsens en Estados Unidos se establecerá a través de la implementación de planes, un mapa estratégico y un conjunto de proyectos que determinen el equilibrio y la estabilidad de la organización. Sus metas, objetivos, indicadores y fondos apoyarán a cada uno de los accionistas, el cliente, la operación y la visión de aprendizaje, el éxito conjunto creará el valor de la empresa. Finalmente, se muestra que el plan estratégico de la empresa Pillsens Estados Unidos incluye una alianza estratégica con CVS Pharmacy, que genera más valor para la compañía, para lo que se debe considerar una inversión de USD 15 millones, el cual genera un VAN de USD 2.8 millones; los cuales están acorde a planes funcionales que permitirán cumplir los objetivos de Pillsens Estados Unidos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE ANEXOS	XII
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE PILLSENS	1
1. Contexto empresarial	1
1.1. Sector farmacéutico	1
1.2. Distribución.....	1
2. Consideraciones generales de Pillsens.....	1
2.1. Reseña empresarial de Pillsens	1
2.2. Cultura de la empresa.....	2
2.3. Productos y canales de venta	2
2.4. Unidades estratégicas.....	2
3. Pillsens en Estados Unidos	2
3.1. Descripción de Pillsens en Estados Unidos	2
3.2. Perfil estratégico de la empresa Pillsens en Estados Unidos	3
3.3. Definición del problema	3
3.4. Alternativa de solución	3
4. CVS Pharmacy.....	4
4.1. Cultura de CVS Pharmacy	4
4.2. Perfil estratégico de CVS Pharmacy	4
4.3. Posible alianza	4

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	5
1. Macroentorno: análisis Pestel	5
1.1. Entorno político	5
1.2. Entorno económico	6
1.3. Entorno social	6
1.4. Entorno tecnológico	7
1.5. Entorno ecológico	7
1.6. Entorno legal.....	8
2. Microentorno: cinco fuerzas de Porter.....	8
2.1. Rivalidad entre competidores	9
2.2. Poder de negociación del cliente.....	9
2.3. Poder de negociación del proveedor	9
2.4. Amenaza de nuevos competidores.....	9
2.5. Amenaza de nuevos sustitutos	9
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	9
4. Conclusiones	10
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	11
1. Modelo de negocio de Pillsens	11
2. Cadena de valor de Pillsens	11
3. Análisis de áreas funcionales	12
3.1. Área de finanzas.....	12
3.2. Área de marketing.....	12
3.3. Área de recursos humanos	14
3.4. Área de control de calidad	14

3.5. Área de producción	15
4. Análisis VRIO.....	16
5. Ventaja competitiva	17
6. Estrategia competitiva.....	18
7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	18
8. Conclusiones	19
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO	20
1. Objetivo del análisis de mercado	20
1.1. Mercado OTC	20
1.2. Comportamiento del consumidor OTC.....	20
1.3. Perfil del consumidor	21
1.4. Demanda de analgésicos y antioxidantes.....	22
1.5. Proyección de la demanda	23
1.6. Proyecciones de ventas	25
2. Análisis del posible socio estratégico CVS Pharmacy	26
2.1. Modelo de negocio de CVS Pharmacy	26
2.2. Cadena de valor de CVS Health	26
2.3. Análisis de áreas funcionales	27
2.4. Análisis VRIO de CVS Pharmacy	28
2.5. Matriz EFI de CVS Pharmacy	28
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO DE PILLSSENS 2023-2027.....	29
1. Propósito de Pillsens Estados Unidos	29
2. Visión de Pillsens Estados Unidos al 2027.....	29

3. Misión de Pillsens Estados Unidos	29
4. Objetivo general de la alianza estratégica al 2027	29
5. Objetivos estratégicos	29
6. Estrategia competitiva.....	30
6.1. Liderazgo en costos.....	30
6.2. Alianza estratégica complementaria vertical	30
6.3. Sinergias por lograr con la alianza.....	31
6.4. Estrategia de negocio	31
6.4.1. FODA.....	31
7. Estrategia de crecimiento	32
8. Condiciones comerciales de la alianza estratégica	33

CAPÍTULO VI. PLANES DE LAS ÁREAS FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL..... 35

1. Plan del área de marketing y ventas.....	35
1.1. Objetivos del área de marketing y ventas	35
1.2. Estrategias del área de marketing y ventas.....	35
1.3. Posicionamiento.....	36
1.4. Estrategia de marketing mix	37
1.5. Actividades por realizar	38
1.6. Presupuesto del área de marketing y ventas	38
2. Plan del área de recursos humanos	38
2.1. Objetivos del área de recursos humanos	38
2.2. Estrategia del área de recursos humanos	39
2.3. Acciones estratégicas del área de recursos humanos.....	39

3. Plan del área de operaciones	40
3.1. Objetivos del plan del área de operaciones	40
3.2. Estrategia del área de operaciones	40
3.3. Acciones estratégicas del área de operaciones.....	40
3.4. Presupuesto del área de operaciones	41
4. Plan de responsabilidad social	41
4.1. Objetivo del plan de responsabilidad social.....	41
4.2. Estrategia de responsabilidad social	42
4.3. Acciones estratégicas de responsabilidad social.....	42
4.4. Presupuesto del área de responsabilidad social	42
5. Plan del área de finanzas.....	43
5.1. Objetivos del área financiera	43
5.2. Objetivos estratégicos del área financiera.....	44
5.3. Estructura del financiamiento y costo capital	44
5.4. Acciones del área financiera	45
5.5. Evaluación del área financiera y conclusiones	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
1. Conclusiones	49
2. Recomendaciones	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Entorno político.....	6
Tabla 2.	Entorno económico	6
Tabla 3.	Entorno social	7
Tabla 4.	Entorno tecnológico	7
Tabla 5.	Entorno ecológico	8
Tabla 6.	Entorno legal	8
Tabla 7.	Modelo de negocio de Pillsens.....	11
Tabla 8.	Análisis VRIO de Pillsens.....	16
Tabla 9.	Matriz EFI de Pillsens.....	19
Tabla 10.	Indicadores del mercado de medicamentos OTC (Estados Unidos 2021-2026) ..	24
Tabla 11.	Matriz FODA cruzado	32
Tabla 12.	Variables de segmentación.....	36
Tabla 13.	Objetivos estratégicos de recursos humanos.....	38
Tabla 14.	Presupuesto de recursos humanos.....	39
Tabla 15.	Presupuesto de actividades a desarrollar.....	39
Tabla 16.	Estrategia del plan de operaciones	40
Tabla 17.	Acciones estratégicas de operaciones	41
Tabla 18.	Presupuesto del área de operaciones	41
Tabla 19.	Presupuesto de responsabilidad social	42
Tabla 20.	Presupuesto de actividades de responsabilidad social	43
Tabla 21.	Supuestos económicos financieros.....	43
Tabla 22.	Objetivos estratégicos	44
Tabla 23.	Proyección de indicadores de incremento financiero	44
Tabla 24.	Estructura de los indicadores financieros.....	45

Tabla 25. Ingresos proyectados sin alianza (en miles de dólares)	45
Tabla 26. Ingresos proyectados con alianza (en miles de dólares)	46
Tabla 27. Estado de resultados proyectados sin alianza (en miles de dólares)	46
Tabla 28. Estado de resultados proyectados con alianza (en miles de dólares)	47
Tabla 29. Flujo de caja económico proyectado con alianza Pillsens-CVS Pharmacy (en miles de dólares)	47
Tabla 30. Flujo de caja económico incremental de Pillsens Estados Unidos (en miles de dólares).....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Ventas de Pillsens en Estados Unidos (en miles USD).....	3
Figura 2.	Gastos de marketing de Pillsens (en miles de USD).....	12
Figura 3.	Participación de mercado simulado de analgésicos Estados Unidos (en %)	13
Figura 4.	Participación de mercado simulado de antioxidantes en Estados Unidos (en %)	13
Figura 5.	Gastos de administración de Pillsens (en miles de USD)	14
Figura 6.	Gastos en control de calidad simulado de empresas farmacéuticas en Estados Unidos (en miles de USD)	14
Figura 7.	Eficiencia productiva de Pillsens (en miles de unidades/persona).....	15
Figura 8.	Niveles de costos de producción (en miles de USD)	16
Figura 9.	Estrategias genéricas de Porter.....	18
Figura 10.	Consumo de salud por categoría (en millones de USD)	21
Figura 11.	Consumo de salud por categoría	22
Figura 12.	Crecimiento de consumos de antioxidantes (en USD).....	22
Figura 13.	Crecimiento de consumos de analgésicos (en USD).....	23
Figura 14.	Revenue Analgésicos y Antioxidantes United States (en miles de millones de USD)	23
Figura 15.	Pronóstico de mercado de OTC 2017-2031 (en miles de millones USD)	24
Figura 16.	Ventas totales al por menor de medicamentos OTC en EE. UU. (en miles de millones USD).....	26
Figura 17.	Segmentación demográfica del mercado americano.....	36
Figura 18.	Canal moderno de CVS en Estados Unidos	37

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Resultados ratios financieros Pillsens 12 años y Pillsens USA 8 años	55
Anexo 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	56
Anexo 3. Cadena de valor de Pillsens.....	56
Anexo 4. Modelo Canvas de CVS	57
Anexo 5. Cadena de valor de CVS	58
Anexo 6. Análisis VRIO de CVS	59
Anexo 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de CVS.....	59
Anexo 8. Supuestos a considerar para los planes funcionales	60
Anexo 9. Objetivos del plan de marketing y ventas	60
Anexo 10. Estrategia de precios.....	61
Anexo 11. Acciones para realizar en el plan de marketing y ventas	61
Anexo 12. Presupuesto del plan de marketing.....	61

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE PILLSENS

1. Contexto empresarial

1.1. Sector farmacéutico

El cuidado de la salud es un reto para el sector público, así como para el sector privado, desde la cobertura o los costos altos que demanda una sociedad; el acceso y desempeño implican un desarrollo continuo en la tecnología e innovación de medicamentos. Hace más de una década, por ejemplo, los suplementos alimentarios como vitaminas han aumentado su producción, debido a que las personas son conscientes de mantener una vida más saludable que les permita aumentar la inmunidad, colaborar en su nutrición, beneficios estéticos, entre otros. Es así que existe un crecimiento de suplementos en distintas regiones, por ejemplo, en Estados Unidos, según datos del National Center for Health Statistics (NCHS), el 67 % de los hombres mayores de 60 años consumen un suplemento diario, mientras que en las mujeres es el 80 % (Mishra et al., 2021). Por otro lado, las ventas de productos OTC de marca propia en los Estados Unidos se incrementaron del 26 % al 31 % desde el 2009 al 2018, respectivamente (Rein, 2020).

1.2. Distribución

Con el incremento de la digitalización en la cadena logística, resulta muy relevante, por ejemplo, contar con la trazabilidad de rutas o incluso descargar carga operativa a entidades comerciales para lograr una buena especialización. Entonces, compañías como Pillsens pueden ofrecer una ventaja diferencial al establecer una alianza estratégica con empresas líderes en el rubro farmacéutico B2B.

2. Consideraciones generales de Pillsens

2.1. Reseña empresarial de Pillsens

En 1985, Erik y Anni Pillsen fundaron Pillsens, una empresa especializada en la producción de medicinas. Ambos creían en la medicina *tradicional* como en la investigación médica formal. Fue así como Pillsens inició su participación en el sector farmacéutico en Finlandia.

La compañía busca generar bienestar en la sociedad, por lo cual pretende diferenciarse en la industria farmacéutica, logrando el equilibrio entre innovación y el uso de la medicina tradicional, por lo que desarrolla y busca la excelencia y eficiencia operativa en todas las etapas del negocio (Cesim Firm, 2022).

2.2. Cultura de la empresa

- Propósito: Mejorar la calidad de vida de las personas
- Visión: Ser líder en la industria de producción farmacéutica
- Misión: Ser una empresa con una amplia presencia de productos en puntos de venta en varios países, manteniendo un alto nivel de calidad, incrementando volúmenes de ventas y rentabilidad en el tiempo
- Valores: Excelencia, compromiso, innovación, servicio y responsabilidad social

2.3. Productos y canales de venta

- Productos: Pillsens realiza la producción de medicamentos que se pueden adquirir sin receta médica, de venta libre, como son los analgésicos y los antioxidantes. El analgésico Rubbana se enfoca en disminuir el dolor, y el antioxidante AndyOx es un medicamento preventivo que ayuda a proteger las células del daño que ocasionan los radicales libres.
- Canales: Pillsens tiene una variedad de formas de ofrecer sus productos: Cadenas de farmacias, farmacias independientes, clínicas privadas, hospitales públicos y cadenas de tiendas minoristas o *retail*.

2.4. Unidades estratégicas

En la década de 1950, la compañía se expandió a medicamentos de venta libre para exportar al mercado francés y al estadounidense. Al mismo tiempo, Pillsens centró sus esfuerzos en la exportación de medicamentos recetados. Posteriormente, la empresa invirtió en una fábrica en Estados Unidos para ampliar la producción en este país. En los últimos años, Pillsens ha anunciado resultados financieros favorables para los accionistas (ver Anexo 1). Los tres mercados que abarca Pillsens son: Finlandia, Francia y Estados Unidos. El mercado de Francia es abastecido por las plantas ubicadas en los otros dos países. En los últimos 2 años la empresa ha seguido analizando mejores alternativas para aumentar su participación de mercado en Estados Unidos.

3. Pillsens en Estados Unidos

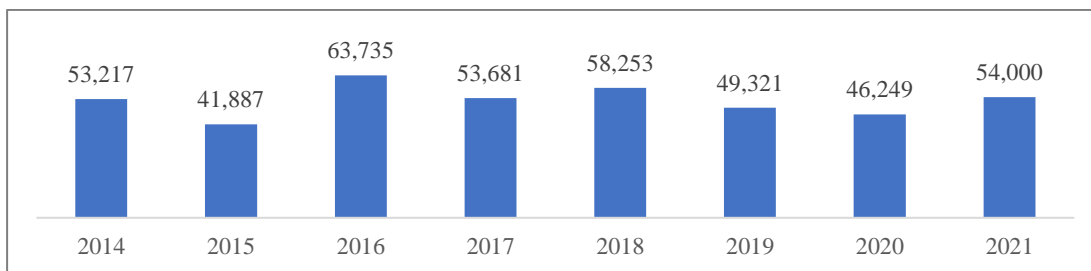
3.1. Descripción de Pillsens en Estados Unidos

En Estados Unidos, Pillsens inició operaciones el 2014 con el fin de expandir mercados con sus antioxidantes y analgésicos. Si bien el lanzamiento causó bastante acogida en un inicio con

USD 53 millones en ventas, el crecimiento promedio ha sido de 0.2 % en los últimos 8 años (ver Figura 1). Del lado financiero, la empresa disminuyó sus ratios de rentabilidad con un ROE de 4 % a -9 % al 2021 (ver Anexo 1).

Figura 1

Ventas de Pillsens en Estados Unidos (en miles USD)



Nota. La figura representa los resultados del simulador Cesim Firm de las ventas anuales de Pillsens del periodo del año 2014 al 2021.

3.2. Perfil estratégico de la empresa Pillsens en Estados Unidos

La estrategia actual es liderazgo en costos. Pillsens ingresó a Estados Unidos ofreciendo dos productos: analgésicos (Rubbana) y antioxidantes (AndyOx), los cuales son productos genéricos que ya existían en el mercado, con un precio similar al promedio del mercado, para generar mayor volumen de venta.

3.3. Definición del problema

Pillsens no ha logrado los resultados esperados en los últimos años, debido a que no ha alcanzado a cubrir una mayor cuota de mercado que le permita posicionarse como el principal distribuidor de antioxidantes y analgésicos en el mercado de Estados Unidos. Este problema se debe al alcance limitado de las acciones de marketing y la baja retención de clientes. Si esta tendencia se mantiene, el desempeño financiero de toda la empresa podría verse afectado y así disminuir el valor para los accionistas.

3.4. Alternativa de solución

La gerencia central de Pillsens ha determinado que el planeamiento estratégico permitirá determinar los principales puntos clave para redefinir su estrategia, la cual buscará la implementación de una alianza estratégica con un líder *retail* en OTC como es CVS Pharmacy. Esta alianza estratégica permitirá realizar *outsourcing* de productos analgésicos y antioxidantes para CVS Pharmacy. Bajo este acuerdo, Pillsens se comprometerá a mantener los estándares que CVS Pharmacy exige para este tipo de acuerdos, manteniendo la misma calidad de ambos

productos. La gerencia considera que la presencia de los productos de Pillsens en CVS Pharmacy resultaría en mayor volumen de ventas, generando economía de escala, con lo cual, sumado a la eficiencia operativa y financiera, Pillsens obtendría los resultados esperados.

4. CVS Pharmacy

CVS Pharmacy es el brazo *retail* de la corporación CVS Health. La corporación es líder en todos los segmentos de la industria de salud. CVS Health se ha desarrollado en el sector comercial, gracias a la expansión no solo de productos de belleza y cuidado personal, sino, también, en la incursión en el ámbito médico. Cuenta, a su vez, con una amplia red de distribución comercial con un enfoque importante en Estados Unidos. Existen tres unidades de negocio: beneficios de salud, servicios farmacéuticos y *retail*. CVS Pharmacy está dedicada a la distribución de productos farmacéuticos OTC a nivel nacional en Estados Unidos. Con sede en Rhode Island, la compañía cuenta actualmente con más de 9 mil farmacias minoristas y 1,100 clínicas médicas de atención sin cita previa (CVS Health, 2022a).

4.1. Cultura de CVS Pharmacy

- Propósito: “Llevar nuestro corazón a cada momento de tu salud”
- Misión: “Ayudar a las personas en su camino hacia una mejor salud”
- Visión: “Ayudar a las personas a vivir vidas más largas, saludables y felices”

4.2. Perfil estratégico de CVS Pharmacy

CVS Pharmacy realiza una estrategia de liderazgo en costos. La empresa cuenta con poder de negociación con proveedores y clientes, por lo que ofrece una gran variedad de productos en sus puntos de venta. Asimismo, tiene como uno de sus objetivos reforzar su presencia a nivel nacional con más de 9 mil locales minoristas a fines del 2022 y 1.6 miles de millones de recetas, lo cual es el 27 % del total de recetas en Estados Unidos (CVS Health, 2022b).

