



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLSSENS-CVS
PHARMACY”**

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

Presentado por

Thatiana Jaqueline Cordova Garcia

Adriana Rossina Perez Correa

Alberto Moreyra Chavez

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, noviembre 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado “**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLSENS – CVS PHARMACY**” presentado por Doña Thatiana Jaqueline Cordova Garcia, Doña Adriana Rossina Perez Correa y Don Alberto Moreyra Chavez, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 07 de septiembre del 2023 dando el siguiente resultado:



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO** Escuela de
Postgrado

INFORME DE ORIGINALIDAD

“Plan estratégico de la Alianza Pillsens – CVS Pharmacy”	13%	13%	1%	4%
	INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

Tesis presentada para optar al Grado Académico de
Magister en Administración

Presentado por

Thatiana Jaqueline, Córdova García

Adriana Rossina, Pérez Correa

Alberto, Moreyra Chávez

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

0000-0002-7397-1970

Firma del asesor

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias, quienes son nuestros pilares y soportes en este camino interminable de crecimiento y desarrollo profesional; y a nosotros mismos como integrantes de este equipo, ya que, sin importar nuestra ubicación física, convergimos nuestros conocimientos, experiencia y esfuerzos para lograr concluir nuestra investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación corresponde a un plan estratégico para la empresa Pillsens en el mercado estadounidense para el periodo 2023-2027, el cual incluye, entre otros, una alianza comercial con CVS Pharmacy, que permitirá abrir un amplio canal de distribución y aumento del volumen de ventas, mejorando significativamente los resultados financieros mantenidos hasta el 2022.

Pillsens es una compañía productora de analgésicos y antioxidantes que cuenta con experiencia en el sector y con presencia en el mercado estadounidense. A través del análisis interno, externo y de mercado, se concluye que esta empresa cuenta con altas oportunidades de crecimiento accesibles para la industria farmacéutica; sin embargo, los ingresos que vienen generándose no son suficientes para lograr ganancias e indicadores financieros esperados por los accionistas e inversores a menos que se plantee un plan estratégico teniendo como aliado principal a CVS Pharmacy, compañía de *retail* con una infraestructura de más de 9,000 puntos de ventas y presencia importante en el mercado.

Se detallan los planes funcionales para llevar a cabo la nueva estrategia, así como las acciones de control y monitoreo que permitan evaluar y tomar acciones oportunas durante la ejecución de la estrategia.

Así mismo, se determina que al considerar este plan se espera lograr un crecimiento en ventas del 89 % (en miles USD) y 67 % (en miles de unidades) en el 2027 respecto del año base de análisis (2022), lo que genera un recupero importante en el valor intrínseco de valor de la acción llegando a USD 22 (USD 0.07 por acción al 31 de diciembre de 2022) así como la mejora de otros ratios financieros, entre los cuales resalta el EBITDA que llegaría USD 36 millones en el 2027 (USD 6 millones en 2022).

Finalmente, se concluye que si bien un escenario sin alianza estratégica con CVS Pharmacy permitiría un recupero del valor teórico de la acción (llegando a USD 17 al 2027), así como la mejora en ciertos ratios financieros; definitivamente, el acuerdo con el aliado estratégico aceleraría de manera sustancial los resultados esperados.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA-PILLSSENS.....	2
1. Antecedentes	2
1.1. Generales.....	2
1.1.1. Breve historia	2
1.1.2. Misión y visión	2
1.1.2.1. Visión.....	2
1.1.2.2. Misión	3
1.1.3. Productos.....	3
1.1.4. Clientes	3
1.1.5. Sedes	3
2. Desempeño operativo y financiero	3
2.1. Desempeño operativo.....	3
2.2. Desempeño financiero (planta Estados Unidos) (expresado en miles de USD).....	4
3. Definición del problema	7
4. Propuesta de solución	7
5. Conclusiones	8
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	9
1. Macroentorno.....	9

1.1. Análisis Pestelg.....	9
1.1.1. Variables políticas (P).....	9
1.1.2. Variables económicas (E).....	10
1.1.3. Variables sociales (S).....	12
1.1.4. Variables tecnológicas (T).....	14
1.1.5. Variables ecológicas.....	15
1.1.6. Variables legales.....	16
1.1.7. Variables globales.....	17
1.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	18
2. Microentorno-analizando la atractividad.....	19
2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	19
2.1.1. Riesgo de nuevas empresas (participantes potenciales).....	19
2.1.2. Rivalidad entre competidores existentes.....	19
2.1.3. Poder de negociación de los clientes.....	20
2.1.4. Poder de negociación de los proveedores.....	20
2.1.5. Amenaza de productos sustitutos.....	20
2.2. Matriz de atractividad.....	21
3. Conclusiones.....	21
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE PILLSENS.....	22
1. Modelo de negocio-Canvas.....	22
2. Cadena de valor.....	22
3. Análisis de las áreas funcionales.....	22
4. Análisis VRIO.....	22
5. Ventaja competitiva.....	23

