



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“INKA STRENGTH: LA NUEVA PROPUESTA DE
CRECIMIENTO DE PILLSSENS EN LAS TIENDAS PUBLIX”**

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

Presentado por

Sr. Alfredo Arriaga Castillo

Sr. Dennys Rolando Guisbert Gamarra

Sr. Antonio Gregorio Ochoa Núñez

Sr. Juan Thomas Soto Yáñez

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

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

Lima, agosto 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JOSÉ ANÍBAL DÍAZ ISMODES deja constancia que el trabajo de investigación titulado **“INKA STRENGTH: LA NUEVA PROPUESTA DE CRECIMIENTO DE PILLSSENS EN LAS TIENDAS PUBLIX”** presentado por Don Alfredo Arriaga Castillo, Don Antonio Gregorio Ochoa Nuñez, Don Dennys Rolando Guisbert Gamarra y Don Juan Thomas Soto Yañez, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 17 de abril del 2023 dando el siguiente resultado:



“INKA STRENGTH: LA NUEVA PROPUESTA DE CRECIMIENTO DE PILLSSENS EN LAS TIENDAS PUBLIX”

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

Presentado por
Alfredo Arriaga Castillo
Antonio Gregorio Ochoa Nuñez
Dennys Rolando Guisbert Gamarra
Juan Thomas Soto Yañez

Asesor: José Anibal Díaz Ismodes
0000-0001-9235-4974

Lima, Marzo de 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Fecha: 17 de abril de 2023

José Anibal Díaz Ismodes

Dedicado a Pati y Jorge por estar siempre ahí para guiarme en los momentos más difíciles. A Luciana, por ser mi fortaleza más grande para encarar este y todos los retos que se me presentan. A Consuelo, por ser una inspiración y un ejemplo tan grande, no hay palabras suficientes para expresar mi eterno agradecimiento.

Sr. Alfredo Arriaga Castillo

Dedicado a mi amada familia y a aquellos que han estado a mi lado en cada paso de este camino. Mi profundo agradecimiento a mis padres por su amor incondicional. A mi querida abuela Lola, quien siempre ha irradiado alegría por mis logros académicos y ha sido mi mayor fan. Sus palabras de aliento han sido un faro de esperanza en momentos de duda. A todos ustedes, mi gratitud eterna.

Sr. Dennys Rolando Guisbert Gamarra

Dedicado a mi hija Antonella, por ser mi mayor motivación con su nacimiento hace tres meses. A mi Kelly, por su paciencia y constante apoyo. A mi madre en el cielo, que ilumina mis proyectos. A mi padre, mi ejemplo para seguir adelante hasta en las dificultades, y a nuestra comunidad educativa por guiarnos en la búsqueda de la excelencia profesional.

Sr. Antonio Gregorio Ochoa Núñez

Dedicado a mi hija Luciana, por ser mi fuente de inspiración diaria; a Liz y a mi familia, por su apoyo incondicional, y a mi equipo de la Maestría por su dedicación y perseverancia para concluir este reto.

Sr. Juan Thomas Soto Yáñez

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación busca demostrar que aplicando las herramientas de dirección estratégica adquiridas durante el MBA se puede construir una solución sostenible para la farmacéutica Pillsens ante una situación sumamente compleja como la que enfrenta en el mercado norteamericano de analgésicos y antioxidantes.

Identificando con claridad las capacidades de la compañía y su escala en el mercado se demostrará que ingresando a un segmento innovador y asociando la empresa con un canal de *retail* establecido regionalmente es posible enfocar esfuerzos y aprovechar nuevas tendencias de mercado para lograr flujos incrementales de ventas sin incurrir en inversiones que comprometan la estabilidad de la empresa en el futuro. También se elevará el estándar de eficiencia en los procesos operativos de la compañía que permitirán incrementar los rendimientos y la rentabilidad.

Cabe resaltar que el valor de la solución propuesta se refleja en la integralidad de la solución, donde la búsqueda de innovación y nuevos negocios es específica. Para llevarla a cabo no se necesita generar cambios estructurales en el aspecto financiero de la compañía y, al mismo tiempo, se plantea una mejora continua en los procesos con impacto positivo en el desempeño. Se resalta también el carácter ad hoc de la solución planteada, donde la exhaustividad del análisis ha permitido encontrar elementos positivos para reorganizar las operaciones internacionales, identificar fuentes de innovación con valor potencial fuera de los segmentos actuales donde compite la compañía, reemplazar a CVS como posible socio comercial por Publix que es mucho más coherente por la escala de los recursos y capacidades de Pillsens, y la posibilidad de construir marca asociadas a nuevas tendencia de consumo.

Finalmente, los autores de la presente investigación reconocen que el tamaño del reto que se enfrenta en el presente trabajo es clave para manifestar de manera explícita la capacidad de los líderes formados en la escuela para generar valor e impacto positivo incluso en las situaciones más complejas que se puedan encontrar en los propios entornos laborales y/o de emprendimiento. Esto, a la vez, es testimonio de la calidad académica del MBA de la Universidad del Pacífico.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	2
1.1 Consideraciones generales	2
1.1.1 Pillsens.....	2
1.1.2 Breve historia de la empresa.....	2
1.1.3 Misión y visión	3
1.2 Descripción y perfil estratégico de Pillsens	3
1.2.1 Situación de la empresa 2022	3
1.3 Definición del problema que enfrenta Pillsens	6
1.3.1 ¿Cuál es el reto?.....	6
1.3.2 Definición del problema	7
1.4 Conclusiones	7
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO DE PILLSSENS	8
2.1 Análisis del macroentorno (PESTL)	8
2.1.1 Entorno político.....	8
2.1.2 Entorno económico.....	8
2.1.3 Entorno social.....	11
2.1.4 Entorno tecnológico.....	11
2.1.5 Entorno legal	12
2.2 Análisis del microentorno – Análisis y atractividad del sector	13
2.2.1 Fuerza de los proveedores	13
2.2.2 Fuerza de clientes	13
2.2.3 Competidores actuales.....	13
2.2.4 Competencia futura	14

2.2.5 Productos sustitutos	14
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	14
2.4 Conclusiones	14
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE PILLSSENS	16
3.1 Modelo de Negocio Canvas	16
3.2 Cadena de Valor	16
3.2.1 Actividades primarias	17
3.2.2 Actividades secundarias	17
3.3 Análisis de áreas funcionales	18
3.4 Análisis de Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización (VRIO)	19
3.4.1 Definición de ventaja competitiva.....	20
3.4.2 Definición de estrategia competitiva.....	20
3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	20
3.6 Conclusiones	20
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE.....	21
4.1 Mercado global.....	21
4.1.1 Tamaño del mercado de productos para la salud en Estados Unidos.....	24
4.1.2 Prescripción y OTC	25
4.2 Competidores	28
4.3 Canales de distribución	30
4.4 Tendencias de consumo	31
4.5 Conclusiones	32
CAPÍTULO V. CVS COMO SOCIO DE PILLSSENS.....	33
5.1 CVS Health	33
5.1.1 Reseña.....	33
5.1.2 Productos y servicios.....	33
5.2 Red de distribución.....	33
5.3 Viabilidad de potencial alianza	34
CAPÍTULO VI. ALTERNATIVA PUBLIX	36
6.1 Modelo de negocio de Publix.....	36

6.1.1 Segmento de clientes	36
6.1.2 Propuesta de valor	36
6.1.3 Canales	37
6.1.4 Relaciones con clientes.....	37
6.1.5 Fuentes de ingresos.....	37
6.1.6 Recursos clave	37
6.1.7 Actividades clave.....	38
6.1.8 Socios clave	38
6.1.9 Estructura de costos	39
6.2 Cadena de Valor	39
6.2.1 Actividades primarias	39
6.2.2 Actividades secundarias	40
6.3 Análisis VRIO	40
6.4 Definición de la ventaja competitiva.....	40
6.5 Definición de la estrategia competitiva.....	41
6.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	41
CAPÍTULO VII. FODA Y ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.....	42
7.1 Estrategia FO.....	42
7.2 Estrategia DO	42
7.3 Estrategia FA.....	42
7.4 Estrategia DA	42
CAPÍTULO VIII. PROPUESTA DE ACUERDO CON PUBLIX.....	44
8.1 Lanzamiento	44
8.2 Beneficio	45
8.3 Canvas del modelo de negocio conjunto.....	46
CAPÍTULO IX. PLAN DE MARKETING	48
9.1 Objetivos de Marketing	48
9.1.1 Corto plazo	48
9.1.2 Mediano plazo	48
9.2 Estrategia de Marketing	48
9.3 Segmentación de mercado.....	48

9.3.1 Mercado meta	49
9.4 Estimación de demanda.....	50
9.5 Marketing mix	51
9.5.1 Producto.....	51
9.5.2 Plaza o distribución	51
9.5.3 Precio.....	51
9.5.4 Promoción.....	51
9.6 Presupuesto.....	52
CAPÍTULO X. PLAN DE OPERACIONES.....	53
10.1 Objetivos del plan de Operaciones	53
10.2 Plan de actividades de Operaciones	53
10.2.1Renegociar los contratos de compra de materiales para Rubbana.....	53
10.2.2Implementar un RPA para automatizar trámites documentarios en control de la calidad.....	54
10.2.3Especializar las plantas de producción en una línea de producto específica	54
10.2.4 Reducir el nivel de devoluciones sobre la venta.....	55
10.2.5Ampliación de planta en Estados Unidos	55
10.2.6Tercerizar la producción de Inca Strength con maquiladores en origen.....	56
10.3 Presupuesto del plan de Operaciones	56
CAPÍTULO XI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	57
11.1 Introducción.....	57
11.2 Objetivos del plan de Recursos Humanos	57
11.3 Plan de actividades de Recursos Humanos	58
11.3.1Organización.....	58
11.3.2Principales funciones de los nuevos recursos a contratar	60
11.3.3Cultura organizacional	60
11.3.4Compensación y beneficios	61
11.4 Presupuesto de Recursos Humanos	62
CAPÍTULO XII. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	63
12.1 Objetivos del plan de Responsabilidad Social.....	63
12.1.1Mejorar la salud y bienestar de las personas.....	64

12.1.2Crecimiento inclusivo	65
12.1.3Reducir el impacto ambiental	65
12.2 Plan de actividades de Responsabilidad Social	65
12.3 Presupuesto de Responsabilidad Social.....	65
CAPÍTULO XIII. PLAN FINANCIERO	66
13.1 Objetivos del plan financiero.....	66
13.2 Supuestos de las proyecciones financieras	66
13.3 Proyecciones financieras	67
13.3.1Escenario con el acuerdo comercial con Publix	67
13.3.2Escenario tradicional.....	67
13.4 Conclusión.....	68
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
ANEXOS	76
NOTAS BIOGRÁFICAS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Presupuesto de actividades de Marketing	52
Tabla 2.	Compras de materiales	53
Tabla 3.	Costos	54
Tabla 4.	Costos variables	54
Tabla 5.	Ventas totales y devoluciones	55
Tabla 6.	Proyectos de inversión	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Línea de tiempo de Pillsens.....	2
Figura 2.	Pillsens: Evolución de ventas y precio medio.....	3
Figura 3.	Evolución de ventas y margen bruto del segmento (Pillsens + competidores directos).....	4
Figura 4.	Evolución de precios de analgésicos en el segmento (Rubbana versus resto) (en dólares).....	4
Figura 5.	Inversión de Pillsens en marketing y calidad (en miles de dólares)	5
Figura 6.	Evolución de márgenes de Pillsens	5
Figura 7.	Porcentaje de ganancias antes de intereses e impuestos de Pillsens versus la competencia 2022.....	6
Figura 8.	Evolución anual del costo variable (por mil unidades) de Rubbana (en dólares).6	
Figura 9.	Principales mercados farmacéuticos del mundo 2021 (en billones de dólares)....	9
Figura 10.	Gasto per cápita de los principales mercados a nivel mundial en medicamentos OTC (en dólares).....	10
Figura 11.	Fuentes de pago de gastos netos en medicamentos para pacientes en Estados Unidos	10
Figura 12.	Tasa de crecimiento poblacional de Estados Unidos 2000 a 2021 (% anual).....	11
Figura 13.	Evolución del costo por desarrollar un medicamento en Estados Unidos desde 1970 hasta la actualidad (millones de dólares)	12
Figura 14.	Modelo de negocio de Pillsens.....	16
Figura 15.	Ingreso al mercado de productos para la salud a nivel mundial (en billones de dólares).....	21
Figura 16.	Evolución anual de la venta mundial de medicamentos con receta (en billones de dólares).....	22
Figura 17.	Principales compañías farmacéuticas por ventas de recetas y gasto en I+D en 2021 (en billones de dólares)	23
Figura 18.	Evolución anual de ventas del mercado farmacéutico OTC (en billones de dólares).....	23
Figura 19.	Participación porcentual de los principales segmentos OTC 2021	24
Figura 20.	Ventas totales anuales por submercado.....	24
Figura 21.	Ingreso anual del mercado estadounidense (en billones de dólares).....	25
Figura 22.	Incremento porcentual de los ingresos per cápita del 2021 al 2027 (en dólares)25	

Figura 23.	Evolución anual de ingresos de prescripción versus OTC en Estados Unidos (en billones de dólares)	26
Figura 24.	Gasto anual en I+D como porcentaje de los ingresos totales de 1990 a 2021 de la industria farmacéutica de Estados Unidos	27
Figura 25.	Segmentos del mercado OTC en Estados Unidos 2021	27
Figura 26.	Crecimiento del analgésicos en países principales incluyendo Estados Unidos (en billones de dólares, proyección a 2027).....	28
Figura 27.	Crecimiento del antioxidantes en países principales incluyendo Estados Unidos (en billones de dólares, proyección a 2027).....	28
Figura 28.	Principales compañías globales de la industria farmacéutica y sus marcas.....	29
Figura 29.	Participación porcentual de analgésicos en Estados Unidos.....	29
Figura 30.	Principales canales de distribución del mercado OTC – Estados Unidos 2022..	30
Figura 31.	Líderes <i>retailers</i> en ventas en Estados Unidos 2022 (en billones de dólares)	31
Figura 32.	Ingresos anuales de CVS Health 2012-2025 (en billones de dólares)	33
Figura 33.	Distribución de ingresos de CVS 2015-2025.....	34
Figura 34.	Modelo de negocio de Publix.....	36
Figura 35.	Análisis FODA cruzado	43
Figura 36.	Modelo de negocio de Pillsens con Publix	47
Figura 37.	Criterios de compra de alimentos más importantes de los consumidores de Publix	49
Figura 38.	Ventas netas estimadas de Publix de 2016 al 2022, con pronóstico al 2026	50
Figura 39.	Campaña de comunicación	52
Figura 40.	Organigramas As-is y to-be, respectivamente	59
Figura 41.	Valores culturales.....	61
Figura 42.	Plan de Responsabilidad Social de Pillsens.....	63
Figura 43.	Imagen referencial del producto orgánico.....	64

ANEXOS

Anexo 1.	Matriz de Estados Unidos: Demanda, producción y precios	77
Anexo 2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	77
Anexo 3.	Cadena de Valor de Pillsens.....	77
Anexo 4.	Ubicación de fábricas de producción de Pillsens	77
Anexo 5.	Logros y retos de las áreas funcionales de Pillsens.....	78
Anexo 6.	Análisis VRIO de Pillsens.....	78
Anexo 7.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	78
Anexo 8.	Principales canales de distribución	78
Anexo 9.	Productos y servicios de CVS Health	78
Anexo 10.	Cadena de Valor de Publix.....	79
Anexo 11.	Análisis VRIO de Publix.....	79
Anexo 12.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de Publix	79
Anexo 13.	Segmentación de posibles consumidores	79
Anexo 14.	Estimación de la demanda.....	80
Anexo 15.	<i>Benchmark</i> del precio de antioxidante en polvo	80
Anexo 16.	Resumen del presupuesto de Marketing	80
Anexo 17.	Estados de resultados con eficiencias operativas	80
Anexo 18.	Resumen del presupuesto del plan de Operaciones	81
Anexo 19.	Lista de objetivos estratégicos con los objetivos de Recursos Humanos.....	81
Anexo 20.	Línea de carrera de un colaborador	81
Anexo 21.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos	81
Anexo 22.	Resumen del plan de actividades de Responsabilidad Social	81
Anexo 23.	Presupuesto del plan de Responsabilidad Social	82
Anexo 24.	Estructura de capital.....	82
Anexo 25.	Cálculo del WACC	82
Anexo 26.	Proyecciones de los ingresos con el acuerdo comercial.....	82
Anexo 27.	Estimación del valor de la empresa.....	82
Anexo 28.	Proyecciones de los ingresos sin el acuerdo comercial.....	82
Anexo 29.	Valor de la empresa sin el acuerdo comercial.....	82
Anexo 30.	Balanced Scored Card - Pillsens	83

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación se centra en Pillsens, una empresa que fabrica y comercializa analgésicos y antioxidantes. Se abordará el contexto, el problema, los objetivos y la justificación. También se describirá de la situación actual de la empresa, incluyendo el reto que enfrenta y la posible solución.

Se menciona la trayectoria de Pillsens, los fundadores y la visión de la compañía. Se examina la situación actual, destacando el estancamiento en las ventas y la reducción de precios debido a la competencia. Además, se aborda el impacto negativo de la falta de diferenciación y los altos niveles de inversión en marketing y calidad.

El principal problema de Pillsens es la necesidad de encontrar nuevas fuentes de crecimiento para recuperar la rentabilidad de manera sostenible. La estrategia inicial basada en la diferenciación se ve afectada por los avances tecnológicos y la madurez de la industria. Se propone un enfoque en el mercado de Estados Unidos y se considera una alianza con CVS Health. Sin embargo, después de ser evaluada, se concluye que no es viable debido a limitaciones logísticas y económicas, y se propone una alternativa de alianza con Publix, una cadena de supermercados en Estados Unidos.

Se presenta un análisis FODA cruzado de Pillsens, identificando las principales estrategias (FO, DO, FA, DA) que se enfocan en el crecimiento de mercado de los productos Over the Counter (OTC), mejorar la cobertura en el canal de distribución, diversificar el portafolio y establecer asociaciones con empresas especializadas para productos de nichos.

Para finalizar, se describe la relación que Pillsens busca establecer con Publix, resaltando los beneficios mutuos y se detalla el lanzamiento de un suplemento alimenticio orgánico basado en productos andinos, destacando sus propiedades y beneficios para la salud. Esta propuesta ofrece oportunidades de crecimiento y de recuperación respaldadas por la diferenciación, el potencial del mercado y la demanda de productos saludables. Los detalles se abordarán en los siguientes capítulos del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1.1 Consideraciones generales

1.1.1 Pillsens

Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de analgésicos y antioxidantes, originalmente constituida y basada en Finlandia, hoy en día cuenta con operaciones en Francia y Estados Unidos. Ambos mercados se abastecen desde dos plantas de producción ubicadas en Finlandia y Estados Unidos a través de grandes mayoristas a los que vende la totalidad de su producción, estos a su vez son los que colocan los productos en diversos *retailers* para llegar al consumidor final.

La compañía cuenta con más de 150 años de experiencia en el mercado y tiene un extenso conocimiento en el desarrollo de productos de alta calidad a través de una estrategia de crecimiento apalancada en la innovación y la Investigación y Desarrollo (I+D) a lo largo de su historia. Los fundadores de la empresa, Erik y Ani Pillsens, especialistas en marketing y gestión de costos respectivamente, han liderado el crecimiento de la empresa a través de mejoras continuas en sus productos y un fuerte posicionamiento de calidad en la mente de sus consumidores en Finlandia. Katrine Pillsens, actual directora, tiene como objetivo asegurar el éxito de la compañía en línea con el legado que han construido sus predecesores.

1.1.2 Breve historia de la empresa

A continuación, se presentan los principales hitos de la historia de la compañía:

Figura 1

Línea de tiempo de Pillsens



Nota: Adaptado de Cesim Firm, 2021.

1.1.3 Misión y visión

La visión y misión de la compañía han sido propuestas por los autores de la presente investigación:

- **Visión.** Ser una institución líder en el desarrollo de soluciones innovadoras para fortalecer la salud de las personas de manera preventiva y mejorar su calidad de vida.
- **Misión.** Encontrar nuevas y mejores maneras de fortalecer sistemáticamente la salud de nuestros clientes a través de productos especializados y de fácil consumo.

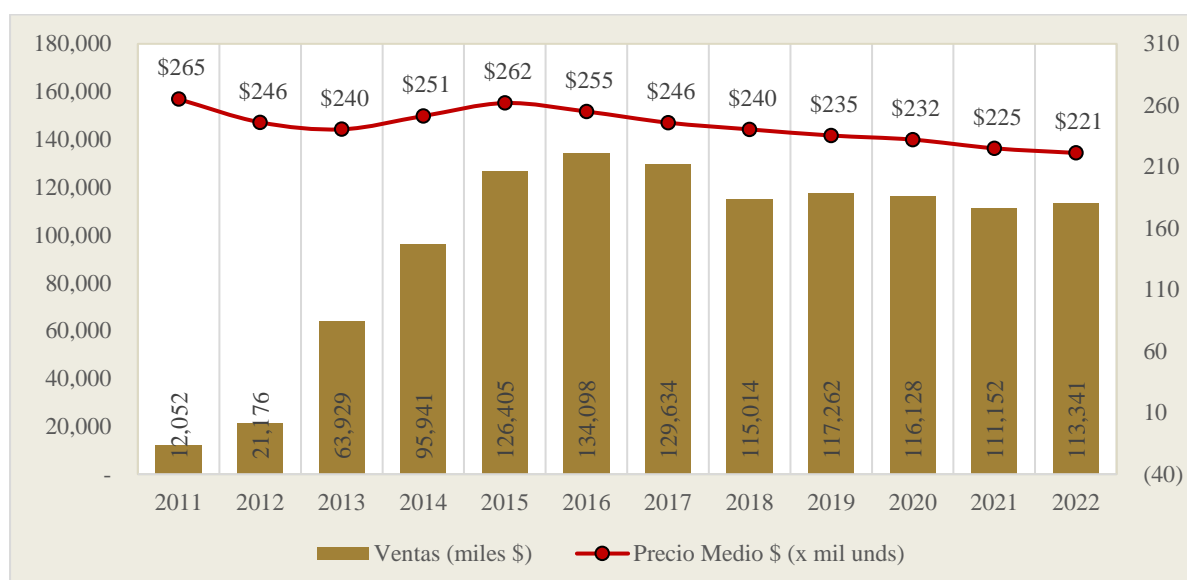
1.2 Descripción y perfil estratégico de Pillsens

1.2.1 Situación de la empresa 2022

A pesar del gran inicio de la gestión, el desempeño en ventas de Pillsens muestra un estancamiento en el nivel de ventas, especialmente en los últimos cinco años:

Figura 2

Pillsens: Evolución de ventas y precio medio

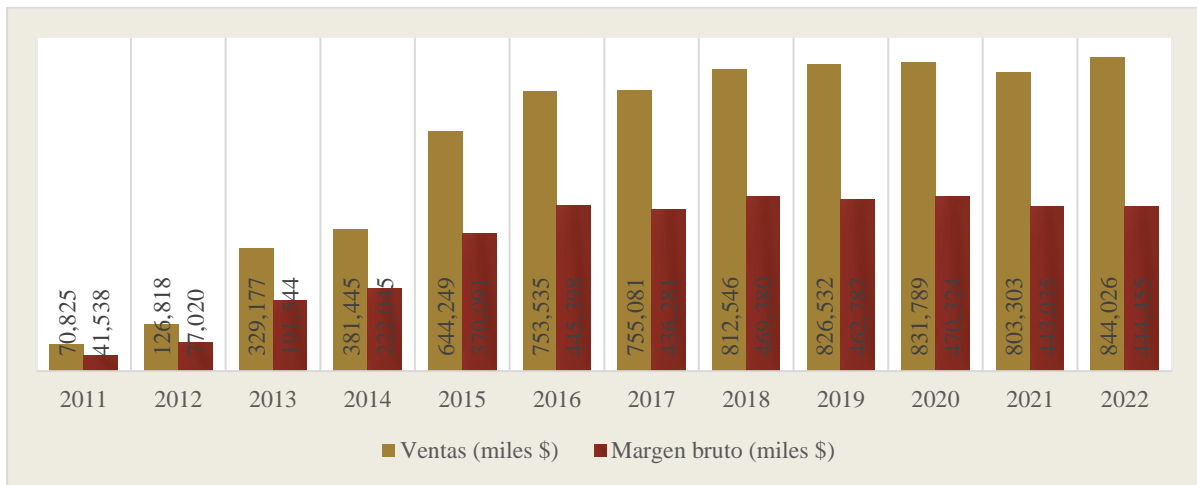


Nota: Adaptado de Cesim Firm, 2022.

Como se puede apreciar en la siguiente figura, después de un fuerte crecimiento desde 2011 hasta 2016 se ha experimentado una serie de dificultades para mantener el crecimiento de 2017 en adelante. Se muestra el precio medio por cada mil unidades vendidas porque este refleja la complejidad de la situación. Como se evidencia, se ha manejado una reducción sistemática de precios en todo el portafolio a partir del año 2016, esto como respuesta a un constante ajuste de precios a la baja realizado por los competidores directos, en algunos casos incluso por debajo su propia rentabilidad. En la siguiente figura se aprecia el impacto general en los dos segmentos en los que participa la empresa:

Figura 3

Evolución de ventas y margen bruto del segmento (Pillsens + competidores directos)

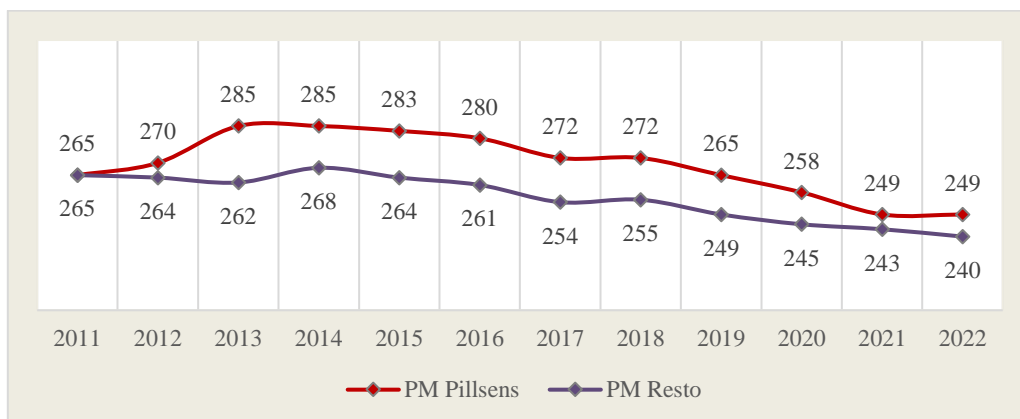


Nota: Adaptado de Cesim Firm, 2022.

Aquí se evidencia el impacto de las reducciones de precio sobre el nivel de ventas que, en general, no llega a compensar el efecto incremental sobre la demanda de los productos (López, 2022), así, se venden más unidades y se generan más ingresos, pero los márgenes de la industria casi que no se han incrementado desde el 2016. Conscientes de esta realidad se trasladaron las reducciones de precio hacia los clientes para mantener el volumen de consumo de los productos, pero siempre por encima de los competidores para proteger al máximo la rentabilidad de la empresa (Torres, 2023).

Figura 4

Evolución de precios de analgésicos en el segmento (Rubbana versus resto) (en dólares)



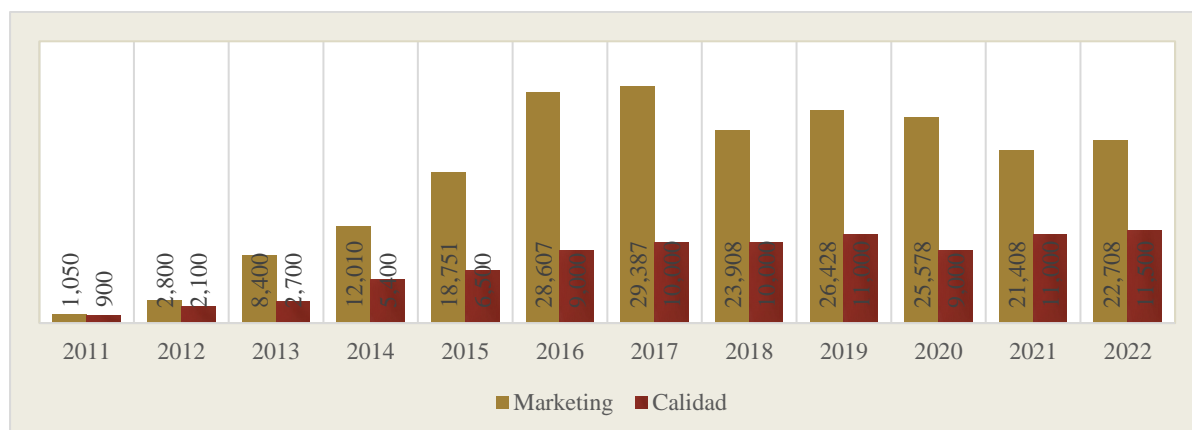
Nota: Adaptado de Cesim Firm, 2022.

En segundo lugar, el nivel de diferenciación obtenido al inicio de la gestión se ha reducido completamente con el avance tecnológico de la industria y el acceso a dicha tecnología, lo que ha determinado que los clientes sean mucho más susceptibles a los ajustes de precio de parte de los competidores. Para ser consistentes con la estrategia de diferenciación

(Porter, 2006), se han mantenido importantes inversiones en marketing y calidad, pero esto no ha sido suficiente para mantener la posición obtenida en el mercado:

Figura 5

Inversión de Pillsens en marketing y calidad (en miles de dólares)

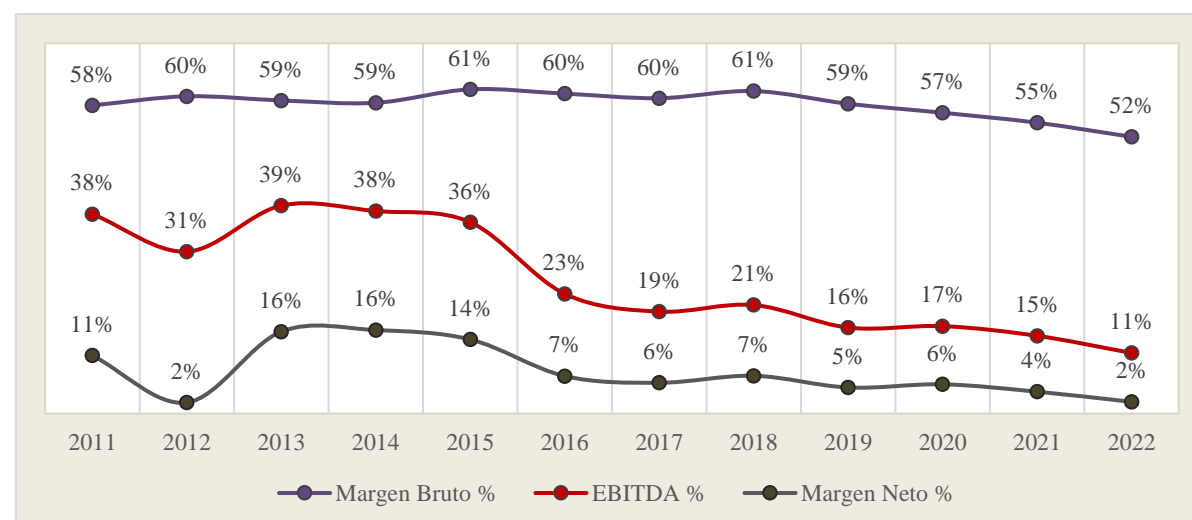


Nota: Adaptado de Cesim Firm, 2022.