4.3. Posible alianza

Se espera que Pillsens logre un aumento en su volumen de ventas como resultado de la reducción en costos de distribución y su estrategia de marketing, así como acceder a una mejor distribución y un mejor uso de la capacidad instalada, debido a que CVS Pharmacy presentará los productos de Pillsens como suyos bajo *outsourcing*. Por otro lado, los costos logísticos se reducirán gracias a la cadena de distribución de CVS Pharmacy. Gracias a la alianza estratégica, tendría alcance en todo el territorio de Estados Unidos.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

A continuación, se implementarán herramientas de análisis estratégico, para el entorno general y competitivo, a través de un análisis Pestel en Estados Unidos, y se analizará a través de las cinco fuerzas de Porter, con el objetivo de identificar las amenazas y oportunidades clave que enfrentará Pillsens en Estados Unidos, además de factores que predominan en la industria farmacéutica e impactan las futuras decisiones estratégicas.

1. Macroentorno: análisis Pestel

1.1. Entorno político

El gobierno federal de Estados Unidos se encarga de estipular las diferentes políticas públicas que impactan en la industria farmacéutica OTC. Una de ellas consiste en las diferencias de precios por el mismo medicamento que se vende en Suiza, por ejemplo, Humira cuesta USD 822 y en Estados Unidos cuestan USD 2,669 dólares; de igual manera, la insulina tiene un costo de hasta cuatro veces más en Estados Unidos que en Canadá. Con esos datos, el entonces presidente Trump mencionó que tendría un plan de importación segura y legal de medicinas que hayan sido recetadas en otros países (Lima, 2019). En ese entonces, la Administración de Alimentos y Medicinas (FDA, por sus siglas en inglés) publicó una propuesta muy detallada en el mes de diciembre. El plan final llegó casi 1 año después, en el que la FDA señaló que ya estaría en camino la propuesta que regularía la importación de medicinas desde Canadá (Importation of Prescription Drugs, 2019). La industria farmacéutica ha dicho que es probable que demande a la administración del presidente Trump si continúa con el plan de importación, argumentando que el plan viola numerosas leyes federales y la Constitución de los Estados Unidos. Por su lado, Canadá ya ha dado alerta de que el plan de importación hacia Estados Unidos traería problemas en el acceso a las medicinas en el mismo país. Pero el análisis de la logística también dependería de la asociación con Canadá, y la industria farmacéutica ha recalado continuamente que permitir la importación de medicamentos de Canadá facilitaría la entrada de medicamentos inseguros o falsificados.

Entre las preocupaciones del Estado, resalta la limitación a trabajar con un solo mayorista canadiense (ver Tabla 1).

Tabla 1*Entorno político*

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad/Amenaza
Político	Políticas de importación de medicamentos	Latente	Disminución de precios	Amenaza

Nota. Esta tabla muestra el análisis del entorno político, basado en las políticas de importaciones

1.2. Entorno económico

En 2022, el PBI de EE. UU. Aumentó con respecto al 2021 alrededor de 25,462 miles de millones de dólares estadounidenses, representando un incremento del 2.1 %. La evolución del PBI se puede apreciar mirando hacia atrás, comparándolo con el año 2019, año en el que se obtuvo 21,381 miles de millones de dólares estadounidenses, lo cual representó un crecimiento de 2.3 %, y en el 2016 se recaudó 18,695 miles de millones de dólares estadounidenses, representando un crecimiento del PIB del 1.7 % (Datosmacro, 2023) (ver Tabla 2).

Tabla 2*Entorno económico*

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad/Amenaza
Económico	PBI	Favorable	Mayor capacidad de gasto	Oportunidad
	Inflación	Alza	Afecta el poder de compra	Amenaza

Nota. Esta tabla muestra la relación del entorno económico y su variable según el PBI.

1.3. Entorno social

Estados Unidos no ha desarrollado un sistema nacional de salud pública centralizado. La estructura sanitaria estadounidense se compone por los sistemas: Medicare, que desde 1966 se ha dirigido a una parte de la población mayor de 65 años o desempleada durante más de 2 años, y desde 1973 incluye también a pacientes con insuficiencia renal terminal; y Medicaid, el cual es un seguro de salud para personas de muy bajos ingresos. Frente a estos dos sistemas estatales y debido al alto costo de la sanidad privada, es común contar con la cobertura de una compañía de seguros privada. Actualmente, entre las empresas más grandes se destacan Kaiser Permanente, United Healthcare, Cigna y Blue Cross Blue Shield, cuyas características pueden variar según el estado al que pertenezcan.

El departamento económico de la Asociación Nacional de Cadenas de Drugstores (NACDS) de Estados Unidos realizó un estudio donde señalan que el número de prescripciones anuales para 2022 fue de USD 547.9 miles de millones; las cadenas de farmacias que lideran la distribución, destacando las más importantes, son CVS Health con el 25.6 %, Walgreens Boots

con el 15.5 % y Cigna con 11.2 % (Fein, 2023) (ver Tabla 3).

Tabla 3

Entorno social

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad/Amenaza
Social	Falta de sistema de salud pública.	Persiste	Automedicación	Oportunidad
	Aumento de la tasa de crecimiento de prescripciones.	Alza	Automedicación	Oportunidad

Nota. Esta tabla analiza el entorno social con la actual condición de falta de un sistema de salud público y un incremento en la tasa de prescripciones.

1.4. Entorno tecnológico

La investigación y el desarrollo (I+D) son el motor del crecimiento de la industria farmacéutica. Los ejemplos incluyen nuevos tratamientos para enfermedades crónicas, avances en enfermedades raras y tecnologías como la bioelectrónica y los implantes médicos. La innovación es clave para la competencia, ya que influye en la cuota de mercado a través de genéricos y biosimilares. Por ejemplo, Walgreens usa brazos robóticos para dispensar medicamentos, compitiendo con CVS en servicios para condiciones como presión arterial alta y diabetes. Cada robot puede emitir 300 recetas en una hora, (Lopez, 2022). Apoyarse en desarrollo e innovación ha obligado a competidores como CVS y Walgreens a repensar el papel de sus tiendas y farmacias (ver Tabla 4).

Tabla 4

Entorno tecnológico

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad/Amenaza
Tecnológico	Avances en investigación y desarrollo	Alza	Mayor oferta de productos farmacéutico	Oportunidad
	Sistematización de recetas	Alza	Mayor demanda que puede superar a la capacidad y entrada de competidores	Amenaza

Nota: Esta tabla analiza el entorno tecnológico bajo la variable de constantes cambios de investigaciones y el incremento de recetas médicas.

1.5. Entorno ecológico

Las condiciones ambientales también influyen en la demanda. Por ejemplo, una mayor contaminación del aire en áreas urbanas lleva a más casos de asma, y la contaminación del agua puede causar brotes de cólera (ver Tabla 5).

Tabla 5*Entorno ecológico*

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad/Amenaza
Ecológico	Contaminación en ciudades va en aumento	Alza	Mayores enfermedades	Amenaza

Nota: Esta tabla analiza el entorno ecológico bajo el aumento de la contaminación ambiental en las ciudades.

1.6. Entorno legal

En Estados Unidos existen, ahora, más de 80 monografías de clases terapéuticas, las cuales están siendo reformadas desde la promulgación de la Cares Act en marzo de 2020, que incluye una legislación que moderniza la forma en que se administran los medicamentos de venta libre en Estados Unidos (H.R.748-Cares Act, 2020). La industria farmacéutica está altamente regulada, con énfasis en los controles de precios gubernamentales en diferentes países. Esto afecta el mercado, provocando diferencias en el precio de un producto en diferentes regiones. Los países de Europa y América del Norte están adoptando enfoques para regular los precios de los medicamentos. Por ejemplo, Alemania compara sus nuevos medicamentos con productos similares un año antes de que lleguen al mercado para determinar los precios en función de lo que ofrece. Por su parte, Canadá está trabajando para establecer una institución que regule los precios de los medicamentos que se compran en el país para evitar diferencias de precios entre distintas regiones. Es por eso que Estados Unidos es el país que representa los mayores ingresos de la industria a nivel mundial, las principales compañías farmacéuticas buscan diferentes formas de demostrar la eficacia de sus medicamentos y así evitar precios más bajos. Las principales compañías farmacéuticas que cotizan en bolsa son Pfizer, Roche, Novartis, Merck & Co, GlaxoSmithKline y Johnson & Johnson. Pfizer encabezó la lista mundial. Estados Unidos es el mercado líder con más del 40 % de la cuota de mercado mundial de la industria farmacéutica, (Díaz Zúñiga, 2021) (ver Tabla 6).

Tabla 6*Entorno legal*

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad/Amenaza
Legal	Mayor control de precios en los medicamentos	Alza	Ineficiencia en el negocio farmacéutico	Amenaza

Nota. Esta tabla analiza el entorno legal bajo la regulación y control legal de los medicamentos.

2. Microentorno: cinco fuerzas de Porter

Para capturar el atractivo del sector *retail* de farmacéuticos OTC, se realizó el análisis de Porter. El sector resulta ser atractivo según el análisis de cada aspecto de la industria.

2.1. Rivalidad entre competidores

Respecto del sector *retail* de farmacéuticos OTC en Estados Unidos, las estadísticas indican que CVS Health, Walgreens Boots y Cigna controlan juntas entre el 52.3 % del mercado de farmacias en cada una de las 14 áreas metropolitanas más grandes del país (Drug Channels Institute, 2023). Esto incluye Nueva York, Los Ángeles, Chicago, Dallas/Fort Worth, Houston, Filadelfia, Washington DC, Miami, Atlanta, Boston, San Francisco, Phoenix, Riverside/San Bernardino CA y Detroit. Estas áreas albergan a más de 100 millones de estadounidenses. Las 8,886 ubicaciones de Walgreens Boots en EE. UU. (Walgreens Boots, 2022), junto con las más de 9 mil de CVS Health, tienen al menos el 41.1 % de la participación de mercado en 50 de las 100 principales áreas metropolitanas de Estados Unidos.

2.2. Poder de negociación del cliente

Los clientes tienen costos de cambio bajos porque tienen muchas marcas de calidad diferentes en el caso de analgésicos y antioxidantes. Por lo tanto, el poder de los clientes es alto. Asimismo, los clientes disponen de toda la información accesible y del tiempo necesario para poder elegir el mejor producto según sus necesidades.

2.3. Poder de negociación del proveedor

El poder de los proveedores del sector *retail*, los cuales son los laboratorios farmacéuticos, es muy alto porque ya tienen las licencias necesarias para producir los medicamentos.

2.4. Amenaza de nuevos competidores

Hay poca amenaza de nuevos participantes, debido a las regulaciones y restricciones de entrada a la industria. Las nuevas empresas deben conseguir protocolos rígidos para poder abrir sus establecimientos. Además, los medicamentos deben ser aprobados por la FDA.

2.5. Amenaza de nuevos sustitutos

La investigación en desarrollo revoluciona toda la industria de manera constante. Es por eso que la amenaza de otros sustitutos como, por ejemplo, la industria de cannabis, los medicamentos recibidos por seguro, las terapias holísticas, etc. son una amenaza latente.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

De acuerdo con los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales, se han identificado los valores para cada oportunidad y amenaza que tiene la empresa, con un valor ponderado de 2.89 (ver Anexo 2).

Los factores externos representados en la matriz EFE sugieren que la compañía está

influenciada por factores externos y necesita reforzar sus debilidades y fortalezas, con el objetivo de crear un entorno propicio para Pillsens en el mercado farmacéutico de Estados Unidos.

4. Conclusiones

Las oportunidades de crecimiento de producción de analgésicos y antioxidantes están basadas en el crecimiento de búsqueda de parte de los clientes en precios más bajos y en el aumento de compras de medicamentos OTC.

La comercialización de medicamentos está marcada por una fuerte regulación de parte de las entidades sanitarias; manteniendo un control de calidad podemos no solo seguir en el mercado, sino también abarcar más mercado en crecimiento constante de consumo de analgésicos y antioxidantes, debido a que son productos que no requieren prescripción médica.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

Se realizaron análisis internos a Pillsens, para evaluar sus recursos y capacidades e identificar sus fortalezas y debilidades, utilizando herramientas como el modelo de negocio, la cadena de valor, el análisis de área funcional, el análisis VRIO y la matriz EFI.

1. Modelo de negocio de Pillsens

Se utilizó el modelo Canvas de Osterwalder, para entender el negocio. La Tabla 7 muestra el modelo Canvas de Pillsens.

Tabla 7

Modelo de negocio de Pillsens

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de componentes para productos farmacéuticos • Asociación de pacientes con enfermedades crónicas • Asociación de deportistas • Gobiernos locales • Accionistas • Subsidiarias • Clientes • FDA 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de analgésicos y antioxidantes • Control de calidad • Distribución • Marketing, diseño y publicidad de productos • Desarrollo e investigación • Publicidad y auspicio de eventos • Entrega de productos. • Posventa informativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad en procesos que reducen devoluciones • Suministrar analgésicos y antioxidantes con componentes de prestigio y calidad, con preocupación por brindar un servicio diferenciado y con excelencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención directa con el cliente a través de la red de distribución • Asesorías e información adicional a clientes 	<p>Segmento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadena de farmacias • Cadenas de <i>retail</i> • Tiendas especializadas en suplementos nutricionales y antioxidantes <p>Geográfico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal • Tecnología • Equipos de laboratorio en planta de producción • Material publicitario • Financiamiento 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas OTC • Página web • Redes sociales, <i>market places</i> 	
	<p>Estructura de costos</p> <p>Excluyendo depreciación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos Fijos: 47 % • Costos Variable : 53 % 		<p>Línea de ingresos</p> <p>Venta directa de productos 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rubbana: 58 % • Andyox : 42 % 	

Nota. Adaptado de Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2. Cadena de valor de Pillsens

La cadena de valor de la empresa Pillsens, en Estados Unidos, se encuentra en el Anexo 3. En esta, se identifica que Pillsens cuenta con personal calificado y con una red de proveedores de

insumos para desarrollar sus productos, así como un equipo de gestión enfocado en identificar necesidades de salud para reducir molestias o prevenir enfermedades. La compañía opera una cadena de suministro que garantiza calidad y seguridad en sus productos, con supervisión rigurosa. Las ventas se centran en superar las expectativas del cliente y ofrecer soporte basado en garantía del producto.

3. Análisis de áreas funcionales

3.1. Área de finanzas

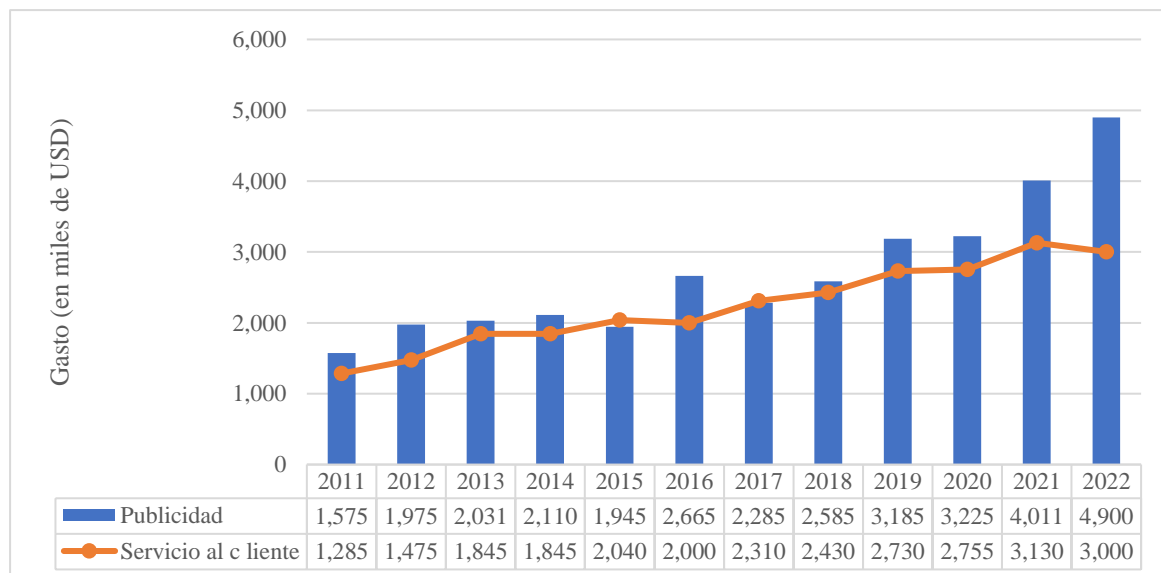
Si bien Pillsens ha mostrado una óptima liquidez con niveles de 14 veces el pasivo corriente, se nota un deterioro de ratios de rentabilidad en los últimos 8 años de operación en Estados Unidos. Esto se ve en el ROE que llega a 0 %. El apalancamiento se ha mantenido estable, así como el margen bruto. Pero el beneficio neto se ha reducido a 0.29 % (ver Anexo 1).

3.2. Área de marketing

En el caso de marketing, la empresa asigna su presupuesto básicamente a dos rubros: publicidad y servicio al cliente. Como muestra la Figura 2, el gasto en publicidad se ha duplicado en los últimos 5 años, siendo el incremento promedio del 9 % anual.

Figura 2

Gastos de marketing de Pillsens (en miles de USD)



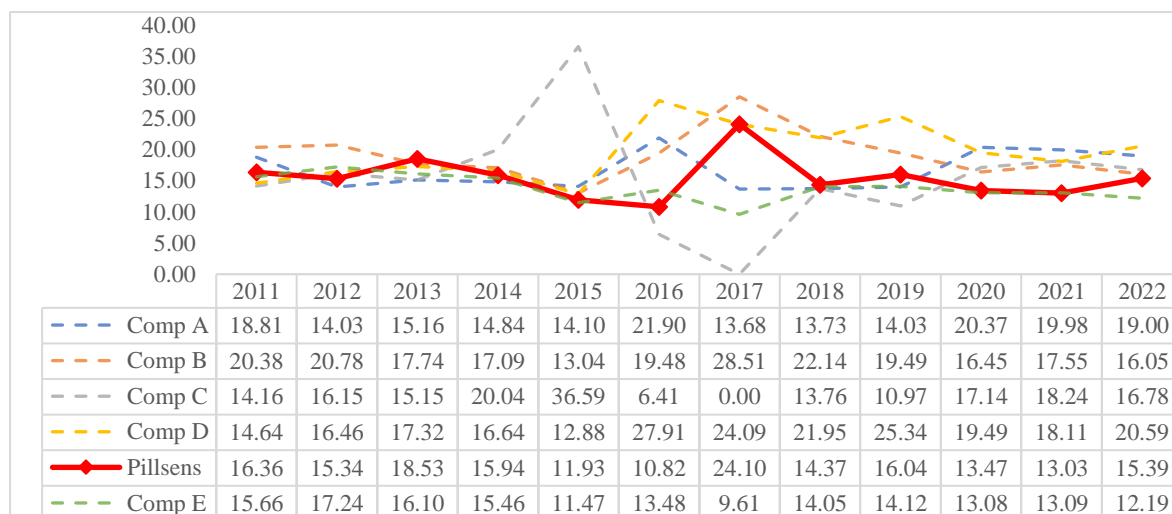
Nota. El gráfico muestra el incremento de gasto anual en publicidad, así también el servicio al cliente. Elaboración propia con resultados del simulador Cesim Firm, 2022.