6. Estrategia competitiva.....	23
7. Matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI).....	24
8. Conclusiones	24
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO	25
1. Mercado farmacéutico	25
1.1. Mercado mundial	25
1.2. Mercado de Estados Unidos.....	25
1.2.1. Medicamentos libres de receta.....	25
1.2.2. Analgésicos	27
1.2.2.1. Tamaño del mercado de analgésicos.....	27
1.2.3. Antioxidantes	28
1.2.4. Proyección de ventas de analgésicos y antioxidantes	29
2. Comportamiento del consumidor.....	29
2.1. Antecedentes	29
2.2. Tendencia del consumidor	31
3. Canales de distribución	31
4. Análisis del aliado estratégico-CVS Pharmacy	32
4.1. Antecedentes	32
4.2. Desafíos de CVS	33
4.3. Modelo de negocios de CVS Pharmacy.....	35
4.4. Cadena de valor de CVS Pharmacy	35
4.5. Áreas funcionales de CVS Pharmacy	36
4.6. Análisis VRIO.....	38
4.7. Ventaja competitiva	39

4.8. Estrategia competitiva.....	39
5. Conclusiones.....	40
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO	41
1. Planteamiento de la alianza.....	41
2. Visión estratégica de la alianza.....	41
3. Misión estratégica de la alianza	41
4. Objetivos.....	41
5. Modelo de negocio de Pillsens en alianza con CVS Pharmacy (Canvas)	42
6. Cadena de valor.....	42
7. Estrategia competitiva.....	42
7.1. Alineación de estrategias y objetivos.....	43
7.2. Mapa estratégico	44
8. Conclusiones.....	44
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES	46
1. Plan de marketing y comercial.....	46
1.1. Objetivos.....	46
1.2. Estrategia.....	47
1.2.1. Segmentación del mercado	47
1.2.2. Posicionamiento.....	47
1.2.3. Estrategia de la mezcla de marketing.....	48
1.2.3.1. Producto.....	48
1.2.3.2. Precio	48
1.2.3.3. Plaza.....	48

1.2.3.4. Promoción	49
1.3. Plan de acción	49
1.4. Presupuesto	49
2. Plan de operaciones.....	49
2.1. Objetivos.....	49
2.2. Estrategias e iniciativas.....	50
2.2.1. Capacidad instalada de producción.....	50
2.2.2. Costos de materiales y suministros	51
2.2.3. Costos de mano de obra	51
2.2.4. Eficiencias en el proceso productivo	52
2.3. Plan de acción	52
2.4. Presupuesto	52
3. Plan de recursos humanos.....	53
3.1.Objetivos.....	53
3.2. Estrategia.....	53
3.3. Plan de acción	54
3.4. Presupuesto	54
4. Plan de responsabilidad social	55
4.1. Objetivo.....	55
4.2. Estrategia.....	55
4.3. Plan de acción	55
5. Plan de finanzas	56
5.1. Objetivos.....	56
5.2. Supuestos económicos financieros	56
5.3. Proyecciones financieras.....	57

5.4. Tasa de descuento-WACC.....	57
5.5. Análisis financiero	58
5.6. Conclusión	59
CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.....	60
1. Viabilidad de la alianza con CVS Pharmacy	60
2. Gestión y control.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
1. Conclusiones	62
2. Recomendaciones	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Valor de mercado por acción	7
Tabla 2.	Contexto político.....	10
Tabla 3.	Contexto económico	12
Tabla 4.	Componente social.....	14
Tabla 5.	Componente tecnológico.....	15
Tabla 6.	Contexto ecológico	16
Tabla 7.	Contexto legal	17
Tabla 8.	Contexto global.....	18
Tabla 9.	Matriz EFE.....	19
Tabla 10.	Tabla matriz de atractividad.....	21
Tabla 11.	Matriz EFI Pillsens.....	24
Tabla 12.	Ventas por categorías de medicamentos libre de receta.....	27
Tabla 13.	Subsidiarias de CVS Health.....	33
Tabla 14.	Ranking del mercado de prescripciones médicas en EE. UU. (en miles de millones de USD).....	33
Tabla 15.	Cadena de distribución retail de CVS Pharmacy	34
Tabla 16.	Evolución de tiendas retail de CVS Pharmacy	36
Tabla 17.	Estados financieros de CVS Pharmacy (en millones de USD).....	38
Tabla 18.	Acciones estratégicas de la alianza	43
Tabla 19.	Demanda proyectada.....	46
Tabla 20.	Tabla de proyección de precios.....	48
Tabla 21.	Planes de acción de marketing	49
Tabla 22.	Planificación del incremento de la capacidad de producción	50
Tabla 23.	Proyección de costo unitario (materiales y suministros)	51