La empresa ha sido consistente en mantener sus niveles de *branding* y visibilidad con algunos ajustes obligados por preservar la salud de la compañía y de los *stakeholders*. En lo que respecta a la calidad y en línea con los valores y la responsabilidad para con los clientes, no se han hecho ajustes durante el periodo (Genebra Latinoamérica, 2021). Esta decisión ha supuesto un reto extraordinario para mantener la rentabilidad en este último periodo donde la empresa ha sufrido reducciones importantes en sus ganancias a diferentes niveles.

Figura 6

Evolución de márgenes de Pillsens



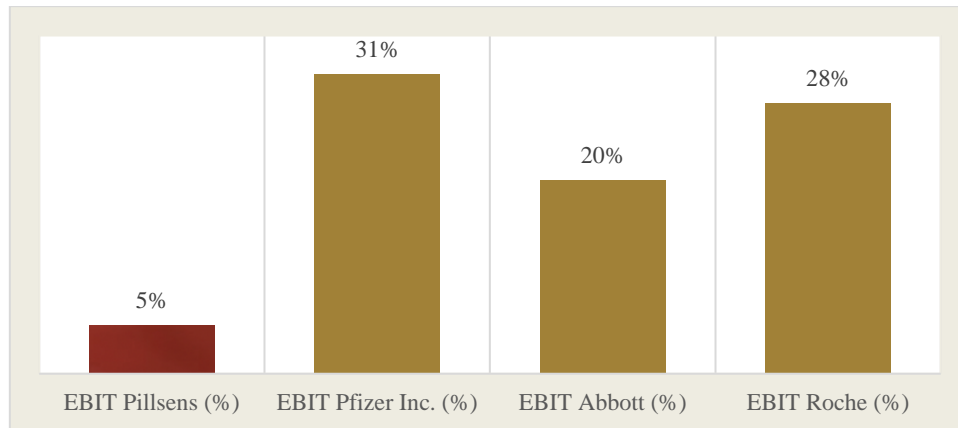
Nota: Adaptado de Cesim Firm, 2022.

Es bastante claro que mantener los niveles de gastos en marketing y calidad ha sido clave para la reducción de los beneficios, en el 2022 estos ascienden a 38% y 19% del margen bruto respectivamente, niveles relativos que no son sostenibles en el tiempo. Para establecer

un contexto si se hace la comparación con los líderes globales de la industria, la empresa está actualmente muy por detrás de ellos a nivel de EBIT%.

Figura 7

Porcentaje de ganancias antes de intereses e impuestos de Pillsens versus la competencia 2022

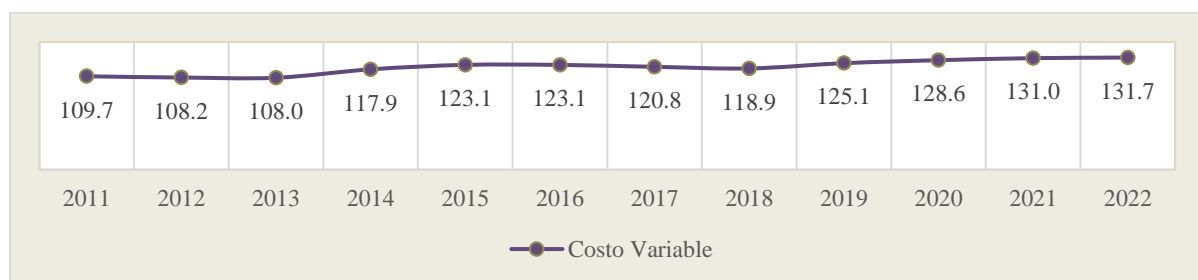


Nota: Adaptado de Yahoo Finance, 2022a, 2022b, 2022c.

Además, es importante resaltar que en el 2015 iniciaron sus operaciones en Estados Unidos con la adquisición de una planta local. Otro aspecto importante que agudizó el deterioro de los beneficios de la empresa fue el incremento en los costos variables del producto bandera Rubbana, tanto en materiales como en mano de obra directa:

Figura 8

Evolución anual del costo variable (por mil unidades) de Rubbana (en dólares)



Nota: Adaptado de Cesim Firm, 2022.

Finalmente, es importante reconocer que Pillsens, en este periodo, no ha aprovechado sus capacidades para desarrollar nuevos productos que permitan construir nuevamente ventajas competitivas y aprovechar así nuevas oportunidades en un mercado que ha sido muy dinamizado en este aspecto por las consecuencias de la pandemia del COVID-19.

1.3 Definición del problema que enfrenta Pillsens

1.3.1 ¿Cuál es el reto?

Los resultados de los últimos años reflejan una necesidad clara de enfocarse en encontrar nuevas fuentes de crecimiento en el mercado y de recuperar la estabilidad de los

beneficios en el tiempo desde una perspectiva estructural. Es clave enfocarse en el manejo de los recursos ya que Pillsens compete en un entorno con alto nivel de incertidumbre, siendo imperativo identificar el mercado específico que ayudará a revertir esta situación.

La estrategia de la compañía siempre estuvo apalancada en la diferenciación, donde históricamente la eficacia y la calidad de sus productos alcanzaba para generar esta ventaja respecto del resto de la industria. Los avances tecnológicos de los últimos años y el acceso a dichos avances han posicionado a los competidores muy cerca a estos atributos frente al consumidor, transformándolos en puntos de paridad (más que en puntos de diferenciación). A la vez, es necesario reconocer que mantener el portafolio en productos *mainstream* (analgésicos y antioxidantes tradicionales) también limita las capacidades de innovación y desarrollo de la compañía debido a que es una industria madura y con líderes globales establecidos y de gran envergadura financiera (Abbot, Bayer, Johnson & Johnson [J&J], Gfk, etcétera).

1.3.2 Definición del problema

Pillsens necesita encontrar nuevas fuentes de crecimiento en espacios específicos del mercado donde pueda apalancar sus capacidades para generar valor diferencial para sus clientes y generar eficiencias operativas para recuperar sus niveles de rentabilidad de manera sostenible. Además, la dirección desea establecer una alianza con la cadena de farmacias norteamericana CVS Health. Por esto, el ámbito de la solución se enfocará en el mercado de Estados Unidos.

1.4 Conclusiones

- Para recuperar el desempeño comercial de la compañía es necesario construir fuentes de ventaja competitiva que ayuden a consolidar el crecimiento y evitar la competencia por nivel de precios.
- En esta misma línea, para incrementar los niveles de rentabilidad de la compañía y alcanzar o superar el nivel de los referentes del mercado, es necesario generar eficiencias operativas (Economipedia, 2021) para la línea regular; en el caso de nuevos proyectos es vital minimizar costos fijos en función de costos variables (crecimiento con rentabilidad).
- Enfocarse en Estados Unidos es consistente con el modelo de negocio porque la empresa ya cuenta con operaciones (planta), y también por distancia cultural y condiciones de mercado.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO DE PILLSSENS

2.1 Análisis del macroentorno (PESTL¹)

2.1.1 Entorno político

Estados Unidos cuenta con una estructura de gobierno estable (Gobierno Federal) y como política, apuesta por un enfoque pragmático para dar un marco favorable a las inversiones dentro del país, tanto para agentes internos como externos.

La industria de productos para la salud está fuerte y claramente regulada por con leyes como Controlled Substances Act (CSA) (United States Drug Enforcement Administration [DEA], 2018), y Federal Food, Drug and Cosmetic Act (U.S. Food & Drug Administration [FDA], 2018) que dan estructura y soporte. Cambios en leyes y regulaciones sobre programas de salud como Medicare o Medicaid pueden tener un impacto significativo en la industria. Es oportuno mencionar que, al tratarse de programas sociales, la presión del público en general es muy alta para que el Gobierno actual movilice cambios significativos durante este periodo.

2.1.2 Entorno económico

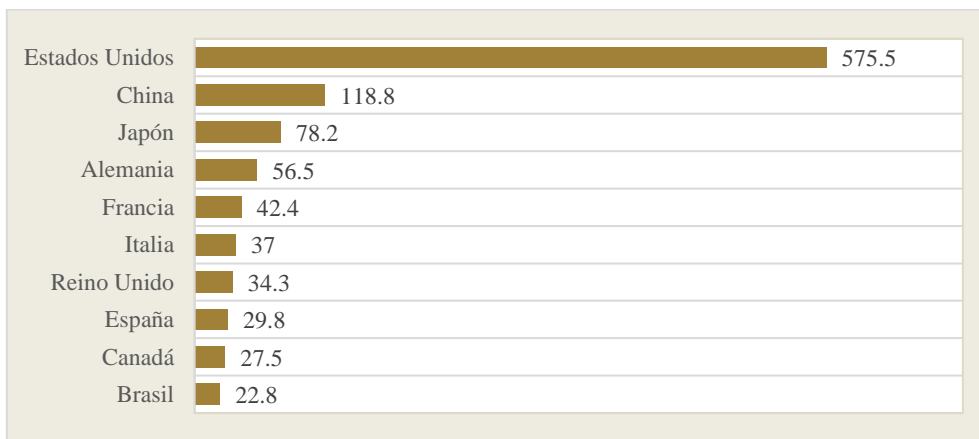
La economía norteamericana es la más grande del mundo, aunque recientemente el crecimiento de su Producto Bruto Interno (PBI) se ha visto truncado debido a la crisis sanitaria relacionada a la pandemia del COVID-19 y por la crisis global de la cadena de abastecimiento. Las proyecciones de crecimiento del PBI se sitúan en 1.8% para el cierre de este 2022, 0.5% para el 2023 y 1% en 2024 (ver anexo 1). Cabe mencionar que el impacto del conflicto entre Rusia y Ucrania no ha sido tan fuerte como en otras economías importantes debido a que es un país exportador de gas natural y otros *commodities* (trigo) que actualmente escasean en otros países del mundo (World Integrated Trade Solution [WITS], 2020). La presión inflacionaria sigue avanzando y la Federal Reserve (FED) ha establecido incrementos sistemáticos a lo largo de este 2022 para la tasa de interés hasta niveles de 4.5%, cifra récord en los últimos 30 años. Se espera que la inflación no regrese a niveles normales (el *target* de la FED es de 2% de crecimiento interanual) hasta finales del 2024 (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], s.f.). En el corto plazo el país va a sufrir los efectos retrasados de la reducción del gasto de consumo, asociados básicamente a la desactivación de diversos estímulos sociales y fiscales implementados durante la pandemia del COVID-19 por el gobierno, afectando principalmente la capacidad de gasto de los sectores más bajos de la pirámide socioeconómica (Kelly, 2023).

¹ David y David, 2017.

La industria de productos para la salud está en proceso de crecimiento, con los medicamentos con receta (*prescription drugs*) como el principal generador del gasto de parte de los consumidores. Cabe remarcar que el costo elevado de estos medicamentos es una de las principales preocupaciones de los norteamericanos, y el impacto de los incrementos generalizado de los costos podría afectar mucho el desempeño de la industria (SingleCare Team, 2022). A nivel de mercado las principales empresas farmacéuticas del mundo se encuentran en suelo norteamericano y han desarrollado la infraestructura para impulsar permanentemente la innovación a través de diversos centros de tecnología farmacéutica, consolidándolo como el más importante a nivel global.

Figura 9

Principales mercados farmacéuticos del mundo 2021 (en billones de dólares)



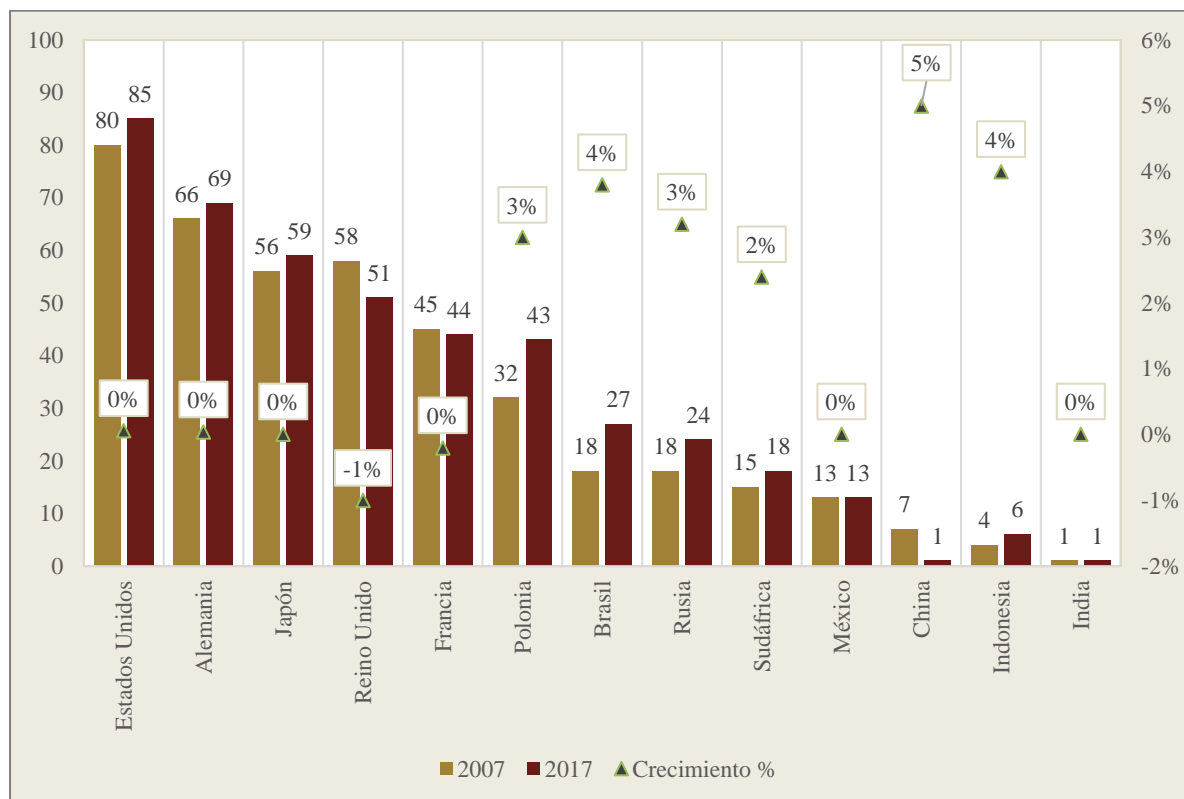
Nota: Adaptado de Statista, 2023a.

Si bien China crece a una tasa bastante más dinámica que la de Estados Unidos, es muy importante entender la realidad del gasto per cápita para tener una idea más clara de la capacidad de gasto de cada cliente potencial y su ciclo de vida hacia adelante.

En la siguiente figura nuevamente se aprecia que Estados Unidos es por lejos el primer país en concentración de gasto per cápita y además con una tasa de crecimiento esperado que se mantiene en el lado positivo del eje para los próximos años. Es importante mencionar que hoy en día el Gobierno absorbe una gran porción de los gastos en medicamentos a través de sus programas sociales (50% del total a través Medicare y Medicaid), razón por la cual desde hace dos décadas han empezado a flexibilizar las regulaciones e impulsar el consumo de medicamentos genéricos, y así favorecer ahorros importantes a nivel de presupuesto fiscal, esto enfocado especialmente en las medicinas que requieren prescripción (Bunis, 2023).

Figura 10

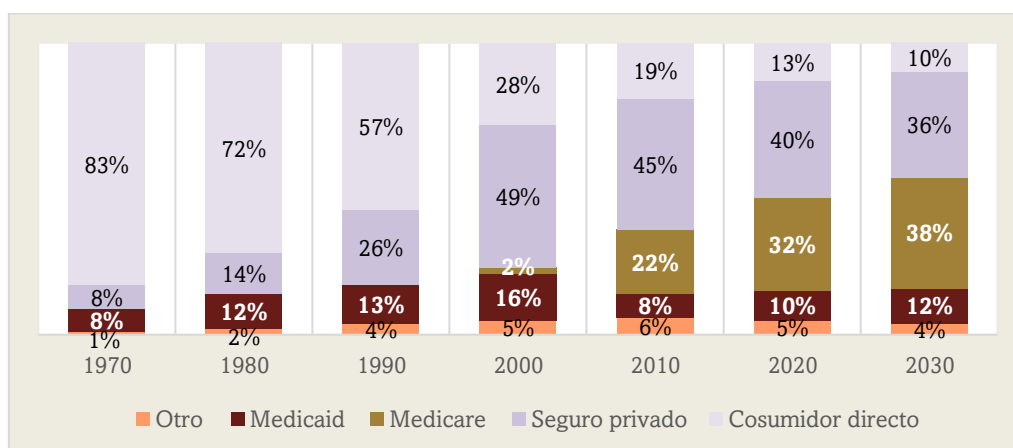
Gasto per cápita de los principales mercados a nivel mundial en medicamentos OTC (en dólares)



Nota: Adaptado de Euromonitor, s.f.

Figura 11

Fuentes de pago de gastos netos en medicamentos para pacientes en Estados Unidos



Nota: Adaptado de Statista, 2023b.

El gobierno norteamericano considera, además, que la categoría de productos OTC constituye una fuente de ahorro muy importante para el seguro social, estimado en US\$ 147 billones anuales, debido a que este tipo de producto es una alternativa muy accesible para la población y es la primera opción de los consumidores ante cualquier malestar antes de visitar

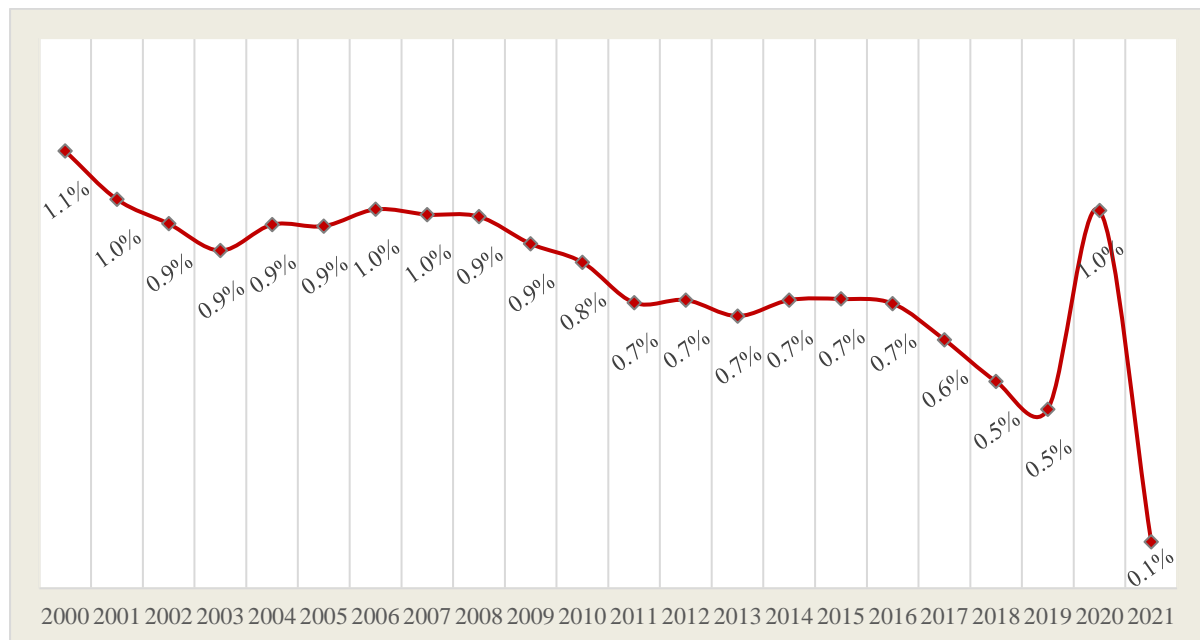
a un especialista fisiológico que terminaría derivando en un costo para el gobierno a través del seguro. Por lo tanto, facilita mucho el aspecto burocrático para lanzar nuevos productos.

2.1.3 Entorno social

La población de Estados Unidos se estima en 334 millones de habitantes, de los cuales 18% aproximadamente tiene entre 0 y 14 años; 65%, entre 15 y 64 años, y 17%, de 65 años en adelante (Capitalbolsa, 2021).

Figura 12

Tasa de crecimiento poblacional de Estados Unidos 2000 a 2021 (% anual)



Nota: Adaptado de Banco Mundial, ,s.f.

Como se aprecia en la figura anterior, el crecimiento de la población norteamericana está casi estancado después del 2020, con 25 estados presentando decrecimiento contra periodos anteriores, debido -en parte- a los efectos negativos del COVID-19, a la tendencia a engendrar menos hijos y a la migración interna entre estados. Esto evidencia una tendencia muy clara de envejecimiento de la población en los últimos años (la mediana era 29.5 años en 1960 y en 2021 es de 38.8), que significa una mayor necesidad de productos para incrementar la salud y el bienestar en todas sus categorías. Es importante destacar que salud y bienestar son valores que los norteamericanos consideran más en los últimos años, hay una tendencia positiva en la demanda por productos para el cuidado preventivo y alternativo de la salud.

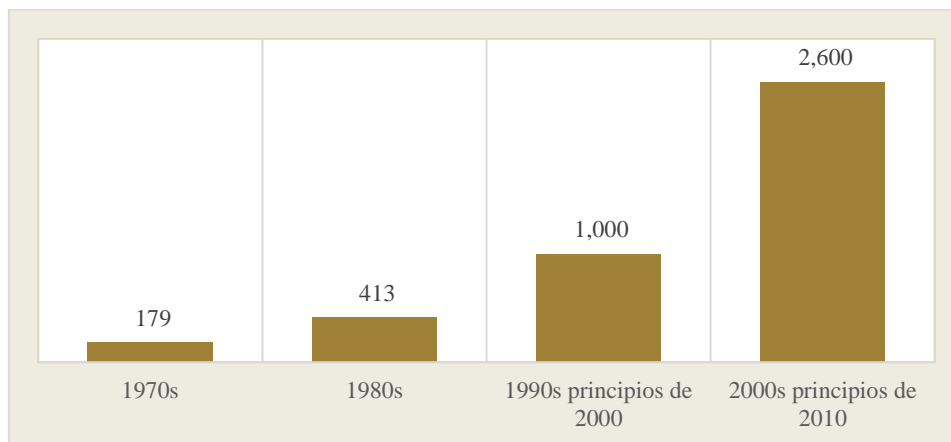
2.1.4 Entorno tecnológico

Estados Unidos es un país que apuesta con fuerza por el desarrollo tecnológico de sus diversas industrias, ha tenido un *boom* empresarial importante asociado a la innovación en las tecnologías digitales, de la información y comunicaciones con su máxima expresión en Silicon

Valley y con aplicaciones funcionales con valor para diversas industrias (Vivas, 2021). En la industria farmacéutica el costo de la innovación es una barrera muy grande. Por ejemplo, para lograr un nivel de diferenciación sostenible en analgésicos la clave está en desarrollar principios activos y/o excipientes que aporten un mejor desempeño en términos de eficiencia, velocidad de asimilación, duración o cualquier otro aspecto relacionado. Los costos asociados a este proceso son muy altos, se estiman en US\$ 79.6 billones solo en Estados Unidos. En general el desarrollo de un medicamento con receta (*prescription drug*) es significativamente más alto que un producto OTC. Un medicamento con receta desarrollado desde cero tiene un costo que puede variar ampliamente dependiendo de su complejidad, pero se puede estimar el costo promedio en US\$ 2.6 billones desde su descubrimiento hasta la fase de lanzamiento (incluyendo pruebas clínicas, aprobación regulatoria y producción). En contraste los productos OTC generalmente se encuentran por debajo de los US\$ 100 millones tomando en cuenta un desarrollo desde cero (Globe Newswire, 2016).

Figura 13

Evolución del costo por desarrollar un medicamento en Estados Unidos desde 1970 hasta la actualidad (millones de dólares)



Nota: Adaptado de Statista, 2023c.

Finalmente, la tendencia más importante para lograr eficiencia operativa en la industria es la automatización de los procesos a través de inteligencia artificial, que permite optimizar al máximo el costo asociado y se puede destinar la mayoría de los recursos al objetivo de I+D. Esto termina siendo casi una necesidad debido a la creciente dificultad de manejar los incrementos de costos laborales y la búsqueda de personal calificado para la operación de las fábricas (Big Data Marketer, 2023).

2.1.5 Entorno legal

Estados Unidos es un país donde las reglas de juego son claras, de la mano de la institucionalidad mencionada en el entorno político, así se tiene un sistema judicial robusto y

accesible, y esto también se extiende a los negocios como parte de su perfil de libre mercado, más aún en una industria como la del bienestar y la salud donde las repercusiones negativas en los clientes podrían ser fatales. La industria en general está sujeta a una gran variedad de regulaciones legales incluyendo regulaciones sobre los precios y potenciales demandas de responsabilidad. Las patentes otorgadas para medicamentos con prescripción duran 20 años en el país (Eunice Kennedy Shriver National Institute of Child Health and Human Development [NIH], 2015), donde el periodo de explotación comercial (post investigación y desarrollo de un producto nuevo) se calcula entre 10 y 12 años. A partir de este punto expira la patente y los medicamentos genéricos entran en juego (Organización Mundial de Comercio [OMC], 2006). La situación de los productos OTC es diferente debido a que estos atienden afecciones menores y no necesitan una receta médica para su compra y consumo. Su venta se ha robustecido a nivel de *retail* y se ha expandido más allá de las farmacias tradicionales, donde diversas cadenas de farmacias y supermercados han tomado el liderazgo sustentado en la conveniencia (amplias redes de distribución) y valor agregado en surtido, servicios asociados y programas de fidelización (Foley, s.f.).

2.2 Análisis del microentorno – Análisis y atractividad del sector

2.2.1 Fuerza de los proveedores

Los proveedores de Pillsens son aliados estratégicos con quienes se han construido relaciones en el tiempo, existe un trato justo por políticas internas de la compañía, pero el poder de negociación es favorable. La política de aseguramiento de precios por volumen ayuda a mantener un flujo estable de aprovisionamiento de materias primas e insumos en el tiempo.

2.2.2 Fuerza de clientes

Por la escala de la operación y el portafolio de productos actual (OTC) es muy difícil establecer mayor control sobre los canales de distribución en los que se puede ingresar y en los precios para el consumidor final, esto es manejado en su totalidad por los mayoristas con quienes actualmente se establecen redes comerciales en los mercados donde compite Pillsens.

2.2.3 Competidores actuales

La fuerza de los competidores es muy importante. En el sector existen dos tipos de competidores que por envergadura y trayectoria son muy sólidos en recursos y capacidades con marcas bien establecidas a nivel global: los grandes laboratorios como Johnson & Johnson o Bayer y luego, las cadenas de *retail* que han podido generar marcas blancas de mucha notoriedad como CVS Health fabricando con terceros de escala mundial (en este caso, LNK International); todos con productos de primera calidad y además con manejo de presupuestos de marketing muy elevados o control de los canales de distribución hacia los clientes finales.

2.2.4 Competencia futura

El mercado está dominado por grandes marcas globales y es muy difícil pensar en competencia futura relevante a nivel corporativo, quizás hay algunos espacios específicos adonde puedan ingresar nuevos competidores apalancados en tendencias de consumo de productos responsables con el medioambiente y/o de fabricación 100% natural u orgánica, especialmente para consumo preventivo y/o alternativo, pero a gran escala es muy difícil por el tamaño de la inversión y la reputación que ya ganaron los competidores establecidos.

2.2.5 Productos sustitutos

Debido al cambio hacia una cultura de consumo más preventiva, los productos como analgésicos y antioxidantes que tratan condiciones específicas pueden verse afectados por alternativas que buscan incrementar el bienestar reforzando la calidad de vida de las personas, como los suplementos y otros complementos dietéticos que enriquecen la ingesta de nutrientes y otras sustancias clave para el organismo de manera paulatina a través de rutinas de consumo sistemáticos, los cuales están creciendo sostenidamente (Mordor Intelligence, s.f.).

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El resultado de esta evaluación es de 2.15 (ver anexo 2), lo que ubica a Pillsens por debajo del promedio (2.5) y evidencia la necesidad de replantear la estrategia hacia el mercado especialmente en términos de portafolio de producto y canales de distribución. Es crucial para el futuro de la compañía consolidar las fortalezas y reducir el impacto de las debilidades actuales.

2.4 Conclusiones

- En la industria de los medicamentos el negocio más importante son los medicamentos con receta que, a la vez, el más riesgoso ya que, para generar innovación hay que realizar grandes inversiones en I+D y competir directamente con gigantes globales establecidos.
- La categoría OTC presenta condiciones similares en sus segmentos más tradicionales donde la competencia cuenta con mercado ganado y grandes presupuestos de marketing e I+D para mantener su posición. Sin embargo, existen segmentos más especializados que responden a nuevas tendencias de consumo donde, por escala, se pueden generar ventajas competitivas favorables para compañías como Pillsens.