El servicio al cliente es la actividad que busca fidelizar o retener a los consumidores finales, y la publicidad es la actividad que busca captar nuevos clientes. Según las figuras 3 y 4, la

participación de mercado de Pillsens, que representa la retención y atracción a nuevos clientes, versus sus principales competidores lo coloca en la quinta posición en el ejercicio del 2021, en analgésicos y en antioxidantes, correspondientemente.

Figura 3

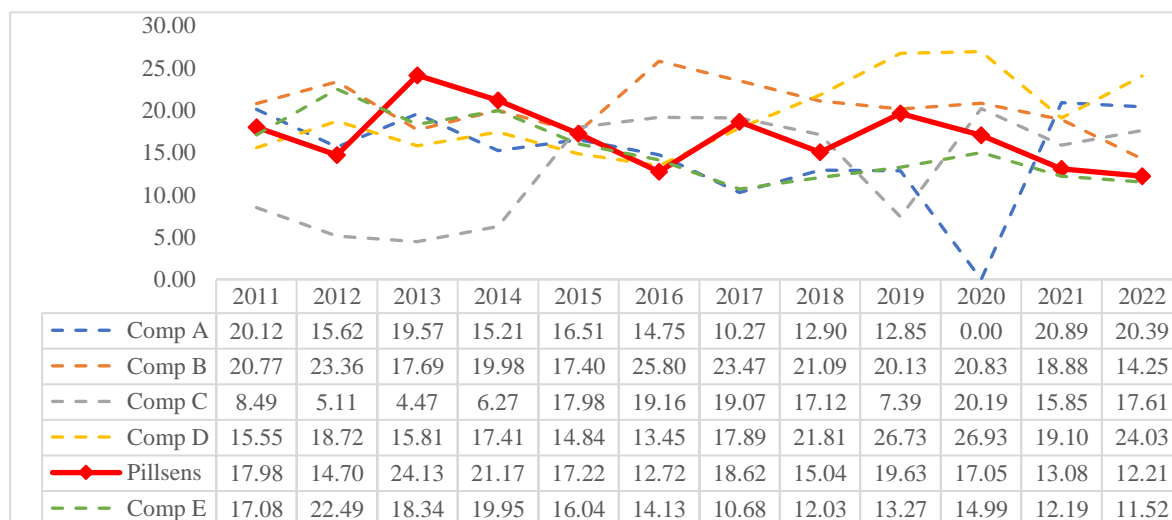
Participación de mercado simulado de analgésicos Estados Unidos (en %)



Nota. El gráfico muestra la competencia de ventas de analgésicos. Elaborado con los resultados del simulador Cesim Firm, 2022.

Figura 4

Participación de mercado simulado de antioxidantes en Estados Unidos (en %)



Nota. El gráfico muestra la competencia de ventas de varias empresas simuladas. Elaborado con los resultados del simulador Cesim Firm, 2022.

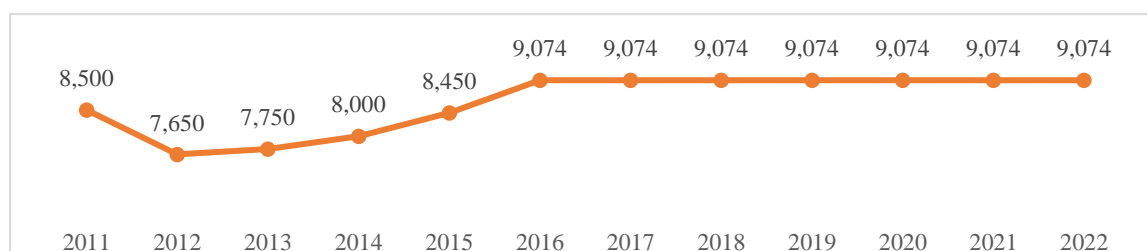
Se denota que Pillsens ha tenido como propósito impulsar sus acciones en marketing y ventas en los últimos 12 años; sin embargo, dichas acciones no pudieron concretarse para poder posicionarnos en el mercado.

3.3. Área de recursos humanos

La mayoría de los costos administrativos provienen de salarios, que han permanecido constantes en los últimos 7 años en Estados Unidos, como se observa en la Figura 5.

Figura 5

Gastos de administración de Pillsens (en miles de USD)



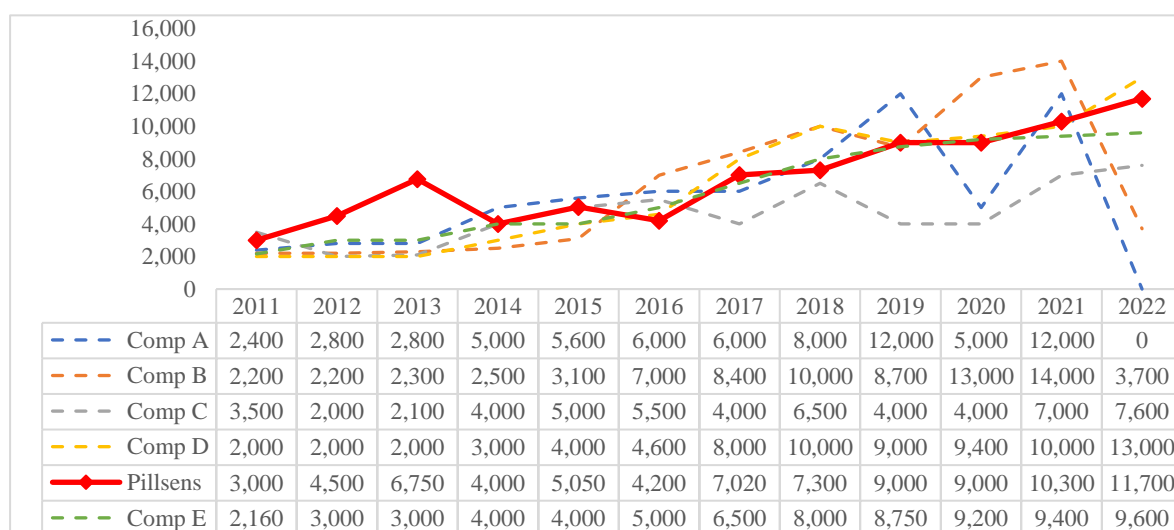
Nota. El gráfico muestra una constante del gasto de administración. Elaborado con los resultados del simulador Cesim Firm, 2022.

3.4. Área de control de calidad

Es responsable de administrar los costos y garantizar que los productos farmacéuticos de Pillsens cumplan con las reglamentaciones gubernamentales, minoristas y de salud del consumidor, manteniendo altos estándares de calidad. Según la Figura 6, casi se triplican en los últimos 8 años desde que se inició la operación en Estados Unidos.

Figura 6

Gastos en control de calidad simulado de empresas farmacéuticas en Estados Unidos (en miles de USD)



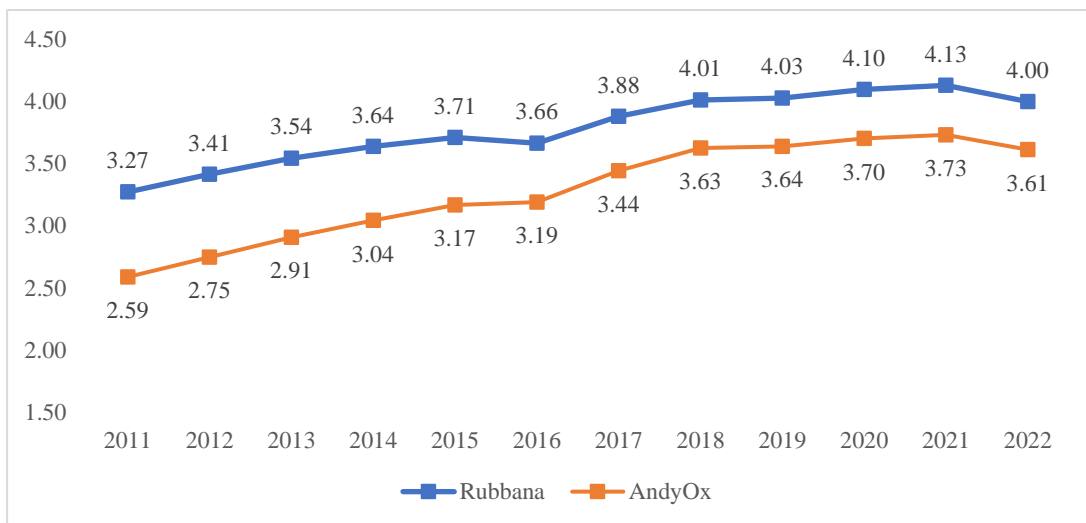
Nota: El gráfico detalla el gasto en control de calidad de producción de medicamentos. Elaborado con los resultados del simulador Cesim Firm, 2022.

3.5. Área de producción

Es el área operativa y está encargada de la planificación logística de insumos y productos terminados, así como del transporte y entrega de los productos. Al respecto, en la Figura 7, la eficiencia productiva tiene un ligero declive en ambos productos en el último año, después de alcanzar su máximo nivel en el 2020, correspondientemente.

Figura 7

Eficiencia productiva de Pillsens (en miles de unidades/persona)

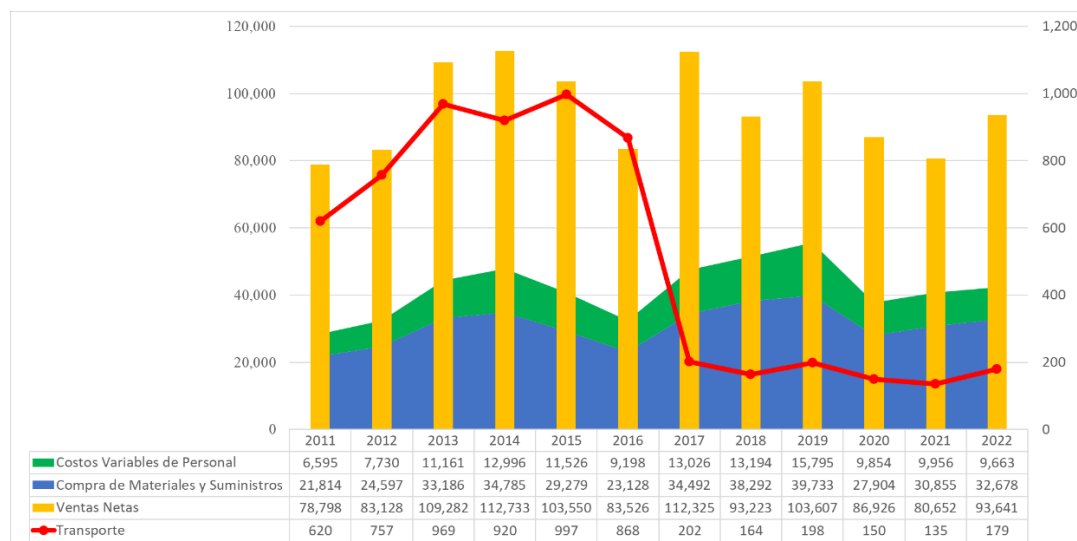


Nota. La imagen muestra el uso de recursos de manera eficiente al año 2020, luego existe un decrecimiento. Elaborada con los resultados del simulador Cesim Firm, 2022.

Adicionalmente, en la Figura 8 se identifican los esfuerzos realizados por el área operativa por mantener los costos variables de personal, así como la compra de materiales y suministros, alineados con las ventas netas. También se identifica una significativa mejora en los costes de transporte, desde el 2016, la cual optimizó los recursos en cada planta, manteniéndose controlado este costo en los siguientes años.

Figura 1

Niveles de costos de producción (en miles de USD)



Nota. La imagen muestra un manejo adecuado de costos de manera eficiente, teniendo como óptimo el manejo contractual de la partida “Transporte”. Elaborada con los resultados del simulador Cesim Firm, 2022.

4. Análisis VRIO

El control de calidad, así como la experiencia en el rubro farmacéutico, son características que resaltan en Pillsens, según el análisis VRIO (ver Tabla 8).

Tabla 1

Análisis VRIO de Pillsens

Recurso o Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Tipo de Ventaja Competitiva
Calidad de productos	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva perdurable
Logística de transporte	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva perdurable
Capacidad instalada	✓	✓	✓		Ventaja competitiva por aprovechar
Personal con experiencia en el rubro	✓	✓	✓		Ventaja competitiva por aprovechar
Servicio al cliente	✓	✓	✓		Ventaja competitiva por aprovechar
Experiencia y reputación	✓	✓			Ventaja competitiva provisional
Precios competitivos	✓	✓			Ventaja competitiva provisional
Publicidad	✓	✓			Ventaja competitiva provisional
Investigación y Desarrollo	✓	✓			Ventaja competitiva provisional
Participación de Mercado	✓				Equivalencia competitiva
Alianzas comerciales	✓				Equivalencia competitiva

Nota. La tabla muestra nuestros recursos a fin de tener una ventaja competitiva. Adaptada de *Gestión Estratégica y Ventaja Competitiva*, ((Barney & Hesterly, 2020).

5. Ventaja competitiva

Durante los últimos 12 años, la empresa ha aplicado un enfoque riguroso para reducir los costos, aplicándose en aquellos que son relevantes y reduciendo los procesos innecesarios. Esto permitió obtener el liderazgo en costos como ventaja competitiva. El cual se impulsó en los primeros años, cuando la empresa se apalancó con un préstamo financiero para invertir en su capacidad instalada y maquinarias; así mismo, dirigió sus esfuerzos en el control de calidad del producto, siendo este recurso uno de los principales estándares de Pillsens.

La importante inversión realizada en los procesos de control de calidad debe ser el motor que brinde el nuevo impulso que necesita Pillsens, siendo una de las características a remarcar al momento de buscar alianzas estratégicas en el mercado americano, una de las oportunidades identificadas es CVS Health con su división CVS Pharmacy. Esta empresa que cumple 60 años el 2023 es una de las fiables en dicho mercado, por lo que debe cuidar su reputación brindando productos y servicios de calidad, así como otras capacidades que la han posicionado como líder del segmento.

Contar con el personal motivado y capacitado, sobre la base de las gestiones de recursos humanos, respaldará las diferentes estrategias a seguir, así como los planes de acción que la empresa tomará para revertir los resultados anteriores.

Asimismo, de acuerdo con el análisis VRIO, Pillsens destaca en la gestión de mercancías y materia prima. Esto termina siendo relevante para futuros socios estratégicos, debido a que asegurar el control de productos a tiempo nos permite asegurar la experiencia de compra del cliente, evitar retrasos en la distribución o reposición e incrementar portafolio a largo plazo. Cabe señalar que CVS Health no necesariamente considera todas estas opciones en las primeras etapas, pero esto abre la posibilidad de crear sinergia no solo dentro de *outsourcing* sino también en la red de distribución de productos.

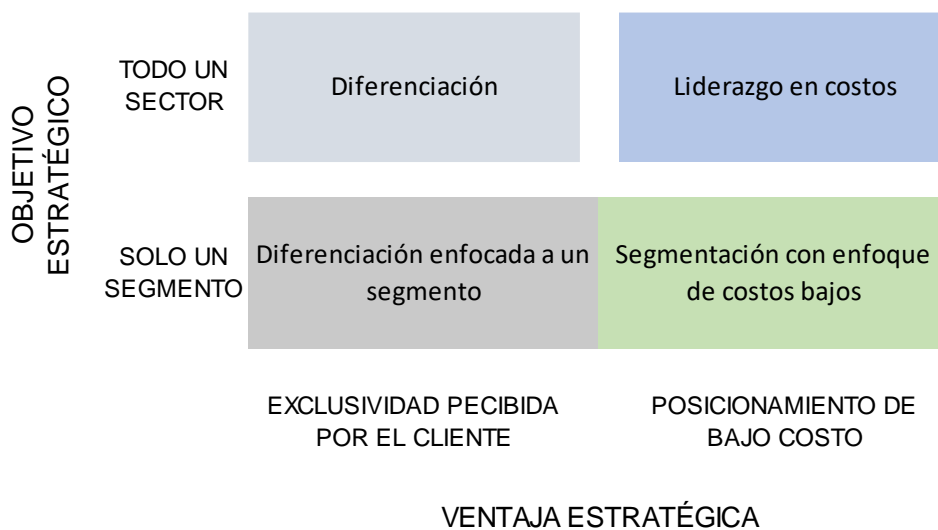
Por otro lado, tener una ventaja competitiva temporal en investigación y desarrollo es, en última instancia, un riesgo a largo plazo, ya que la capacidad de la industria para abrirse paso en nuevos mercados es muy débil y especialmente porque, como es la industria de la salud, es imperativo innovar y crear nueva investigación para contribuir con al portafolio de productos y diferenciarse de la competencia. Por ello, el equipo de Pillsens debe trabajar en el rediseño de un nuevo equipo de investigación, basado en nuevas tecnologías o programas innovadores que les permitan diferenciarse a medio plazo.

6. Estrategia competitiva

La estrategia general de la empresa Pillsens en Estados Unidos se fundamenta en el liderazgo en costos. Esto se ve reflejado en la capacidad de producir a menores costos en la cadena de valor, lo que se ha apreciado en los últimos 12 años. Cabe señalar que, debido a que los productos de Pillsens son genéricos, la diferenciación no es la característica destacada porque los productos de Pillsens no están dirigidos a un nicho.