Tabla 24. Costo de mano de obra.....	52
Tabla 25. Alineación de actividades con objetivo estratégico	52
Tabla 26. Objetivos de recursos humanos.....	53
Tabla 27. Plan de acción de recursos humanos.....	54
Tabla 28. Objetivos de responsabilidad social.....	55
Tabla 29. Plan de acción de responsabilidad social	56
Tabla 30. Supuestos para cálculo de WACC	58
Tabla 31. Ratios financieros con alianza versus sin alianza con CVS Pharmacy.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Evolución de la capacidad de producción-12 últimos periodos (en miles).....	4
Figura 2.	Ventas anuales de Pillsens-EE. UU. (en miles de USD).....	4
Figura 3.	Utilidad (pérdida) neta anual de Pillsens-EE. UU. (en miles de USD).....	5
Figura 4.	Evolución del EBITDA y EBIT	6
Figura 5.	Evolución del ROE	6
Figura 6.	Precio de la compañía (Estados Unidos).....	7
Figura 7.	Venta global por productos farmacéuticos.....	26
Figura 8.	Crecimiento de ventas de medicamentos libres de receta-Estados Unidos.....	26
Figura 9.	Participación del mercado de analgésicos.....	28
Figura 10.	Participación del mercado de analgésicos por marca comercial.....	28
Figura 11.	Proyección de ventas de analgésicos y antioxidantes (miles de millones USD)	29
Figura 12.	Gastos de los hogares EE. UU. por categoría-2022 y proyección al 2027	30
Figura 13.	Canales de distribución farmacéutico: <i>offline</i> y <i>online</i>	31
Figura 14.	Participación del mercado <i>offline</i> por canal de distribución	32
Figura 15.	Tasa de crecimiento de ventas de CVS Pharmacy	35
Figura 16.	Inversión en Publicidad de CVS Health (en millones de USD).....	37

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de negocio-Canvas-Pillsens	66
Anexo 2. Modelo de cadena de valor de Pillsens	67
Anexo 3. Análisis de áreas funcionales de Pillsens	68
Anexo 4. Matriz VRIO de Pillsens	69
Anexo 5. Modelo de negocios-Canvas-CVS Pharmacy	70
Anexo 6. Matriz VRIO de CVS Pharmacy	71
Anexo 7. Modelo de negocios-Canvas-Pillsens en alianza con CVS Pharmacy	72
Anexo 8. Cadena de valor alianza estratégica	73
Anexo 9. FODA cruzado de la alianza	74
Anexo 10. Alineación de estrategias y objetivos	75
Anexo 11. Mapa estratégico	76
Anexo 12. Objetivos del plan de marketing y comercial	77
Anexo 13. Presupuesto del plan de marketing y comercial	77
Anexo 14. Presupuesto del plan de operaciones	78
Anexo 15. Presupuesto del plan de recursos humanos	78
Anexo 16. Supuestos financieros	79
Anexo 17. Estado de situación financiera sin alianza	80
Anexo 18. Estado de situación financiera con alianza	81
Anexo 19. Estado de resultados sin alianza	82
Anexo 20. Estado de resultados con alianza	83
Anexo 21. Flujo de caja proyectado con y sin alianza	84
Anexo 22. Ratios financieros con alianza y sin alianza estratégica	85

INTRODUCCIÓN

Las estrategias empresariales son dinámicas, es decir, evolucionan en el tiempo de acuerdo con las circunstancias particulares propias de la compañía y del entorno donde esta opera. Ergo, las estrategias funcionarán y serán exitosas en función de la toma de decisiones acertadas en el momento adecuado.

En ese sentido, la presente tesis de investigación establece un plan estratégico de la empresa farmacéutica Pillsens en el mercado estadounidense a 5 años, partiendo de los resultados y análisis históricos sobre el desempeño de esta durante los últimos años al 2022; concluyendo como mejor alternativa propuesta una alianza estratégica con CVS Pharmacy, empresa de *retail* farmacéutico, para lograr resultados esperados en un menor plazo.

A través de ocho capítulos se desarrolla el perfil competitivo de Pillsens, el análisis de su macroentorno y microentorno, la evaluación de sus factores internos, el análisis del mercado y el aliado estratégico (CVS Pharmacy), la elaboración de un plan estratégico y sus respectivos planes funcionales estableciendo dos escenarios (con alianza y sin alianza estratégica), la evaluación y los mecanismos de control sobre la estrategia definida, y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones para su ejecución.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA-PILLSSENS

El presente capítulo describe el desempeño de la compañía bajo análisis (Pillsens), su problemática y propuesta de solución; a desarrollar en los demás capítulos a través de un plan estratégico.