- Para seguir penetrado en el mercado norteamericano es fundamental acercarse más al consumidor, reconstruyendo el canal de distribución; en tal sentido, las cadenas de *retail* son esenciales para los productos OTC.
- Si bien la economía norteamericana es la más importante del mundo, debido a los riesgos asociados a los próximos tres años conviene enfocarse mucho más en generar eficiencias a través del uso de la tecnología y una mejor administración de recursos en la operación en general.
- El punto anterior también implica una evaluación exhaustiva del tamaño de las inversiones asociadas a nuevos proyectos.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE PILLSSENS

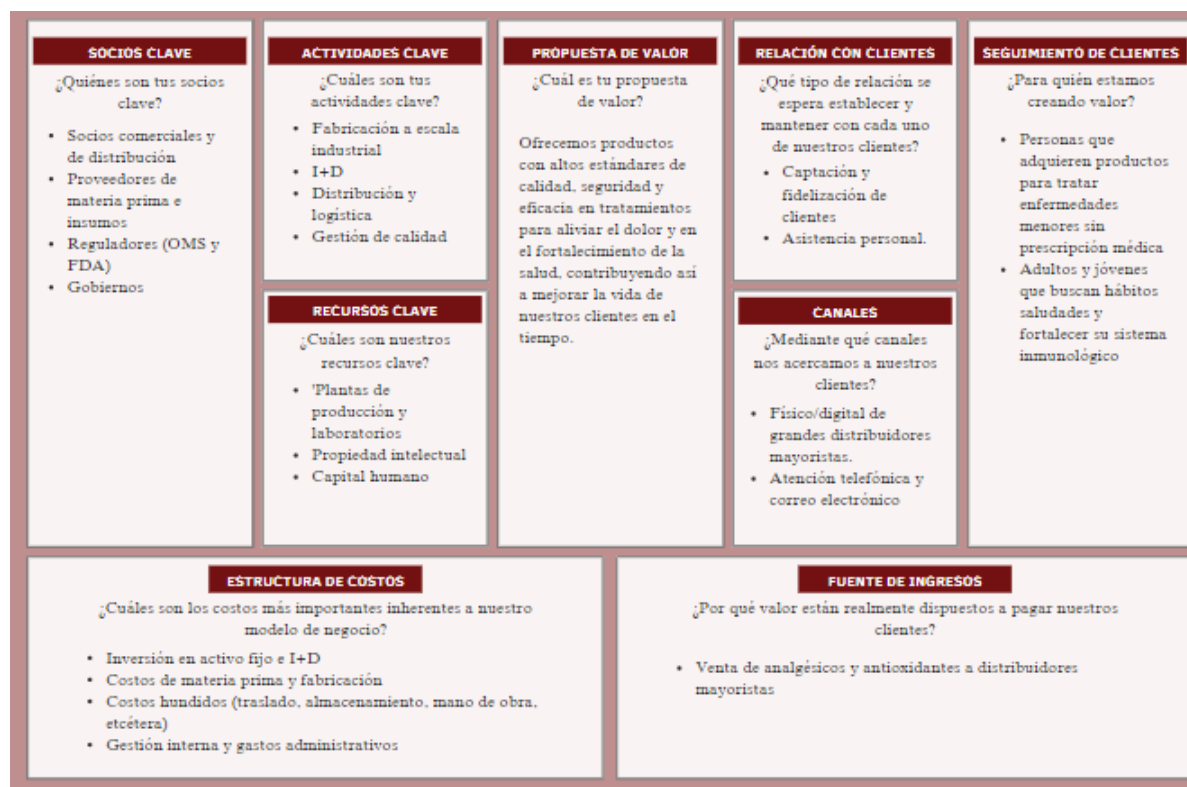
Con el objetivo de describir de manera lógica y cómo la organización crea, entrega y captura valor, desarrollamos la herramienta Business Model Canvas de Pillsens.

3.1 Modelo de negocio Canvas

La herramienta de modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011) revela cómo la propuesta de valor de Pillsens está sustentada en el capital humano y en la cadena productiva, a través de los cuales se asegura la calidad de sus productos. También muestra oportunidades de mejora muy claras en 3 aspectos: i) Apalancar mejor las capacidades y generar innovación en el portafolio; ii) Profundizar la relación con los clientes finales incorporando nuevos canales de distribución y diversos puntos de contacto, y iii) Estrechar las relaciones con los socios claves para maximizar el valor que se recibe de ellos.

Figura 14

Modelo de negocio de Pillsens



Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

3.2 Cadena de Valor

A continuación, se revisará la cadena de valor de la compañía para identificar cómo genera valor a través de las actividades principales y secundarias (ver anexo 3).

3.2.1 Actividades primarias

En Pillsens se han definido seis actividades principales que buscan desarrollar el máximo valor para la organización:

- **Logística de entrada.** Aquí se encuentra la gestión interna y el manejo de los recursos desde proveedores externos. Pillsens prioriza la calidad de los proveedores, con quienes mantiene una sólida relación para que el flujo eficiente de abastecimiento de insumo e intercambio de información para la producción de antioxidantes y analgésicos no se detenga.
- **Operaciones de producción.** Incluye las actividades relacionadas a la fabricación de los medicamentos (pesaje, granulación, secado, tamizado, mezclado, compresión, recubrimiento y envasado). Bajo las condiciones del mercado y la situación de los precios se limita el crecimiento de activos fijos para priorizar el margen neto. Esto ocasionó que se trabajara permanentemente en tres turnos para satisfacer la demanda.
- **Logística de salida de productos.** Pillsens terceriza las actividades de distribución a través del canal mayorista en los países donde tiene operación, siempre trabajando de la mano de sus socios para optimizar los costos de traslado y tiempos de entrega, cuyo impacto repercute directamente en la rentabilidad de la compañía.
- **Marketing y ventas.** La apuesta de la compañía siempre ha ido de la mano con la estrategia de diferenciación, como tal se cuenta con un equipo de marketing activo en comunicaciones para darle notoriedad a la marca. Sin embargo, cabe mencionar que la nueva realidad del mercado con nivel de precios a la baja obligó a buscar nuevas maneras de generar resultados de marca con presupuestos cada vez más acotados. El foco de la gestión está en buscar nuevas oportunidades en el mercado a través de soluciones innovadoras en nichos especializados y rentables.
- **Servicio postventa.** Siempre se ha definido la transparencia como un valor en Pillsens, por lo que tienen canales telefónicos y digitales activos para mantener conversaciones directas con los consumidores y resolver de forma directa cualquier necesidad que tengan. De igual manera se atiende a los socios comerciales como proveedores, mayoristas, reguladores, etcétera.

3.2.2 Actividades secundarias

- **Infraestructura.** Se han desarrollado dos HUB de producción alineados con la estrategia de expansión, para ello cuentan con plantas de producción en Finlandia

(para atender a Europa) y en Estados Unidos (para atender a América). Además, se implementaron dos laboratorios en dichas regiones para optimizar los controles de calidad y la I+D de los productos. En los últimos años la empresa ha incrementado la capacidad de sus plantas debido a la realidad del mercado en términos de estancamiento de la demanda e incremento de costos de capital. Cuenta con dos fábricas de producción, una en Finlandia y otra en Estados Unidos, con capacidad de producción de 327,000 y 237, 000 unidades, respectivamente (ver anexo 4).

- **Gestión de Recursos Humanos.** El ADN de la organización es el *know how* adquirido y perfeccionado a lo largo de los años en la industria. Más allá de los vaivenes del mercado han mantenido una apuesta fuerte por seguir impulsando los valores de la cultura corporativa y el perfeccionamiento de sus capacidades de I+D y control de calidad. Para preservar esto en el tiempo se han desarrollado programas *ad hoc* de capacitación constante, retención de talento y línea de carrera.
- **Desarrollo tecnológico.** Se maneja una unidad de calidad enfocada en una gestión de la calidad total (Total Quality Management) y con el soporte de soluciones tecnológicas que cumplen con los máximos estándares que solicita el mercado y los entes reguladores. Los laboratorios son de última tecnología, se maneja un Disaster Recovery Plan que permite tener una recuperación inmediata de la operación y la reducción del impacto socioambiental. Pillsens está comprometida con el desarrollo sostenible de la industria y siempre busca altos estándares de eficiencia.
- **Adquisición.** La cadena de distribución funciona de manera precisa en base a la colaboración entre el personal y los socios clave. Existe un sistema de planificación enfocado en proyectar los requerimientos de insumos en el largo plazo y espacios trimestrales para generar ajustes si se aprecia que las tendencias están cambiando. Este nivel de comunicación con los socios permite que Pillsens pueda anticipar cualquier situación que complejice o perjudique los cumplimientos de las fechas establecidas y poder hacer ajustes para no interrumpir la operación. Los incidentes que comprometan la continuidad del negocio son minimizados, lo cual ha brindado bastante solidez incluso durante la crisis de contenedores.

3.3 Análisis de las áreas funcionales

Es importante analizar las áreas funcionales para comprender cómo se desarrollan las diferentes actividades. Asimismo, es importante describir los logros y retos para evaluar su desempeño actual y establecer objetivos más claros para el futuro (ver anexo 5).

- **Marketing y ventas.** Es el área encargada de desarrollar las estrategias de ventas para lograr el posicionamiento de la marca en los mercados en los cuales se ha ido penetrando. Asimismo, es la encargada de crear sinergias con los canales minoristas y así aprovechar el contacto directo con el cliente final.
- **Finanzas.** Es el área funcional encargada de estructurar el plan financiero anual para lograr una estructura de capital diversificada y que mejore los indicadores financieros relacionados con optimizar el margen neto, aumentar la ganancia por acción y maximizar el valor de las acciones de Pillsens.
- **Producción.** Encargada de la transformación de los insumos en el producto terminado, para lo cual se requiere de un prolijo proceso operativo con estándares de calidad que vayan de la mano con la optimización de los recursos y tiempos para lograr así la rentabilidad esperada.
- **Logística y Distribución.** Establecer un correcto proceso de aprovisionamiento y distribución para reducir el inventario final para no caer en costos adicionales; además, se encarga de entregar el producto en la forma, momento y lugar pactado.
- **Recursos Humanos.** Área crucial dentro de Pillsens cuya misión es captar al mejor talento humano disponible en el mercado y retenerlo mediante un excelente clima laboral y líneas de carrera establecidas que permitan el mejoramiento continuo.
- **I+D.** Es el área encargada del desarrollo de los nuevos productos a través de un estudio de mercado previo, donde se identifiquen los nichos de mercado a cubrir y desarrollar. Además, está en constante búsqueda de eficiencia operativa relacionada a reducir los costos en el proceso de producción.
- **Sostenibilidad.** Área encargada de agregar sostenibilidad a los productos desarrollados por Pillsens, alineados con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) de Salud y Bienestar.

3.4 Análisis de Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización (VRIO)

Según el análisis VRIO (D'Alessio, 2008) (ver anexo 6), el recurso clave de Pillsens es el conocimiento especializado en la industria y la categoría, consolidado en el tiempo gracias a su amplia trayectoria (más de 150 años en el mercado) y sus altos estándares para los clientes. Por esto se ha logrado establecer una cultura de aprendizaje constante alrededor de los procesos de desarrollo de productos y aseguramiento de la calidad. La clave es implementar una estrategia que le permita capitalizar al máximo sus capacidades y generar mayor valor en su operación y en el mercado.

3.4.1 Definición de ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Pillsens se encuentra en el *know how* especializado que la compañía ha adquirido a lo largo de su trayectoria en aspectos clave de la industria como desarrollo y lanzamiento de productos, control y aseguramiento de la calidad, y conocimiento del consumidor. Se busca revitalizar la cultura de la empresa en función a estos atributos para construir un portafolio de productos diferenciado y extender este *mindset* a todas sus áreas.

3.4.2 Definición de estrategia competitiva

La estrategia competitiva es la de diferenciación, buscando construir ventajas diferenciales que permitan consolidar la preferencia en el mercado. A la vez, en una industria donde los líderes cuentan con escala global y acceso a recursos financieros en concordancia, se debe mantener la posición obtenida y enfocarse en segmentos de mercado (o nichos incluso) donde se puedan apalancar estas ventajas sin generar una confrontación directa con ellos.

3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz EFI (David y David, 2017) pondera los factores internos de una compañía (fortalezas y debilidades) y su relevancia o impacto para establecer su posición competitiva en la industria. La puntuación obtenida es de 2.475 (ver anexo 7) y según la teoría, cualquier valor por debajo del promedio (2.50) refleja que la compañía analizada no está aprovechando correctamente sus fortalezas y no está mitigando sus debilidades. Si bien el modelo de negocio utiliza a un distribuidor mayorista, es necesario optimizar la llegada al mercado (*go to market*) a través de rutas cortas, y establecer nuevas formas de distribución para alcanzar mayor presencia en puntos de venta. Otro factor que limita el crecimiento es el reducido portafolio de productos actual. Si bien, Pillsens cuenta con la infraestructura y las capacidades de innovación para desarrollar nuevas propuestas, en los últimos años se ha enfocado en optimizar sus costos para no verse afectada por las condiciones del mercado y no perder rentabilidad.

3.6 Conclusiones

- El activo más importante es el conocimiento especializado adquirido a lo largo de los años, siendo reconocida como una empresa que fabrica productos de calidad.
- Actualmente comercializan sus productos a través de grandes mayoristas, lo cual limita el nivel de penetración en el mercado estadounidense. Es necesario reestructurar el canal de distribución para buscar mayor participación de mercado.
- Es necesario ampliar el alcance de la propuesta de valor para aprovechar las capacidades de innovación en nuevos espacios de mercado (nichos) donde se pueda explotar la ventaja competitiva y lograr diferenciación.

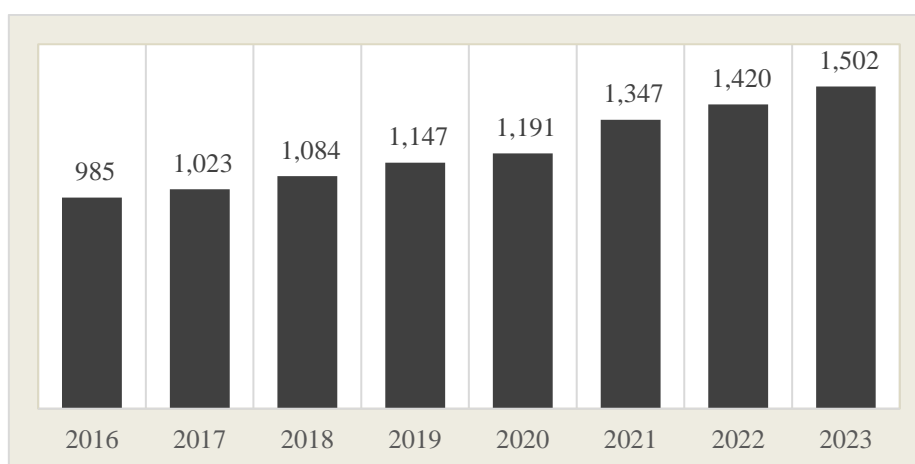
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE

4.1 Mercado global

El mercado de productos para la salud es una de las industrias más importantes del mundo, y es responsable del desarrollo, producción y comercialización de medicamentos y otros productos que buscan mejorar la salud y calidad de vida de los clientes en diferentes situaciones, ya que funcionan como medidas de prevención, tratamientos y terapias. Este tipo de productos busca prevenir o curar una afección médica, retrasar su aparición o reducir sus síntomas. El crecimiento de esta industria está estrechamente relacionado al avance y desarrollo tecnológico que facilita la aplicación de nuevos tratamientos o formulaciones más potentes a través de la innovación, como se puede apreciar a continuación:

Figura 15

Ingreso al mercado de productos para la salud a nivel mundial (en billones de dólares)



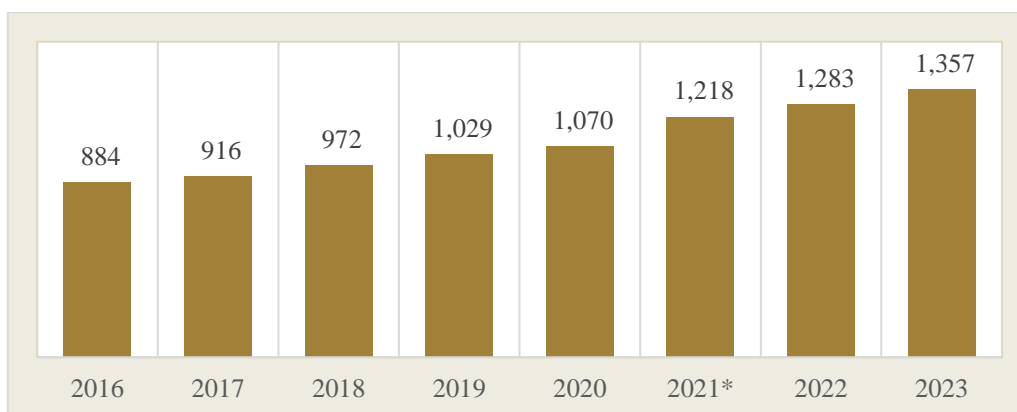
Nota: Adaptado de Statista, 2023b.

Al cierre de 2022, el mercado global medido en ingresos asciende a US\$ 1,420 billones aproximadamente, apreciándose un crecimiento dinámico especialmente después de la pandemia del COVID-19. Es importante indicar que los cambios en los procesos de ensayo clínico, las cuestiones reglamentarias y la accesibilidad de los medicamentos han sido facilitadores importantes para este crecimiento y se prevé que la industria siga con este comportamiento en los próximos años (OMC, 2021). Este mercado se divide en dos grandes categorías: las medicinas con receta (*prescription drugs*) (Pro Pharma Research Organization, s.f.), que normalmente atienden condiciones crónicas, y los productos sin receta (OTC) (Medline Plus, s.f.), como analgésicos y antioxidantes, que se pueden comprar en cualquier punto de venta que cuente con la oferta asociada. El mercado global de medicamentos con receta médica se estima en US\$ 1,357 billones, con una tasa de crecimiento anual de 4.3%. Son

tratamientos muy potentes y específicos, cuyo uso inapropiado puede perjudicar la salud del paciente o provocar efectos secundarios graves, por esto la necesidad de ser recetado por un especialista certificado. Al ser medicamentos de venta restringida cuentan con canales de distribución específicos, donde se encuentran laboratorios, hospitales y farmacias.

Figura 16

Evolución anual de la venta mundial de medicamentos con receta (en billones de dólares)



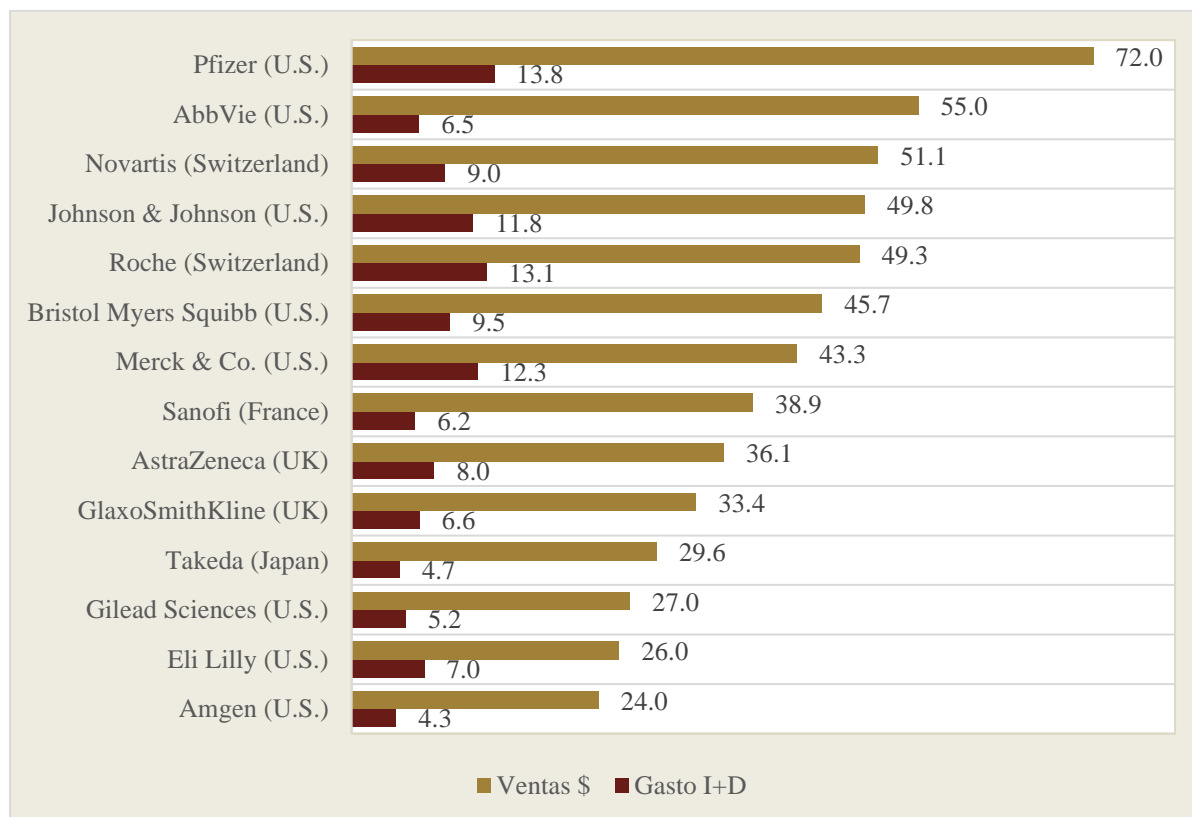
Nota: Adaptado de Statista, 2023b.

Si bien este grupo de medicamentos representa el 90% de los ingresos a nivel mundial, este segmento requiere un alto gasto en I+D para mantener el modelo de negocio. Los costos asociados a este proceso son muy elevados y se estima que las compañías invierten alrededor del 25% de sus ingresos anuales en este aspecto; en la figura 17 se listan las más importantes.

Los productos OTC (en adelante, productos de venta libre) son tratamientos comunes para las afecciones menores de los consumidores como dolores, fiebres o complementos nutricionales (ASEFARMA, 2018). En los últimos años el consumo de este tipo de productos se ha intensificado por diversos factores: la pandemia del COVID-19, el cambio de la población hacia una cultura de prevención, la penetración de los canales de distribución y el crecimiento del comercio electrónico. Al cierre de 2022 este mercado se valoriza en US\$ 137 billones y se proyecta una Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR) de 5.6% anual hasta el 2027.

Figura 17

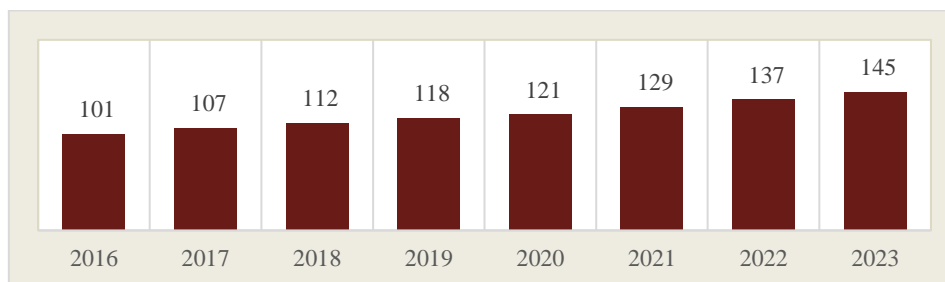
Principales compañías farmacéuticas por ventas de recetas y gasto en I+D en 2021 (en billones de dólares)



Nota: Adaptado de Statista, 2023b.

Figura 18

Evolución anual de ventas del mercado farmacéutico OTC (en billones de dólares)

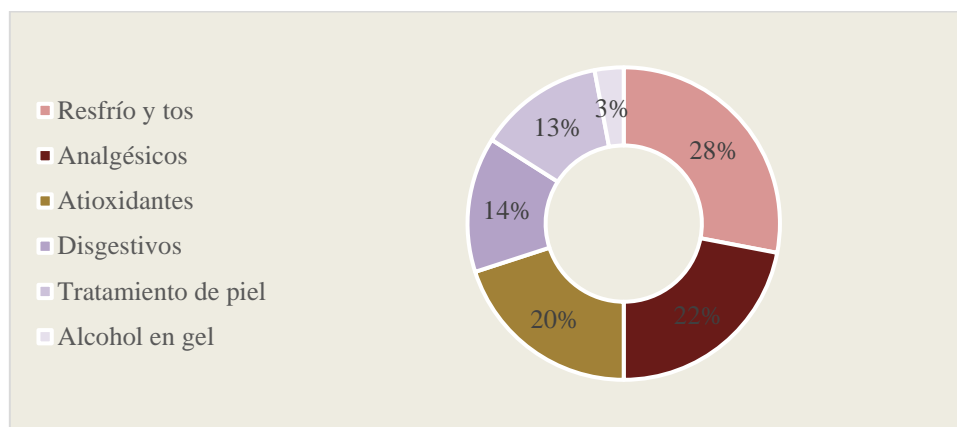


Nota: Adaptado de Statista, 2023b.

Dentro de esta categoría se encuentran diferentes segmentos de productos que cubren diversas necesidades. En la siguiente figura se aprecia la participación de cada uno de estos segmentos para el año 2021:

Figura 19

Participación porcentual de los principales segmentos OTC 2021

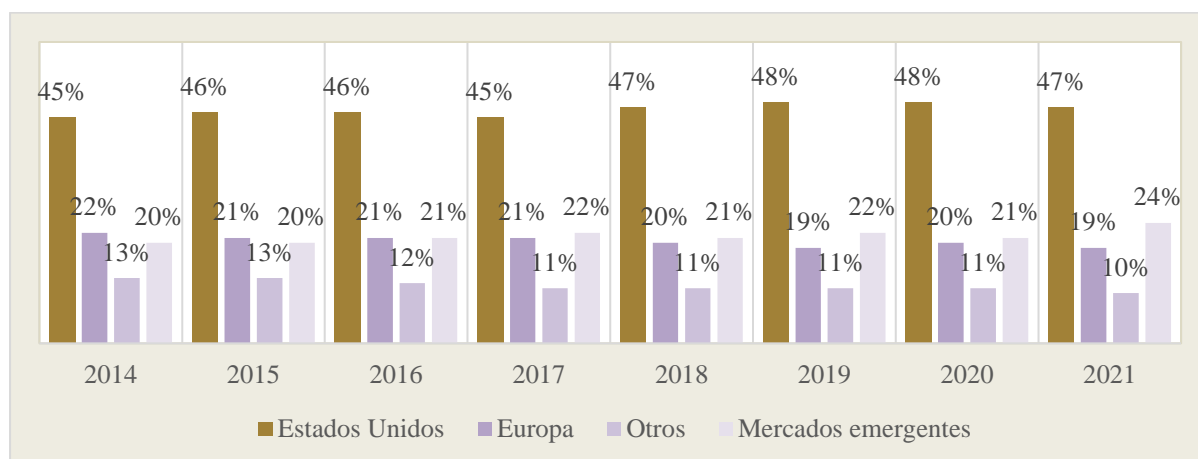


Nota: Adaptado de Statista, 2023b.

Si bien los medicamentos con receta tienen un mayor margen de utilidad (precio al consumidor mucho más alto), los productos OTC de calidad no requieren costos tan altos de I+D, por lo que es una categoría muy atractiva si se cuenta con el *know how* y la capacidad instalada para generar soluciones innovadoras que respondan a tendencias de consumo relevantes como preferencia por ingredientes naturales, orgánicos y/o de comercio justo. En la siguiente figura se presenta el *share* por mercado local de toda la industria de productos para la salud:

Figura 20

Ventas totales anuales por submercado



Nota: Adaptado de Statista, 2023a.

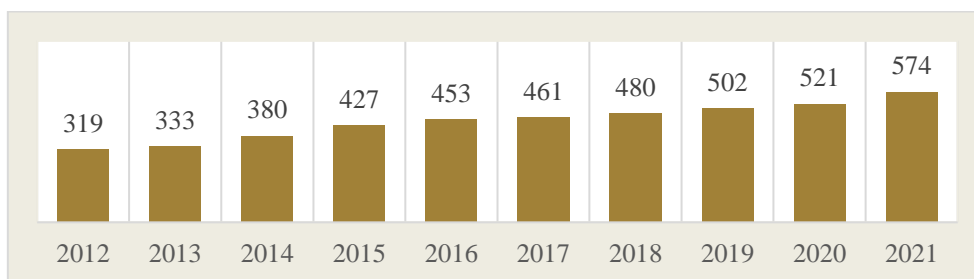
Se aprecia la escala y concentración del mercado norteamericano frente al resto del mundo y como el líder de la industria, con una cuota dominante de 47% del total (Díaz, s.f.).

4.1.1 Tamaño del mercado de productos para la salud en Estados Unidos

Estados Unidos representa casi la mitad del mercado global como ya se ha revisado, a pesar de esta condición sigue presentando tasas muy dinámicas de crecimiento:

Figura 21

Ingreso anual del mercado estadounidense (en billones de dólares)

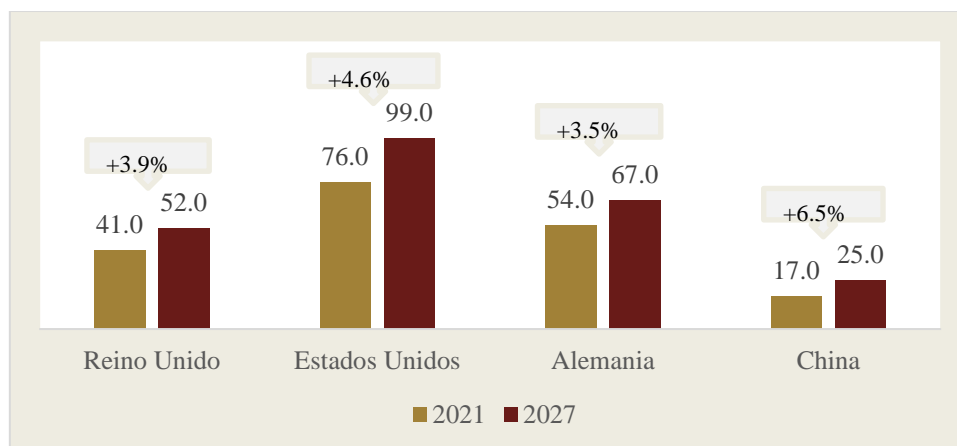


Nota: Adaptado de Statista, 2023b.

Como se aprecia en la figura anterior, en los últimos diez años en Estados Unidos se ha presentado un crecimiento interanual; de hecho, la tasa de crecimiento anual acumulada en este periodo es de 6.1%. Esto solidifica la posición de la empresa de apostar por desarrollar su operación con mayor profundidad en dicho país. Esto también asegura que la industria en el país del norte es resiliente ante diversos factores externos que pueden poner en riesgo la economía. En los últimos tres años se han experimentado eventos drásticos como la pandemia por COVID-19, la crisis de la cadena de abastecimiento, el despegue de los precios de la energía y la inflación, entre otros. Las proyecciones de gasto per cápita también apunta a un importante crecimiento en las proyecciones hacia el 2027 en el mercado de Estados Unidos:

Figura 22

Incremento porcentual de los ingresos per cápita del 2021 al 2027 (en dólares)



Nota: Adaptado de Statista, 2023c.

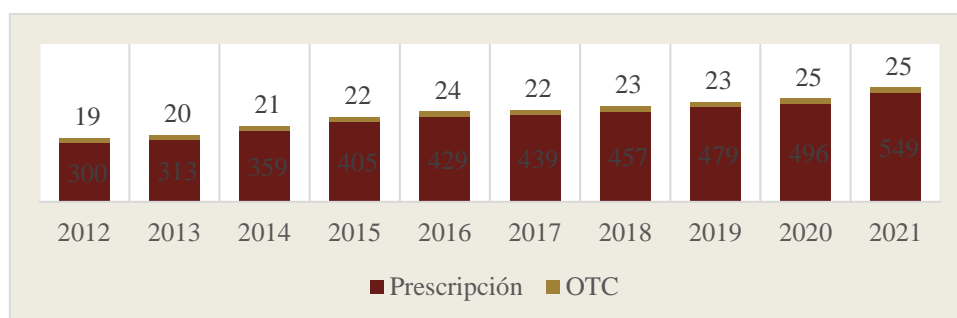
Se aprecia que, a pesar de ser un mercado desarrollado y de contar con el gasto per cápita más alto, en términos de crecimiento se ubica detrás de China, una potencia emergente.

4.1.2 Prescripción y OTC

El mercado de productos para la salud se divide entre medicamentos con prescripción y productos OTC. En la siguiente figura se aprecia su distribución en Estados Unidos.