Figura 9

Estrategias genéricas de Porter



Nota. El gráfico resalta el liderazgo en costos al que queremos llegar para que beneficie tanto a CVS Pharmacy como a Pillsens. Adaptado de “Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing”. (Herrera, 2018).

7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De acuerdo con la matriz EFI resultante, Pillsens es una empresa con fortalezas internas. Esto se ve reflejado en el posicionamiento de mercado que logró obtener, donde incluso contando con una estrategia agresiva de reducción de costos por parte de la competencia, pudo obtener buenos resultados financieros en los últimos años (ver Tabla 9).

Tabla 2*Matriz EFI de Pillsens*

Fortalezas Internas		Valor	Puntuación	Puntuación ponderada
1	Calidad de los productos	0.1	4	0.4
2	Logística y distribución	0.1	3	0.3
3	Personal capacitado	0.07	2	0.14
4	Eficiencia operativa	0.1	4	0.4
5	Solvencia financiera	0.05	2	0.1
6	Capacidad instalada	0.08	3	0.24
Debilidades Internas		Valor	Puntuación	Puntuación ponderada
1	Servicio de atención al cliente	0.09	4	0.36
2	Publicidad y marketing	0.07	4	0.28
3	Velocidad de respuesta del mercado	0.07	1	0.07
4	Alto nivel de inventarios	0.09	2	0.18
5	Diversidad de productos	0.08	2	0.16
6	Participación de mercado	0.1	1	0.1
Total		1		2.73

Debilidad mayor (puntuación = 1), debilidad menor (puntuación = 2), fortaleza menor (puntuación = 3) o fortaleza mayor (puntuación = 4).

Nota. La tabla muestra el análisis de nuestros factores internos como capacidad para nuestra estrategia. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica, (David, 2003).

8. Conclusiones

Pillsens, en Estados Unidos, es una empresa que ha sostenido su eficiencia en la producción, lo que le permitió obtener buenos resultados financieros, manteniendo la calidad de sus productos, así como realizando un mejor uso de su capacidad instalada, los costos de logística y disminuyendo los costos de transporte.

Por otro lado, publicidad y atención al cliente, no han logrado obtener los resultados esperados, incluso con un incremento de los costos de marketing anualmente, la participación de mercado se vio mermada debido a la competencia; esto conlleva que, al finalizar cada año, la empresa se quedó con inventarios de productos e insumos. Asimismo, depende de dos líneas de productos, por lo que variaciones en la demanda de algunos de estos genera impactos significativos en los resultados de la empresa.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

1. Objetivo del análisis de mercado

Realizaremos una breve descripción del mercado, los principales competidores y los más recientes estudios que identifiquen los puntos clave del mercado de medicamentos OTC, saber cuál es la demanda de analgésicos y antioxidantes, y finalmente un análisis de oferta y demanda.

1.1. Mercado OTC

El mercado farmacéutico en Estados Unidos está saturado en el segmento de medicamentos OTC, pero es y seguirá siendo uno de los sectores más sólidos de la industria farmacéutica mundial. Por lo que Estados Unidos seguirá reforzando su posición como principal fabricante farmacéutico. La mayoría de los grandes fabricantes de medicamentos tienen su sede en el país, y estas empresas están superando a sus rivales en Europa Occidental y Japón (Angus y Westbrook, 2022). Las inversiones considerables de I+D por parte de empresas están dando como resultado la introducción de un número cada vez mayor de nuevos productos, que se producen para satisfacer el mercado interno como externo.

Esto está respaldado, con la demanda de estos productos en los números y diversos canales de ventas, campañas de marketing altamente sofisticadas y una conciencia de automedicación en la economía más grande del mundo. Como resultado, las compañías presentes en el mercado de medicamentos OTC de Estados Unidos pueden hacer predicciones más confiables que las compañías que venden medicamentos genéricos y patentados.

1.2. Comportamiento del consumidor OTC

Los consumidores de analgésicos buscan contrarrestar un dolor o molestia de corto plazo como causados por golpes o cirugías, así también existen algunas consideradas de largo plazo, dentro de estas afecciones se encuentran, por ejemplo, la fibromialgia, artritis o dolor de espalda baja, y son los pacientes de dolor crónico los que acceden muchas veces a los analgésicos sin un estricto control de un doctor (Skinner, 2021).

Como resultado, los consumidores buscarán que los medicamentos que utilizan no generen dependencia como ciertos analgésicos que contienen opioides, y que los efectos secundarios no interrumpan las actividades diarias de los pacientes, porque algunas veces puede generar náuseas, mareos y hasta el debilitamiento del sistema inmunológico.

En cuanto a los antioxidantes, los consumidores esperan complementar la producción natural

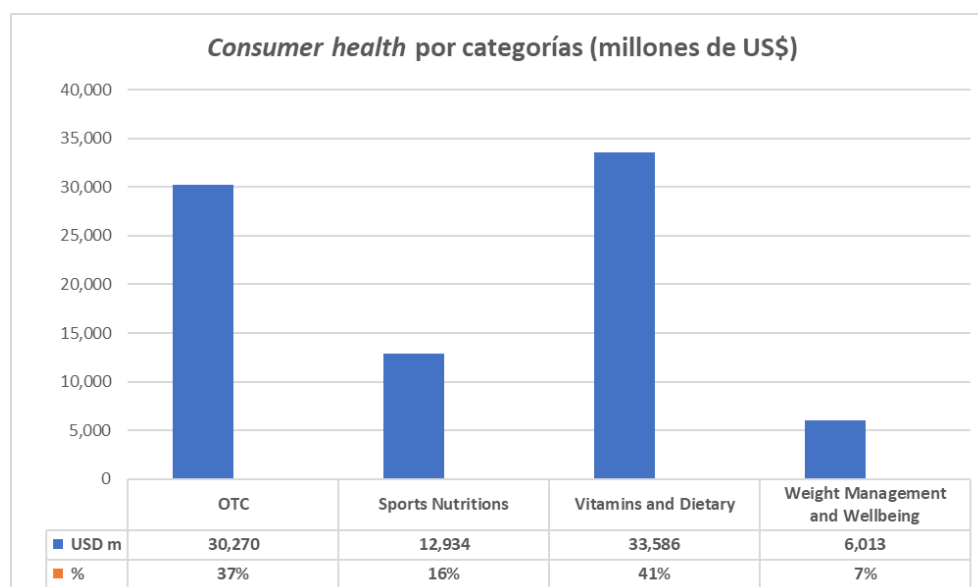
de estas, mediante fuentes externas para proteger su cuerpo de elementos conocidos como *radicales libres* que alteran a las células y pueden elevar las probabilidades de formación de cáncer. Una dieta con baja ingesta de antioxidantes está relacionada también a un mayor riesgo de enfermedades cardiovasculares y desórdenes metabólicos, y esto es lo que los consumidores quieren evitar para tener una mejor calidad de vida.

Un caso particular es el caso de los antioxidantes, donde la tendencia es generar productos que tengan una fuente natural como hierbas, especias, semillas, frutas, vegetales, entre otros. Las fuentes naturales son parte del correcto funcionamiento del metabolismo y los consumidores tienen preferencia por tener una vida sana y reducir elementos químicos.

Según la Figura 10, el mercado de salud del consumidor está dividido en cuatro grandes categorías, donde el mercado de los productos OTC como antigripales o antialérgicos, entre otros, representa el 37 % del mercado total de salud, superado por la categoría vitaminas y suplementos con un 41 %.

Figura 2

Consumo de salud por categoría (en millones de USD)



Nota. El gráfico muestra el consumo de productos OTC, separándolos de productos vitamínicos y analgésicos. Adaptado de “Consumer Health 2022”, (Euromonitor International, 2021)

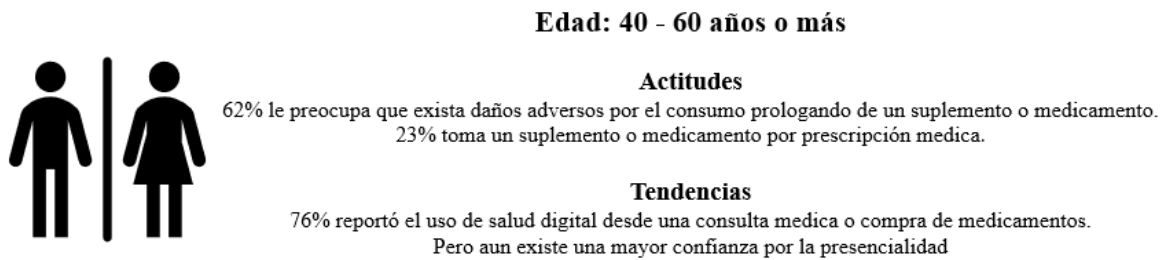
1.3. Perfil del consumidor

De acuerdo con la segmentación demográfica y geográfica, tenemos tres grandes grupos: generación X, *millennials* y *baby boomers*. Sin embargo, remarcamos que, aunque nuestra estrategia no es B2C sino B2B, es relevante conocer el perfil del consumidor.

En ese sentido, existen actitudes y tendencias del consumidor, en donde claramente identificamos que el público objetivo está concentrado entre los 40 y 60 años, llegando a duplicar el consumo en mayores a 60 años. En la siguiente figura podremos conocer detalles adicionales de como personificamos a nuestro público objetivo.

Figura 3

Consumo de salud por categoría



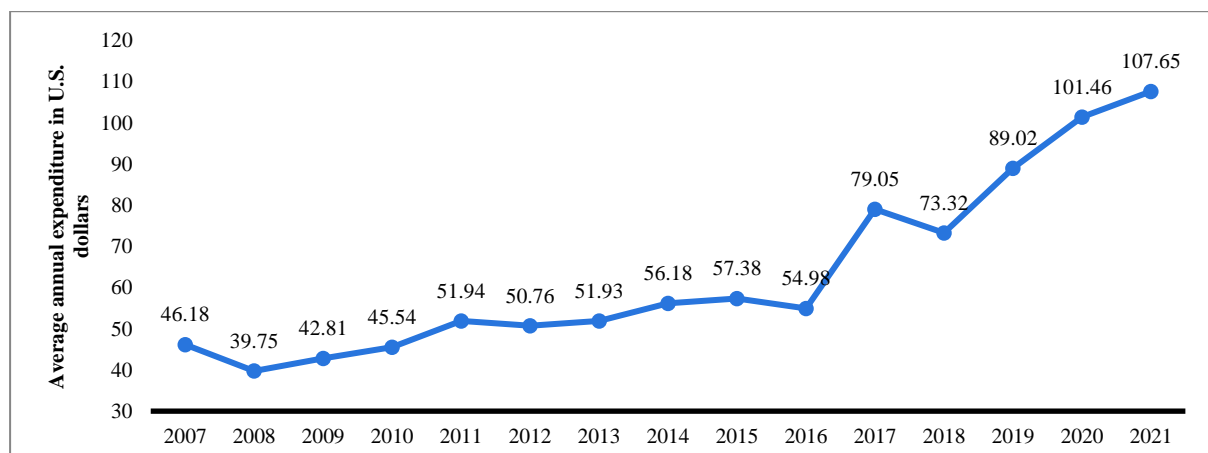
Nota. El gráfico muestra el mercado de usuarios de analgésicos y antioxidantes. Adaptado de “Dietary Supplement Statistics | US 2023”, (Phoenix, 2023).

1.4. Demanda de analgésicos y antioxidantes

Según los datos presentados por Statista, el gasto promedio en vitaminas (antioxidantes) ha aumentado con los años, para el 2021 el gasto promedio anual fue de USD 107.65. Como puede verse, este promedio se ha duplicado en comparación con los resultados del año 2016 (USD 54.98) ver Figura 12.

Figura 4

Crecimiento de consumos de antioxidantes (en USD)



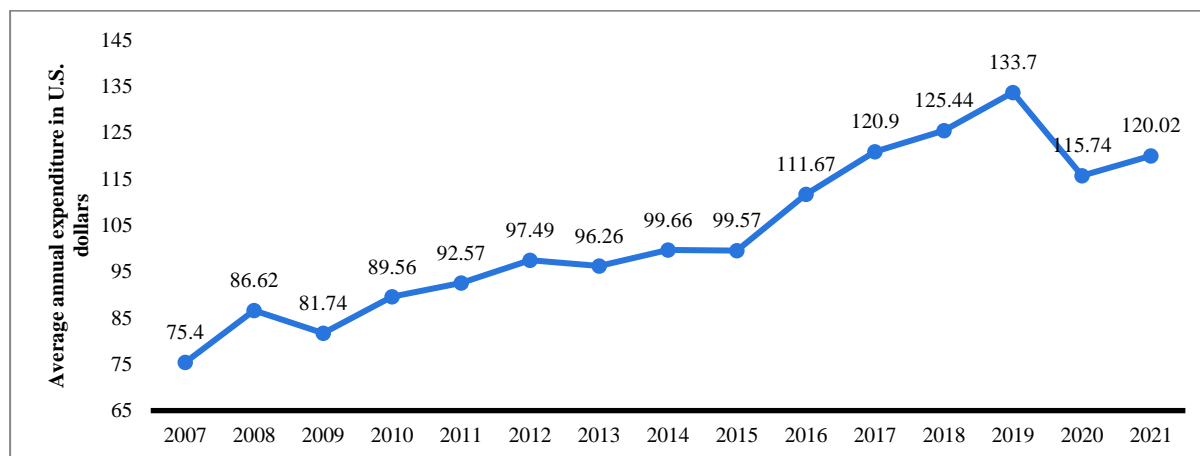
Nota. El gráfico muestra el incremento de demanda de antioxidantes. Adaptado de *U.S. household expenditure on nonprescription vitamins 2021* (Statista, 2022c).

En comparación, el gasto promedio anual en analgésicos ha crecido 7.5 % del 2016 al 2021,

ver Figura 13.

Figura 13

Crecimiento de consumos de analgésicos (en USD)

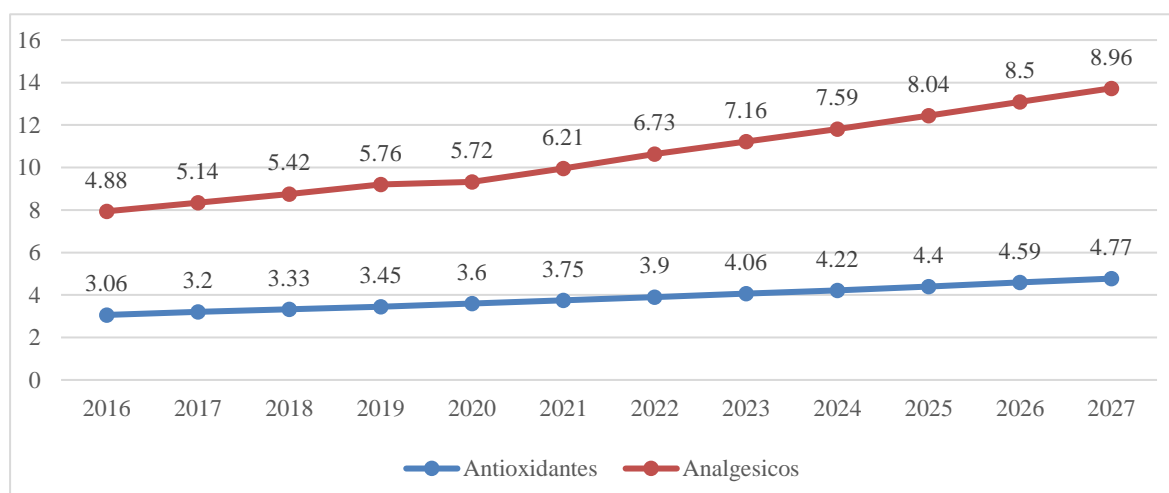


Nota. El gráfico muestra la dinámica de demanda de analgésicos. Adaptado de *U.S. household expenditure on nonprescription drugs 2021*, (Statista, 2022b).

Según la Figura 14, los analgésicos en Estados Unidos alcanzaron un *revenue* de USD 6.73 miles de millones y USD 3.9 miles de millones en antioxidantes en el 2022. Los analgésicos son los que cuentan con una proyección al alza, debido al impacto del COVID-19 y la guerra Rusia-Ucrania.

Figura 5

Revenue Analgésicos y Antioxidantes United States (en miles de millones de USD)



Nota. El gráfico explica la comparación de ventas de analgésicos y antioxidantes. Adaptado de “OTC Pharmaceuticals - US | Statista Market Forecast”, (Statista, 2022a).

1.5. Proyección de la demanda

En la Tabla 9 se muestra el pronóstico de la demanda según Statista (2022).

Tabla 3

Indicadores del mercado de medicamentos OTC (Estados Unidos 2021-2026)

Indicador	2021	2022*	2023*	2024*	2025*	2026*
OTC medicine sales, USDbn	20.300	21.057	21.520	21.981	22.441	22.898
OTC medicine sales, USDbn, % y-o-y	1.6	3.73	2.2	2.14	2.09	2.04
OTC medicine sales, USDbn	21.758	21.057	21.52	21.981	22.441	22.898
OTC medicine sales, USDbn, % y-o-y	8.90	-3.22	2.20	2.14	2.09	2.04
Over-the-counter (OTC) medicine sales, % of total sales	5.5	5.1	5.0	5.0	4.9	4.9

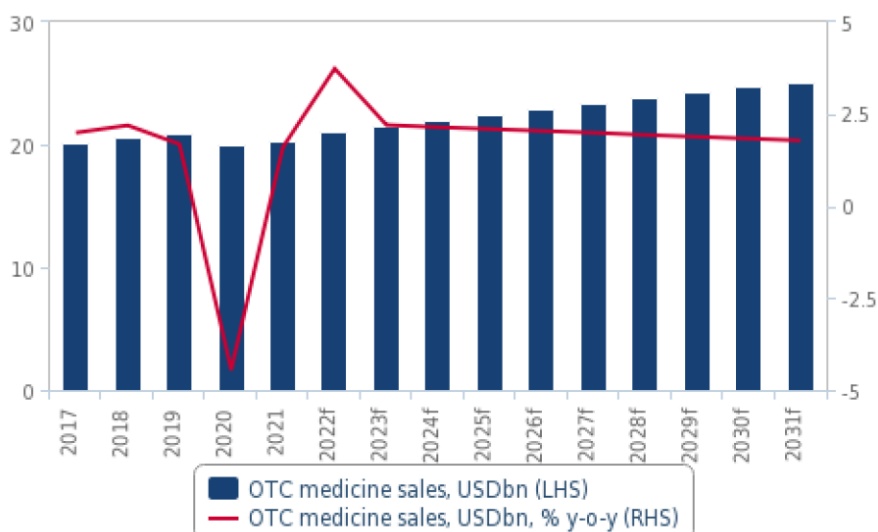
(*) Valor proyectado.