Figura 23

Evolución anual de ingresos de prescripción versus OTC en Estados Unidos (en billones de dólares)

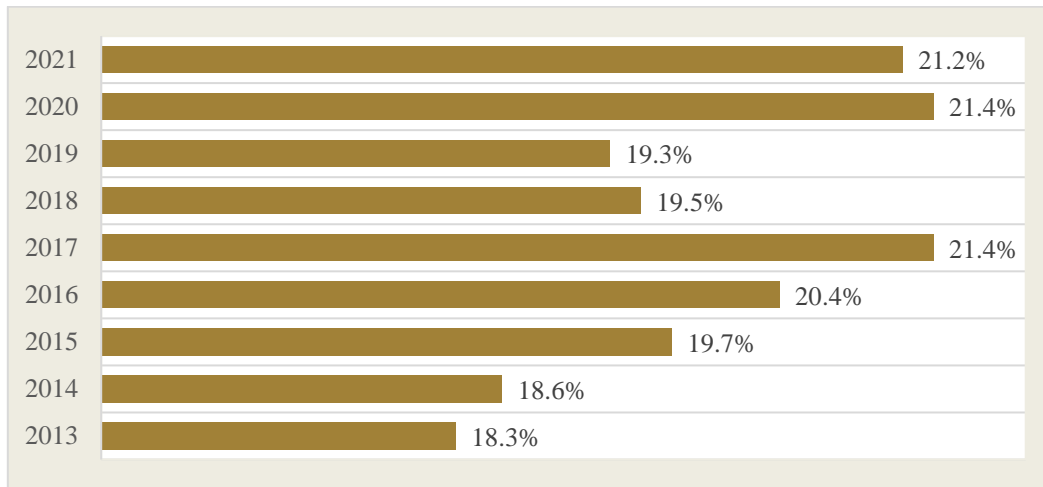


Nota: Adaptado de Statista, 2023a.

Se afirma que el gran movilizador del crecimiento es la categoría de medicamentos con prescripción promediando una participación que asciende a 95% en el periodo analizado, claramente determinado por el nivel de precios promedio de estos productos que atienden afecciones crónicas y muy específicas (tratamientos para el cáncer o el VIH, por ejemplo), donde además participan las empresas de mayor envergadura a nivel global. Las tasas de crecimiento acumuladas para ambos segmentos son positivas, para los medicamentos con prescripción es de 6.2% y para los productos OTC es de 2.7% en este periodo, lo que indica grandes oportunidades en ambas categorías. La inversión asociada a la innovación es clave para la sostenibilidad del modelo de negocio, siendo necesario definir cuál es la progresión más adecuada para su expansión incluyendo la elección del segmento. También hay que considerar que el periodo promedio de desarrollo de un medicamento con receta se ubica entre 10 y 12 años aproximadamente, dejando los 8 a 10 años restantes de la patente (duran 20 años) como periodo de explotación previo al ingreso de los genéricos. Como se mencionó anteriormente, el gobierno norteamericano asume gran parte de este gasto a través de los programas de salud y apoya mucho la introducción de medicamentos genéricos una vez vencidas las patentes. Por último, la talla de las compañías compitiendo en este mercado es exorbitante. En la siguiente figura se aprecia qué porcentaje de su facturación destinan activamente a I+D:

Figura 24

Gasto anual en I+D como porcentaje de los ingresos totales de 1990 a 2021 de la industria farmacéutica de Estados Unidos

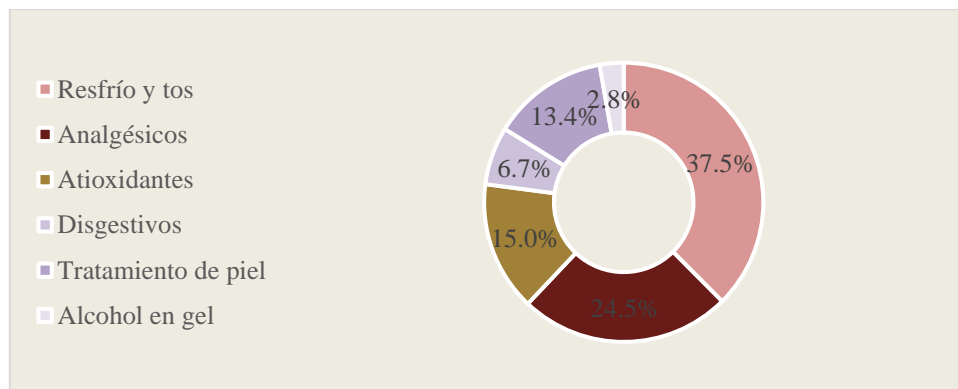


Nota: Adaptado de Statista, 2023a.

Por estos factores se considera que en la etapa en la que se encuentra Pillsens es imposible ingresar a esta categoría, por lo que la propuesta se enfocará en la especialidad de la empresa, que son los productos OTC. En la siguiente figura se presentan los segmentos de este mercado:

Figura 25

Segmentos del mercado OTC en Estados Unidos 2021



Nota: Adaptado de Statista, 2023b.

Se sabe que el mercado de productos OTC en Estados Unidos en 2021 fue de US\$ 25.3 billones, donde destacan los casi US\$ 10 billones al año que factura el segmento de resfrío y tos, seguido por analgésicos y antioxidantes que facturaron US\$ 6.2 y US\$ 3.8 billones, respectivamente, en el mismo año. Específicamente en estas últimas categorías es donde participa la empresa con Rubbana y AndyOx, donde se pueden apalancar las fortalezas para solidificar su posición competitiva. En la siguiente figura se presenta la proyección de crecimiento de estos segmentos hacia 2027:

Figura 26

Crecimiento del analgésicos en países principales incluyendo Estados Unidos (en billones de dólares, proyección a 2027)

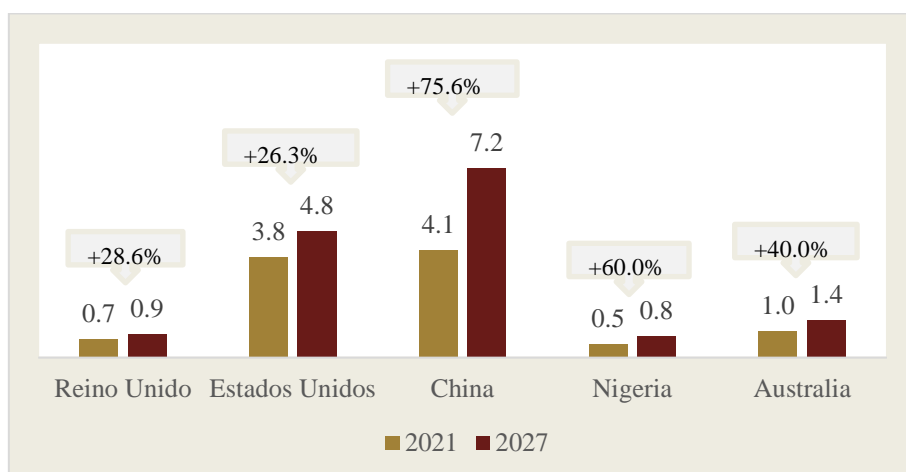


Nota: Adaptado de Statista, 2023a.

El crecimiento esperado para el gigante norteamericano es muy alto, llega incluso a rivalizar al de China, tomando en cuenta que el segmento es mucho más maduro en el primero. En el caso de antioxidantes las proyecciones también son muy auspiciosas, donde los niveles de crecimiento también se estiman en doble dígito.

Figura 27

Crecimiento del antioxidantes en países principales incluyendo Estados Unidos (en billones de dólares, proyección a 2027)



Nota: Adaptado de Statista, 2023a.

Para profundizar aún más el análisis se revisará el entorno competitivo en ambos segmentos.

4.2 Competidores

Los grandes *players* de la industria son compañías globales de alto reconocimiento y con marcas establecidas:

Figura 28

Principales compañías globales de la industria farmacéutica y sus marcas

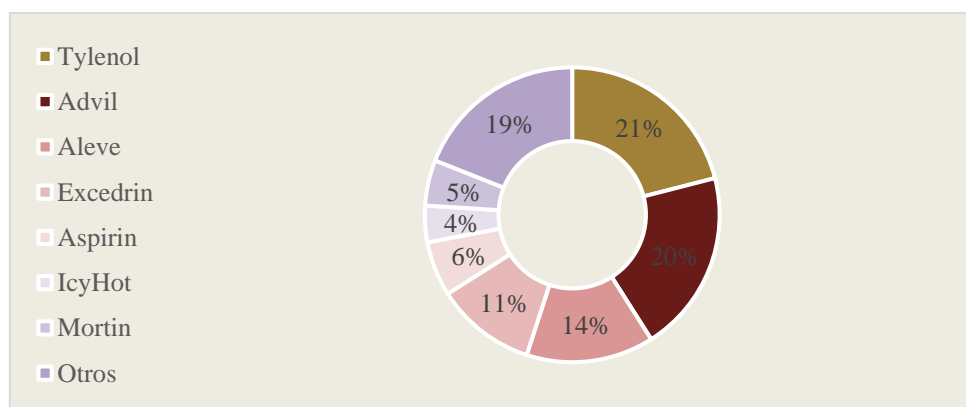


Nota: Adaptado de Statista, 2023c.

En el top 3 se encuentran dos de ellas (J&J y Bayer) que cuentan con marcas de analgésicos líderes de mercado, con un portafolio versátil dentro del tipo de afección que tratan y con un alto nivel de *brand awareness* entre los consumidores. GSK, por otro lado, es el líder en productos de la categoría de resfrío y tos. Cuando se hace el análisis por marca y segmento se encuentra que los principales competidores del mercado están liderados por Tylenol (21%) y Advil (20%). Rubanna de Pillsens se encuentra en “otros”, con una participación de 0.002%. Sin embargo, este porcentaje representa US\$ 127 millones anuales de facturación.

Figura 29

Participación porcentual de analgésicos en Estados Unidos



Nota: Adaptado de Statista, 2023a.

El segmento de analgésicos es bastante maduro y no deja mucho espacio para generar innovación, las marcas líderes cuentan con portafolios diversificados e invierten grandes sumas en comunicación hacia el consumidor. Cuando se evaluó el segmento de antioxidantes es muy

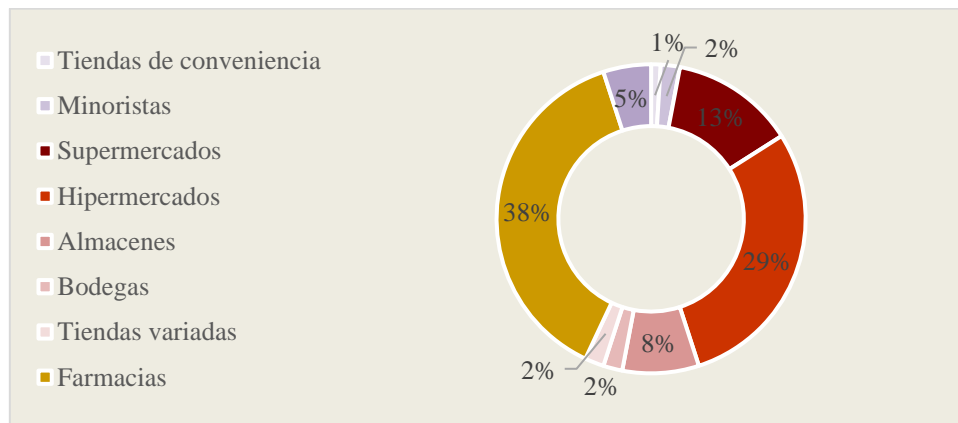
claro que está menos desarrollado y bastante más abierto en términos de competidores establecidos, sobre todo porque existen diversos tipos de productos (incluso tónicos y aceites naturales y sintéticos) donde realmente es posible apalancar en las capacidades para generar valor para los consumidores a través de nuevas soluciones, y con mayor coherencia con el propósito de contribuir al bienestar de las personas de manera incremental.

4.3 Canales de distribución

Existen varios canales de distribución que varían de acuerdo con el país o región. Algunos de los principales canales de distribución en este sector incluyen: farmacias, laboratorios, distribuidores mayoristas entre otros (ver anexo 8). En la siguiente figura se aprecia cómo se distribuyen las ventas de productos OTC entre los principales canales:

Figura 30

Principales canales de distribución del mercado OTC – Estados Unidos 2022

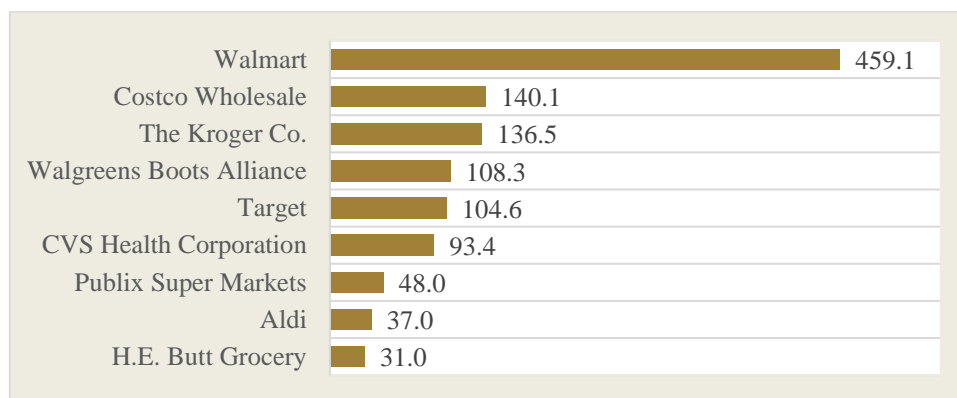


Nota: Adaptado de Euromonitor, s.f.

El predominio de los supermercados y las cadenas de farmacias es absoluto, cuentan con el 80% del volumen del negocio y es importante incorporar al menos uno de estos formatos a la estructura del canal de distribución, ya que actualmente la empresa está muy limitada por trabajar exclusivamente a través de mayoristas. El desempeño de las cadenas de *retail* en Estados Unidos se presenta en la figura 31. Los principales establecimientos dentro del top 10 en supermercados y cadenas de farmacias que cuentan con venta de productos OTC son Walmart, Walgreens, CVS, Target, y Publix.

Figura 31

Líderes retailers en ventas en Estados Unidos 2022 (en billones de dólares)



Nota: Adaptado de Statista, 2023b.

4.4 Tendencias de consumo

La pandemia ha solidificado una serie de valores relacionados al cuidado de la salud, existe una fuerte tendencia a construir y mejorar los hábitos de consumo desde una perspectiva de prevención; no hay que esperar a padecer una serie de malestares para decidir por alternativas más saludables. Ya existe una gran oferta de productos que busca contribuir con la mejora incremental de la salud en general a través de rutinas sistemáticas de consumo.

Relacionado con el punto anterior, la búsqueda del bienestar en general es un valor muy importante para la población norteamericana, hay un gran sector que es muy cuidadoso con los productos que consume debido a que estos son uno de los principales factores para el alcance del bienestar (en términos de salud) a la vez inmediato y en el tiempo, además de aportar los nutrientes necesarios para llevar a cabo otras actividades relacionadas. Existe una creciente cultura de *fitness* que varía entre diversos géneros y rango de edad, donde además hay una gran variedad de actividad física y productos asociados al control del dolor, manejo del desempeño, obtención de resultados, etcétera.

En todos los segmentos de productos OTC los consumidores están valorando mucho el uso de productos naturales e inclusive orgánicos en su formulación, existe una creciente demanda por productos como vitaminas y minerales para tratar dolencias menores, prevención de enfermedades y potenciadores del sistema inmune. Estos productos naturales también promueven un alto nivel de transparencia en su fabricación al evitar componentes químicos; cuando los consumidores conocen exactamente los componentes de cada producto tienden a elegir aquellos que no contienen insumos sintéticos. Finalmente, también existe una tendencia de cambio hacia un estilo de vida más saludable y eco-amigable, donde prevalecen empresas y productos que cuentan con estos mismos valores (Redacción Mapfre, 2020).

4.5 Conclusiones

- Las expectativas de crecimiento de los segmentos en los que participa la empresa (analgésicos y antioxidantes) son bastante sólidos, y debería ser capaz de capitalizar un crecimiento anual sostenido. Como oportunidad de innovación el segmento de antioxidantes es el que brinda mejores oportunidades para que una compañía como Pillsens pueda generar rendimientos incrementales.
- Se necesita ingresar a un canal de distribución más cercano a los consumidores, como se ha visto el mercado de Estados Unidos está liderado por canales de *retail* que brindan mayor conveniencia (cadenas de farmacias y supermercados) y concentran el 80% de la participación.
- Se deben aprovechar las nuevas tendencias de consumo que apuntan hacia un estilo de vida saludable y preventivo, como propuestas de innovación especializadas (por ejemplo, origen orgánico) que eviten confrontaciones directas con los líderes de industria pero que permitan generar diferenciación.

CAPÍTULO V. CVS COMO SOCIO DE PILLSENS

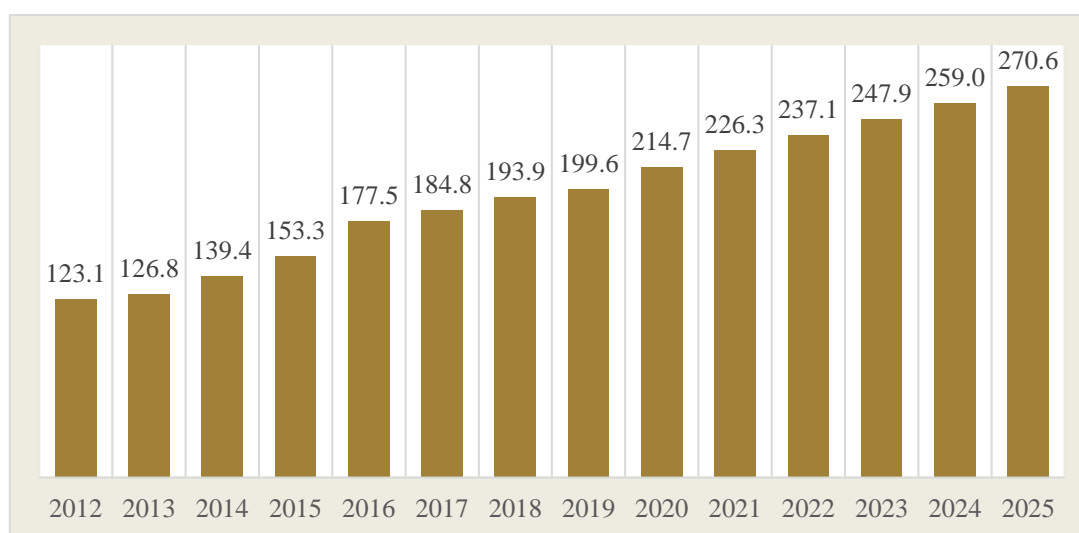
5.1 CVS Health

5.1.1 Reseña

CVS Health es una empresa de Estados Unidos enfocada en brindar soluciones de salud buscando la innovación en la atención médica a través de tres segmentos principales: CVS Pharmacy (cadena de farmacias más grande de Estados Unidos), CVS Caremark (servicios de salud con planes de prescripciones medicas para controlar costos) y MinuteClinic (servicio de clínicas minoristas). Esta empresa se ha convertido en la séptima corporación más grande del mundo en relación con sus ingresos (Mega Ricos, 2021), gracias a la adquisición de la aseguradora de salud Aetna en el 2018.

Figura 32

Ingresos anuales de CVS Health 2012-2025 (en billones de dólares)



Nota: Adaptado de Statista, 2023b.

5.1.2 Productos y servicios

Es importante comprender que los productos y servicios de la compañía son la razón principal de su existencia y permiten obtener una visión completa del modelo de negocio. CVS se divide en los siguientes segmentos y cada uno de ellos cuenta con sus propios productos y servicios: CVS Pharmacy, CVS Caremark y CVS Minute Clinic (ver anexo 9).

5.2 Red de distribución

Uno de los pilares de la ventaja competitiva de CVS es la cobertura de mercado, ya que cuenta con más de 9,900 establecimientos en todo Estados Unidos (Cision PR Newswire, 2020). Esto se traduce en un altísimo nivel de conveniencia para el consumidor norteamericano; además, CVS ha construido valor adicional expandiendo su portafolio de

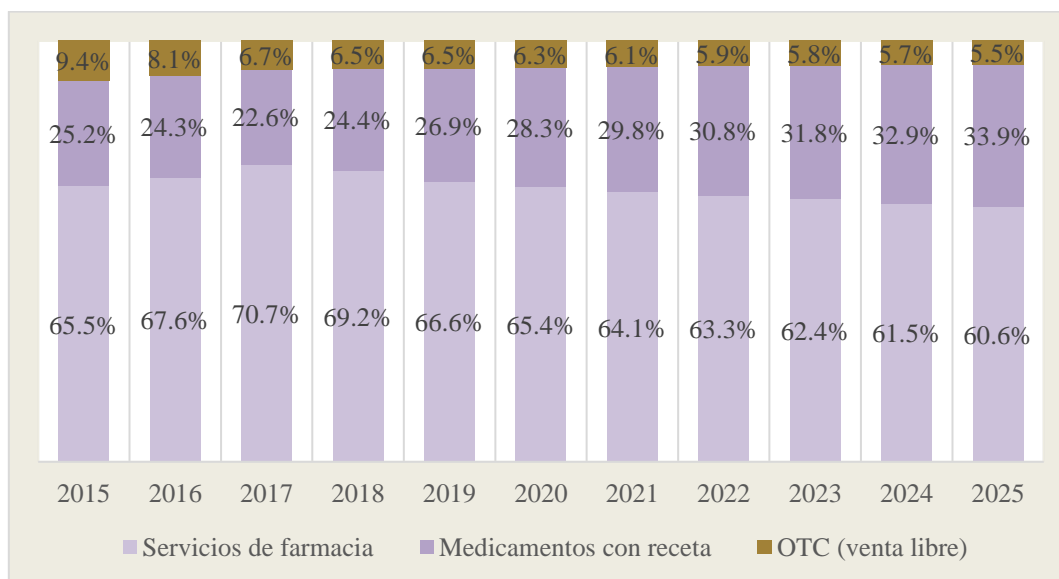
productos y servicios para atender un gran número de necesidades más allá de productos para la salud, logrando que su propuesta sea una de la más completas del mercado.

5.3 Viabilidad de la potencial alianza

Analizando el mix de ventas de CVS se aprecia que el foco de crecimiento para los próximos años radica en los servicios médicos:

Figura 33

Distribución de ingresos de CVS 2015-2025



Nota: Adaptado de Statista, 2023b.

Cabe destacar que, debido a su posición en el mercado, los ingresos de Pillsens por venta de productos OTC se proyectan para este 2023 en US\$ 14.4 billones, basta con mostrar los números por segmento de productos para apreciar la escala de esta cadena: US\$ 3.52 billones en analgésicos y US\$ 2.16 billones en antioxidantes. Esto parece una gran oportunidad a primera vista, pero termina siendo una espada de doble filo, porque para lograr un acuerdo mutuamente beneficioso se debe ayudar a CVS a lograr incrementos en su facturación dentro de los segmentos en los que se participa además de validar escenarios. Por ejemplo, se plantea un crecimiento de 3% de Rubbana y AndyOx, lo que significaría dedicar el 100% de la capacidad instalada en Estados Unidos Finlandia solo para atender a CVS, dejando de abastecer los mercados europeos y el reto del mercado de Estados Unidos a través del canal mayorista. A esto habría que sumar los sobrecostos logísticos de hacer el traslado de mercadería desde Europa hasta Estados Unidos y hacer la distribución interna en el país del norte a los más de 9,000 puntos de venta de CVS en todo el vasto territorio norteamericano, lo que terminaría afectando de manera negativa a la última línea. Incluso se ha explorado un escenario donde Pillsens maquila los productos de marca blanca de la cadena (CVS Health) en los segmentos

de analgésicos y antioxidantes, y aquí ya no es solamente un tema de escala el que limita a la empresa, también entran en juego el precio (que tendría que ser bastante más bajo que el del portafolio actual) y el hecho de resignar la exposición de sus propias marcas y su estrategia de diferenciación en general. Cabe mencionar que actualmente CVS trabaja con una de las empresas más grandes del mundo que maquila los OTC de todos los segmentos, como es LNK International Inc. (s.f.)².

En este momento no es viable construir una relación con CVS Health debido a la escala de las operaciones de Pillsens y la dirección estratégica en la que se quiere expandir la compañía. Habiendo dicho esto se compartió con la dirección la necesidad de ampliar el canal de distribución a una cadena de *retail* establecida que les permita acercarse más al consumidor e incrementar su cuota de mercado. En el siguiente capítulo se estudiará la opción que se considera ideal para llevar a cabo los proyectos y cumplir con los objetivos de crecimiento.

² LNK International, INC. Fundada en 1980, es un fabricante y distribuidor de productos farmacéuticos de venta libre, ubicado en Hauppauge, New York. Cuentan con más de 150 fórmulas en las categorías de alivio del dolor, tos y resfriado.

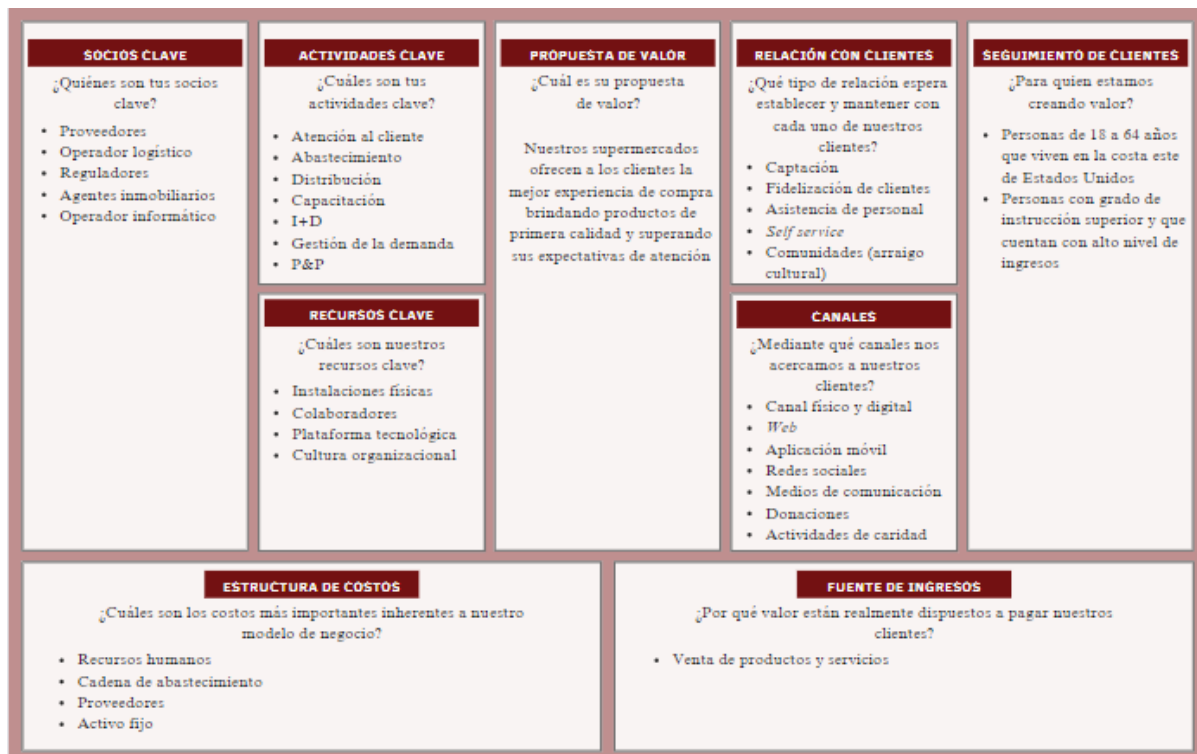
CAPÍTULO VI. ALTERNATIVA PUBLIX

6.1 Modelo de negocio de Publix

Publix tiene un modelo de negocio que consiste en supermercados que ofrecen una gran variedad de productos de alta calidad junto con la mejor experiencia de compra y un compromiso con la satisfacción del cliente.

Figura 34

Modelo de negocio de Publix



Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

6.1.1 Segmento de clientes

Personas de 18 a 64 años que habitan en zonas urbanas y en grandes ciudades situadas al sur de la costa este de Estados Unidos, que viven en familia y cuenta con grado de instrucción superior y alto nivel de ingreso. Busca construir hábitos de consumo saludable, priorizando la calidad antes que el precio.

6.1.2 Propuesta de valor

Los supermercados ofrecen a los clientes la mejor experiencia de compra brindando productos de primera calidad y superando sus expectativas de atención al cliente.

- **Comodidad/utilidad.** Publix es el supermercado número 1 en el índice de satisfacción del consumidor. Con personal altamente motivado, viven el propósito de la compañía: “Donde comprar es un placer”.

- **Personalización.** Se presentan tres tipos de oferta diferenciada: Publix es su oferta estándar; Publix Greenwise está enfocada en ofertas orgánicas y naturales, y Publix Premium para productos de mayor precio.
- **Precio.** Publix prioriza la calidad antes del precio; también ofrecen una serie de oportunidades de ahorro como cupones digitales y promociones.

6.1.3 Canales

Su canal principal de atención son los supermercados (1,300 tiendas) ubicados principalmente en el sureste de los Estados Unidos. Además de sus tiendas la empresa mantiene 9 centros de distribución y 11 plantas de fabricación (9 en Florida y 2 en Georgia). A continuación, se describen sus canales secundarios:

- **Digital (*web* y *aplicación móvil*).** La compañía cuenta con una *web* de *e-commerce* (www.publix.com) que ofrece su catálogo de productos y servicios; además de PublixApp y Publix PharmacyApp.
- **Redes sociales.** Aquí se publican los principales acontecimientos de la compañía, incluidos los mejores *deals* de la semana.

6.1.4 Relaciones con clientes

- **Captación y fidelización de clientes.** Cuentan con una oferta segmentada de productos y servicios de marcas reconocidas en el mercado y marcas propias de alta calidad.
- **Self Service.** Las plataformas digitales de Publix están diseñadas para que el cliente pueda llevar a cabo un proceso de compra y postventa de manera autónoma.
- **Comunidades.** Publix ha considerado que el 27% de sus clientes son hispanos. Dentro de su oferta cuenta con secciones especiales con productos originarios de sus países nativos (Publix, s.f.a).

6.1.5 Fuentes de ingresos

Su fuente de ingreso principal es la venta de productos y servicios. Cabe indicar que el 80% de sus ingresos derivan de la venta de comestibles tradicionales. El 20% restante proviene de productos de cuidado de la salud y belleza, mercancías generales, farmacia, florería y otros.

6.1.6 Recursos clave

- **Instalaciones físicas.** 1,293 supermercados ubicados al sureste de Estados Unidos. Publix se preocupa por la apariencia y limpieza de sus tiendas y la sostenibilidad, ofrece estaciones de carga para vehículos eléctricos y espacios para el reciclaje.