Nota. La tabla muestra una proyección de demanda de ventas de medicamentos OTC. Adaptado de *Pharmaceuticals & Healthcare Report*, (Fitch Solutions, 2022).

Según lo señalado por Euromonitor International (2022), a diferencia de otros productos de venta libre, como los analgésicos, los antioxidantes no requieren aprobación de la FDA. Esta es una oportunidad para cualquier otra empresa que quiera ingresar a este mercado. Sin embargo, ninguna de las marcas establecidas tiene una participación de mercado significativa en esta categoría. Esta es una oportunidad para que las competencias encuentren formas de innovar. La proyección de crecimiento del mercado para el 2022 al 2031 se muestra en la Figura 15.

Figura 6

Pronóstico de mercado de OTC 2017-2031 (en miles de millones USD)



(f) Valor Proyectado

Nota. El gráfico muestra un pronóstico de crecimiento de mercado. Adaptado de *Pharmaceuticals & Healthcare Report*, (Fitch Solutions, 2022)

El pronóstico de Fitch Solutions durante los próximos 5 años indica que las ventas de medicamentos OTC alcanzarán los USD 22,900 millones en 2026, lo que representa una tasa

de crecimiento anual compuesta del 2.4 %. También, el gasto per cápita de USD 65.4 se encuentra entre los más altos del mundo. Dependiendo de la indicación y la preferencia del paciente, los medicamentos OTC ocupan una variedad de posiciones en el espectro entre artículos esenciales y compras discrecionales. Un mayor ingreso personal facilita la adopción de estos productos que, generalmente, por su propia naturaleza, se utilizan para el tratamiento de condiciones médicas autolimitadas o agudas. Al igual que con las empresas de medicamentos recetados, los fabricantes de medicamentos de venta libre que puedan comunicar con éxito el valor de sus productos a los pagadores, quienes obtendrán un rendimiento superior.

Los productos de automedicación son amplia y fácilmente accesibles en los EE. UU. Las farmacias son el principal canal de ventas y hay aproximadamente 50 mil de estos puntos de venta en los EE. UU. Los medicamentos de venta libre también son vendidos por comerciantes masivos, tiendas de alimentos y gasolineras, además se pueden adquirir por internet, por correo y a través de televenta (Fitch Solutions, 2022).

Las regulaciones que cubren los medicamentos de venta libre son transparentes y liberales, en comparación con los medicamentos recetados y las reglas en otros países.

Por otro lado, no hay controles de precios y aproximadamente un tercio de los estados de EE. UU. eximen los medicamentos, incluidos los de venta libre, de su impuesto estatal sobre las ventas.

Las innovaciones de nuevos productos en el sector OTC son, predominantemente, una función de marketing y publicidad mejorados, en lugar de nuevos ingredientes activos. En términos generales, los medicamentos recetados pueden cambiarse al estado de venta libre si pueden autoadministrarse de manera segura por consumidores. No existen criterios estrictos para este cambio y los candidatos se evalúan caso por caso.

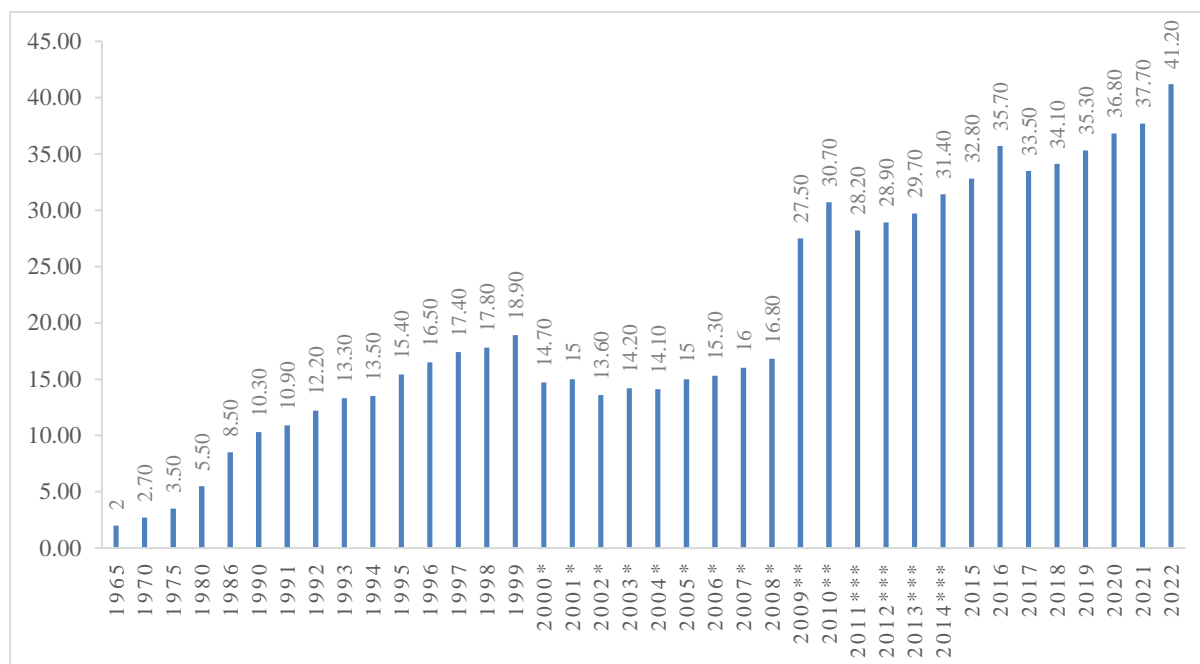
Los medios impresos, la televisión, la radio, Internet y las redes sociales difunden ampliamente las ventajas de los medicamentos sin receta. La publicidad de medicamentos sin receta cae bajo la jurisdicción de la Federal Trade Commission (FTC) que garantiza que las afirmaciones hechas por los fabricantes estén fundamentadas y no sean engañosas.

1.6. Proyecciones de ventas

El mercado OTC tiene una proyección de crecimiento constante en comparación con las ventas de años anteriores. El promedio de crecimiento de ventas desde el 2012 al 2022 es de 21.4 % anual (ver Figura 16).

Figura 7

Ventas totales al por menor de medicamentos OTC en EE. UU. (en miles de millones USD)



Nota. El gráfico muestra el crecimiento de ventas totales de medicamentos OTC al por menor en Estados Unidos desde 1965 a 2022. Adaptado de *Total OTC drug retail sales in the U.S. from 1965 to 2022*, (Statista, 2023).

2. Análisis del posible socio estratégico CVS Pharmacy

Las herramientas para utilizar serán: el modelo de negocio, modelo de la cadena de valor, análisis VRIO, análisis de áreas funcionales y matriz EFI. La siguiente información es recopilada de manera pública del portal de CVS Health.

2.1. Modelo de negocio de CVS Pharmacy

CVS Health Corporation es una empresa de Estados Unidos avocada a la atención médica. CVS Health cuenta con la división de farmacias denominada CVS Pharmacy, la cadena minorista de farmacias más grande de Estados Unidos y del mundo.

En 2021, CVS Health ocupó el cuarto lugar en la lista Fortune 500 y el séptimo en la lista Fortune Global 500. Se puede observar que su propuesta de valor involucra sus actividades clave como la de ofrecer productos de salud a nivel nacional (ver Anexo 4).

2.2. Cadena de valor de CVS Health

Se puede observar en la cadena de valor que las áreas de operaciones y logística son clave para la operatividad del negocio (ver Anexo 5).

2.3. Análisis de áreas funcionales

La estructura organizacional de CVS Health, como la configura Mintzberg (1984), se describe a continuación:

- El ápice estratégico de CVS Health está compuesto por el directorio que está conformado por 13 personas, e incluye al presidente que es a la vez el CEO de la empresa.
- Se tiene varias áreas que son parte de la línea media como *retail*, logística y distribución, ventas, entre otros.
- La tecnoestructura tiene al área de estrategia y desarrollo de negocios.
- El *staff* de apoyo tiene áreas que apoyan al funcionamiento de la empresa en diferentes ámbitos como informática y tecnología, finanzas, contabilidad, recursos humanos, legal, entre otros.
- Por último, el núcleo operativo tiene a las áreas directamente involucradas en las operaciones diarias. Se tiene a personas en las tiendas *retail* que, por ejemplo, atienden a los clientes y se encargan de la caja, así como profesionales de la salud que ven la parte farmacéutica y de servicios complementarios relacionados con la salud.

Es probable que la adaptación mutua sea el mecanismo de comunicación más común entre el núcleo operativo, es decir, en las tiendas o puntos de venta donde se debe de actuar con mucha rapidez.

En contraste, en la línea media se utiliza más la supervisión directa, porque existen niveles jerárquicos con niveles de responsabilidad y mecanismos de control descentralizados. Consideramos que el ápice estratégico también utiliza este mecanismo de coordinación.

En CVS Health se da la normalización de procesos de trabajo debido a la envergadura de la empresa, se deben aplicar procesos y estándares para asegurar un nivel constante y consistente de calidad de los productos y servicios brindados. En organizaciones de gran magnitud, es vital que en todos los niveles jerárquicos se conozca la estrategia y objetivos de la empresa.

CVS Health está presente en un negocio *retail* con puntos de venta con los que llega directamente al consumidor final. Es por esto que la toma de decisiones debe darse de manera rápida en tiendas o áreas funcionales, entendiéndose esto como un sistema de constelaciones de trabajo.

Para garantizar la comunicación entre la línea media y el *staff*, CVS Health utiliza el sistema de flujo regulado de información, siendo el *staff* los que comparten información y realizan el seguimiento de la línea media para estructurar sus respectivas estrategias. Este sistema normalmente suele estar regulado por la tecnoestructura.

2.4. Análisis VRIO de CVS Pharmacy

Según el análisis VRIO de CVS Pharmacy, la ventaja competitiva se remarca en los puntos de venta, la logística y distribución (ver Anexo 6). Estos dos puntos son importantes para realizar una oferta diferenciada al consumidor. En sí, se ha logrado tener una ventaja competitiva sobre la base de los siguientes recursos y capacidades:

- Puntos de venta propios distribuidos a lo largo de todo Estados Unidos, que le permiten llegar directamente al consumidor final.
- Logística y distribución para abastecer de manera eficiente a sus tiendas y lograr tener una amplia variedad de productos.

2.5. Matriz EFI de CVS Pharmacy

Según la matriz EFI (ver Anexo 7), la empresa CVS Pharmacy tiene una posición fuerte con puntaje de 3.273.

CVS Pharmacy cuenta con una sólida posición en el mercado de Estados Unidos. La cadena de suministro es un elemento clave porque garantiza el continuo abastecimiento de productos en los puntos de venta, así como contar con una marca valiosa y reconocida por los consumidores. Tiene una estrategia orientada a la satisfacción del cliente, integrando múltiples servicios relacionados con la salud y el bienestar.

Sin embargo, también es sensible en ciertos aspectos debido a su envergadura en cuanto a incrementos en costos laborales y regulaciones sanitarias que podrían afectar sus operaciones.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO DE PILLSSENS 2023-2027

1. Propósito de Pillsens Estados Unidos

La toma de decisiones y motivación de los *stakeholders* tiene como punto de partida el propósito de la organización, el cual debe ser significativo y duradero en el tiempo, y debe estar alineado al desempeño financiero (Ebert et al., 2018).

En el caso de Pillsens, el propósito propuesto es: “Producir medicamentos seguros, efectivos, y accesibles, para mejorar la calidad de vida de las personas”.

2. Visión de Pillsens Estados Unidos al 2027

Ser un líder en la industria farmacéutica, reconocido por sobresalir en la investigación, desarrollo y producción de medicamentos que ofrezcan soluciones de tratamiento accesibles y efectivas, mejorando la calidad de vida de individuos en los Estados Unidos.

3. Misión de Pillsens Estados Unidos

Proveer analgésicos y antioxidantes, producidos con el uso de tecnología moderna y cumpliendo estándares de calidad, a los diferentes mercados, con personal dedicado y procesos eficientes, cuidando el impacto de nuestras actividades y generando beneficios económicos para nuestros accionistas.

4. Objetivo general de la alianza estratégica al 2027

Ampliar su presencia a través nuevos canales y participación en el mercado de los Estados Unidos; es así que buscamos maximizar la capacidad tecnológica que nos permita la eficiencia en costos de producción y fortalecer canales de comercialización.

5. Objetivos estratégicos

- **Excelencia operacional:** Es importante que los procesos estén estandarizados y definidos, y se pueda producir en gran escala con el fin de mantener el liderazgo en costos.
- **Orientación hacia el mercado:** Ofrecer productos que el mercado demanda y que generan bienestar, manteniendo la calidad y plazos de entrega para que nuestros aliados estratégicos a su vez puedan fidelizar a sus clientes.
- **Personal comprometido:** Comprender los planes de producción y metas de la empresa para asegurar la producción y el suministro de los productos.

- Alcance geográfico: Ampliar la presencia de nuestros productos, con nuevos clientes y la alianza estratégica con CVS Pharmacy.
- Rentabilidad: Incrementar el volumen en ventas y rentabilidad, asegurando utilidades sostenibles en el tiempo para la compañía e inversionistas.

6. Estrategia competitiva

6.1. Liderazgo en costos

La estrategia competitiva genérica es la de liderazgo en costos, donde nuestra propuesta es aprovechar la economía de escala, produciendo más volumen y así minimizar entre la mayor cantidad de unidades producidas. Otro punto es aprovechar de manera óptima insumos, tecnología y materia prima. Todo lo anterior con políticas de reducción de costos y produciendo de manera estandarizada y sin bajar la calidad del producto. Se fabricarán antioxidantes y analgésicos con la marca propia de CVS Pharmacy. Se puede decir que estos productos son “estándar”, “sin adornos” y se encuentran en una etapa de “madurez”, debido a su presencia en el mercado durante varios años (Porter, 1991).

Los productos se distribuirán y se pondrán a la venta, exclusivamente a través de los puntos de venta de CVS Pharmacy en los Estados Unidos.

6.2. Alianza estratégica complementaria vertical

La alianza estratégica de Pillsens tiene como objetivo general ser fabricantes del aliado comercial CVS Pharmacy a través de *outsourcing* en los Estados Unidos.

De acuerdo con la evaluación y la tendencia de consumo del mercado, se identificó que la alianza a realizarse entre Pillsens y CVS Pharmacy, es del tipo alianza estratégica sin aporte de capital social, dado que ambas empresas aportarán los recursos que actualmente le brinda una ventaja competitiva frente a la competencia en una etapa específica de la cadena de valor (Hitt et al., 2015).

La razón por la que Pillsens optó por realizar esta alianza estratégica con CVS Pharmacy es que se encuentra dentro de un mercado de ciclo normal, por lo que sus necesidades actuales son:

- Ampliar su presencia e incrementar su participación en el mercado de Estados Unidos

- Contar con una red de distribución amplia y que los productos lleguen a los puntos de venta
- Lograr reducir costos y optimizar recursos a través de economías de escala
- Superar barreras de entradas que implican alta inversión inicial, como contar con diversos locales de venta no propios, lo cual implica cero costos de alquiler, ventas y marketing, puesto que el aliado se encargará de realizarlas, además de eliminación de costos legales, trámites varios, entre otros gastos.
- Hacer frente a la competencia y la llegada de nuevos competidores en el mercado, los cuales cuentan con estrategias agresivas con el objetivo de posicionarse en el mercado y obtener una mayor participación de este
- Aprender nuevas técnicas de ventas, estrategias de marketing, posicionarnos en el mercado de Estados Unidos como proveedores líderes de antioxidantes y analgésicos que nos brinde el reconocimiento como empresa aliada estratégica

6.3. Sinergias por lograr con la alianza

- Pillsens: Entre los distintos aspectos a incorporar como sinergias, surge el hecho de tener economías de escala, incrementar volúmenes de escala y estar alineados con un aliado estratégico con tal de tener mayor participación en el sector farmacéutico.
- CVS Pharmacy: Contar con un aliado estratégico confiable, asegurar abastecimiento de productos con mayor rentabilidad y calidad.

6.4. Estrategia de negocio

6.4.1. FODA

A través de un análisis FODA cruzado (David, 2023), se identificó fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que derivaron de análisis previos: interno y externo (ver Tabla 11). Esto servirá para elaborar el plan estratégico de negocios y determinar las futuras acciones a tomar.

Tabla 11

Matriz FODA cruzado

	F - Fortalezas	D – Debilidades
	Pillsens <ul style="list-style-type: none"> • Reputación de la marca • Productos con altos estándares de calidad • Eficiencia productiva • Capacidad instalada para el incremento de producción 	Pillsens <ul style="list-style-type: none"> • Baja presencia en el mercado de Estados Unidos • No dispone de puntos de venta directa al consumidor final B2C. • No ha realizado acuerdos comerciales o alianzas con entidades privadas y públicas.
	CVS Pharmacy <ul style="list-style-type: none"> • Presencia con más de 9 mil establecimientos • Reputación de marca • Servicios integrados de salud • Diversidad de productos analgésicos y antioxidantes 	CVS Pharmacy <ul style="list-style-type: none"> • En la lista de productos disponibles, no cuentan con un analgésico y un antioxidante, que atacan los problemas que Rubbana y AndyOx sí.
O – Oportunidades	Estrategias F - O	Estrategias D – O
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política • Cambio en la política de inmigraciones • Aumento del PBI, incremento de consumo • Mejora del estilo de vida de los consumidores • Barrera de entrada de nuevos competidores • Consumo de productos resultados de la pandemia • Crecimiento de la población de adultos mayores 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza estratégica, <i>outsourcing</i>, Pillsens-CVS Pharmacy (5 años) • Crecimiento de canales de digitales y atracción de nuevos clientes • Negociar mejores precios con proveedores por planificación de demanda con CVS Pharmacy 	<ul style="list-style-type: none"> • El analgésico y antioxidante llevará la etiqueta de CVS y estará dirigido principalmente a personas mayores de 60 años inscritas en el programa Medicare. • Se tendrá presencia en más de 9 mil establecimientos que cuenta CVS Pharmacy.
A – Amenazas	Estrategias F - A	Estrategias D – A
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las regulaciones del FDA para OTC • Cambio en procesos de producción con disminución de la huella de carbono • Aumento de normativas de trazabilidad y controles de calidad • Promoción gubernamental del consumo de medicamentos genéricos en el programa Medicare • Poder de negociación del consumidor al contar con diferentes productos sustitutos y similares para escoger según precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el reconocimiento de empresa socialmente responsable • Incremento de la inversión en control de calidad • Invertir en maquinaria para lograr eficiencia en productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con socios estratégicos que tengan estándares de cumplimiento normativo y sostenibilidad • Estructurar adecuadamente el marketing y publicidad

7. Estrategia de crecimiento

Este modelo de alianza se basa en las siguientes estrategias:

- Estrategia de cooperación a nivel de negocio

Alianza estratégica complementaria vertical, dado que ambas empresas dispondrán recursos con los que actualmente cuentan, en el caso de Pillsens, capacidad instalada, maquinaria y edificios, para producir los analgésicos y antioxidantes, y en el caso de CVS Pharmacy la cadena de distribución, marketing y puntos de venta, así como las ventajas competitivas de

ambos, calidad, posicionamiento y reconocimiento de producto y marca, participación del mercado. Cabe precisar que las empresas, parte de esta alianza, se ubican en diferentes fases de la cadena de valor.