- **Humanos.** Los socios estratégicos de Publix son los mismos colaboradores. La empresa cuenta con más de 200,000 titulares únicos registrados en acciones ordinarias de Publix. Esto alienta a los colaboradores a seguir aportando al éxito de su empresa.
- **Plataforma tecnológica.** Para mantener la continuidad operativa de los sistemas de información, aplicaciones *web* y móviles, la empresa cuenta con un área de tecnología robusta que le permite operar estos canales y soportar las innovaciones.
- **Cultura organizacional.** Publix eleva a sus asociados (colaboradores) a la posición de propietarios de la empresa, alineando los intereses de la empresa con el servicio ofrecido al cliente.

6.1.7 Actividades clave

- **Atención al cliente.** Todas las etapas del proceso de atención en tienda física y/o plataforma virtual.
- **Abastecimiento y distribución.** Son 9 los centros de distribución situados en Florida y 11 plantas de fabricación (9 en Florida y 2 en Georgia) las cuales producen lácteos, alimentos frescos, etcétera.
- **Capacitación.** Cuentan con programas de capacitación constante y líneas de carrera.
- **I+D.** Durante los dos últimos años vienen ofreciendo productos a través de Instacart, con lo cual los clientes pueden recibir sus productos en 2 horas.

6.1.8 Socios clave

- **Proveedores.** Publix cuenta con alianzas estratégicas con proveedores y fabricantes de productos nacionales, líderes en el mercado.
- **Operadores logísticos.** A través de ellos aseguran la correcta ejecución de la cadena de suministro, como son el aprovisionamiento, transporte y almacenaje de los productos comercializados.
- **Reguladores.** Los productos que comercializan los supermercados de Publix están regulados por la FDA.
- **Agentes inmobiliarios.** Publix trabaja con los agentes de bienes raíces en el desarrollo de los centros comerciales. Es propietario y alquila el terreno de 60, los demás supermercados están arrendados.

- **Operador informático.** Publix cuenta con soluciones tecnológicas en la nube y tiene *hostess* en servidores de su *data center*. Trabaja muy de la mano con sus proveedores de IT.

6.1.9 Estructura de costos

- **Recursos humanos.** Publix alienta a sus empleados a desarrollar programas de estudio para ayudar a lograr los objetivos comerciales de la empresa.
- **Cadena de abastecimiento.** Costos de despacho y logística para ejecutar la operación de todas las tiendas.
- **Proveedores.** Costos de adquisición de productos y servicios que se venden en las tiendas de Publix.
- **Activo fijo.** Mantenimiento de la infraestructura y espacios físicos es un costo representativo para las empresas del sector.

6.2 Cadena de Valor

A través del modelo de Porter (2006), se detallará la cadena de valor de Publix con el objetivo de examinar cómo se desarrollan sus actividades y cómo entregan valor a sus clientes (ver anexo 10).

6.2.1 Actividades primarias

Se identifican cinco actividades principales que Publix realiza con relación a la producción, distribución y venta de sus numerosos productos.

- **Logística de entrada.** A través de la administración de la cadena de suministros se asegura el abastecimiento, almacenamiento y control de existencias para la elaboración de los productos, y el aprovisionamiento de productos terminados.
- **Operaciones.** Publix elabora sus propios productos de marca privada como lácteos, panadería y *delicatessen*. El proceso productivo se realiza con los accesorios, maquinaria y equipos de la compañía asegurando la calidad.
- **Logística externa.** La empresa entrega la mercancía a los supermercados a través de los centros de distribución o también directamente de los proveedores, y generalmente está disponible en cantidades necesarias para satisfacer la demanda.
- **Marketing y ventas.** A través del marketing se mejora la competitividad y se capta y retiene nuevos clientes utilizando publicidad y promociones. *Better choice* es una actividad donde se promueven ciertos alimentos a través de su etiquetado con información nutricional muy completa (Publix, s.f.b).

- **Servicio al Cliente.** Una de las actividades primarias de Publix está relacionada a generar una excelente experiencia de compra presencial y en los canales digitales.

6.2.2 Actividades secundarias

Dentro de las actividades de apoyo que realiza la organización para un buen desarrollo de las actividades primarias se encuentran las siguientes:

- **Dirección.** Correspondiente a los temas legales (frente a demandas y cargos que surgen), de gestión ambiental, auditoría, entre otros.
- **Finanzas.** Publix requiere de inversiones de largo plazo para el correcto desarrollo de producción y distribución. Por ejemplo, en el 2021, las inversiones a largo plazo representaron el 41% del total de activos.
- **Administración de Recursos Humanos.** Publix cree en la promoción de sus empleados por lo que se compromete en brindarles las oportunidades necesarias para su crecimiento profesional.
- **Tecnología.** La tecnología ayuda a mejorar el servicio al cliente, por ejemplo, dando mantenimiento y mejorando los canales digitales, optimizando la cadena de suministro, potenciando los supermercados, y mejorando la eficiencia de sus empleados.
- **Administración de infraestructura.** Las propiedades, plantas y equipos representan el 30% de los activos totales de la organización. La mayoría de los supermercados están dentro de centros comerciales donde Publix es el inquilino principal.

6.3 Análisis VRIO

Con los resultados obtenidos del análisis VRIO (D'Alessio, 2008) (ver anexo 11), los recursos claves de Publix son la cultura y clima organizacional que han construido como el ADN de su enfoque en el consumidor. Han alcanzado el máximo compromiso de sus colaboradores, alineándolos a los intereses de la compañía (de la que ellos también son dueños), incentivando la mejora continua y considerándolos como socios estratégicos de la compañía.

6.4 Definición de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva sostenible de Publix es la experiencia de compra que ofrece a sus clientes a través de un capital humano altamente capacitado, con un gran nivel de servicio en todos los puntos de contacto y con un alto nivel de transparencia sobre la oferta de productos. Adicionalmente, son una marca reconocida también por su compromiso y respeto por la diversidad de sus clientes y sus raíces.

6.5 Definición de la estrategia competitiva

Como se sabe, las compañías evalúan dos posibles ventajas competitivas a la hora de establecer una estrategia a nivel de negocio: Un costo más bajo o la diferenciación. Publix se inclina más por una estrategia de diferenciación ya que realiza diversas acciones integradas para que los clientes perciban sus productos y servicios como diferentes y así se gane la fidelización de éstos últimos: personal capacitado, canales digitales, relaciones con proveedores que aseguran insumos y productos de calidad, nuevos y remodelados supermercados, y combinación adecuada de productos.

6.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

A través de la matriz EFI (David y David, 2017) se ponderan los factores internos (fortalezas y debilidades) de Publix y la relevancia o impacto de estos para establecer su posición competitiva en la industria. Como resultado del análisis se obtuvo una puntuación de 2.60 (ver anexo 12) y la teoría indica que cualquier valor por encima del promedio (2.50) refleja que la compañía está aprovechando sus fortalezas y sabe sobrellevar sus debilidades en esta industria. Publix cuenta con un modelo de negocio que funciona plenamente para su identidad organizacional: un excelente servicio al cliente, sustentado en la motivación auténtica de cada uno de sus colaboradores que siente suya la organización. Dicha motivación hace que las debilidades encontradas no afecten la razón de ser de la compañía y que la propuesta de valor se mantenga intacta a lo largo de los años.

CAPÍTULO VII. FODA Y ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Habiendo identificado los factores internos y externos de Pillsens, se elabora la matriz FODA cruzada (David y David, 2017) para determinar las principales estrategias a abordar a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con ello se identificaron las principales rutas de crecimiento con las cuales se alcanzará la estrategia de diferenciación:

7.1 Estrategia FO

- Aprovechar la escala, el crecimiento, el desarrollo, la posición del gobierno local y el hecho de que ya se cuenta con operaciones establecidas en Estados Unidos para lograr el crecimiento esperado a través de productos OTC.

7.2 Estrategia DO

- Reconstruir el canal de distribución incorporando un socio especialista en *retail* para lograr una mejor cobertura y una mayor relación con los consumidores, ofreciendo productos especializados para el perfil de sus clientes.
- Enfocarse en estrategias de comunicación en punto de venta para lograr crecimiento y así evitar competir con los grandes líderes del mercado y la escala que manejan en presupuestos de publicidad de 360°.

7.3 Estrategia FA

- Diversificar el portafolio en espacios del mercado donde no se compita directamente con los líderes del mercado, aprovechando las capacidades de desarrollo y las nuevas tendencias de consumo para consolidar a la empresa en nichos de mercado.
- Buscar eficiencia en las operaciones actuales para abastecer de manera rentable la demanda sin incurrir en inversiones de gran escala para ampliar la capacidad productiva en un contexto donde crecer en segmentos *mainstream* es muy costoso, y el acceso al crédito se está encareciendo por presiones inflacionarias.

7.4 Estrategia DA

- Asociar Publix con empresas especializadas en cadenas productivas justas e insumos orgánicos de calidad para desarrollar con ellos nuevos productos para nichos de mercado específicos a través de maquilas o *joint ventures*, y así no tener la necesidad de incrementar la capacidad productiva.

Figura 35

Análisis FODA cruzado

<p>Análisis FODA Cruzado</p> <p>Esta matriz sirve como instrumento para generar estrategias para Pillsens, permite analizar y detectar posibles problemas en un futuro y cómo resolverlos.</p> <p><input type="checkbox"/> (FI) Factores Internos</p> <p><input type="checkbox"/> (FE) Factores Externos</p>	<p>1-(F) Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos posicionados (analgésicos y antioxidantes) de alta calidad en el mercado finlandés • Presencia sólida en mercados internacionales en Europa y América • Internacionalización de productos en los mercados estadounidense y francés • Infraestructura en Finlandia y Estados Unidos que responde a la demanda de sus consumidores nacionales y extranjeros • Constante inversión en publicidad, servicio al cliente y calidad destacan en los productos ofrecidos • Sólido respaldo patrimonial 	<p>3-(D) Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de márgenes debido a la tendencia de la competencia de bajar sus precios • Limitada cobertura en el mercado estadounidense • Poca diversificación de productos ofrecidos • Costos fijos elevados • Disminución en I+D para preservar la rentabilidad
<p>2-(O) Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura establecida en el mercado estadounidense (el más importante del mundo) • Aumento progresivo de la demanda de productos OTC en el mercado estadounidense y en el mundo en general • Consumo creciente de antioxidantes para retardar el envejecimiento • Impulso del consumo de analgésicos y antioxidantes relacionados al COVID-19 • Requerimiento especializado por medicamentos cada vez más eficaces en menor tiempo y sin contradicciones 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar su fuerte posición en nichos de analgésicos y antioxidantes para ganar participación en el mercado estadounidense OTC que está en constante crecimiento • Seguir desarrollando la alta calidad de los productos, servicio al cliente y publicidad para satisfacer la necesidad de medicamentos más eficaces • Resaltar la reputación positiva de los productos ofrecidos para alcanzar el <i>top of mind</i> de los consumidores en la demanda progresiva por los medicamentos OTC 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superar la reducción de los márgenes enfocándonos en el mercado estadounidense donde hay más gasto per cápita • Potenciar nuestros productos de nicho de mercado (analgésicos y antioxidantes) como diferenciados para ganar participación en el mercado estadounidense • Incrementar nuestra cobertura en el mercado estadounidense ya que los productos OTC están en constante crecimiento • Buscar alianzas para incrementar la I+D de nuestros productos estrella y ganar participación en estos nichos
<p>4-(A) Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inflación mundial acrecentada • Posibilidad de recesión en mercados objetivos • Competencia agresiva y guerra de precios • Políticas restrictivas ante nuevas variantes del COVID-19 • Encarecimiento del proceso de I+D • Demanda inestable por estudio de adición de analgésicos y sobrevaloración de antioxidantes 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la alta calidad de los productos, servicio al cliente y publicidad para diferenciarnos ante la guerra de precios • Aprovechar el sólido respaldo patrimonial presente para invertir en recursos de I+D, calidad, servicio al cliente y publicidad 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los márgenes evitando una guerra de precios • Volver a invertir en I+D, evitando el gasto que conlleva la creación de nuevos medicamentos, con el fin de potenciar los productos que ya generamos (analgésicos y antioxidantes)

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

CAPÍTULO VIII. PROPUESTA DE ACUERDO CON PUBLIX

La relación que se buscará con Publix es el formato tradicional de proveedor y canal de distribución, donde Pillsens codificará sus artículos en su red de distribución según la categoría donde correspondan, suscribiendo un acuerdo marco que tienen con todos sus socios comerciales. El valor de esta relación radica en el acceso a su red de distribución y también al perfil de cliente que maneja Publix en sus supermercados. Especialmente, el valor que este consumidor reconoce en la transparencia como Publix maneja la oferta de productos y el estándar de calidad que garantiza para incorporarlos en su portafolio. Ello permitirá contar con una plataforma establecida para movilizar sus lanzamientos al mercado.

Para Publix el valor de Pillsens como proveedor radica en su trayectoria en el mercado, conociendo que es una empresa con una reputación intachable y con un portafolio de productos de alta calidad. Evidentemente, la solvencia y seguridad de contar con un proveedor sólido también asegura un beneficio económico para ellos. Sin embargo, a través de este acuerdo y del éxito que se logre con los próximos lanzamientos a través de su red se buscará estrechar la relación hasta convertirse en socios comerciales para desarrollar un portafolio de productos ad hoc para la cadena. En línea con esto la estrategia cooperación más adecuada es una alianza comercial (Connect Americas, s.f.) donde ambas empresas cruzan información para desarrollar productos de acuerdo con la necesidad del mercado meta, pero cada una mantiene el *ownership* de su rol dentro del acuerdo, en este caso Pillsens desarrollará suplementos alimenticios basados en antioxidantes nativos de los países de origen del linaje de sus clientes y Publix se encargará de la distribución y comercialización en su cadena de supermercados. Cada compañía apalancará sus fortalezas específicas a favor de esta cooperación:

- **Pillsens.** Desarrollará productos especializados y otorgará exclusividad de 8 años para explotación.
- **Publix.** Comercializará los medicamentos a lo largo de su canal de distribución en el mercado estadounidense.

8.1 Lanzamiento

Suplemento alimenticio orgánico a base productos andinos:

- **Harina de Tocosh.** Efecto antioxidante y citoprotector (capacidad de proteger la mucosa del tracto gastrointestinal ante cualquier ácido y enzima digestiva). Sus principales beneficios son: el sistema inmunológico crece, alivia afecciones renales, mejora el proceso digestivo y ayuda a evitar la osteoporosis.

- **Harina de Cañihua.** Semilla que posee el doble de proteína que los cereales más comunes (maíz, trigo, arroz, etcétera). Sus principales beneficios son: no contiene grasa, reduce el colesterol porque actúa como limpiador de residuos en el tracto digestivo donde se deposita la grasa y aporta energía de manera natural.
- **Harina de Algarrobo.** Tiene propiedades antibacteriales (destruye bacterias que causan enfermedades), antimicóticas (acciones contra hongos que pueden causar enfermedades en la piel) y antiparasitarias (reduce, combate los parásitos). Sus principales beneficios son: ayuda a rebajar los niveles de glucosa en la sangre, regula el sistema cardiovascular, regula el tránsito intestinal, combate el estreñimiento, fortalece el sistema inmune y combate el cansancio.
- **Harina de Maca.** Es una raíz que cuenta con propiedades medicinales. Sus principales beneficios son: aumenta el deseo sexual en hombres y mujeres, alivia síntomas de la menopausia, mejora el estado de ánimo, mejora el aprendizaje y la memoria, y reduce el tamaño de la próstata.

8.2 Beneficio

Potente suplemento tónico compuesto por alimentos orgánicos de alto nivel, rico en antioxidantes, proteínas, aminoácidos y fibra, sin ninguna presencia de químicos ni preservantes para maximizar la absorción de nutrientes y sin residuos químicos que acumulan un efecto negativo en el organismo. Al ser consumido diariamente fortalece el sistema inmune, mejora el proceso digestivo y eleva los niveles de energía. Se ofrecerá en Doypack de 250 gramos. Con esta alianza se busca fortalecer la imagen de marca y reputación de ambas compañías, de manera que atiendan las necesidades específicas de un segmento del mercado. Para Pillsens será un nuevo nicho de negocio dentro del territorio norteamericano, así como acceder a un canal exclusivo con la escala necesaria para atender la demanda, a un consumidor que reconoce la calidad sobre el precio y con la posibilidad de conectar con ellos a nivel cultural. Para Publix esta alianza enriquecerá su oferta cumpliendo tres valores fundamentales de su propuesta: Incorporar productos altamente nutritivos y de calidad, que además han sido fabricados de manera orgánica y que ponen de manifiesto su compromiso y respeto por los orígenes culturales de sus clientes. A la par Pillsens incorporará los productos regulares AndyOx y Rubbana en el catálogo de productos de las farmacias de Publix. El acuerdo será válido para todo el territorio de Estados Unidos hasta el 31 de diciembre de 2027, con la posibilidad de renegociarlo según los resultados obtenidos. Las exclusividades desarrolladas en el marco de la alianza cumplirán con su vigencia incluso fuera del plazo del acuerdo macro.

8.3 Canvas del modelo de negocio conjunto

Se creará valor para los clientes a través de un suplemento alimenticio de consumo diario que fortalece el sistema inmune y regula el proceso digestivo a través de ingredientes orgánicos seleccionados.

- **Segmentos de clientes.** Personas con un estilo de vida activo y con hábitos de consumo saludables. Profesionales de ascendencia latina, de clase media alta y que priorizan la calidad sobre precio en los productos que adquieren en supermercados.
- **Propuesta de valor.** Suplemento alimenticio de consumo diario que fortalece el sistema inmunológico, potencia los niveles de energía y regula los procesos digestivos. A base de ingredientes orgánicos, sin preservantes, formulado con insumos andinos.
- **Canales.** Supermercados Publix, *e-commerce* Publix, redes sociales, encartes, ferias y eventos.
- **Relación con los clientes.** Se busca la captación para una posterior fidelización de los clientes que conlleve a generar una comunidad concientizada en pro del beneficio de la sociedad.
- **Fuentes de ingresos.** Provenientes de la comercialización de los productos en la cadena Publix.
- **Actividades clave.** Relacionadas con la producción, control de calidad de los productos y procesos, y marketing.
- **Recursos clave.** En los recursos físicos están los relacionados con la cadena de distribución, los intelectuales son aquellos que se encargan del desarrollo de productos, distribución y comercialización, y los recursos humanos son las personas a cargo de los procesos.
- **Socios clave.** Entre ellos se encuentran los proveedores de los insumos, la compañía Publix para la distribución física, la FDA que se encarga de las aprobaciones y regulaciones, y la USAID que emite las certificaciones de comercio justo.
- **Estructura de costos.** Son los relacionados al costo de la maquila de Inka Strength, los costos logísticos, los gastos de marketing asociados y los salarios correspondientes.

Figura 36

Modelo de negocio de Pillsens con Publix

<p>SOCIOS CLAVE</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socio fabricante en lugar de origen de los insumos • Publix para comercialización física. • FDA para aprobaciones y regulaciones • USAID para certificaciones de comercio justo 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>¿Cuáles son nuestras actividades clave?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción • Control de calidad • Producción • Marketing <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>¿Cuáles son nuestros recursos clave?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físicos: Cadena de Distribución • Intelectuales: Desarrollo de productos, distribución y comercialización • Humanos: personas a cargo de los procesos 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>¿Cuál es nuestra propuesta de valor?</p> <p>Suplemento alimenticio para consumo diarios que fortalece el sistema inmune, los niveles de energía y regula procesos digestivos. A base de ingredientes orgánicos y sin preservantes químicos, formulado con productos naturales de las regiones andinas</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <p>¿Qué tipo de relación espera que establecer y mantener con cada uno de nuestros clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captación • Fidelización de clientes. • Generar una comunidad • Educar/concientizar a la sociedad <p>CANALES</p> <p>¿Mediante qué canales nos acercamos a nuestros clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supermercados Publix • E-commerce Publix • Redes sociales • Encartes • Ferias y eventos 	<p>SEGUIMIENTO DE CLIENTES</p> <p>¿Para quien estamos creando valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas con un estilo de vida activo, muy preocupados por mantener una buena salud y desarrollar hábitos de consumo que fortalezcan su sistema para prevenir males y enfermedades. • Profesionales que pertenecen a la clase media y media alta, que priorizan la calidad sobre el precio y con herencia latina.
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo de maquila • Costos logísticos • Gastos de Marketing • Salarios 		<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <p>¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercialización de los productos en la cadena Publix 		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

CAPÍTULO IX. PLAN DE MARKETING

9.1 Objetivos de Marketing

9.1.1 Corto plazo

- Desarrollar e introducir al mercado de Estados Unidos un producto nuevo que permita lograr diferenciación en base a calidad y origen, por un precio razonable (no el más bajo).
- Acompañar el lanzamiento con una campaña de marketing agresiva para generar conocimiento de marca, beneficios y prueba de producto con público objetivo.
- Codificar este producto en la categoría de alimentos orgánicos para maximizar la visibilidad de sus acciones de comunicación y fortalecer su consumo diario.

9.1.2 Mediano plazo

- Posicionar la marca como líder en el nicho de productos orgánicos/naturales para fortalecer la salud de manera incremental a través de su consumo recurrente.
- Lograr el *top of mind* entre las marcas de tónicos/solubles a base de productos orgánicos/naturales para fortalecer la salud entre los consumidores del *target* específico.

9.2 Estrategia de Marketing

Como respuesta a las capacidades y oportunidades identificadas en el mercado se utilizará una estrategia de concentración, aprovechando los recursos y capacidades de Pillsens para expandir su portafolio hacia el segmento de antioxidantes, y más específicamente, hacia antioxidantes en base a productos 100% orgánicos y con trazabilidad de origen e historia. El valor de Publix como socio comercial radica en su propuesta de valor y en el reconocimiento que tiene de parte de sus clientes. Esta empresa ha logrado conectar y fidelizar a sus clientes a través de un compromiso genuino con la comunidad para abastecerlos con una oferta de alta calidad y máxima transparencia en sus ingredientes (*better choice*, porcentaje de insumos orgánicos, información de origen, etcétera) brindándoles, a la vez, un nivel de servicio muy alto. El hecho de lograr posiciones en las góndolas destinadas a este tipo de productos en sus establecimientos eleva el estándar de calidad de dichas marcas frente a los consumidores.

9.3 Segmentación de mercado

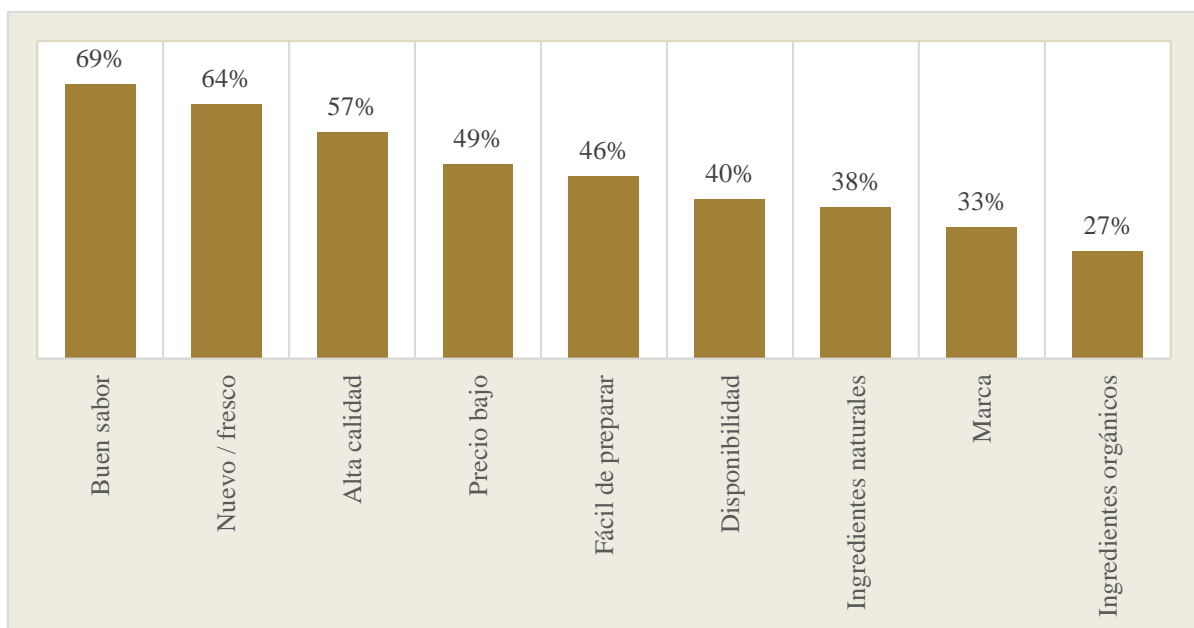
El acuerdo con Publix brindará acceso a la base de clientes que manejan a través de su red de distribución principalmente enfocada en Florida y sus alrededores.

9.3.1 Mercado meta

- **Demográfico.** Personas desde 25 años en adelante que viven en zonas urbanas y en grandes ciudades situadas al sur de la costa este de Estados Unidos, específicamente personas con raíces o conexiones culturales con países de Latinoamérica.
- **Psicográfico.** Viven en familia, generalmente con su pareja, hijos o adultos mayores. Cuentan con grado de instrucción superior, trabajo estable y un ingreso económico en el rango entre medio y alto.
- **Estilo de vida.** Ser exitoso es uno de los *drivers* más importantes, cuentan con un alto interés en finanzas y economía, así como en salud y bienestar, esto refleja su preocupación por el futuro y la longevidad. Entre sus *hobbies* están los viajes y la cocina que fortalecen y normalizan el intercambio cultural.
- **Actitudes de compra.** El 61% de los consumidores de Publix intenta constantemente comer saludable. Buscan construir hábitos de consumo saludable, priorizando la calidad del producto antes que el precio. Para la categoría, al momento de decidir una compra, toman en cuenta la alta calidad, ingredientes utilizados, resultados prometidos y marca. Una de las características que más valoran al momento de comprar un producto es que este tenga un sabor agradable, sea fácil de preparar o usar, y sea a base de productos naturales, además de que son innovadores en su consumo y son los primeros en probar nuevos productos.

Figura 37

Criterios de compra de alimentos más importantes de los consumidores de Publix



Nota: Adaptado de Statista, 2023a.

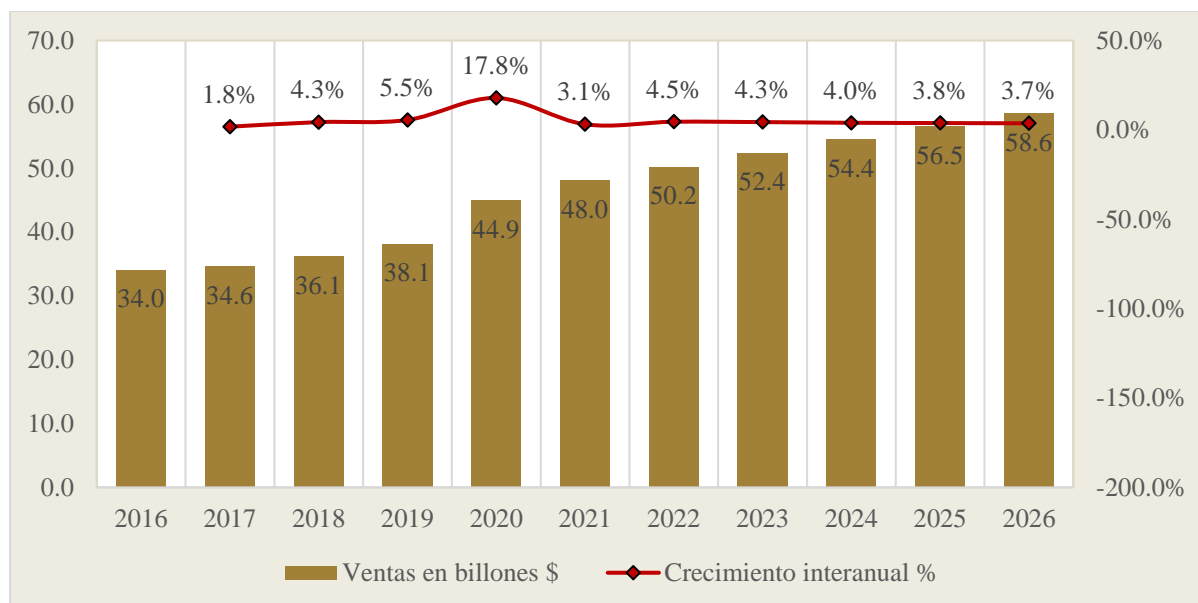
- **Consumo de medios.** Principalmente conectados a medios digitales a través de su *smartphone*, *tablet* o *laptop*, e incluso a través de *smart TV*. En redes sociales interactúan frecuentemente con las marcas que compran. También consumen medios tradicionales como televisión y radio, aunque en menor medida que el promedio.

9.4 Estimación de demanda

Para el nuevo producto se hará una estimación especial ya que se trata de un nicho de mercado específico. En el año de lanzamiento se proyecta vender 2.8 millones de unidades al año en la cadena Publix. En términos de producto esto implica rotar 2,119 unidades por tienda (1,300 tiendas en total) al año o 177 unidades por tienda al mes. Desde la perspectiva de consumidores se acotó el universo de clientes potenciales (ver segmentación) a todas las personas mayores de 25 años con raíces latinas, esto hace que se hable de 4.34 millones de personas (hombres y mujeres). Para lograr las metas es necesario fidelizar al 5.29% de este universo; es decir 229,538 personas que compren Inca Strength una vez al mes (ver anexos 13 y 14). Se hicieron estimaciones conservadoras para prevenir cualquier fluctuación de mercado negativa en términos de posibles crisis financieras o complicaciones inflacionarias hacia adelante. En caso las proyecciones se queden cortas, la cadena productiva es flexible y cuenta con capacidad de respuesta para incrementar la productividad en corto plazo. Para el caso de Rubbana y AndyOx se utilizarán las propias proyecciones de la cadena para la evolución de sus categorías.

Figura 38

Ventas netas estimadas de Publix de 2016 al 2022, con pronóstico al 2026



Nota: Adaptado de Statista, 2023b.

Al cierre de 2022 las ventas en Estados Unidos se dan exclusivamente a través de canales mayoristas, el hecho de incorporar una cadena tan prominente como Publix (1,300 tiendas) permitirá generar un 10% adicional en ventas para 2023 en Rubbana y AndyOx, posteriormente se mantendrá un ritmo alineado con las proyecciones de Publix para el futuro.

9.5 Marketing mix

9.5.1 Producto

Inca Strength es un tónico orgánico a base de productos andinos ancestrales (tocosh, cañihua, algarrobo y maca) soluble en líquidos que, a través del consumo frecuente, fortalece la salud a través de una combinación potente de nutrientes, específicamente el sistema inmune, el proceso digestivo y los niveles de energía. Como ya se mencionó anteriormente, la presentación será en Doypack de 250 gramos, un envase perfecto para productos en polvo gracias a su gran resistencia, alta capacidad de conservación y reutilización.

9.5.2 Plaza o distribución

La red de distribución de Publix tiene 1,300 puntos de venta en la costa este sur de Estados Unidos; de manera exclusiva, Inca Strength se ubicará en la góndola de alimentos orgánicos y de origen internacional según se maneje en cada uno de los locales mencionados.

9.5.3 Precio

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, el precio de venta de productos similares oscila entre US\$ 13.63 y US\$ 29.99, dependiendo de los componentes fundamentales del producto. El promedio general de un antioxidante en polvo es de US\$ 14.82 y viene en dos presentaciones: doypack y frasco (ver anexo 15). Las presentaciones en doypack son más comunes y, por lo general, su contenido está sobre los 226 gramos.

La banda de precio que se asignará a Inca Strength es US\$ 14.99 por cada doypack de 250 gramos. El producto se posicionará por encima del promedio de la muestra justificando esta decisión en dos elementos diferenciales: El primero, es que se trabaja con cuatro componentes primarios (la competencia trabaja con uno o dos), y el segundo es que se entregan 250 gramos por doypack a comparación de la mayoría que entrega 226 a 227 gramos por doypack.

9.5.4 Promoción

El objetivo de comunicación es dar a conocer a la marca y sus beneficios en el público objetivo, y generar prueba de producto a través de una campaña 360°.

Figura 39

Campaña de comunicación



Nota: Elaboración propia, 2023.

9.6 Presupuesto

El presupuesto base para las actividades de Marketing se mantendrá en un monto de US\$ 12.9 millones anuales. Esto dará soporte para todas las actividades comerciales y de comunicación relacionadas con Rubbana y AndyOx. Para el lanzamiento de Inca Strength en Estados Unidos se asignará un presupuesto adicional de US\$ 2.5 millones el primer año (ver anexo 16) para lograr el impacto necesario en el mercado y cumplir con los objetivos de marketing.

Tabla 1

Presupuesto de actividades de Marketing

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Publicidad	12,900.00	12,900.00	12,900.00	12,900.00	12,900.00	12,900.00	12,900.00	12,900.00
Inca Strength								
Marketing	2,528.00	1,971.75	1,364.50	1,131.60	1,173.20	1,216.00	1,260.80	1,307.20

Nota: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO X. PLAN DE OPERACIONES

10.1 Objetivos del plan de Operaciones

En concordancia con la estrategia planteada para el futuro de Pillsens, que es lograr diferenciación (Porter, 2006), el objetivo del área de Operaciones es buscar eficiencias operativas, básicamente aumentando la productividad usando los mismos factores de producción y sostener el crecimiento del negocio consiguiendo una mayor capacidad productiva. Los objetivos son los siguientes:

- Reducir los costos variables unitarios de Rubbana y AndyOx en 5% y mantenerlos en el tiempo.
- Apoyarse en la tecnología para automatizar procesos reiterativos y con bajo nivel de complejidad con un costo 7% menor en mano de obra.
- Ampliar las capacidades de producción para abastecer un canal de distribución adicional en Estados Unidos y cubrir la demanda proyectada.
- Incorporar nuevos proyectos dentro de una estructura enfocada en eficiencia y rentabilidad.

10.2 Plan de actividades de Operaciones

Las actividades clave para lograr los objetivos son las siguientes:

10.2.1 Renegociar los contratos de compra de materiales para Rubbana

Debido al dinamismo de la demanda a lo largo de la gestión, las compras de materiales siempre han seguido variaciones muy complejas de anticipar por parte de los proveedores, lo que ha desencadenado un incremento sustancial de los costos en el tiempo.

Tabla 2

Compras de materiales

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Estados Unidos							
Rubbana CVU	124.19	124.01	120.39	123.30	130.85	126.53	131.19
Materiales	95.99	98.68	98.33	95.73	99.87	95.76	98.75
Mano de obra directa	28.21	25.34	22.06	27.57	30.99	30.77	32.44

Nota: Elaboración propia, 2023.

Se va a generar un espacio específico de trabajo con los proveedores, abriendo proyecciones de ventas para los próximos años buscando mejor visibilidad para toda la cadena productiva, renegociando las tarifas por insumos y asegurar la estabilidad de estas en el tiempo. Para dar el seguimiento oportuno el equipo de compras liderará un comité semestral para

revisar los inventarios, la evolución de la demanda, los cumplimientos o desvíos de las proyecciones hacia el futuro junto con los proveedores.

10.2.2 Implementar un RPA para automatizar trámites documentarios en control de calidad

Dentro de los procesos de aseguramiento de la calidad aquellos que permiten intercambiar información documentaria en diferentes instancias, ya sea internamente o con agentes externos a la propia compañía como laboratorios, proveedores, clientes, reguladores, etcétera, consumen mucho tiempo y esfuerzo de parte del equipo a cargo. Para aligerar la carga y que el foco esté en procesos que generen mayor valor se implementará el RPA Pharma. Esta plataforma permitirá hacer todas las validaciones en línea y con un nivel de trazabilidad impecable, y sobre todo permitirá generar ahorros sobre la inversión en mano de obra directa para los procesos productivos. Se invertirán US\$ 200,000 el primer año como parte del pago de la licencia e implementación y, posteriormente, se tendrá un *fee* de mantenimiento y servicio anual de US\$ 12,500. Entre esta actividad y la anterior se espera lograr un impacto favorable en reducción de costos unitarios (materiales -5% y mano de obra directa -7% desde 2023) pero, sobre todo, en estabilizar dichos costos en el tiempo.

Tabla 3

Costos

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Estados Unidos								
Rubbana CVU	122.66	122.66	122.66	122.66	122.66	122.66	122.66	122.66
Materiales	91.84	91.84	91.84	91.84	91.84	91.84	91.84	91.84
Mano de obra directa	30.82	30.82	30.82	30.82	30.82	30.82	30.82	30.82

Nota: Elaboración propia, 2023.

10.2.3 Especializar las plantas de producción en una línea de producto específica

En la constante búsqueda de eficiencias operativas para contribuir con la rentabilidad de la compañía se han identificado diferencias específicas en los costos variables de cada una de las líneas de producto dependiendo en qué planta se fabriquen.

Tabla 4

Costos variables

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Finlandia								
Rubbana CVU	123.55	123.55	123.55	123.55	123.55	123.55	123.55	123.55
AndyOx CVU	74.14	74.14	74.14	74.14	74.14	74.14	74.14	74.14
Estados Unidos								
Rubbana CVU	122.66	122.66	122.66	122.66	122.66	122.66	122.66	122.66
AndyOx CVU	81.14	81.14	81.14	81.14	81.14	81.14	81.14	81.14

Nota: Elaboración propia, 2023.

Para optimizar los costos de producción en función de esta realidad a partir de ahora se programará la producción asignando la prioridad fabricación de Rubbana en la planta de Estados Unidos y AndyOx en Finlandia. Esto tiene un impacto positivo de +0.5% en el beneficio neto anual (ver anexo 17).

10.2.4 Reducir el nivel de devoluciones sobre la venta

Uno de los aspectos que más afecta la eficiencia en el mercado es el alto nivel de devoluciones sobre la mercadería que se pone en el mercado, al cierre de 2022 se ubicó en 9% sobre las ventas totales a pesar del alto compromiso con la calidad y el control que tiene la empresa. Se ha identificado que el problema está asociado con la manipulación de los productos a lo largo de la cadena de abastecimiento una vez que salen de las instalaciones y quedan en manos de los operadores logísticos. Para solucionar esto se compartirá el riesgo sobre las devoluciones con el mismo operador, buscando un estándar de 5% del total y el camino es una reducción sistemática de 1.5% anual, donde cualquier diferencia por encima de esta cifra será cubierta en su totalidad por el operador y cualquier avance por debajo será bonificado a su favor.

Tabla 5

Ventas totales y devoluciones

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		8.85%	4.00%	3.99%	3.99%	3.98%	3.97%	3.97%	3.96%
VENTAS NETA TOTAL US\$	113,341.23	123,367.59	128,300.10	133,421.25	138,738.54	144,258.79	149,989.59	155,938.75	162,114.40
Finlandia	29,359.97	30,534.37	31,511.91	32,419.99	33,358.10	34,327.24	35,700.33	37,128.35	38,613.48
Estados Unidos	60,165.35	68,588.50	70,781.94	72,810.01	74,896.04	77,041.14	80,081.15	83,231.32	86,495.42
Francia	34,624.94	36,009.94	37,162.78	38,233.71	39,340.04	40,482.98	42,102.29	43,786.39	45,537.84
Venta bruta total US\$	124,150.26	135,132.81	139,456.63	143,463.71	147,594.19	151,851.36	157,883.78	164,146.05	170,646.74
% de devolución	-9%	-9%	-8%	-7%	-6%	-5%	-5%	-5%	-5%

Nota: Elaboración propia, 2023.

10.2.5 Ampliación de plantas en Estados Unidos

Para cubrir la demanda construida a partir de los nuevos acuerdos comerciales es necesario ejecutar proyectos de inversión para ampliar la planta de producción. Debido a la coyuntura volátil con las tasas de interés y al nivel de incertidumbre asociado a la economía global en general se plantearán dichos proyectos en tramos, que brinden la flexibilidad de retroceder ante cualquier cambio drástico en el escenario económico mundial. Es así como el planteamiento ideal es ejecutar una ampliación en 2024 por 50,000 unidades adicionales y en 2027 por 100,000 unidades más:

Tabla 6**Proyectos de inversión**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Capacidad									
Estados Unidos	237.23	237.23	287.23	287.23	287.23	387.23	387.23	387.23	387.23

Nota: Elaboración propia, 2023.

10.2.6 Tercerizar la producción de Inca Strength con maquiladores en origen

La nueva apuesta para penetrar en el mercado, Inca Strength, va a ser fabricada en el país de origen en su totalidad. Se trabajará con un acuerdo de maquila con un representante de la compañía para supervisar la operación en origen y asegurar el estándar de calidad. Hacerlo de esta manera es clave para mantener la naturaleza orgánica del producto y también es crucial porque al importar un producto terminado a Estados Unidos las barreras de entrada son mucho más manejables que importar los insumos (harinas tostadas). Esto, a la vez, brinda flexibilidad para manejar el arranque del proyecto sin comprometer recursos en activos fijos, pero con margen para manejar su escalabilidad conforme vaya creciendo la demanda.

10.3 Presupuesto del plan de Operaciones

El presupuesto del plan de Operaciones está enfocado en materializar todas las actividades propuestas en este plan en detalle (ver anexo 18).

CAPÍTULO XI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

11.1 Introducción

El capital humano es uno de los recursos más importantes de la organización. Pillsens cuenta con colaboradores comprometidos con el cumplimiento de los objetivos tácticos que se han desarrollado para alcanzar las estrategias que la compañía se ha propuesto en los últimos años. Como bien lo dice la visión, Pillsens quiere ser reconocida como la mejor empresa farmacéutica, ofreciendo productos innovadores y de alta calidad que satisfagan las expectativas de los clientes. Asimismo, quiere ser una unidad estrategia para Publix, permitiéndole atender un nicho de mercado especializado que va de la mano con las tendencias de su público en relación con la prevención y con tener una vida saludable, muy de la mano con su propósito organizacional “Donde comprar es un placer”.

Es por ello que se propone desarrollar un plan de Recursos Humanos para reforzar las capacidades actuales para lograr los objetivos estratégicos propuestos para la alianza, como también alinear la empresa hacia los principios y valores de Publix. Este plan se enfocará en ampliar el perímetro de la gerencia de Operaciones, de Administración y Comercial, la atracción y retención del talento (beneficios y compensación), gestión de la cultura y desarrollo organizacional de Pillsens. Este plan será transversal a todas las áreas de la organización.

11.2 Objetivos del plan de Recursos Humanos

El plan de Recursos Humanos tiene dos objetivos estratégicos principales que se relacionan estrechamente con los objetivos de Recursos Humanos (ver anexo 19). Los objetivos estratégicos son:

- **Posicionar un nuevo producto en el mercado de suplementos y vitaminas en los Estados Unidos.** Dentro de este objetivo estratégico se señalan los siguientes objetivos puntuales para su consecución:
 - Diseñar y contratar perfiles acordes a las nuevas necesidades de las unidades de negocio de Pillsens en Estados Unidos.
 - Incluir en la cultura corporativa una filosofía de mejora continua.
- **Incrementar la eficiencia de nuestro personal en 5% cada año.** Pillsens se apoyará en los siguientes objetivos para alcanzarlo:
 - Establecer políticas salariales atractivas, a fin de alcanzar la fidelización del personal con Pillsens.
 - Mejorar el clima laboral y lograr influenciar positivamente a los colaboradores.

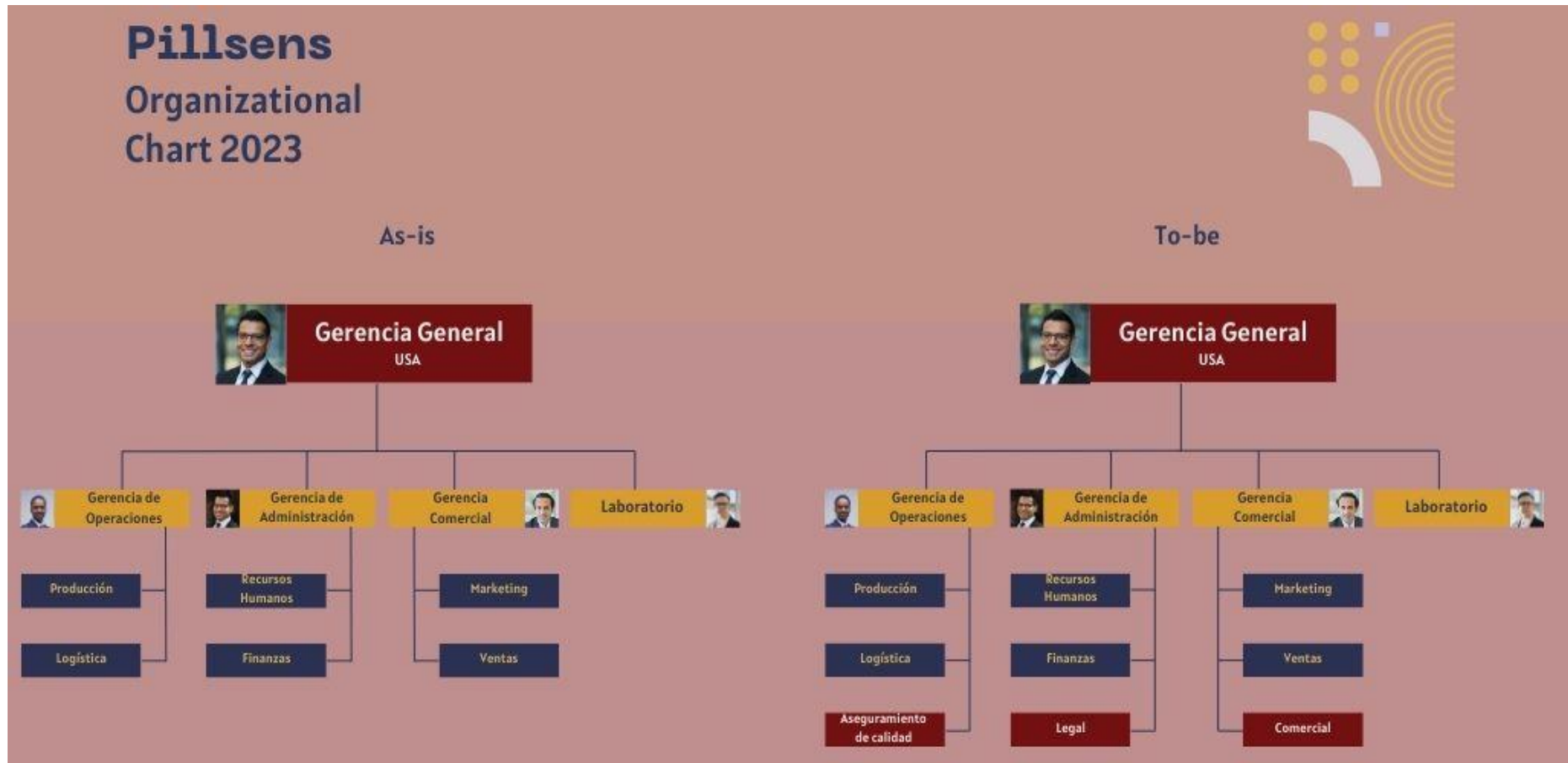
11.3 Plan de actividades de Recursos Humanos

11.3.1 Organización

La alianza con Publix incentivará el crecimiento de la organización, ya que se necesitará de capacidades especializadas en el aseguramiento de la calidad para la producción de Inka Strength, además de definir y establecer estrategias comerciales y de distribución con Publix. Asimismo, se requiere una palanca legal para el cumplimiento regulatorio que implica el lanzamiento del nuevo producto en el mercado estadounidense. Todo esto es necesario para el cumplimiento de la propuesta de valor hacia el socio estratégico en Estados Unidos que es Publix. En la siguiente figura se muestra el organigrama As-is de la filial de Pillsens estadounidense y su organigrama To-be.

Figura 40

Organigramas As-is y to-be, respectivamente



Nota: Elaboración propia, 2023.

11.3.2 Principales funciones de los nuevos recursos a contratar

- **Responsable de aseguramiento de calidad**
 - Supervisar y asegurar el cumplimiento de los parámetros, procesos y políticas de la organización.
 - Planear y ejecutar los ensayos físicos y químicos de los suplementos y vitaminas que se distribuirán.
 - Supervisar y coordinar el aseguramiento de la calidad de los productos que se importará a Sudamérica.
 - Aprobar y autorizar la liberación de los productos aptos para su comercialización.
- **Responsable Legal**
 - Asesorar y emitir opinión sobre los asuntos de carácter legal jurídico a la gerencia general de Pillsens.
 - Trabajar de la mano con el estudio de abogados y establecer el contrato de la alianza Pillsens & Publix Supermarkets.
 - Velar por el cumplimiento de las Leyes para exportar alimentos de uso especial y suplementos dietéticos a los Estados Unidos.
 - Asegurar el cumplimiento de la ley contra el Bioterrorismo y las disposiciones específicas para el etiquetado de los productos que se distribuirán a través de Publix.
- **Director comercial**
 - Desarrollar y dirigir las operaciones de comercio a través de Publix.
 - Definir e implementar las estrategias comerciales de la alianza con Publix.
 - Planificar y dirigir los planes de venta para alcanzar los objetivos marcados.
 - Supervisar la cadena de suministro de los productos en el mercado estadounidense.

11.3.3 Cultura organizacional

A nivel de cultura organizacional el objetivo es elaborar e implementar Work Improvement Now, un programa que permitirá crear nuevas expectativas hacia los colaboradores, creando una cultura de mejora continua a través de los valores culturales de la empresa. Asimismo, es necesario reformular las capacidades de innovación y desarrollo del equipo táctico; por tal motivo, se diseñará y desplegará un plan de capacitación para los colaboradores de especialidad, lo que permitirá seguir creciendo el *pipeline* de innovación de

productos especializados. En ese sentido, considerando la misión y visión y los objetivos previstos, se puede detallar que los valores de la compañía son los siguientes:

- **Innovación.** Fomentar la innovación en la búsqueda de nuevas y mejores soluciones para fortalecer la salud de los clientes. Promover la creatividad, la exploración de nuevas ideas y enfoques innovadores.
- **Orientación al Cliente.** Colocar al cliente en el centro de todas las decisiones y acciones, de esta manera se asegura que sus necesidades y expectativas serán satisfechas.
- **Integridad.** Se debe actuar con ética y transparencia en todas las actividades de la organización.
- **Trabajo en equipo.** Fomentar la colaboración, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo en todos los niveles de la organización.
- **Aprendizaje continuo.** Fomentar una cultura de aprendizaje y mejora constante. Valorar el desarrollo profesional y personal de los empleados, promoviendo la actualización de conocimientos y habilidades.

Figura 41

Valores culturales



Nota: Elaboración propia, 2023.

11.3.4 Compensación y beneficios

Se implementará un plan de compensaciones variables para los operarios que estará basado en el cumplimiento de sus metas mensuales. También se desarrollarán líneas de carrera para los colaboradores, esta herramienta de desarrollo ayudará a conocer el nivel de las capacidades del colaborador dentro del área a la que pertenece para poder desarrollarlas activando acciones de aprendizaje (ver anexo 20). En Pillsens se busca la motivación del equipo y se preocupan por fortalecer el clima laboral a través del crecimiento personal y profesional de los colaboradores. En el anexo 20 se describe la línea de carrera de un colaborador de Staff:

11.4 Presupuesto de Recursos Humanos

Dentro del presupuesto a considerar en los próximos cinco años para ejecutar estos planes de acción, Pillsens considera varios ítems como contratación, potenciar la cultura, beneficios para los colaboradores y reconocimientos (ver anexo 21).

CAPÍTULO XII. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

12.1 Objetivos del plan de Responsabilidad Social

En Pillsens se busca establecer objetivos que permitan brindar beneficios a la sociedad, el medio ambiente y, en simultáneo, seguir construyendo valor económico para la organización, que está convencida que estos planes fortalecerán su alianza con Publix, ofreciendo productos utilizando prácticas sostenibles. En tal sentido, este plan de responsabilidad social será transversal a la organización y estará alineado a los objetivos de sustentabilidad de Publix.

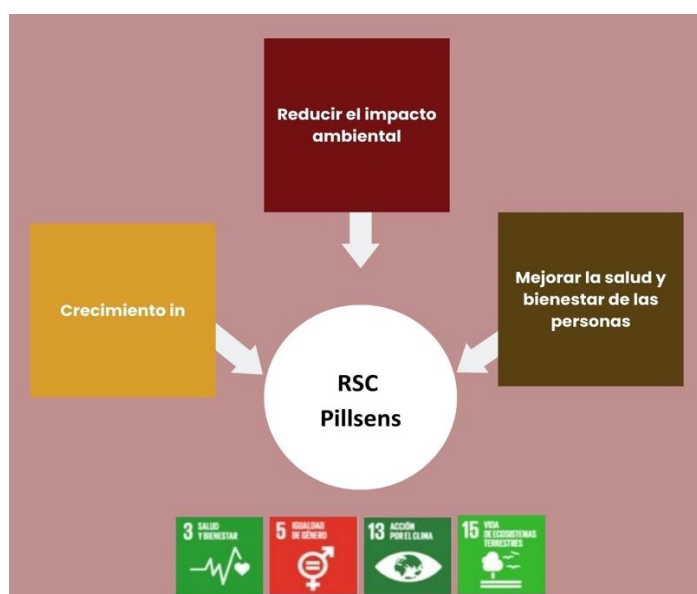
Alineados a lo mencionado, se definen los objetivos estratégicos correspondientes:

- Contribuir con el acceso al *self-care* en la población vulnerable y en regiones desatendidas, afiliando a 10 millones de personas para el año 2030.
- Lanzamiento de Inka Strength para permitir el acceso a suplementos y vitaminas vitales para un millón de personas al año en situación vulnerable y/o de regiones desatendidas.
- Lograr la paridad de género en todos los niveles del staff para el año 2030.
- Reducir la emisión de gases de efecto invernadero a lo largo de la cadena productiva, en al menos 20% para el año 2023.
- Reducir el volumen de aguas residuales a un 30% para el año 2023.

En la siguiente figura se describen las tres dimensiones que se trabajarán para la construcción de los objetivos del plan de responsabilidad social de Pillsens:

Figura 42

Plan de Responsabilidad Social de Pillsens



Nota: Elaboración propia, 2023.

12.1.1 Mejorar la salud y bienestar de las personas

La empresa está enfocada en prevenir enfermedades a través de sus analgésicos, antioxidantes y suplementos vitamínicos, alineándose con las necesidades de las personas, buscando la innovación y resiliencia de la cadena de producción y suministro para ayudar a mejorar la salud y bienestar de las personas (ODS 3) (PNUD, s.f.a). Sin embargo, Pillsens es consciente que, a nivel mundial, mucha población no cuenta con los recursos suficientes para tratar su salud, como la prevención de enfermedades, tratamientos con o sin personal médico, ya sea por falta de ingresos o por falta de acceso a hospitales o mucho peor, no tienen acceso a servicios básicos de salud. Otro problema que afronta la población vulnerable es la deficiencia de vitaminas y minerales, conocido como “hambre oculta” (DF Group, 2022), que ataca casi al 50% de mujeres jóvenes y niños en regiones desatendidas, provocando con el tiempo problemas de salud y acelerando aún más la pobreza.

Por lo último mencionado, Pillsens propone desarrollar los siguientes objetivos:

- Contribuir con el acceso al *self-care* en población vulnerable y en regiones desatendidas, afiliando a 10 millones de personas para el 2030.
- Lanzamiento de Nutri-Pillsens para permitir el acceso a suplementos y vitaminas vitales para 1 millón de personas al año en situación vulnerable y/o de regiones desatendidas.

Cabe indicar que Inka Strength es un claro ejemplo de la preocupación de la empresa por brindar una alimentación saludable a la población. La alianza con Publix permitirá a Pillsens posicionar su producto en su línea GreenWise (fabricación con al menos 70% de ingredientes orgánicos, sin conservantes, sabores, colores y sin uso de hormonas añadidas).

Figura 43

Imagen referencial del producto orgánico



Nota: Elaboración propia, 2023.

12.1.2 Crecimiento inclusivo

En Pillsens se promueve la inclusión, la diversidad y la igualdad de género (ODS 5) (PNUD, s.f.b). Se quiere lograr el mayor impacto a través de sus productos para promover la salud de las mujeres y de la población vulnerable. Asimismo, se quiere promover la igualdad, por tal motivo se busca lograr la paridad de género en todos los niveles del staff para el 2030.

12.1.3 Reducir el impacto ambiental

El cambio climático es uno de los desafíos que enfrentará la humanidad en el futuro, y Pillsens se suma a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (ODS 13) (PNUD, s.f.c) y la reducción del impacto ambiental a través de una gestión sistemática de los residuos (ODS 15) (PNUD, s.f.d). Pillsens se ha comprometido para alcanzar un objetivo Net Zero en toda su cadena de producción para el 2050 o antes, este objetivo ambicioso consiste en otorgar neutralidad climática en sus operaciones tanto en Finlandia como en Estados Unidos, es por ello que se establecieron las siguientes metas para el 2030, que permitirán medir su evolución y hacer algún ajuste en caso se requiera:

- Reducir la emisión de gases de efecto invernadero a lo largo de la cadena productiva, en al menos 20% para el 2023.

Asimismo, se necesita seguir contribuyendo en minimizar las emisiones de aguas residuales hacia los destinos de descarga naturales (agua subterránea y océanos); por tal motivo, se define la siguiente meta que permitirá reducir este impacto.

- Reducir el volumen de aguas residuales a un 30% para el 2030.

Con este objetivo, Publix se alinea a la conservación del agua que tiene mucha importancia dentro de sus tiendas y en la fabricación de los productos que ofrece en sus góndolas. Desde el 2016 Publix ahorró 63 millones de galones de agua por año a través de proyectos innovadores, mejorando técnicas de limpieza y detección proactiva de fugas.

12.2 Plan de Actividades de Responsabilidad Social

Hacer un plan de actividades de Responsabilidad Social tiene varios beneficios tanto para la empresa como para la sociedad. En el anexo 22 se detallan algunos como mejorar la salud de las personas, generar un crecimiento inclusivo y reducir el impacto ambiental.

12.3 Presupuesto de Responsabilidad Social

Para ejecutar las actividades de Responsabilidad Social es importante planificar y gestionar de manera eficiente los recursos financieros. Algunos planes de acción para los siguientes cinco años son formar una alianza con una ONG, desarrollar la oferta de productos con mayor asequibilidad, entre otros. El presupuesto completo se presenta en el anexo 23.

CAPÍTULO XIII. PLAN FINANCIERO

13.1 Objetivos del plan financiero

Como se detalló en capítulos anteriores, la mejor opción para realizar un cambio de viraje a la situación de la empresa es implementar un acuerdo comercial con un socio mayorista en Estados Unidos, con el cual se buscará tener una mejor exposición de los productos y el volumen comercial que requiere Pillsens. El socio ideal es Publix, ya que se acomoda a las capacidades actuales de operaciones y financieras de Pillsens. La incorporación a su distribución no pondrá en riesgo el abastecimiento de los productos en sus tiendas y tampoco incurrirá en altas inversiones.

Se propone que el acuerdo comercial con Publix sea de cinco años en donde se espera mejorar en los indicadores financieros versus continuar con el crecimiento orgánico de Pillsens a través de sus canales comerciales vigentes. A continuación, se describen los indicadores financieros que se evaluarán durante el periodo del acuerdo comercial con Publix:

- Alcanzar un margen neto mayor al 12% anual al quinto año del acuerdo comercial.
- Lograr una ganancia por acción (EPS) superior a US\$ 1 al quinto año.
- Maximizar el valor de las acciones en más de US\$ 20.

13.2 Supuestos de las proyecciones financieras

Se estimó el Costo de Capital (Berk y DeMarzo, 2008) partiendo de los siguientes supuestos:

- **Tasa libre de riesgo.** Se ha considerado 3.95% el bono a cinco años del gobierno de Estados Unidos.
- **Prima de riesgo de mercado.** Se considera el Equity Risk Premiun de Estados Unidos en 5.94% (Damodaran, 2023).
- **Beta.** Se obtendrá el beta apalancado de Pillsens a través de cuatro empresas comparables del sector farmacéutico.
- **Deuda.** Analizando la estructura de capital de los últimos cinco años de Pillsens se considera el monto de US\$ 61,074 (ver anexo 24).
- **Tasa impositiva.** Se ha considera la tasa promedio del sector farmacéutico del año 2023 (Damodaran, 2023).
- **WACC.** El costo promedio ponderado de los recursos financieros utilizados por la empresa es de 4.996% (ver anexo 25).

13.3 Proyecciones financieras

Para cuantificar los dos escenarios de inversión se efectuaron las proyecciones de flujo de caja de Pillsens con y sin el escenario que incluye el acuerdo comercial con Publix.. Cabe indicar que en ambas proyecciones se han considerado todos los planes de las áreas funcionales mencionados anteriormente (Marketing, Operaciones, Responsabilidad Social y Recursos Humanos). Este último sí tiene una diferencia, ya que el plan de Recursos Humanos con acuerdo comercial incluye nuevas contrataciones y planes específicos para llevar a cabo la integración con Publix de manera efectiva. En este análisis también se incluyen criterios de inversión a través de herramientas de medición (Valor Actual Neto [VAN] y Tasa Interna de Retorno [TIR]) que permitirán comparar ambos escenarios y determinar cual genera más valor para la compañía.

13.3.1 Escenario con el acuerdo comercial con Publix

Se consideran las proyecciones de ingresos a través de los canales tradicionales, las nuevas ventas de Rubbana y AndyOx a través de Publix, y los ingresos que se obtendrían con la comercialización de Inca Strength (ver anexo 26). Este escenario requiere inversión en maquinaria para atender la demanda proyectada. A través de los métodos de evaluación de proyectos se calculó la TIR y el VAN de este escenario:

- TIR: 67%.
- VAN: US\$ 18,415.75.