- Estrategia de cooperación a nivel de compañía

Alianza estratégica para diversificarse a nivel geográfico, dado que permitirá incrementar la cobertura de productos a nuevos clientes en el mercado de Estados Unidos. Esto se logrará sobre la base de los más de 9 mil puntos de venta y al posicionamiento que CVS Pharmacy ya logró en cada uno de los estados de este mercado.

8. Condiciones comerciales de la alianza estratégica

La alianza para el 2023 al 2027 está orientada a satisfacer las necesidades en materia de suministro de analgésicos y antioxidantes, para ser distribuidos y comercializados por la empresa CVS Pharmacy.

La estrategia de liderazgo en costos le permitirá a Pillsens, en Estados Unidos, posicionarse como la empresa líder del sector de producción de productos farmacéuticos, y sus productos llegarán al consumidor final a través de la red de distribución del aliado estratégico CVS Pharmacy, generándose un mayor volumen de ventas y posicionamiento del mercado. Es por esto que Pillsens debe:

- Estructurar una alianza estratégica con la principal cadena de farmacias de Estados Unidos, CVS Pharmacy, con el objetivo de brindar el servicio de *outsourcing* para antioxidantes y analgésicos, en los que Pillsens es productor y por lo que CVS Pharmacy se encargará de la distribución, marketing y venta del producto al usuario final, utilizando su propia marca en sus establecimientos de venta, en Estados Unidos
- Estructurar una proyección de ventas de la alianza entre Pillsens y CVS, para que este último pueda optar por convertirse en un aliado confiable en el mercado de Estados Unidos
- Mantener la inversión en control de calidad para garantizar que los productos cumplan con el aseguramiento de estándares que nuestro cliente CVS Pharmacy brinda a sus consumidores finales
- Fidelizar y mantener satisfecho al cliente CVS Pharmacy, garantizando el

abastecimiento de productos, a partir de la inversión en maquinaria e instalaciones, que permitan realizar un crecimiento escalado de la producción en línea con el crecimiento del mercado y el potencial de ventas identificado

- Contratar y retener al personal calificado y contar con un adecuado cronograma de capacitaciones, lo que brindará eficiencia en la producción, los cuales, liderados adecuadamente, serán claves para nuestro propósito de ser una empresa rentable y sostenible en el tiempo

CAPÍTULO VI. PLANES DE LAS ÁREAS FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Todos los planes funcionales se rigen por los supuestos del Anexo 8 y se asume que incluyen tanto a los clientes tradicionales como a los nuevos clientes de la alianza con CVS Pharmacy.

1. Plan del área de marketing y ventas

De acuerdo con los objetivos estratégicos de Pillsens, se presentarán las actividades de publicidad y marketing que ayudarán a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa durante los próximos cinco periodos anuales. Entre ellos, se centrará en clientes existentes y nuevos, así como garantizar la alianza estratégica con CVS Pharmacy a través del mecanismo de *outsourcing*.

1.1. Objetivos del área de marketing y ventas

Sobre la base de la proyección del 2023 al 2027 se estima los objetivos de marketing para la distribución de Rubbana y AndyOx. Se busca un mayor posicionamiento de ambos productos (ver Anexo 9).

1.2. Estrategias del área de marketing y ventas

- Segmentación

El mercado al que apunta esta alianza estratégica se puede dividir en grupos utilizando criterios demográficos, geográficos y de comportamiento que son compartidos con CVS Pharmacy (ver Figura 17 y Tabla 12). La definición de estos tres segmentos guiará las decisiones acerca de las características físicas y de contenido de las promociones o material publicitario utilizado, para impactar o hacer contacto con los potenciales clientes. De igual manera se presenta el siguiente resumen.

Figura 17

Segmentación demográfica del mercado americano



Tabla 12

Variables de segmentación

Variable	Categoría	Descripción
Geográficos	Zona	Cerca de un CVS a nivel nacional.
Conductual	Ocasión de compra	De manera preventiva para el antioxidante y cuando se tenga un dolor para el analgésico.
	Frecuencia NSE	Visitan siempre o frecuentemente el local de compra. Todos.
Psicográfico	Personalidad	Consumen productos naturales. Buscan tratar enfermedades (sobrepeso, colesterol y diabetes). Buscan prevenir enfermedades con alimentación sana.
Demográfico	Edad	<i>Millennials</i> , generación X, <i>baby boomers</i>
	Sexo	Masculino y femenino.
	Ocupación	Estudiante o trabajador.

1.3. Posicionamiento

- Estrategia de posicionamiento

Los productos de la alianza buscan posicionarse como productos prácticos y naturales, para lo cual se utilizarán dos estrategias de posicionamiento: con respecto a los beneficios que reportan los productos y por los atributos que estos ofrecen.

En cuanto a los beneficios, el antioxidante se ofrece principalmente como producto preventivo.

Por ello se promoverá la prevención y la estimulación de radicales libres. Por el lado del analgésico, se ofrecerá la alternativa de aliviar el dolor de manera inmediata.

En cuanto a los principales atributos, ambos productos buscan posicionarse como efectivos, naturales y prácticos, ya que, debido a su composición, su peso neto y el tipo de empaque, se adaptan al modo de vida de sus clientes y a los hábitos de consumo saludables que demanda el mercado.

1.4. Estrategia de marketing mix

- Producto

Bajo un concepto de beneficio básico los analgésicos reducen el dolor y los antioxidantes previenen los daños asociados al desarrollo de cáncer. Estos llegan a ser productos genéricos. Sin embargo, dentro de esta alianza, los atributos de los productos de Pillsens bajo los componentes naturales que presentan ambos productos lograrán que se diferencie como productos naturales. En sí, los productos de la marca llevaran el logo de CVS al costado lo cual enfatizará el significado de “bajo precio” y “buena calidad”.

- Plaza

Los productos tendrán una distribución directa a los almacenes de las cadenas de farmacias que se encargarán de la distribución a sus respectivos puntos de venta para llegar al consumidor final. En el caso de CVS Pharmacy, la empresa distribuirá a su canal moderno los analgésicos y antioxidantes, ya que cuenta con un número considerable de puntos de venta, altamente frecuentado por el segmento de mercado elegido. CVS Pharmacy se encargará de la distribución a sus establecimientos, para lo cual deben establecer sus respectivas rutas de reparto.

Figura 18

Canal moderno de CVS en Estados Unidos



- Precio

Para definir el precio de nuestros productos, se establecerá un precio sugerido de acuerdo con varios factores que influyen en el costo del producto, teniendo un margen deseado de ganancia (ver Anexo 10). La alianza estratégica con CVS les genera una ventaja en el precio frente al

precio de venta de mercado para que, a su vez, ellos puedan tener un margen de ganancia, este es del 20 %. En el año 2023, el precio inicial de Rubbana es de USD 219.70 y para CVS USD 175.80, mientras que para AndyOx es de USD 220.80 y USD 176.60, respectivamente.

- Promoción

Respecto de la publicidad, en esta etapa se invertirá en Facebook, Instagram, Twitter y Tiktok y en publicaciones en revistas de salud para difundir los beneficios de nuestros productos. Se reforzará el posicionamiento de la marca mediante el uso de relaciones públicas, para lo cual se gestionarán entrevistas con programas como *Good Morning America*.

1.5. Actividades por realizar

En el Anexo 11, se describen las diversas acciones que el área de Marketing llevará a cabo para alcanzar los objetivos previamente mencionados.

1.6. Presupuesto del área de marketing y ventas

Los gastos del área de marketing resultan en 6 % de las ventas del año 2023 al 2027 (ver Anexo 12).

2. Plan del área de recursos humanos

Asegurar una gestión exitosa de la alianza con CVS, en donde, además de abastecer productos en la cadena logística, es necesario asegurar que el personal de Pillsens que interviene en los diferentes procesos productivos esté comprometido con la organización y se fortalezca este vínculo en el tiempo.

2.1. Objetivos del área de recursos humanos

La Tabla 13 muestra los objetivos que se proponen en el ámbito de recursos humanos.

Tabla 4

Objetivos estratégicos de recursos humanos

Objetivo estratégico	Objetivo recursos humanos	Indicador	Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 3	Largo plazo Año 5
Excelencia operacional	Implementar modelo de capacitación. Mesas de trabajo entre Pillsens y CVS	% de empleados capacitados	70 %	80 %	100 %
Rentabilidad	Fomentar compromiso de los empleados	<i>Employee net promoter score</i> (eNPS)	75 %	80 %	85 %
Alcance geográfico	Cultura organizacional	Programas internos corporativos	80 %	90 %	100 %

2.2. Estrategia del área de recursos humanos

Es importante tener a los empleados informados y capacitados para que estén comprometidos y alineados con los objetivos de la empresa. Al tener como aliado estratégico a una empresa tan importante como CVS Pharmacy, se deben cumplir con los compromisos pactados a nivel corporativo, sobre todo porque podrían afectar la reputación de nuestro cliente.

2.3. Acciones estratégicas del área de recursos humanos

- Definir KPI para asegurar el buen desarrollo de la alianza con CVS, con seguimiento mensual
- Implementar comités de seguimiento y crisis en donde participen ambas organizaciones
- Fortalecer el área de innovación y desarrollo, para incorporar nuevos productos en la cartera de Pillsens

2.4. Presupuesto del área de recursos humanos

En la Tabla 14 se presenta el presupuesto con el cual el área de recursos humanos se proyecta para alcanzar los objetivos estratégicos durante el periodo del 2023 al 2027.

Tabla 5

Presupuesto de recursos humanos

Presupuesto	2023	2024	2025	2026	2027
Administración	8,655.49	8,668.45	8,753.32	8,836.93	8,906.67
Total costos	8,655.49	8,668.45	8,753.32	8,836.93	8,906.67

Las actividades a desarrollar, que involucran capacitaciones y actividades de retención del talento, así como su presupuesto, se detallan en la Tabla 15.

Tabla 6

Presupuesto de actividades a desarrollar

Tipo	Temario	2023	2024	2025	2026	2027
Capacitación	Charla introductoria de la cultura organizacional de la nueva alianza.	1,360	1,362	1,375	1,388	1,399
Capacitación	Inducción a la carta y control de equipos.	1,360	1,362	1,375	1,388	1,399
Capacitación	Inducción al trato y servicio al cliente.	2,720	2,724	2,750	2,777	2,799
Capacitación	Buenas prácticas de higiene.	2,720	2,724	2,750	2,777	2,799
Retención del talento	Día de Integración.	260	260	263	265	267
Retención del talento	Regalo de cumpleaños.	87	87	88	88	89
Retención del talento	Entrega de pines por ser el empleado del mes.	87	87	88	88	89
Retención del talento	Entrega de regalos por navidad.	64	64	64	65	65
Administración		8,655	8,668	8,753	8,837	8,907

3. Plan del área de operaciones

El plan del área de operaciones detallará las acciones y procedimientos operacionales, que aseguran el correcto funcionamiento del negocio y la satisfacción del cliente final.

3.1. Objetivos del plan del área de operaciones

- Incrementar la capacidad instalada de edificios y maquinarias, que garantice el abastecimiento para los actuales clientes de Pillsens y la alianza estratégica que tomará con CVS Pharmacy
- Optimizar tiempos y costos operativos
- Reducir devoluciones

3.2. Estrategia del área de operaciones

- Establecer un plan para repotenciar maquinaria y edificios, que generen mayor capacidad y eficiencia en la producción
- Establecer volúmenes de producción para las ventas tradicionales de Pillsens y para la alianza estratégica con CVS
- Maximizar el uso de la capacidad instalada, reduciendo el exceso de sobrecapacidad

En la Tabla 16 se detalla la inversión en maquinaria y edificios, así como los volúmenes de producción.

Tabla 7

Estrategia del plan de operaciones

Producto	2023	2024	2025	2026	2027
Producción Rubbana - Tradicional	157	169	181	193	205
Producción Rubbana – CVS	15	17	18	19	20
Producción AndyOx - Tradicional	88	130	144	157	171
Producción AndyOx – CVS	29	33	36	39	43
Total de producción budget	290	349	379	409	439
Capacidad instalada de edificios, miles de unidades	338	361	386	414	444
Capacidad instalada de maquinarias, miles de unidades	317	359	388	414	440
Total capacidad instalada	317	359	386	414	440
Inversiones					
Capex Edificios	773	953	1,058	1,167	1,281
Capex maquinaria	7,422	3,813	2,538	2,334	2,357

3.3. Acciones estratégicas del área de operaciones

Para desarrollar la estrategia del área de operaciones, es necesario describir las acciones que

permitirán alcanzar dichos objetivos (ver Tabla 17).

Tabla 8

Acciones estratégicas de operaciones

Objetivo de producción	Indicador de control anual	Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 3	Largo plazo Año 5
Incrementar la capacidad instalada de edificios y maquinaria	Incremento del % de inversión, Capex de edificios	1.25 %	1.25 %	1.25 %
	Incremento del % de inversión, Capex maquinaria	12 %	3 %	2.30 %
Implementar procesos y procedimientos de control de calidad Realizar una planificación de compra, de insumos a proveedores, para controlar el flujo de efectivo proyectado	Reducción de productos defectuosos reportados	85 %	90 %	95 %
	Contar con un nivel mínimo de materia prima en inventarios de almacenes	1 %	0.80 %	0.60 %

3.4. Presupuesto del área de operaciones

El presupuesto se debe alinear a las estrategias antes mencionadas. En la Tabla 18 se muestra el presupuesto para el plan de operaciones.

Tabla 9

Presupuesto del área de operaciones

Plan de operaciones	2023	2024	2025	2026	2027
Edificios	773	953	1,058	1,167	1,281
Maquinaria	7,422	3,813	2,538	2,334	2,357
Control de calidad	6,818	7,137	7,356	7,407	7,691
Mejora en la eficiencia de costos	2,295	1,951	1,658	1,409	1,198
Total de costos de plan de operaciones	17,795	17,778	17,786	17,669	17,809

4. Plan de responsabilidad social

CVS Pharmacy está comprometido en hacer que la atención médica sea alcanzable y en brindar apoyo a la vida de los ciudadanos de Estados Unidos. Es así como ha logrado estar presente en decenas de estados en el país, por lo que la compañía asume un papel activo para hacer que la atención sea accesible, eficiente y con un enfoque colaborativo. Pillsens busca no solo una sinergia comercial, sino que respalda esta propuesta; es así como busca tener una propuesta integral que fomente e impulse el bienestar de los colaboradores y la comunidad.

4.1. Objetivo del plan de responsabilidad social

El objetivo es poder contribuir al desarrollo sostenible de un futuro saludable, promoviendo un entorno ético y transparente que tenga en cuenta los intereses mutuos (sociedad y compañía).

Es entonces que Pillsens se compromete a acompañar a CVS Pharmacy, a lograr promover un futuro saludable en beneficio de la comunidad, asegurando buenas prácticas de todos nuestros proveedores, además de que todos los insumos cumplan con estándares de calidad que aseguren el cuidado del medio ambiente.

4.2. Estrategia de responsabilidad social

Incorporar programas de gestión que fomenten los valores de Pillsens y cómo estos tienen afinidad con CVS Pharmacy.

4.3. Acciones estratégicas de responsabilidad social

- Selección y visita a proveedores para asegurar las buenas prácticas. Establecer políticas para que tengan certificaciones medioambientales como reducción de huella de carbono, protección de los bosques, prohibición del trabajo infantil, programas de reciclaje, entre otros
- Realizar un estudio para determinar la metodología e implementación del programa denominado Verde, con el propósito de reducir el impacto medioambiental
- Preservación del medio ambiente, al disminuir el uso de recursos naturales y energía

4.4. Presupuesto del área de responsabilidad social

En la Tabla 19 se presenta el presupuesto con el cual el área de recursos humanos se proyecta para alcanzar los objetivos estratégicos durante el periodo del 2023 al 2027.

Tabla 10

Presupuesto de responsabilidad social

Presupuesto	2023	2024	2025	2026	2027
Responsabilidad social	1,353.00	1,407.12	1,463.40	1,521.94	1,582.82
Total costos	1,353.00	1,407.12	1,463.40	1,521.94	1,582.82

Las actividades a desarrollar, que involucran visita a proveedores, implementación del programa Verde, así como su presupuesto, se detallan en la Tabla 20.

Tabla 20*Presupuesto de actividades de responsabilidad social*

Tipo	Actividad	2023	2024	2025	2026	2027
Inspección de Proveedores	Organización y transporte del equipo y personal calificado	364	386	413	438	464
Consultoría	Proceso de licitación y asignación de empresa consultora para el estudio de metodología e implementación del programa Verde	762	150			
Consultoría	Evaluación de desempeño del programa Verde				350	
Implementación	Estudios para sostenibilidad del programa Verde		367	389		
Seguimiento	Preservación del medio ambiente al disminuir el uso de recursos naturales y energía	227	504	661	734	1,119
Responsabilidad social		1,353	1,407	1,463	1,522	1,583

5. Plan del área de finanzas

En el contexto empresarial, el término *proyección financiera* o *plan financiero* también puede aludir a una estimación anual de ingresos y gastos para una empresa, división o departamento (Meigs y Robert, 1970).

Básicamente debemos asegurar la disponibilidad de fondos para este proyecto, manteniendo un correcto equilibrio de los ingresos y gastos, para que haya la sinergia necesaria y dar continuidad a la producción. Una parte fundamental, sin duda, es garantizar el ROI con tasas de eficiencia y de nivel alto.

Este es el sustento para la implementación de nuestros planes como operaciones, marketing, capital humano, etc., a fin de lograr nuestra alianza estratégica con Pillsens. El objetivo del plan financiero es el de maximizar los indicadores de valor para los inversionistas.

5.1. Objetivos del área financiera

Uso eficiente de los recursos y generar resultados positivos. Estos se sustentan con los supuestos económicos financieros que se ven en la Tabla 21.

Tabla 11*Supuestos económicos financieros*

Indicador	Supuesto
Moneda	Dólares
Horizonte de proyección	5 años
Ingresos	Los ingresos en el marco de la alianza parten de un crecimiento de participación de mercado de 2 % en cada año a comparación de la participación de mercado sin la alianza. El mercado crece 1 % cada año en un escenario conservador. Esto genera un incremento de 20 % sobre las ventas sin la alianza propuesta y un incremento del 5 % sobre los márgenes.
Costo de venta	Los cambios de inventarios consideran un stock de seguridad y dependen de la demanda. Las compras de materiales e insumos se mantienen según la necesidad en la elaboración de ambos productos. Se reducen los costos en la compra de materias primas y suministros en 15 %.

Indicador	Supuesto
Costos fijos	Los costos fijos corresponden a administración, costos de despidos, control de calidad, mejora en la eficiencia de costos y costo del inventario de existencias. Los costos de administración cambian según el nuevo presupuesto de recursos humanos.
Impuesto a la renta	Se mantiene durante el tiempo de proyección estable al 22.8 % según la tasa impositiva.
Depreciación	Se asume una depreciación de 20 años para los activos antiguos como para las inversiones.
Deuda	Se utilizó para financiar 50 % de las nuevas inversiones. La deuda genera un escudo fiscal reflejado en la evaluación financiera.
Estructura de capital	La estructura financiera se mantiene como deuda financiera al 27.27 % y del 72.73 % de capital propio.
Capex	Se asume una tasa de inversión sobre ventas del 1.25 %.
Cuentas de capital de trabajo	Estimados según los días históricos de las cuentas relevantes. Dicha proyección, en términos de variación, se ve reflejada en la evaluación financiera.
Liquidación	Se asume que la alianza tendrá una vigencia según términos contractuales de 5 años luego de los cuales puede haber una renovación. Es por ello que los activos asociados se venden a su valor en libros en el 2027.

5.2. Objetivos estratégicos del área financiera

Los objetivos estratégicos del área financiera se detallan en la Tabla 22, así como los KPI financieros en la Tabla 23.

Tabla 22

Objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	Objetivos financieros	Modelo financiero o estrategia	Indicador de medición	CP	MP	LP
				Año 1	Año 2	Año 3
Maximizar la rentabilidad esperada	Incremento del ROI	Eficiencia de la producción mediante la actualización de equipos	ROIC	4 %	11 %	16 %
Minimizar el análisis de costos	Incremento del indicador Margen EBITDA	Analizar el control presupuestario para medir el margen EBITDA	Margen EBITDA	15 %	25 %	29 %
Elevar las ventas	Superar ROS planeado	Mejorar los precios con los proveedores	Margen ROS	8 %	19 %	23 %

Tabla 23

Proyección de indicadores de incremento financiero

Indicador	2023	2024	2025
ROIC	4 %	11 %	16 %
Margen EBITDA	15 %	25 %	29 %
Margen ROS	8 %	19 %	23 %

5.3. Estructura del financiamiento y costo capital

En la Tabla 24 se presenta la estructura de los indicadores financieros.

Tabla 12*Estructura de los indicadores financieros*

Indicador	Dato	Fuente
Beta (desapalancado) – Pharmaceutical	0.96 %	Damodaran, 2022
Libre de riesgo Rf (T-Bond estadounidense)	3.56 %	Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2022)
Tasas de interés (Kd)	3.80 %	Costo del endeudamiento del año previo
Prima de Riesgo [E(Rm)-Rf]	6.64 %	Damodaran, 2022
Tasa de Impuesto a renta	22.80 %	PriceWatershouseCoopers, 2022

A continuación se detallan los pasos realizados para el cálculo respectivo:

- Beta apalancado fórmula: $\beta_L = \beta_U \times [1 + (1-t) * D/E]$
- Cálculo de COK fórmula: $re = R_f + [E (R_m) - R_f] \beta$
- Cálculo del WACC-fórmula: $WACC = K_d (1-t) * (D/D+E) + COK * (E/D+E)$

5.4. Acciones del área financiera

Las acciones contempladas por el área financiera son:

- Incrementar el porcentaje de financiamiento para utilizar el escudo financiero y disminuir la renta
- Asegurar el plan de OPEX para dar la continuidad en los planes de operaciones, marketing, recursos humanos, etc.
- Mantener el 12.12 % de COK esperado por los inversionistas

5.5. Evaluación del área financiera y conclusiones

El análisis financiero se llevó a cabo con el propósito de ilustrar el valor que puede generar la alianza estratégica con CVS Pharmacy. En la Tabla 25, se puede apreciar los ingresos que obtendría Pillsens Estados Unidos sin alianza y en la Tabla 26 se muestran los resultados de la alianza con CVS Pharmacy.

Tabla 25*Ingresos proyectados sin alianza (en miles de dólares)*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	53,971	67,412	74,723	82,383	90,407
Rubbana	34,567	37,971	41,540	45,282	49,203
AndyOX	19,405	29,442	33,182	37,101	41,204

Tabla 26*Ingresos proyectados con alianza (en miles de dólares)*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	61,848	76,268	84,606	93,342	102,493
Rubbana	34,567	37,971	41,540	45,282	49,203
Rubbana CVS	2,702	2,968	3,247	3,539	3,846
AndyOX	19,405	29,442	33,182	37,101	41,204
AndyOX CVS	5,175	5,888	6,636	7,420	8,241

En las tablas 25 y 26 se denota un crecimiento de los ingresos a consecuencia del incremento de producción destinado a satisfacer la alianza con CVS Pharmacy, en ambos productos.

Para el análisis financiero, se realizaron los estados de resultados proyectados para ambos escenarios; dichos resultados se muestran en las tablas 27 y 28, así como sus conclusiones.

Tabla 13*Estado de resultados proyectados sin alianza (en miles de dólares)*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	53,971	67,412	74,723	82,383	90,407
Costo de venta	(26,173)	(30,021)	(32,414)	(34,819)	(37,236)
Utilidad bruta	27,799	37,391	42,309	47,564	53,171
SAG	(27,807)	(29,003)	(29,935)	(30,691)	(31,547)
Costos fijos	(19,381)	(19,857)	(20,282)	(20,500)	(20,910)
Costos de marketing	(3,952)	(4,604)	(4,962)	(5,335)	(5,725)
Depreciación edificios	(3,632)	(3,665)	(3,740)	(3,823)	(3,868)
Depreciación maquinaria	(842)	(876)	(951)	(1,033)	(1,045)
Utilidad operativa (EBIT)	(8)	8,388	12,373	16,873	21,624
Financial expenses	(35)	(113)	(256)	(306)	(295)
Intereses devengados	283	249	168	105	111
Int. exp. en préstamos a largo plazo	(318)	(362)	(424)	(411)	(406)
Int. exp. en préstamos a corto plazo	0	0	0	0	0
EBT (utilidad antes de impuestos)	(43)	8,275	12,117	16,567	21,329
Taxes	0	(1,890)	(2,767)	(3,783)	(4,870)
Net income (utilidad neta)	(43)	6,386	9,350	12,784	16,459
D&A	(4,474)	(4,542)	(4,691)	(4,856)	(4,912)
EBITDA	4,466	12,930	17,064	21,729	26,536
Gross profit margin (% sales)	52 %	55 %	57 %	58 %	59 %

De acuerdo con los resultados proyectados en la Tabla 27, en la cual no se contempla una alianza. En esta proyección se incluyen los esfuerzos que Pillsens vino ejecutando a lo largo del tiempo y los cuales han tenido resultados. La empresa obtendría una utilidad neta positiva de USD 21,329 miles en el 2027, superando el valor negativo de USD -43 mil con el que inicia en el año 2023.

Tabla 14*Estado de resultados proyectados con alianza (en miles de dólares)*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	61,848	76,268	84,606	93,342	102,493
Costo de venta	(30,177)	(34,400)	(37,166)	(39,945)	(42,743)
Utilidad bruta	31,670	41,868	47,440	53,397	59,751
SAG	(26,691)	(27,467)	(27,986)	(28,370)	(29,033)
Costos fijos	(16,457)	(16,383)	(16,334)	(16,156)	(16,234)
Costos de marketing	(4,330)	(5,029)	(5,436)	(5,861)	(6,305)
Depreciación edificios	(3,670)	(3,718)	(3,771)	(3,829)	(3,893)
Depreciación maquinaria	(881)	(929)	(982)	(1,001)	(1,018)
Gastos de responsabilidad social	(1,353)	(1,407)	(1,463)	(1,522)	(1,833)
Utilidad operativa (EBIT)	4,980	14,401	19,454	25,027	30,718
<i>Financial expenses</i>	(130)	(215)	(320)	(399)	(409)
Intereses devengados	283	249	168	105	111
Int.exp. en préstamos a largo plazo	(412)	(464)	(487)	(504)	(520)
Int.exp. en préstamos a corto plazo	0	0	0	0	0
EBT (utilidad antes de impuestos)	4,850	14,187	19,134	24,628	30,309
Taxes	(1,107)	(3,239)	(4,369)	(5,623)	(6,921)
Net income (utilidad neta)	3,743	10,947	14,765	19,005	23,388
D&A	(4,551)	(4,647)	(4,753)	(4,831)	(4,911)
EBITDA	9,531	19,048	24,206	29,858	35,629
Gross profit margin (% sales)	51.2 %	54.9 %	56.1 %	57.2 %	58.3 %

En la Tabla 14 se analiza un escenario con alianza entre Pillses y CVS Pharmacy. Este acuerdo le permitiría a Pillsens ser un *outsourcing* ante CVS Pharmacy, concentrarse en mantener la calidad de sus productos, así como de sus proveedores, optar por acciones y programas que vayan acorde a las necesidades de protección al medio ambiente, capacitar a su personal, lo que se reflejará en eficiencia productiva, así como tener maquinaria y edificios acordes a las necesidades y exigencias del mercado. En este escenario, Pillsens obtiene una utilidad neta positiva de USD 23,388 miles en el 2027 versus una utilidad neta de USD 4,850 miles en el 2023.

Adicionalmente, se procedió a proyectar el flujo de caja económico de la alianza estratégica Pillsens Estados Unidos-CVS Pharmacy; esto se detalla en la Tabla 29, así como el flujo de caja incremental de Pillsens Estados Unidos en la Tabla 30.

Tabla 29*Flujo de caja económico proyectado con alianza Pillsens-CVS Pharmacy (en miles de dólares)*

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Liquidación
Ingresos		7,876	8,856	9,883	10,959	12,086	
Costos de producción variables		(4,005)	(4,379)	(4,752)	(5,126)	(5,507)	
Costos de producción fijos		4,278	4,881	5,412	5,866	6,259	
Costos de marketing	(3,500)	(378)	(425)	(474)	(526)	(580)	
Impuestos		(1,107)	(1,350)	(1,602)	(1,841)	(2,050)	
Inversiones (Capex) en edificios	(650)	(773)	(279)	437	481	(377)	357

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Liquidación
Inversiones (Capex) en maquinaria	(7,250)	(4,183)	(443)	1,198	(2,334)	(1,092)	6,790
Capital de trabajo	(563)	(518)	(68)	(72)	(76)	(80)	(816)
Gastos de responsabilidad social	(3,037)	(1,353)	(1,407)	(1,463)	(1,522)	(1,583)	
Flujo de caja económico	(15,000)	716	10,003	15,645	20,107	24,410	87,051
Financiamiento		4,097	2,383	1,798	1,750	1,819	
Amortización		(750)	(1,023)	(1,182)	(1,302)	(1,419)	
Intereses		(285)	(530)	(660)	(751)	(840)	
Escudo tributario		65	121	151	172	192	
Flujo de caja financiero	(15,000)	3,844	10,955	15,751	19,976	24,163	87,051
Valor actual neto económico		79,024					
TIR económica		69 %					
Valor actual neto financiero		71,265					
TIR financiera		76 %					
WACC		9 %					
COK		12 %					

El flujo de caja económico obtenido es el escenario de alianza entre Pillsens y CVS Pharmacy; se calculó el VAN proyectado al 2027, obteniéndose un VAN económico de USD 79,024 miles y una TIR de 69 %. Esto implica que Pillsens sería rentable en este escenario.

Tabla 15

Flujo de caja económico incremental de Pillsens Estados Unidos (en miles de dólares)

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Liquidación
Ingresos		7,876	8,856	9,883	10,959	12,086	
Costos de producción variables		(4,005)	(4,379)	(4,752)	(5,126)	(5,507)	
Costos de producción fijos		2,925	3,474	3,949	4,344	4,676	
Costos de marketing	(3,500)	(378)	(425)	(474)	(526)	(580)	
Impuestos		(1,107)	(1,350)	(1,602)	(1,841)	(2,050)	
Inversiones (Capex) en edificios	(650)	(773)	(279)	437	481	(377)	357
Inversiones (Capex) en maquinaria	(7,250)	(4,183)	(443)	1,198	(2,334)	(1,092)	6,790
Capital de trabajo	(563)	(518)	(68)	(72)	(76)	(80)	(816)
Gastos de responsabilidad social	(3,037)	(1,353)	(1,407)	(1,463)	(1,522)	(1,583)	
Flujo de caja económico	(15,000)	(1,517)	3,978	7,102	4,360	5,493	6,332
Financiamiento		2,478	361	(817)	926	734	
Amortización			(165)	(189)	(135)	(197)	
Intereses			(165)	(189)	(135)	(197)	
Escudo tributario			38	43	31	45	
Flujo de caja financiero	(15,000)	961	4,046	5,950	5,047	5,879	6,332
Valor actual neto económico		2,392					
TIR económica		14 %					
Valor actual neto financiero		2,857					
TIR financiera		18 %					
WACC		9 %					
COK		12 %					

Aplicando los criterios de inversión incremental, es decir, comparando el escenario de alianza entre Pillsens y CVS Pharmacy versus el escenario sin alianza, el VAN económico incremental proyectado al 2027 es de USD 2,392 miles y una TIR respectiva de 14 %, lo cual implica que este escenario sería aun más rentable y beneficioso para Pillsens.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- La alianza estratégica resulta atractiva para Pillsens Estados Unidos a nivel financiero, debido al volumen de ventas comprometido, la producción en gran escala, y el entorno favorable de Estados Unidos.
- La alianza estratégica resulta atractiva para CVS Pharmacy, debido a que inserta en sus tiendas ambos productos, antioxidantes y analgésicos, como productos de marca CVS Pharmacy.
- Cada una de las empresas, Pillsens Estados Unidos y CVS Pharmacy, tienen recursos y capacidades que se complementan porque cada una se puede seguir especializando en el rubro en el que opera donde tienen amplia experiencia.
- La mayor preocupación por la salud y bienestar en el mercado de Estados Unidos, acentuada por la pandemia del COVID-19, crea un panorama atractivo para la producción y venta de productos farmacéuticos.
- La estandarización de productos y amplia capacidad de producción han permitido que Pillsens pueda producir su portafolio de productos minimizando costos de producción, manteniendo un liderazgo en costos.
- La evaluación financiera indica que la alianza con CVS Pharmacy brinda resultados que son positivos para los objetivos de Pillsens Estados Unidos, el VAN económico incremental de este proyecto de USD 2,392 miles y el TIR es de 14 %.

2. Recomendaciones

- Implementar los planes estratégicos mencionados en cada área funcional.
- Para asegurar la eficiencia en costos, se requiere que Pillsens Estados Unidos defina sus planes de mejoramiento continuo en los procesos productivos o en la cadena de suministro que le permita atender oportunamente las demandas de sus clientes.
- Se recomienda que, al igual que la alianza con CVS Pharmacy, se deben generar nuevas alianzas que permitan a Pillsens incrementar su participación del mercado.
- Se recomienda realizar el programa de capacitaciones al personal, dado que esto es fundamental para que los colaboradores de Pillsens tengan en consideración la importancia y los aspectos necesarios, que garantizarán los objetivos de Pillsens

Estados Unidos.

- Se debería establecer sinergias de integración entre los equipos de Pillsens Estados Unidos y CVS Pharmacy, con el fin de ampliar el alcance y entendimiento del consumidor final.
- Ejecutar con cierta periodicidad investigaciones de mercado para conocer tendencias y preferencias del cliente objetivo norteamericano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- H.R.748-Cares Act, Pub. L. No. 116–136 (2020). <http://www.congress.gov/bill/116th-congress/house-bill/748>
- Angus, A., & Westbrook, G. (2022). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2022*. Euromonitor Internacional. <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2022>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). *Strategic management and competitive advantage : concepts and cases, 6th edition*. Pearson.
- Cesim Firm. (2022). *Pillsens. Case Company Description*.
- CVS Health. (2022a). 2022 Annual Report. https://s2.q4cdn.com/447711729/files/doc_financials/2022/ar/CVS-Health-2022-Annual-Report.pdf
- CVS Health. (2022b). 2022 Annual Report. https://s2.q4cdn.com/447711729/files/doc_financials/2022/ar/CVS-Health-2022-Annual-Report.pdf
- Datosmacro. (2023). *PIB de Estados Unidos 2022*. Datosmacro. <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa?anio=2022>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (9^a ed.).
- David, F. R. (2023). *Conceptos de administración estratégica (ilustrada)*. Pearson Educación.
- Díaz Zúñiga, E. (2021). *Las 5 empresas farmacéuticas más importantes de Estados Unidos*. IG España. <https://www.ig.com/es/estrategias-de-trading/las-mejores-empresas-farmacenticas-en-estados-unidos-200409>
- Drug Channels Institute. (8 de marzo de 2023). *Top U.S. pharmacies ranked by prescription drugs market share in 2022 [Graph]*. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/734171/pharmacies-ranked-by-rx-market-share-in-us/>
- Ebert, C., Hurth, V., & Prabhu, J. (2018). *THE WHAT, THE WHY AND THE HOW OF PURPOSE. A guide for leaders*.
- Euromonitor International. (2021). *Consumer Health 2022*. Passport.