Por lo tanto, a través del método de Discounted Cash Flow (DFC) se estimó el valor la empresa trayendo a valor presente estimado las futuras ganancias que generaría el escenario con acuerdo comercial con Publix, siendo el valor intrínseco de Pillsens US\$ 30.39 por acción (ver anexo 27).

13.3.2 Escenario tradicional

El escenario tradicional solo considera las proyecciones de ingresos a través de los canales tradicionales en los países donde Pillsens tiene operación comercial (ver anexo 28). Este escenario requiere también de inversión en maquinaria para atender la demanda proyectada. Los valores de TIR y VAN de este escenario son:

- TIR: 39%.
- VAN: US\$ 4,793.48.

Por lo tanto, a través de DFC se estima que el valor Pillsens trayendo a valor presente estimado las futuras ganancias que generaría el escenario donde se mantienen los canales tradicionales (sin acuerdo comercial con Publix) sería de US\$ 22.83 por acción (ver anexo 29).

13.4 Conclusión

Analizando los resultados obtenidos en las proyecciones se observa que la ejecución del acuerdo comercial con Publix genera mayor valor para la compañía. Si bien ambos escenarios colocan su TIR por encima de tasa requerida (WACC), es el acuerdo comercial con Publix el que maximiza los márgenes de rentabilidad a través de la colocación de los productos. La economía de escala que ofrece el producto Inca Strength, que cuenta con un margen de contribución mayor al 55% acompañado de las eficiencias propuestas en los planes de Operaciones y Recursos Humanos, hacen que los accionistas obtengan mayor valor por el uso de su capital invertido en la compañía.

CONCLUSIONES

- El acuerdo comercial con Publix brinda acceso a un universo de clientes completamente nuevo que, a través de su red de tiendas, constituye la fuente de volumen buscado para recuperar crecimiento histórico y, además, brinda la plataforma ideal para introducir innovaciones al mercado (Inka Strength).
- El enfoque estratégico integrado de la gestión de operaciones de las plantas de Finlandia y Estados Unidos permite generar las sinergias necesarias para optimizar los procesos y maximizar eficiencias con impacto transformador para los márgenes de la compañía (la Utilidad Antes de Intereses Impuestos Depreciaciones y Amortizaciones [EBITDA³] crece en 16% al final del periodo).
- Debido al nivel de incertidumbre generado por la coyuntura económica internacional el criterio utilizado para sustentar el crecimiento proyectado de las ventas está enfocado en minimizar el riesgo y controlar las inversiones en activo fijo. Los proyectos de ampliación de capacidad productiva se llevarán a cabo en dos etapas (2024 y 2027), y la producción de Inka Strength está siendo tercerizada en el país de origen de los insumos correspondientes.
- Pillsens tiene confianza de lograr las proyecciones planteadas en este documento ya que han sido conservadores en su elaboración, sopesando el grado de incertidumbre que acompaña a los supuestos en la actualidad. En caso de no cumplirse alguno de ellos el planteamiento sigue siendo totalmente viable y no se espera ninguna desviación significativa salvo algún evento muy drástico para la economía global.

³ EBITDA son las siglas en inglés de *Earnings Before Interest Taxes Depreciation Amortization*.

RECOMENDACIONES

- El presente trabajo de investigación ha sido construido con información obtenida a través de fuentes secundarias. Para llevar a cabo un proyecto similar en la realidad sería necesario realizar una serie de estudios que ayuden a incrementar el conocimiento específico y la calidad de la información en determinados aspectos: Estudio de mercado para la categoría, los competidores y el perfil del cliente objetivo; para nuevos lanzamientos habría que realizar prueba de producto y prueba concepto, y buscar asociaciones con agencias de medios para elaboración de campaña de comunicación. Ante la necesidad de conocer la realidad del mercado de la comunidad latina en Florida se tuvo que recurrir a fuentes secundarias para explorar dicha condición. Se recomienda hacer un estudio de mercado para profundizar la viabilidad de una oportunidad de negocio dirigida al nicho en mención.
- Se aprovechó el conocimiento especializado adquirido en la Maestría en áreas clave como dirección estratégica, estructura organizacional, evaluación financiera, gestión de operaciones y capital humano. En contraposición, los aspectos más complejos a los que se enfrentaron los autores al elaborar el presente trabajo de investigación están relacionados a ciertas materias de las que no se han recibido las herramientas necesarias para llevar a cabo un trabajo de esta magnitud, como marketing (gestión y lanzamiento de productos, segmentación de mercado, demanda, *branding*, canales, comunicación, *trade* marketing, etcétera), gestión legal internacional y especialmente en temas de alianzas, asociaciones, contratos y acuerdos comerciales.
- El proceso de elaboración del presente trabajo ha sido retador. Durante su desarrollo fue necesario trabajar con la simulación de escenarios y establecer estrategias de acuerdo a las condiciones de mercado, y se solicitó establecer una propuesta de alianza con CVS Health. Se recomienda a la comunidad académica considerar un enfoque más amplio con la libertad de explorar desde el inicio otras opciones y evaluar diferentes estrategias que no estén necesariamente relacionadas con una posible alianza y que permita a la organización alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASEFARMA. (2018, 23 de febrero). ¿Qué es un medicamento OTC? <https://www.asefarma.com/blog-farmacia/que-es-un-medicamento-otc>
- Banco Mundial. (s.f.). Crecimiento del PIB (% anual). [Base de datos on line]. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Berk, J., y DeMarzo, P. (2008). *Finanzas Corporativas*. Pearson Educación.
- Big Data Marketer. (2023, 27 de enero). Inteligencia artificial aplicada a la industria farmacéutica. [https://www.bigdata-social.com/inteligencia-artificial-aplicada-a-la-industria-farmaceutica/#:~:text=La%20Inteligencia%20Artificial%20\(IA\)%20se,medicamentos%20de%20manera%20m%C3%A1s%20eficiente](https://www.bigdata-social.com/inteligencia-artificial-aplicada-a-la-industria-farmaceutica/#:~:text=La%20Inteligencia%20Artificial%20(IA)%20se,medicamentos%20de%20manera%20m%C3%A1s%20eficiente)
- Bunis, D. (2023, 09 de marzo). El presupuesto de Biden extendería la solvencia de Medicare por 25 años. *AARP*. <https://www.aarp.org/espanol/politica/derechos-activismo/info-2023/presupuesto-biden-extender-solvencia-de-medicare.html>
- Capitalbolsa. (2021, 19 de enero). Gráfico del día: El crecimiento de la población en los EE.UU. se dirige rápidamente hacia un crecimiento cero. <https://www.bolsamania.com/capitalbolsa/noticias/social/grafico-del-dia-el-crecimiento-de-la-poblacion-en-los-eeuu-se-dirige-rapidamente-hacia-un-crecimiento-cero--7783406.html>
- Cesim Firm. (2021). General Business Management Simulation, Case Description. [Simulador en línea].
- Cesim Firm. (2022). General Business Management Simulation. Resultados obtenidos por el Grupo 5 Pillsens. [Simulador en línea].
- Cision PR Newswire. (2020, 21 de enero). CVS Health estrena centros HealthHUB para servir a la comunidad del área metropolitana de Tampa. <https://www.prnewswire.com/news-releases/cvs-health-estrena-centros-healthhub-para-servir-a-la-comunidad-del-area-metropolitana-de-tampa-865229223.html>
- Connect Americas. (s.f.). Ventajas de las alianzas comerciales. <https://connectamericas.com/es/content/ventajas-de-las-alianzas-comerciales#>

- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Pearson.
- Damoradan, A. (2023). Country Default Spreads and Risk Premiums. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- DF Group. (2022, 16 de diciembre). El hambre oculta, un enigma que afecta a 2.000 millones de personas. <https://www.dfgrupo.com/el-hambre-oculta/>
- Díaz, E. (s.f.). Las mejores empresas farmacéuticas en Estados Unidos. *IG*. <https://www.ig.com/es/estrategias-de-trading/las-mejores-empresas-farmaceuticas-en-estados-unidos-200409#:~:text=Estados%20Unidos%20retiene%20la%20mayor,millones%20de%20d%C3%B3lares%20en%202019>
- Economipedia. (2021, 01 de octubre). Eficiencia Operativa. <https://economipedia.com/definiciones/eficiencia-operativa.html>
- Eunice Kennedy Shriver National Institute of Child Health and Human Development (NIH). (2015, 19 de agosto). ¿Cómo se aprueba el uso de medicamentos en los Estados Unidos? <https://espanol.nichd.nih.gov/salud/temas/pharma/informacion/aprueban>
- Euromonitor. (s.f.). Passport Report Distribution OTC USA. Analgesics. [Tabla de Excel]. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/account/login/>
- Foley. (s.f.). Driving Tomorrow's Advances in the Health Care and Life Sciences Ecosystems. <https://www.foley.com/en/services/industry-teams/health-care-life-sciences>
- Genebra Latinoamérica. (2021, 27 de enero). ¿Cómo reducir costos en la empresa sin reducir la calidad? *Facebook*. <https://www.facebook.com/genebraLAT/>
- Globe Newswire. (2016, 10 de marzo). Tufts Center for the Study of Drug Development Assessment of Cost to Develop and Win Marketing Approval for a New Drug Now Published. <https://www.globenewswire.com/news-release/2016/03/10/1187518/0/en/Tufts-Center-for-the-Study-of-Drug-Development-Assessment-of-Cost-to-Develop-and-Win-Marketing-Approval-for-a-New-Drug-Now-Published.html>

- Kelly, D. (2023, 12 de junio). Looking beyond the cycle. <https://am.jpmorgan.com/us/en/asset-management/adv/insights/market-insights/investment-outlook/us-economic-outlook/>
- LNK International Inc. (s.f.). LNK International Inc. The smart behind the science. <https://www.lnkintl.com/>
- López, J. (2022, 28 de noviembre). Ley de la demanda ¿En qué consiste? <https://www.eurekers.com/cursosbolsa/ley-de-la-demanda-en-que-consiste>
- Medline Plus. (2021, 22 de septiembre). Medicamentos sin receta médica. <https://medlineplus.gov/spanish/overthecountermedicines.html>
- Mega Ricos. (2021, 16 de diciembre). Las 10 empresas más grandes del mundo en 2021 -- (términos de ingresos). <https://megaricos.com/2021/08/20/las-10-empresas-mas-grandes-del-mundo-en-2021-terminos-de-ingresos/>
- Mordor Intelligence. (s.f.). Mercado de suplementos dietéticos de América del Norte: Crecimiento, tendencias, impacto de COVID-19 y pronósticos (2023-2028). <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/north-america-dietary-supplement-market#:~:text=El%20uso%20de%20suplementos%20diet%C3%A9ticos,10%20%25%20en%20la%20%20C3%BAltima%20d%C3%A9cada.>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (s.f.). United States Economic Snapshot. <https://www.oecd.org/economy/united-states-economic-snapshot/#:~:text=Economic%20Outlook%20Note%20%2D%20United%20States,and%20wage%20growth%20will%20weaken>
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (2006, 21 de septiembre). Las patentes de productos farmacéuticos y el Acuerdo sobre los ADPIC. https://www.wto.org/spanish/tratop_s/trips_s/pharma_ato186_s.htm
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (2021, 30 de junio). El comercio de productos médicos en el contexto de la lucha contra la COVID-19: Evolución en 2020. [Nota informativa]. https://www.wto.org/spanish/tratop_s/covid19_s/medical_goods_update_jun21_s.pdf
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto.

- PNUD. (s.f.a). Objetivo 3 Salud y Bienestar. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/salud-bienestar>
- PNUD. (s.f.b). Objetivo 5 Igualdad de género. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/igualdad-genero>
- PNUD. (s.f.c). Objetivo 13. Acción por el clima. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/accion-por-el-clima>
- PNUD. (s.f.d). Objetivo 15 Vida de ecosistemas terrestres. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/vida-ecosistemas-terrestres>
- Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva*. Compañía Editorial Continental.
- Pro Pharma Research Organization. (s.f.). Diferencia entre medicamentos de libre venta y con receta. <https://propharmaresearch.com/articulo/difusion/diferencia-entre-medicamentos-libre-venta-con-receta>
- Publix. (s.f.a). Transmite tu legado. <https://espanol.publix.com/es/cherished-traditions/>
- Publix. (s.f.b). Better Choice. <https://www.publix.com/wellness/nutrition/better-choice>
- Redacción Mapfre. (2020, 02 de junio). La adopción de hábitos más saludables impacta en el consumo y los modelos de venta. <https://www.mapfre.com/actualidad/salud/habitos-saludables-consumo/>
- SingleCare Team. (2022, 09 de setiembre). Estadísticas de medicamentos recetados en el 2022. <https://www.singlecare.com/es/recursos/recetas-medicamentos-estadisticas>
- Statista. (2023a). Revenue of the OTC pharmaceuticals market worldwide from 2016 to 2027 (in billion U.S. dollars). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/1093274/otc-pharmaceuticals-market-worldwide-revenue>
- Statista. (2023b). Net sales of Publix Super Markets in the United States from 2015 to 2022 (in billion U.S. dollars). <https://www.statista.com/statistics/1167242/publix-net-sales-us/>
- Statista. (2023c). Cost of developing a drug in the U.S. from the 1970s until today (in million U.S. dollars). <https://www.statista.com/statistics/265054/pharmaceuticals-cost-of-development-in-the-us/>
- Torres, D. (2023, 20 de enero). Estrategia de descremado de precios: qué es, aplicación y ejemplos. <https://blog.hubspot.es/sales/descremado-de-precios>

- U.S. Food & Drug Administration (FDA). (2018, 29 de marzo). FD&C Act Reference Information. <https://www.fda.gov/regulatory-information/laws-enforced-fda/federal-food-drug-and-cosmetic-act-fdc-act>
- United States Drug Enforcement Administration (DEA). (2018, 25 de julio). The Controlled Substances Act. <https://www.dea.gov/es/node/2235>
- Vivas, M. (2021, 11 de noviembre). El costo para desarrollar un medicamento se dobló en los últimos 10 años. *Consultorsalud*. <https://consultorsalud.com/aumento-costos-de-desarrollo-medicamentos/>
- World Integrated Trade Solution (WITS). (2020). Resumen del comercio de Estados Unidos. <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/es/usa/textview>
- Yahoo Finance. (2022a). Pfizer Inc. (PFE). [Base de datos financiera]. <https://finance.yahoo.com/quote/PFE/financials?p=PFE>
- Yahoo Finance. (2022b). Abbott Laboratories (ABT). [Base de datos financiera]. <https://finance.yahoo.com/quote/ABT/financials?p=ABT>
- Yahoo Finance. (2022c). Roche Holding AG (RHHBY). [Base de datos financiera]. <https://finance.yahoo.com/quote/RHHBY/financials?p=RHHBY>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Estados Unidos: Demanda, producción y precios

Estados Unidos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Precios actuales (billones de dólares)	Variaciones porcentuales, volumen (precios de 2012)				
PBI a precios de mercado	\$ 21,381	-2.80	5.90	1.80	0.50	1.00
Consumo privado	\$ 14,393	-3.00	8.30	2.60	0.60	1.00
Consumo del Gobierno	\$ 3,009	2.20	1.30	-0.40	0.60	0.50
Información de capital fijo bruto	\$ 4,486	-1.20	5.70	-0.50	0.00	1.70
Demanda interna final	\$ 21,887	-1.90	6.70	1.50	0.50	1.10
Acumulación de existencias ¹	\$ 73	-0.60	0.20	0.70	-0.20	0.00
Demanda interna total	\$ 21,960	-2.40	7.00	2.20	0.30	1.10
Exportación de bienes y servicios	\$ 2,539	-13.20	6.10	7.40	4.20	3.30
Importación de bienes y servicios	\$ 3,117	-9.00	14.10	8.70	1.10	2.70
Exportaciones netas ²	\$ -579	-0.30	-1.20	-0.50	0.30	0.00
Artículos de memorándum						
Deflactor del PBI		1.30	4.50	6.90	3.50	2.50
Deflactor de gastos de consumo personal		1.10	4.00	6.20	3.50	2.60
Deflación de gastos de consumo personal básico		1.30	3.50	5.00	3.60	2.60
Tasa de desempleo (% de la población activa)		8.10	5.40	3.70	4.20	4.70
Tasa de Ahorro de los hogares, neta (% del ingreso disponible)		17.50	12.40	4.10	4.20	4.40
Saldo financiero del gobierno general (% del PBI)		-14.90	-12.10	-4.10	-3.70	-3.70
Deuda bruta del gobierno general (% del PBI)		133.30	126.20	121.90	121.90	122.30
Saldo en cuenta corriente (% del PBI)		-2.90	-3.60	-3.80	-3.50	-3.60

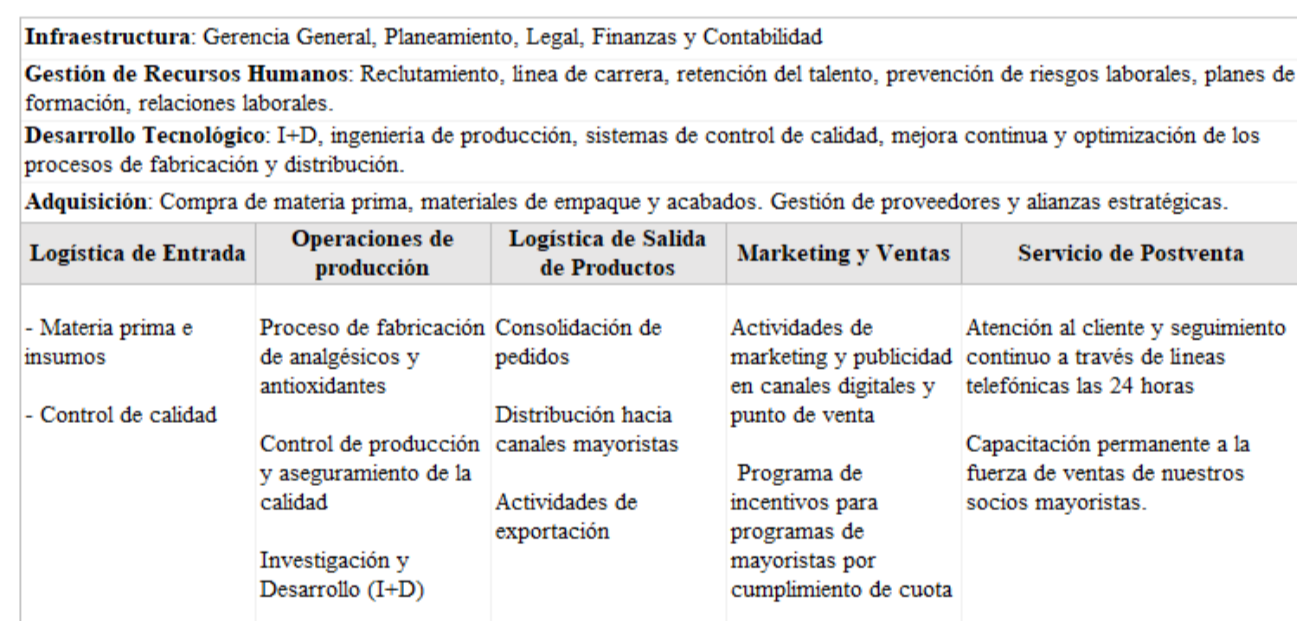
Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación
Oportunidades				
1	Estados Unidos es el país con mayor consumo per cápita de medicamentos a nivel mundial (US\$ 85).	0.15	2.00	0.30
2	Gobierno favorable a la introducción y ágil aprobación de nuevos productos del segmento OTC.	0.08	2.00	0.15
3	Canales de distribución establecidos y con relaciones de fidelización con su segmento de clientes.	0.08	1.00	0.08
4	Cambio de paradigma sobre la tendencia de consumo para la salud, desde una perspectiva reactiva hacia una preventiva con consumo fundamentalmente.	0.10	2.00	0.20
5	Población norteamericana está envejeciendo, lo cual incrementa la necesidad de productos para mejorar la salud.	0.03	1.00	0.03
6	Mayor énfasis en la calidad de los productos, no solo por la reputación de la compañía y sus procesos sino también por el impacto que esta genera en aspectos sociales y medioambientales.	0.08	3.00	0.23
Amenazas				
1	Economía de Estados Unidos ralentizada, con altas presiones inflacionarias y tasas de interés hasta 2024.	0.10	2.00	0.20
2	Competidores establecidos, con gran reconocimiento de marca, posicionamiento de canales de distribución y economías de escala.	0.15	4.00	0.60
3	Productos sustitutos apalancados en producción orgánica y fuentes de nutrientes naturales cada vez más aceptados.	0.10	1.00	0.10
4	Escasez de personal dispuesto a realizar labores primarias y operativas.	0.05	2.00	0.10
5	Índices de natalidad cercanos a cero y en tendencia a seguir retrocediendo.	0.03	1.00	0.03
6	Altos costos y tiempos de desarrollo en general y especialmente para productos con prescripción/patente.	0.08	2.00	0.15
Total		1.00		2.15

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 3. Cadena de Valor de Pillsens



Nota: Adaptado de Porter, 2006.

Anexo 4. Ubicación de fábricas de producción de Pillsens

Ubicación	Edificios (miles de unidades)	Capacidad de producción (miles de unidades)
Finlandia	329	327
Estados Unidos	253	237

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 5. Logros y retos de las áreas funcionales de Pillsens

Área funcional	Logros	Retos
Marketing y Ventas	Costo total de marketing y ventas: EUR 22,708 millones, en el último periodo fuimos los que invirtieron menos en esta área.	- Ampliar presencia de la marca en los canales y puntos de venta. - Implementar estrategias de marketing en nichos de mercado sobre el uso y beneficios de los antioxidantes. - Continuar con la apuesta en tener una atención al cliente de clase mundial, alcanzando el grado de fidelización de nuestros clientes. - Crear sinergias con los canales minoristas y aprovechar su contacto directo con nuestros clientes.
Finanzas	- Reducir el ratio de costo de venta/ventas en 20%. - ROA de 14.50% en el año 2014 gracias a nuestra estrategia de calidad-precio. - Margen neto de 2.23% (Sector: 1.70%).	- Mejorar nuestros indicadores de rentabilidad y obtener mayor margen. - Apalancamiento financiero para implementar iniciativas y se retorne la inversión más rápido.
Producción	- Disponibilidad de infraestructura y laboratorios. - Inversión en calidad, lograr la fidelización de nuestros clientes. - Optimizar los costos de producción.	- Invertir en capacidad de planta en los Estados Unidos. - Mejorar la eficiencia del personal operativo. - Incrementar la eficiencia productiva a 4.02 unidades/persona. - Mejorar la relación entre el área de planeamiento y producción
Logística y distribución	- Optimización de la distribución para reducir el inventario final. - Gestión de los almacenes para asegurar las entregas hacia los canales minoristas.	- Mejorar la planificación y reducir el inventario final. - Optimizar los envíos hacia los Estados Unidos. - Alianza con los canales minoristas y puntos de venta.
Recursos Humanos	- Capital humano comprometido con la visión. - I+D es parte del ADN de nuestros colaboradores.	- Gestionar al talento. - Mantener el clima laboral de la empresa. - Empoderamiento y reuniones de <i>feedback</i> frecuentes.
I+D	- Pruebas y lanzamiento de AndyOx. - Eficiencia operativa, para reducir costos en el proceso de producción de medicamentos.	- Desarrollar nueva línea de analgésicos que exige el mercado. - Acondicionar los laboratorios para la fabricación de productos que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas.
Sostenibilidad	Consolidación de los productos como una de las mejores opciones en dar seguridad y eficacia en tratamientos para aliviar el dolor y en la prevención de futuros males.	- Alcanzar el 100% de cumplimiento normativo que regulan aspectos sanitarios. - Desarrollar nuevo proyectos alineados a los ODS de salud, bienestar y acción por el clima

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 6. Análisis VRIO de Pillsens

Recurso / Capacidad	¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de imitar?	¿Aprovechado por la organización?	Desempeño de la empresa
Capacidad de planificación y ejecución, sustentada en una sólida infraestructura con maquinarias y plantas de producción que responde a la demanda internacional de los productos ofrecidos.	✓	✗			Igualdad competitiva
Laboratorios con capacidad para el desarrollo de productos OTC.	✓	✗			Igualdad competitiva
Soporte tecnológico con la capacidad de la compañía para el desarrollo de productos de alta calidad.	✓	✗			Igualdad competitiva
Red de proveedores de materia prima e insumos comprometidos con entregar valor al consumidor final.	✓	✗			Igualdad competitiva
Gestión de Calidad de los productos OTC desarrollados.	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Talento humano comprometido con la misión, visión y propuesta de valor de Pillsens.	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Capacidad para alcanzar la internacionalización en el mediano plazo.	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Políticas establecidas para la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente.	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Compromiso con las necesidades del cliente, sustentado con el servicio postventa.	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explotar
Inversión priorizada en I+D para desarrollar nuevos productos para el mercado.	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explotar
Contar con un sólido posicionamiento comercial con productos OTC de calidad.	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explotar
Conocimiento (<i>know how</i>)	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

Anexo 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
1 Amplia experiencia y trayectoria en el mercado OTC.	0.15	4.00	0.60
2 Capital humano motivado y comprometido con los objetivos de la organización.	0.05	3.00	0.15
3 Conocimiento especializado en productos para fortalecer la salud.	0.05	3.00	0.15
4 Altos estándares de calidad en nuestro sistema de producción.	0.15	4.00	0.60
5 Capacidades de Investigación y Desarrollo en nuestros colaboradores.	0.10	3.00	0.30
6 Infraestructura instalada para abastecer la demanda internacional.	0.03	3.00	0.08
Debilidades			
1 No existen estrategias de marketing y publicidad en puntos de venta de nuestros productos.	0.15	1.00	0.15
2 Baja dinámica de innovación por restricción del segmento actual, lo cual originó tener un portafolio limitado.	0.10	1.00	0.10
3 Bajo nivel de proyección de la demanda que generó sobrecostos de inventario.	0.05	2.00	0.10
4 Canal de distribución muy largo de los productos en países del extranjero, con lo cual impide marginar según proyección.	0.10	1.00	0.10
5 Capacidad de planta limitada que obliga el uso de los 3 turnos de trabajo.	0.03	2.00	0.05
6 No existen alianzas constructivas con los socios comerciales que permitan acceder a nuevos mercados y canales.	0.05	2.00	0.10
Total	1		2.48

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 8. Principales canales de distribución

Canales de distribución	
Farmacias y droguerías	Son el canal de distribución asociado a la venta de productos farmacéuticos OTC, con receta médica y otros relacionados a la salud.
Laboratorios	Se ejecutan las operaciones de los productos farmacéuticos como fabricación y comercialización. La distribución se realiza a intermediarios y también a farmacias y droguerías
Distribuidores mayoristas	Es el canal intermediario entre los laboratorios y minoristas (farmacias y droguerías). Compran productos farmacéuticos en grandes cantidades
Hospitales e instituciones públicas de salud	Canal de distribución importante exclusivamente en entornos hospitalarios. En su mayoría pertenecen al sector público de un país
Venta directa	Algunas empresas farmacéuticas venden sus productos de manera directa a los consumidores finales a través de otros canales. Por ejemplo venta en línea, por correo, etcétera
Cadena retail	Es el canal que cuenta con supermercados y tiendas por departamento. Cuentan con ofertas de productos que generalmente se enfocan a productos OTC.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 9. Productos y servicios de CVS Health

Segmento	Productos y servicios
CVS Pharmacy	- Farmacia <i>retail</i> : 9,900 farmacias con 24,000 productos en cada local - Farmacia por correo: Lo realiza la comunidad y la entrega por <i>delivery</i> - Farmacias especializadas: Para pacientes con afecciones complejas - <i>E-Commerce</i> : Usando nuevas tendencias de consumo online
CVS Caremark	- Medicamentos sin contacto: Entrega en puerta o recojo en farmacia - Planes de salud enfocadas en costos y ahorro: Medicamentos asequibles con planes ajustables
CVS MinuteClinic	- Servicios de Salud y Bienestar: Ofrece seguimiento para afecciones crónicas - Atención virtual: Beneficio a través de la app y telesalud

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 10. Cadena de valor de Publix

Dirección: Actividades de apoyo, ejecución, planificación y coordinación				
Finanzas: Inversiones a largo plazo que aseguren el correcto desarrollo de producción y distribución				
Gestión de Recursos Humanos: Generar la promoción de empleados ejecutando programas de capacitación y desarrollo				
Tecnología: La gran cantidad de supermercados requiere de complejos sistemas que aseguren un correcto funcionamiento				
Administración de Infraestructura: Gestión de propiedades (supermercados) de Publix incluyendo plantas y equipos				
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio al Cliente
Abastecimiento de materia prima	Elaboración de productos de marca privada	Distribución de productos a los supermercados	Actividades de publicidad y promoción	Comprar es un placer
Abastecimiento de productos de proveedores				Generar una excelente experiencia de compra

Nota: Adaptado de Porter, 2006.