- Euromonitor International. (2022). *Market Sizes | Historical/Forecast*. Passport; Passport. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/statisticsevolution/permalink?PermalinkId=e54356dc-5e40-4bc7-937a-8f96d767aeb4>
- Importation of Prescription Drugs, Pub. L. No. 84 FR 70796, Importation of Prescription Drugs 1 (2019).
- Fein, A. J. (8 de marzo de 2023). *The Top 15 U.S. Pharmacies of 2022: Market Shares and Revenues at the Biggest Companies*. Drug Channels Institute. <https://www.drugchannels.net/2023/03/the-top-15-us-pharmacies-of-2022-market.html>
- Fitch Solutions. (2022). *Pharmaceuticals & Healthcare Report*. www.fitchsolutions.com
- Herrera, A. (2018, marzo 22). *Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing*. Titular. <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- Hitt, M. A., Duane Ireland, R., Hoskisson, R. E., Mascaró Sacristán, P., & Suárez Moreno, M. P. (2015). *Administración estratégica : competitividad y globalización : conceptos y casos*. 404.
- Lima, L. (31 de julio de 2019). *Por qué los medicamentos en Estados Unidos son los más caros del mundo (y por qué Trump los quiere importar desde Canadá)*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-48346031>
- Lopez, M. A. (30 de marzo de 2022). Walgreens recurre a robots para surtir recetas. *América Retail*. <https://www.america-retail.com/usa/walgreens-recurre-a-robots-para-surtir-recetas/>
- Meigs, W. B., & Robert F. (1970). *Financial Accounting* (Cuadrta ed). McGraw-Hill Book Company.
- Mishra, S., Stierman, B., Gahche, J. J., & Potischman, N. (2021). Key findings Data from the National Health and Nutrition Examination Survey. *National Center for Health Statistics*, 399. <https://www.cdc.gov/nchs/products/index.htm>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

- Phoenix, S. (4 de febrero de 2023). *Dietary Supplement Statistics | US 2023 - Great Green Wall*. Great Green Wall. <https://www.greatgreenwall.org/supplements/dietary-supplement-statistics/>
- Rein, A. M. (13 de agosto de 2020). *Cómo las tendencias en productos de venta libre están moldeando el mercado - Lubrizol*. LLS Health. <https://espanol.lubrizol.com/Health/Blog/2020/04/How-Trends-in-Over-The-Counter-Products-are-Shaping-the-Market>
- Skinner, G. (27 de septiembre de 2021). *The Best and Safest Ways to Ease Pain - Consumer Reports*. Consumerreports. <https://www.consumerreports.org/pain/best-and-safest-ways-to-ease-pain/>
- Statista. (2022a). *OTC Pharmaceuticals - US | Statista Market Forecast*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/united-states>
- Statista. (2022b). *U.S. household expenditure on nonprescription drugs 2021 | Statista*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/630711/us-household-expenditure-on-nonprescription-drugs/>
- Statista. (2022c). *U.S. household expenditure on nonprescription vitamins 2021 | Statista*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/630728/us-household-expenditure-on-nonprescription-vitamins/>
- Statista. (2023). *OTC drug U.S. retail revenue 1965-2022 (in billion U.S. dollars)*. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/307237/otc-sales-in-theus/>
- Walgreens Boots. (31 de agosto de 2022). *United States Segment | Walgreens Boots Alliance*. Walgreens Boots. <https://www.walgreensbootsalliance.com/our-business/us-retail-pharmacy-segment>

ANEXOS

Anexo 1. Resultados ratios financieros Pillsens 12 años y Pillsens USA 8 años

Ratios financieros	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margen bruto, %	61.16%	59.91%	59.40%	61.76%	62.07%	61.42%	52.47%	51.04%	46.43%	52.17%	52.69%	45.48%
Margen operativo, %	16.77%	13.93%	20.19%	25.08%	22.47%	16.71%	14.23%	5.34%	3.09%	1.93%	-2.62%	0.37%
Beneficio neto, %	5.40%	2.27%	11.78%	16.26%	14.58%	10.89%	10.27%	3.54%	1.87%	1.14%	-2.83%	0.29%
Retorno del capital empleado, ROCE %	6%	5%	22%	29%	25%	14%	13%	4%	3%	1%	-2%	0%
Liquidez	73.54x	62.95x	0.39x	0.37x	0.45x	0.85x	3.00x	1.63x	2.07x	10.50x	11.87x	14.07x
ROA operativo	13%	13%	32%	34%	30%	24%	26%	15%	13%	11%	7%	8%
ROE	10%	4%	22%	24%	16%	9%	10%	3%	2%	1%	-2%	0%
Cobertura de deuda	4.21x	3.40x	10.70x	19.90x	20.67x	25.42x	54.17x	34.69x	28.05x	39.21x	52.16x	136.18x
Deuda / Activo total (sin exc. de caja)	80%	80%	31%	14%	0%	0%	8%	7%	6%	6%	6%	6%

Ratios financieros	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Costo fijos /ventas, %	-33%	-38%	-32%	-39%	-39%	-49%	-55%	-44%
Costo de marketing /ventas, %	-10%	-14%	-9%	-12%	-12%	-15%	-18%	-17%
Control de calidad/ventas, %	9%	10%	11%	14%	15%	18%	22%	22%
Margen bruto, %	62%	61%	52%	51%	46%	52%	53%	45%
Margen operativo, %	12%	1%	6%	-6%	-10%	-16%	-25%	-19%
Beneficio neto, %	7%	-2%	4%	-7%	-11%	-17%	-25%	-19%
Retorno del capital empleado, ROCE %	7%	0%	3%	-3%	-5%	-6%	-9%	-8%
Liquidez	0.45	0.85	3.00	1.63	2.07	10.50	11.87	14.07
ROA operativo	7%	3%	6%	0%	-2%	-4%	-7%	-6%
ROE	4%	-1%	2%	-3%	-5%	-7%	-10%	-9%
Deuda / Activo total (sin exc. de caja)	0%	0%	8%	7%	6%	6%	6%	6%

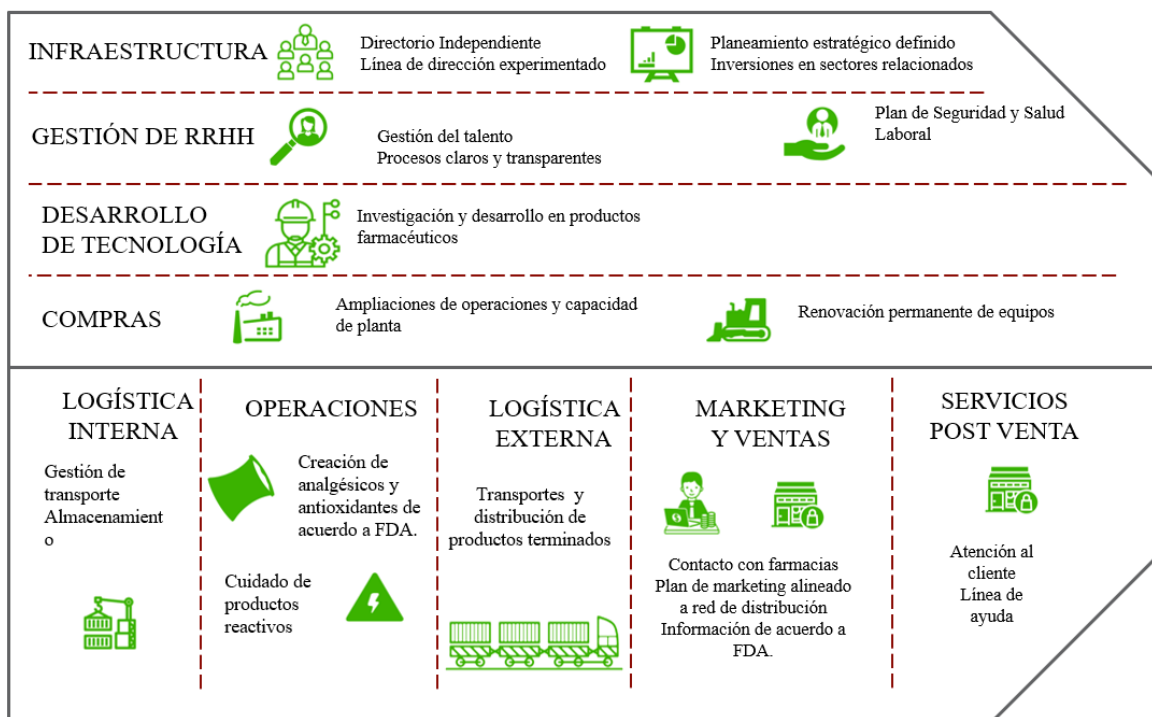
Anexo 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factor crítico	Valor	Calificación	Calificación
		(*)	Ponderada
Oportunidades			
PBI en recuperación después de la pandemia	0.2	4	0.8
Aumento de la tasa de crecimiento de prescripciones	0.1	3	0.3
Ineficiente sistema de salud pública	0.05	1	0.05
Avances en investigación y desarrollo	0.08	1	0.08
Subtotal oportunidades			1.23
Amenazas			
Inflación al alza en Estados Unidos	0.15	4	0.6
Mayores políticas de importación de medicamentos	0.15	3	0.45
Mayor control de precios en los medicamentos	0.12	3	0.36
Sistematización de recetas	0.1	2	0.2
Contaminación en ciudades va en aumento	0.05	1	0.05
Subtotal amenazas			1.66
Total			2.89

Calificación: nada importante (calificación = 1), poco importante (calificación = 2), importante (calificación = 3) o muy importante (calificación = 4).

Nota. Adaptado de David & David, 2017.

Anexo 3. Cadena de valor de Pillsens



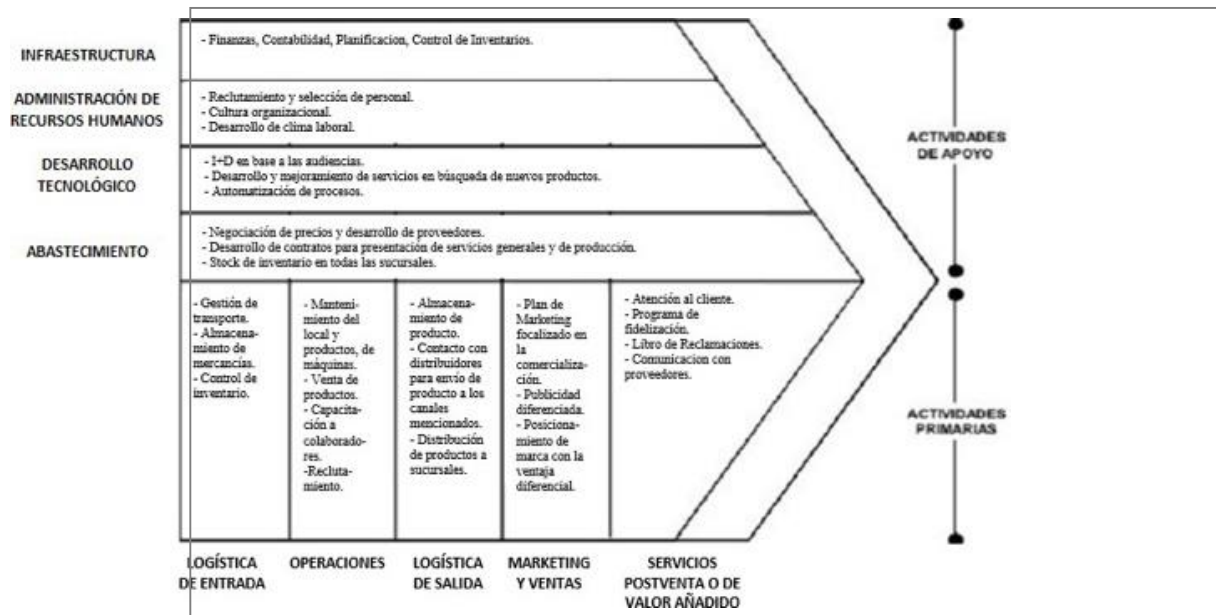
Nota. Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 4. Modelo Canvas de CVS

<p>Socios clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Laboratorios farmacéuticos • Desarrolladores inmobiliarios • Asociación de médicos, visitantes médicos, y pacientes crónicos • Gobiernos • Accionistas • Subsidiarias • Clientes 	<p>Actividades clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos farmacéuticos • Control de abastecimiento de distribuidores • Marketing, diseño y publicidad de productos • Publicidad • Entrega de productos • Pos venta 	<p>Propuesta de valor</p>  <p>Se ofrecen productos farmacéuticos a nivel nacional</p>	<p>Relaciones con los clientes</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Atención directa con el cliente a través de la red de tiendas • Asesorías e información adicional a clientes en tienda 	<p>Segmentos de clientes</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres de Estados Unidos en búsqueda de soluciones de salud. • Región de venta: Estados Unidos
<p>Recursos clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Equipos de laboratorio en planta de producción • Personal • Material publicitario • Financiamiento 		<p>Canales</p>  <ul style="list-style-type: none"> • 9,000 localidades • Página web con plataforma de venta online • Redes sociales 		
<p>Estructura de costos</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos: alquileres, servicios, planilla, laboratorio • Costos variables: Componentes, <i>merchandising</i>, inventario de <i>stock</i>, empaquetado, logística de entrada y salida, etc. 			<p>Línea de ingresos</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa • Licitaciones • 	

Nota. Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

Anexo 5. Cadena de valor de CVS



Nota. Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 6. Análisis VRIO de CVS

Recursos y Capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancias Competitivas
	V	R	I	O	
Fidelización de clientes	✓	✗	✗	✗	Paridad competitiva
Desarrollo e innovación	✓	✗	✗	✗	Paridad competitiva
Participación de mercado	✓	✗	✗	✗	Paridad competitiva
Marketing y publicidad	✓	✗	✗	✗	Paridad competitiva
Alianzas estratégicas con empresas de seguros	✓	✓	✗	✗	Ventaja competitiva temporal
Resultados financieros	✓	✓	✗	✗	Ventaja competitiva temporal
Puntos de venta	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Logística y distribución	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible

Nota. Adaptada de Gestión Estratégica y Ventaja Competitiva, Barney, 2010.

Anexo 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de CVS

Fortalezas	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amplia conectividad y tecnología	0.09	4	0.364
Red de distribución	0.09	4	0.364
Atributos de la oferta de servicio con buena relación valor costo	0.09	3	0.273
alianzas con proveedores	0.09	3	0.273
Inversión considerable en marketing	0.09	3	0.273
Personal capacitado y dinámico	0.09	3	0.273
Debilidades	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Incurción de sustitutos	0.09	3	0.273
Tendencia de venta online en ascenso	0.09	3	0.273
Poca capacidad de adaptarse a la rapidez de creación de nuevos productos	0.09	4	0.364
Desasociación con sistema de salud en lo que refiere a medicamentos	0.09	4	0.364
Aumento de precios	0.09	2	0.182
Total	1		3.273

Nota. Adaptado de David & David, 2017.

Anexo 8. Supuestos a considerar para los planes funcionales

- El volumen producción de Pillsens que se destinará a CVS Pharmacy, será del 9% en Rubbana y 22% en AndyOx, del global de la producción de Pillsens Estados Unidos.
- El precio de los productos aumentará igual que la inflación 2.2% para ambos productos, anualmente.
- El precio de venta, para CVS Pharmacy, tendrá un descuento del 20%.
- La depreciación anual de edificios es 5% y la de maquinaria es 20%.
- El impuesto a la renta es de 22.8%.

Anexo 9. Objetivos del plan de marketing y ventas

Objetivos de marketing	Año			Indicador	Herramienta de medición
	2023	2025	2027		
Lograr nivel de ventas esperado	USD 61,848	USD 84,606	USD 102,493	Ventas en miles de dólares.	E.E.F.F
Control de reclamos	< 0.1%	< 0.1%	< 0.1%	Tasa de reclamo menor a 0.1% del <i>Sell Out</i> .	Numero de reclamos reportados
<i>Market Share</i> de Rubbana	18 %	20 %	22 %	Ventas entre mercado total de analgésicos.	Información de mercado
<i>Market Share</i> de AndyOx	14 %	20 %	24 %	Ventas entre mercado total de antioxidantes.	Información de mercado
Satisfacción de clientes	80 %	85 %	90 %	Tasa de respuesta del 80% y resultados de encuesta sobre 9 puntos (Dealers/Mayoristas)	Encuesta de satisfacción y canal de postventa.

Anexo 10. Estrategia de precios

Rubbana (Precios)	2023	2024	2025	2026	2027
EE.UU., USD	219.7	224.6	229.5	234.6	239.7
EE.UU., CVS	175.8	179.7	183.6	187.6	191.8
AndyOx (Precios)	2023	2024	2025	2026	2027
EE.UU., USD	220.8	225.6	230.6	235.6	240.8
EE.UU., CVS	176.6	180.5	184.5	188.5	192.7

Anexo 11. Acciones para realizar en el plan de marketing y ventas

Tipo de Actividad	Actividad Especifica	Frecuencia	Objetivo
Relaciones públicas	Evento de salud con médicos y personas referentes del sector	-	Reconocer beneficios de los antioxidantes y analgésicos, sobre una base científica robusta.
	Entrevista en Good Morning America	-	Difundir en medios masivos la importancia del consumo de estos productos.
	Publicidad en revistas de salud.	Trimestral	Posicionamiento y difundir beneficios.
	Publicidad en medios (radio, periódicos, revistas, web)	Mensual	Posicionamiento y difundir beneficios.

Anexo 12. Presupuesto del plan de marketing

<i>USD 000s (unless otherwise noted)</i>	2023	2024	2025	2026	2027
Costos de marketing	(4,330)	(5,029)	(5,436)	(5,861)	(6,305)