Anexo 11. Análisis VRIO de Publix

Fortalezas, recursos y capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Organización
Red de supermercados	✓	✗	✗	✗
Cadena de distribución	✓	✗	✗	✗
Planta de producción	✓	✗	✗	✗
Capacidad financiera	✓	✗	✗	✗
Relación con sus proveedores	✓	✓	✗	✗
Capital humano	✓	✓	✓	✓
Control de calidad	✓	✓	✗	✗
Relación con la comunidad	✓	✓	✗	✗
Apoyo a poblaciones vulnerables	✓	✓	✗	✗
Reputación de marca	✓	✓	✓	✓
Programa de fidelización (promociones y Publix apron)	✓	✓	✗	✗
Colaboradores con conocimiento especializado por categoría	✓	✓	✗	✗
Sistema de promoción y retención de colaboradores	✓	✓	✓	✗
Equipo de colaboradores que trabaja como "si el negocio fuera de ellos"	✓	✓	✓	✗
Reconocimiento y respeto por la multiculturalidad/raíces	✓	✓	✗	✗
Transparencia con información nutricional (etiqueta Better Choice)	✓	✓	✗	✗
Experiencia de compra extendida (servicios adicionales y tecnología)	✓	✓	✓	✗
Cultura y clima organizacional	✓	✓	✓	✓

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

Anexo 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de Publix

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
1 Fuerza laboral altamente calificada a través de programas exitosos de capacitación y aprendizaje.	0.15	4.00	0.60
2 Excelente clima organizacional reflejado en certificaciones de cultura y ambiente de trabajo.	0.10	4.00	0.40
3 Valoración y aprecio por la multiculturalidad y lugar de origen de sus clientes.	0.10	4.00	0.40
4 Consistente y amplia cartera de marcas que permanecen a lo largo de los años.	0.05	3.00	0.15
5 Sólida red de distribución que le permite a Publix llegar a la mayoría de su mercado potencial.	0.10	3.00	0.30
6 Eficientes retornos de capital invertido, a través de la creación de nuevas fuentes de ingresos.	0.05	3.00	0.15
Debilidades			
1 Lenta expansión de participación de mercado.	0.15	1.00	0.15
2 Gastos en tendencia alcista.	0.10	1.00	0.10
3 Poca variedad en el diseño de las tiendas que compromete la identidad de la compañía.	0.05	2.00	0.10
4 Ineficaz previsión de la demanda de productos, de manera que termina manteniendo un inventario más alto a comparación de sus competidores.	0.05	1.00	0.05
5 Precios por encima del promedio.	0.05	2.00	0.10
6 Limitada presencia en estados de economías consolidadas, en comparación con algunos competidores globales.	0.05	2.00	0.10
Total	1.00		2.60

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 13. Segmentación de posibles consumidores

Florida	
Población total	21,780,000
Población 25 años a más	15,900,367
Población latina 25 años a más (universo de clientes)	4,340,800
Inca Strength	
Venta en doypacks proyectada total 2023	2,754,453
Tiendas de Publix	1,300
Venta en doypacks por tienda 2023	2,119
Venta en doypacks por tienda al mes	177
Cientes que compran 1 vez al mes*	229,538
Cientes: Como porcentaje sobre el universo	5.29%

*Consumo diario 10 gramos (1 porción): estimado al mes por cliente 1 doypack (250 gr)

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 14. Estimación de la demanda

Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Crecimiento % Publix		3.96%	3.81%	3.67%	3.52%	3.38%	3.23%	3.09%
Inca Strength unidades	1,958,142	2,035,685	2,113,244	2,190,800	2,267,989	2,344,610	2,420,419	2,495,169
KG	250	489,536	508,921	528,311	547,700	566,997	586,152	605,105
kilo de maca		122,384	127,230	132,078	136,925	141,749	146,538	151,276
kilo de tocosh		122,384	127,230	132,078	136,925	141,749	146,538	151,276
kilo de canihua		122,384	127,230	132,078	136,925	141,749	146,538	151,276
kilo de algarrobina		122,384	127,230	132,078	136,925	141,749	146,538	151,276
Precio del kilo de maca	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10
Precio del kilo de tocosh	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8
Precio del kilo de canihua	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7
Precio del kilo de algarrobo	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8
Costo harina tostada	\$ 4,038,668	\$ 4,198,600	\$ 4,358,566	\$ 4,518,526	\$ 4,677,728	\$ 4,835,757	\$ 4,992,114	\$ 5,146,287
Costo de maquila	\$ 587,443	\$ 610,705	\$ 633,973	\$ 657,240	\$ 680,397	\$ 703,383	\$ 726,126	\$ 748,551
Costo de Importación	\$ 2,500,000	\$ 2,599,000	\$ 2,698,022	\$ 2,797,039	\$ 2,895,588	\$ 2,993,411	\$ 3,090,198	\$ 3,185,634
Costo de producto	\$ 7,126,111	\$ 7,408,305	\$ 7,690,561	\$ 7,972,805	\$ 8,253,713	\$ 8,532,551	\$ 8,808,437	\$ 9,080,471
Transporte	\$ 71,261	\$ 74,083	\$ 76,906	\$ 79,728	\$ 82,537	\$ 85,326	\$ 88,084	\$ 90,805
Costo por unidad	\$ 3.64	\$ 3.64	\$ 3.64	\$ 3.64	\$ 3.64	\$ 3.64	\$ 3.64	\$ 3.64
Margen Pillsens	\$ 6.22	\$ 6.22	\$ 6.22	\$ 6.22	\$ 6.22	\$ 6.22	\$ 6.22	\$ 6.22
Margen %	63.1%	63.1%	63.1%	63.1%	63.1%	63.1%	63.1%	63.1%
VVC	\$ 9.86	\$ 9.86	\$ 9.86	\$ 9.86	\$ 9.86	\$ 9.86	\$ 9.86	\$ 9.86
Margen Publix	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
VVP	\$ 14.09	\$ 14.09	\$ 14.09	\$ 14.09	\$ 14.09	\$ 14.09	\$ 14.09	\$ 14.09
PVP (VAT 6%)	\$ 14.99	\$ 14.99	\$ 14.99	\$ 14.99	\$ 14.99	\$ 14.99	\$ 14.99	\$ 14.99

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 15. Benchmark del precio de antioxidante en polvo

Antioxidantes en polvo						
Marca	BetterBody Foods	Cherie Sweetheart - Organic Moringa	Sunwarrior Goji Berry Powder	Amazing Grass, Greens Blend Antioxidant	Nature Restore Organic Pomegranate Juice	Organic Spirulina Powder
Producto						
Presentación	Doy pack de 360 g	Doy pack de 227 g	Frasco de 250 g	Frasco de 210 g	Doy pack de 226 g	Doy pack de 227 g
Precio de venta (en US\$)	13.63	13.99	16.97	29.99	13.95	15.58
Precio por gramo (en US\$)	0.04	0.06	0.07	0.14	0.06	0.07
Característica	Antioxidante orgánico de frutas y fibra prebiótica	- Vitamina en polvo a base de moringa - 100% de India sin ingredientes artificiales ni preservantes - Alto contenido de vitamina B	- Antioxidante hecho de bayas de Goji. - Reduce la presión arterial y la azúcar en sangre - Estimula el sistema inmunológico	Antioxidante en polvo hecho de frutas y vegetales para brindar energía diaria	Antioxidante en polvo a base de granada que favorece la salud del corazón, refuerza el sistema inmunológico y previene la pérdida de memoria	Suplemento dietético obtenido a partir de cianobacterias (bacterias capaces de realizar fotosíntesis oxigénica) libre de gluten con fuente de vitamina E y D

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 16. Resumen del presupuesto de Marketing

Trade Marketing		
Medio	Acción	Inversión anual (en US\$)
Supermercados Publix	Góndolas	378,000.00
	Mantenimiento de góndolas	11,340.00
	Sampling	124,200.00
	Pop gráfico (Floor print)	243,000.00
	Pop gráfico (Stoppers)	24,300.00
	Totem digital interactivo	742,500.00
	Pop gráfico (Rubbanda y Andy Ox)	97,200.00
Total Trade Marketing		1,620,540.00
Digital Marketing		
Medio	Acción	Inversión anual (en US\$)
Google	Search (SEM)	120,000.00
	Shopping (SEM)	96,000.00
	SEO (Estrategia de contenidos)	21,600.00
	YouTube	250,000.00
	Producción audiovisual de YouTube	80,000.00
Redes sociales	Facebook (Social ads)	60,000.00
	Gestión de contenidos Contenido de Influencers	24,000.00 -
E-mail marketing	Herramienta	7,200.00
	Copy writer	32,400.00
Total Digital Marketing		691,200.00
Marketing tradicional		
Medio	Acción	Inversión anual (en US\$)
Radio	Producción	7,000.00
	Inversión en medio (FI)	91,350.00
	Inversión en medio (Gr)	118,350.00
Total Marketing Tradicional		216,700.00
Total presupuesto de Marketing		2,528,440.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 17. Estados de Resultados con Eficiencias Operativas

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS NETA TOTAL \$	\$ 123,367.59	\$ 128,300.10	\$ 133,421.25	\$ 138,738.54	\$ 144,258.79	\$ 149,989.59	\$ 155,938.75	\$ 162,114.40
Total costo variable	\$ 55,523.68	\$ 56,854.77	\$ 58,488.24	\$ 60,175.49	\$ 61,978.81	\$ 64,545.19	\$ 67,190.74	\$ 69,911.75
MARGEN BRUTO	\$ 67,843.91	\$ 71,445.33	\$ 74,933.01	\$ 78,563.05	\$ 82,279.98	\$ 85,444.40	\$ 88,748.01	\$ 92,202.65
MB %	55.0%	55.7%	56.2%	56.6%	57.0%	57.0%	56.9%	56.9%
MARKETING Y VENTAS	\$ 22,708.10	\$ 22,708.10	\$ 22,708.10	\$ 22,708.10	\$ 22,708.10	\$ 22,708.10	\$ 22,708.10	\$ 22,708.10
COSTOS FIJOS	\$ 24,635.71	\$ 25,587.07	\$ 26,050.99	\$ 26,028.49	\$ 24,882.46	\$ 25,721.38	\$ 25,958.88	\$ 26,933.03
EBITDA	\$ 20,500.10	\$ 23,150.16	\$ 26,173.92	\$ 29,826.46	\$ 34,689.42	\$ 37,014.92	\$ 40,081.03	\$ 42,561.52
EBITDA %	16.6%	18.0%	19.6%	21.5%	24.0%	24.7%	25.7%	26.3%
Depreciación	\$ 7,838.10	\$ 8,238.10	\$ 8,238.10	\$ 8,238.10	\$ 9,038.10	\$ 8,998.10	\$ 8,948.10	\$ 8,948.10
EBIT	\$ 12,662.01	\$ 14,912.07	\$ 17,935.82	\$ 21,588.36	\$ 25,651.32	\$ 28,016.82	\$ 31,132.93	\$ 33,613.43
EBIT %	10.3%	11.6%	13.4%	15.6%	17.8%	18.7%	20.0%	20.7%
Financiación y gastos								
BAI	\$ 10,825.42	\$ 13,075.48	\$ 16,099.24	\$ 19,751.78	\$ 23,814.74	\$ 26,180.23	\$ 29,296.35	\$ 31,776.84
BAI %	8.8%	10.2%	12.1%	14.2%	16.5%	17.5%	18.8%	19.6%
Impuestos	\$ 3,247.63	\$ 3,922.64	\$ 4,829.77	\$ 5,925.53	\$ 7,144.42	\$ 7,854.07	\$ 8,788.90	\$ 9,533.05
BENEFICIO NETO	\$ 7,577.79	\$ 9,152.84	\$ 11,269.47	\$ 13,826.24	\$ 16,670.32	\$ 18,326.16	\$ 20,507.44	\$ 22,243.79
BENEFICIO NETO %	6.1%	7.1%	8.4%	10.0%	11.6%	12.2%	13.2%	13.7%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 18. Resumen del presupuesto del plan de Operaciones

Objetivo de Operaciones	Plan de acción	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reducción del costo unitario de producción	Invertir en la ampliación de la capacidad de la planta en los próximos ocho años.	\$ 2,899	\$ 2,899	\$ 2,899	\$ 7,760	\$ 7,760	\$ 7,760	\$ 7,760	\$ 7,760
	Automatización del proceso de empaquetado de los medicamentos.	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Reducción del costo unitario de mano de obra	Automatización en el proceso de extracción de pigmentos químicos y la clarificación	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000
	Implementación de RPA en la documentación de ensayos clínicos, las aprobaciones de medicamentos y la farmacovigilancia.	\$200,000	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 12,500

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 19. Lista de objetivos estratégicos relacionados con los objetivos de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Objetivos de Recursos Humanos	Áreas	Indicadores de medición	Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Posicionar un nuevo producto en el mercado de suplementos y vitaminas en los Estados Unidos.	Diseñar y contratar perfiles acordes a las nuevas necesidades de las unidades de negocio de Pillsens Estados Unidos	Atracción del talento	# de contrataciones necesarias para la alianza con Publix	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Incluir en nuestra cultura una filosofía de mejora continua	Cultura organizacional	% participación del programa de Work Improvement Now. Fortalecer las capacidades de innovación en nuevas tendencias y tecnologías. A través de # capacitaciones.	100%	40%	60%	80%	90%	100%	100%	100%	100%
Incrementar la eficiencia de nuestro personal en 5% cada año.	Establecer políticas salariales atractivas a fin de alcanzar su fidelización con Pillsens.	Compensación y beneficios	% Top talent sobre 10% del mercado en compensación salarial	100%	30%	50%	60%	80%	90%	100%	100%	100%
			Establecer mapa de carrera para acelerar el crecimiento de nuestros colaboradores.	100%	20%	40%	60%	80%	100%	100%	100%	100%
	Mejorar el clima laboral y lograr influenciar positivamente a nuestros colaboradores.	Compensación y beneficios	# premiaciones y concursos de innovación y calidad	2	1	1	1	1	2	2	2	2
			# horas de capacitación por colaborador, en temas relacionados a su especialidad.	160	8	16	40	80	120	160	160	160
			% de ausentismo en el trabajo	5%	10%	8%	7%	6%	5%	5%	5%	5%
			# Premios o Reconocimiento Clima Laboral	3	1	1	2	2	2	3	3	3

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 20. Línea de carrera de un colaborador

	1. Principante	2. Senior	3. Competente	4. Proficiente	5. Maestro
Dimensiones	Principal expectativa de un Ingeniero Junior es su potencial, impulso para aprender y crecer	Los ingenieros de nivel medio cuentan con varios años de experiencia	Ingeniero senior que lidera equipos, toma decisiones y proporciona orientación para ingenieros más Junior	Es dueño de las decisiones que se toman en su área de expertise	Son expertos que guían el futuro de las prácticas de ingeniería de la organización.
Liderazgo y comunicación	Escucha y entiende activamente antes de ofrecer <i>input</i> .	Comunicación eficiente dentro de la organización, identificando a las personas con el conocimiento necesario.	Sintetiza de manera efectiva la información y presenta los mensajes con claridad.	Lidera equipos y desarrolla expertise en otros miembros.	Orador, presentador y entrenador frecuente. Inspira a la organización
Análisis y resolución de problemas	Enfrenta dificultades con problemas debido a la falta de estructura.	Funciona bien en asignaciones y proyectos. Llega a la mayoría de las soluciones con poco o ninguna guía.	Se desempeña extremadamente bien en las asignaciones y proyectos con poca o ninguna guía.	Demuestra un enfoque único para resolver problemas complejos.	Busca continua y proactivamente nuevos desafíos. Se mueve naturalmente fuera de la zona de confort.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 21. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Objetivos de Recursos Humanos	Áreas	Plan de acción	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Diseñar y contratar perfiles acordes a las nuevas necesidades de las unidades de negocio de Pillsens Estados Unidos	Atracción del talento	Contratación del 100% de recursos necesarios para la alianza	\$ 417,703	\$ 417,703	\$ 417,703	\$ 417,703	\$ 417,703	\$ 417,703	\$ 417,703	\$ 417,703	
Incluir en nuestra cultura una filosofía de mejora continua	Cultura organizacional	Ejecutar plan Work Improvement Now en toda la organización.	\$ 116,936	\$ 46,936	\$ 46,936	\$ 46,936	\$ 46,936	\$ 46,936	\$ 46,936	\$ 46,936	
		Fortalecer las capacidades de innovación en nuevas tendencias y tecnologías	\$ 249,600	\$ 249,600	\$ 249,600	\$ 166,400	\$ 166,400	\$ 166,400	\$ 83,200	\$ 83,200	
Establecer políticas salariales atractivas a fin de alcanzar su fidelización con Pillsens.	Compensación y beneficios	Revisión de esquema de compensaciones y beneficios para equipos para staff y operaciones	\$ 45,000	\$ 75,000	\$ 90,000	\$ 120,000	\$ 135,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	
		Establecer mapa de carrera para acelerar el crecimiento de nuestros colaboradores.	\$ 50,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		Mejorar nuestro programa de beneficios (salud, educativos y de bienestar) para nuestros colaboradores	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000
Mejorar el clima laboral y lograr influenciar positivamente a nuestros colaboradores.	Compensación y beneficios	Programa de reconocimiento para innovaciones y proyectos de mejora	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	
		Concursos, reconocimientos (clima + logro de objetivos)	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 22. Resumen del plan de actividades de Responsabilidad Social

Dimensión	Objetivo estratégico de RSC	Planes de acción	Indicadores	Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Mejorar la salud y bienestar de las personas	Contribuir con el acceso al <i>self-care</i> en población vulnerable y en regiones desatendidas, afiliando a 10 millones de personas para el 2030	Alianza con ONG para tener el acceso a este grupo vulnerable.	# de alianzas ejecutadas	4	1	1	2	2	3	3	4	4
		Otorgar mayor asequibilidad en áreas que tienen mayor urgencia.	# personas coberturadas en programas de alimentación saludable	1,500	200	800	800	800	1,200	1,200	1,200	1,500
		Ofrecer talleres y educación sobre <i>self-care</i> .	# horas de capacitaciones realizadas	50	20	20	50	50	50	50	50	50
	Lanzamiento de Inka Strength para permitir el acceso a suplementos y vitaminas vitales para 1 millón de personas al año en situación vulnerable y/o de regiones desatendidas.	Alianza con Vitamin Angels a quienes surtiremos nuestros productos	# de alianzas realizadas	3	1	1	1	2	2	3	3	3
Crecimiento inclusivo	Lograr la paridad de género en todos los niveles de <i>staff</i> para el 2030.	Desarrollar campañas educando a la población, para mejorar la nutrición.	# horas de capacitaciones impartidas en temas de nutrición	500				500	500	500	500	500
		Implementar comités de inclusión y diversidad para que permita integrar (la cultura de la empresa, el avance y desarrollo de los empleados)	% Participación de los comités de inclusión y diversidad de la primera línea	100%	50%	50%	80%	80%	80%	100%	100%	100%
Reducir el impacto ambiental	Reducir a emisión de gases de efecto invernadero a lo largo de la cadena productiva, en al menos 20% para el 2023	Asegurar que la energía eléctrica que utilizamos provenga de fuentes renovables.	# de adendas cerradas solitando este lineamiento con proveedores	3	1	3	3					
		Compensar nuestras propias emisiones (por procesos químicos) a través de proyectos de protección climática, basados en la naturaleza, proyectos forestales y agrícolas.	# de puestas a producción de proyectos de protección climática y medioambiental	5	1	2	3	5				
	Reducir el volumen de aguas residuales a un 30% para el 2023.	Adecuar la planta para reutilizar el agua del proceso de refrigeración y devolverlo al ciclo del agua de Pillsens.	% proceso con 0 impacto en el uso de agua y generación de residuos	100%		50%	50%	100%				
		Inspeccionar las instalaciones en busca de fugas, implementar programas de inspección y mantenimiento de equipos.	# de inspecciones para el soporte y mantenimiento de nuestros equipos en planta	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 23. Presupuesto del plan de Responsabilidad Social

Objetivo estratégico de RSC	Planes de acción	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Contribuir con el acceso al <i>self-care</i> en población vulnerable y en regiones desatendidas, afiliando a 10 millones de personas para el 2030	Alianza con ONG para tener el acceso a este grupo vulnerable.								
	Desarrollar y ampliar nuestra oferta de productos y otorgar mayor asequibilidad en áreas que tienen mayor urgencia.	\$ 73,482	\$ 293,930	\$ 293,930	\$ 293,930	\$ 440,894	\$ 440,894	\$ 440,894	\$ 440,894
	Ofrecer talleres y educación sobre <i>self-care</i> .	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000
Lanzamiento de Nutri-Pillsens para permitir el acceso a suplementos y vitaminas vitales para 1 millón de personas al año en situación vulnerable y/o de regiones desatendidas.	Alianza con Vitamin Angels a quienes surtiremos nuestros productos	\$ 363,922	\$ 727,844	\$ 1,091,766	\$ 1,091,766	\$ 1,455,688	\$ 1,455,688	\$ 1,455,688	\$ 1,819,610
Lograr la paridad de género en todos los niveles de Staff para el 2030.	Implementar comités de inclusión y diversidad para que permita integrar (la cultura de la empresa, el avance y desarrollo de los empleados)								
Reducir a emisión de gases de efecto invernadero a lo largo de la cadena productiva, en al menos 20% para el 2023	Asegurar que la energía eléctrica utilizada provenga de fuentes renovables.	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 50,000	\$ 50,000
	Compensar nuestras propias emisiones (por procesos químicos) a través de proyectos de protección climática, basados e la naturaleza, proyectos forestales y agrícolas.				\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 500,000	\$ 1,000,000	\$ 1,500,000
Reducir el volumen de aguas residuales a un 30% para el 2023.	Adecuar la planta para reutilizar el agua del proceso de refrigeración y devolverlo al ciclo del agua de Pillsens.	\$ 50,000	\$ 100,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000
	Inspeccionar las instalaciones en busca de fugas, implementar programas de inspección y mantenimiento de equipos.	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 24. Estructura de capital

	beta del sector	D	E	Beta apalancado
Pillsens	0.22	61,074	96,598.50	0.36

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 25. Cálculo del WACC

Concepto	Valor
Deuda	\$ 61,074
Capital	\$ 96,599
Prima de riesgo del mercado	5.94%
Tasa libre de riesgo	3.95%
Beta Pillsens	0.36
Tasa impositiva	18.00%
Spread de crédito	0
Kd	4.00%
Ke	6.00%
WACC	5.00%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 26. Proyecciones de los ingresos con el acuerdo comercial

INGRESOS	0	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Valor terminal
Ingresos por ventas		\$ 140,762	\$ 146,383	\$ 152,193	\$ 158,199	\$ 164,405	\$ 170,817	\$ 177,439	\$ 184,279	
cuentas por pagar		\$ 4,223	\$ 4,391	\$ 4,566	\$ 4,746	\$ 4,932	\$ 5,125	\$ 5,323	\$ 5,528	
EGRESOS										
Inversiones										
inversión en activos	-6000									
RPA	-200									
cuentas por cobrar y caja		-\$ 28,152	-\$ 29,277	-\$ 30,439	-\$ 31,640	-\$ 32,881	-\$ 34,164	-\$ 35,490	-\$ 36,868	
Costo de producción		-\$ 65,792	-\$ 67,529	-\$ 69,570	-\$ 71,664	-\$ 73,872	-\$ 76,840	-\$ 79,883	-\$ 82,996	
Total de gastos		-\$ 49,872	-\$ 50,267	-\$ 50,124	-\$ 49,868	-\$ 48,764	-\$ 49,645	-\$ 49,928	-\$ 50,948	
Impuesto a la renta		-\$ 3,248	-\$ 3,923	-\$ 4,830	-\$ 5,926	-\$ 7,144	-\$ 7,854	-\$ 8,789	-\$ 9,533	
Flujo de caja económico	-6200	-\$ 2,079	-\$ 221	\$ 1,797	\$ 3,848	\$ 23,117	\$ 24,520	\$ 26,419	\$ 27,902	\$ 908,936

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 27. Estimación del valor de la empresa

EV Total	\$ 627,203.90
Deuda	\$ 61,073.56
Capital	\$ 566,130.35
Equity value/Share	\$ 28.31

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 28. Proyecciones de los ingresos sin el acuerdo comercial

INGRESOS	0	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Valor terminal
Ingresos por ventas		\$ 123,368	\$ 128,300	\$ 133,421	\$ 138,739	\$ 144,259	\$ 149,990	\$ 155,939	\$ 162,114	
cuentas por pagar		\$ 3,701	\$ 3,849	\$ 4,003	\$ 4,162	\$ 4,328	\$ 4,500	\$ 4,678	\$ 4,863	
EGRESOS										
Inversiones	-\$ 6,000									
inversión en activos	-\$ 200									
RPA										
cuentas por cobrar y caja		-\$ 24,674	-\$ 25,660	-\$ 26,684	-\$ 27,748	-\$ 28,860	-\$ 29,999	-\$ 31,165	-\$ 32,358	
Costo de producción		-\$ 55,524	-\$ 56,855	-\$ 58,488	-\$ 60,175	-\$ 61,979	-\$ 64,545	-\$ 67,191	-\$ 69,912	
Total de gastos		-\$ 46,809	-\$ 47,831	-\$ 48,294	-\$ 48,272	-\$ 47,126	-\$ 47,965	-\$ 48,202	-\$ 49,176	
Impuesto a la renta		-\$ 3,248	-\$ 3,923	-\$ 4,830	-\$ 5,926	-\$ 7,144	-\$ 7,854	-\$ 8,789	-\$ 9,533	
Flujo de caja económico	-\$ 6,200	-\$ 3,185	-\$ 2,119	-\$ 873	\$ 780	\$ 17,912	\$ 19,126	\$ 20,841	\$ 22,145	\$ 730,292

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 29. Valor de la empresa sin el acuerdo comercial

EV Total	\$488,431.93
Deuda	\$61,073.56
Capital	\$427,358.38
Equity value/Share	\$21.37

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 30. Balanced Score Card - Pillsens

FINANCIERO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES CLAVES DE RENDIMIENTO	AREA	OBJETIVOS			INICIATIVAS
				YEAR 1	YEAR 4	YEAR 8	PROGRAMAS
CLIENTES	Maximizar el valor económico de la empresa	Incrementar el margen neto de la compañía Incrementar el valor de las acciones	Finanzas Finanzas	Margen neto 9% \$10 x acción	Margen neto 13% \$20 x acción	Margen neto 16% \$30 x acción	- Seguimiento y control de los márgenes de la compañía. - Controlar los ratios de gestión y financieros
	Incrementar nuestra base de clientes	Lanzar un producto especializado para liderar un nicho de mercado. Incremento de %ventas en Rubbana y AndyOx a través de un nuevo canal de distribución (Publix).	Marketing Marketing	1 9% de incremento en ventas	4% de incremento en ventas	4% de incremento en ventas	- Desarrollar e introducir al mercado de Estados Unidos un producto que permita lograr la diferenciación en base a calidad y origen, por un precio razonable . - Acompañar el lanzamiento con una campaña de marketing agresiva para generar conocimiento de marca, beneficios y prueba de producto con público objetivo. - Codificar este producto en la categoría de "alimentos orgánicos" para maximizar la visibilidad de sus acciones de comunicación y fortalecer su consumo diario. - Posicionar nuestra marca como líder en el nicho de productos orgánicos/naturales para fortalecer la salud de manera incremental a través de consumo recurrente. - Lograr el "Top of Mind" entre las marcas de tónicos/solubles a base de productos orgánicos/naturales para fortalecer la salud entre los consumidores de nuestro <i>target</i> específico.
	Educación al público objetivo sobre hábitos saludables y un estilo de vida preventivo	# de campañas realizadas en hábitos de consumo saludable	Responsabilidad social	5 campañas x año	10 campañas x año	15 campañas x año	
	Cumplir con la demanda proyectada	Ampliación de planta de Estados Unidos para fabricar 100,000 unidades adicionales # unidades tercerizadas del producto orgánico	Producción Producción	50,000 MM unidades 1,958,142 unidades	100,000 millones de unidades 2,190,800 unidades	2,495,169 unidades	- Invertir en la ampliación de la capacidad de la planta en los próximos 8 años. - Renegociar los contratos de compra de materiales para Rubbana. - Implementar un RPA para automatizar trámites documentarios en control de calidad. - Especializar las plantas de producción en una línea de producto específica - Reducir el nivel de devoluciones sobre venta - Tercerizar la producción de IncaStrength con maquiladores en origen - Lanzamiento de IncaStrength con campañas de marketing agresivas para generar conocimiento de marca, beneficios y prueba de productos con público objetivo. - Ejecutar plan de acción relacionados a la Responsabilidad Social compartida
PROCESOS INTERNOS	Automatizar procesos internos	% reducción de costos unitarios de mano de obra directa	Producción	7% de ahorro en costo de mano de obra directa	7% de ahorro en costo de mano de obra directa	7% de ahorro en costo de mano de obra directa	
	Incrementar la eficiencia en los procesos operativos claves	Priorizar la programación de producción por planta Reducir los costos de MP desde la gestión de compras Reducir el % devoluciones sobre ventas	Producción Producción Producción	1 especialización de planta 3% de ahorro en compras de MP 9% de devoluciones	- 3% de ahorro en compras de MP 6% de devoluciones	- 5% de ahorro en compras de MP 5% de devoluciones	
	Desarrollar estrategias de Trade Marketing	# de campañas en punto de venta	Marketing	4 campañas por año	4 campañas por año	4 campañas por año	
	Armar un equipo con perfiles especializados que soporten la relación comercial con Publix	# de contrataciones necesarias para la alianza con Publix	Recursos Humanos	3 especialistas	-	-	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer nuestra cultura para incluir valores claves como eficiencia, innovación, compromiso y mejora continua	% participación de colaboradores en el programa Work Improvement Now # capacitaciones para fortalecer las capacidades de innovación en nuevas tendencias y tecnologías # de embajadores entrenados sobre la nueva identidad Pillsens	Recursos Humanos Recursos Humanos Recursos Humanos	40% de colaboradores 2 capacitaciones x año 2 embajadores	80% de colaboradores 4 capacitaciones x año 10 embajadores	100% de colaboradores 8 capacitaciones x año 20 embajadores	- Contratación del 100% del personal necesario para ejecutar el acuerdo comercial con Publix. - Ejecutar plan Work Improvement Now en toda la organización. - Fortalecer las capacidades de innovación y nuevas tendencias tecnológicas. - Revisión del esquema de compensación y beneficios para equipo staff y operaciones. - Establecer mapa de carrera para acelerar el crecimiento de nuestros colaboradores. - Mejorar nuestro programa de beneficios (salud, bienestar y educación) - Programa de reconocimiento en innovación y proyectos de mejora. - Programa de reconocimientos (clima + logro de objetivos)
	Asegurar la retención del talento humano	Despliegue de mapa de carrera para acelerar el crecimiento de nuestros colaboradores # premiaciones y concursos de excelencia, innovación y calidad # campañas que fortalezcan nuestro compromiso e identidad Pillsens (Económico, Social y Medioambiental)	Recursos Humanos Recursos Humanos Recursos Humanos	20% de colaboradores 1 premiación 4 campañas x año	50% de colaboradores 2 premiaciones 2 campañas por año	100% de colaboradores 3 premiaciones 2 campañas por año	

Nota: Elaboración propia, 2023.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sr. Alfredo Arriaga Castillo

Administrador de negocios internacionales, egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con diversas especializaciones en marketing de producto y marketing digital. Tiene una trayectoria profesional de más de 12 años en consumo masivo y entretenimiento en importantes empresas como Arcor, La Tinka y Gloria, liderando equipos comerciales y de marketing hacia el logro de resultados clave de desarrollo económico y organizacional.

Sr. Dennys Rolando Guisbert Gamarra

Profesional con sólida formación académica en Administración de Empresas por la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC). Cuenta con 13 años de experiencia en el sector financiero. Su trayectoria ha sido ascendente supervisando financieras en Lima y en diferentes regiones del Perú, liderando equipos y logrando mejoras significativas en los indicadores comerciales. Su enfoque en Customer Experience le ha permitido recopilar y analizar las necesidades de los clientes, utilizando la métrica NPS para medir la satisfacción. Asimismo, ha destacado como Resolutor de reclamos financieros, realizando análisis e investigaciones, tomando decisiones acertadas y cumpliendo con las políticas y regulaciones institucionales.

Sr. Antonio Gregorio Ochoa Nuñez

Licenciado en Administración por la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) con mención en Finanzas y en Negocios Internacionales. Agente inmobiliario certificado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Tiene 14 años de experiencia en empresas del sector financiero (AFP, banca, y seguros) y en el rubro inmobiliario. Actualmente se desempeña como Asesor Inmobiliario en la Gerencia de Desarrollo Inmobiliario de la compañía Tottus.

Sr. Juan Thomas Soto Yañez

Ingeniero Industrial por la Universidad Tecnológica del Perú. Cuenta con acreditaciones internacionales en Dirección de Proyectos por Project Management Institute, Safe Agilist por Scaled Agile, y como Scrum Master por SCRUMstudy. Cuenta con 12 años de experiencia liderando proyectos de innovación, transformación digital, agilidad y de tecnologías de información. Actualmente ocupa el cargo de Subgerente de Gestión de Proyectos de TI en el Banco de Crédito del Perú (BCP).