Pillsens es una empresa farmacéutica dedicada a la fabricación de medicamentos libres de receta (OTC por sus siglas en inglés), exclusivamente antioxidantes y analgésicos que viene operando bajo sus marcas Rubbana and AndyOx, respectivamente. La compañía cuenta con dos plantas de producción y para el desarrollo del plan estratégico solo se hará referencia a la planta y mercado de Estados Unidos.

1. Antecedentes

1.1. Generales

1.1.1. Breve historia

En 1865, Erick y Anni Pillsens fundaron, en Finlandia, una empresa para la fabricación de medicinas a la que llamaron Pillsens. Los pilares sobre los que construyeron la compañía fueron la investigación y el desarrollo de nuevos productos, altos estándares de calidad, y una constante innovación en el marketing de la empresa.

En la década de los cincuenta, la empresa se expandió hacia medicamentos de venta libre para exportar a los mercados de Francia y Estados Unidos. Simultáneamente, Pillsens concentró esfuerzos en la exportación de medicamentos recetados.

A partir del 2012, la compañía cuenta con una planta de producción en Estado Unidos con la cual abastece el mercado estadounidense. Los productos que comercializa son los analgésicos y antioxidantes (Rubanna y AndyOx).

1.1.2. Misión y visión

1.1.2.1. Visión

Ser una empresa líder en el mercado de EE. UU., en el segmento de medicamentos OTC (analgésicos) y vitaminas (antioxidantes).

Alcanzar el liderazgo y reconocimiento mundial en el cuidado de la salud y ayudar a mejorar millones de vidas al proveer medicamentos y tratamientos seguros, eficaces, y de fácil acceso a quienes los necesiten.

1.1.2.2.Misión

Brindar a sus clientes productos diferenciados de calidad y a precios accesibles, contando para ello con la mejor tecnología teniendo como eje principal la investigación y desarrollo, a través de profesionales altamente capacitados que innovan en productos que generen valor a nuestros clientes, socios y proveedores.

1.1.3.Productos

Pillsens fabrica y comercializa dos tipos de productos: analgésicos y antioxidantes a través de las marcas Rubanna y AndyOx, las cuales a su vez pertenecen al rubro de OTC (analgésicos) y vitaminas (antioxidantes), respectivamente.

1.1.4. Clientes

Pillsens maneja una estrategia de venta B2B enfocada en la distribución a mayoristas y grandes canales. No posee una alta concentración de ventas en un solo cliente. Así mismo, tiene como objetivo incrementar su participación en la venta a clientes del gobierno u organismos internacionales (licitaciones).

1.1.5.Sedes

La compañía opera con una planta en Estados Unidos, la cual abastece la demanda de dicho mercado.

2. Desempeño operativo y financiero

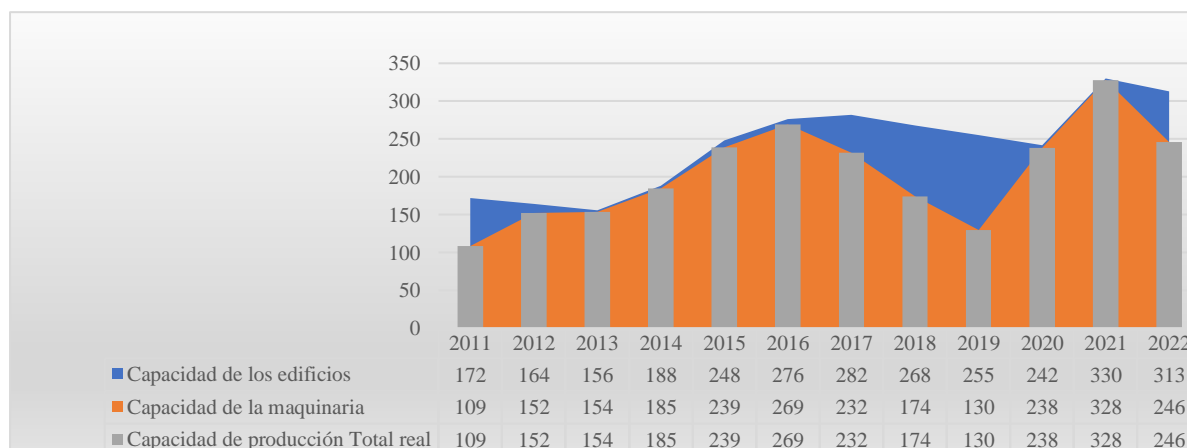
2.1. Desempeño operativo

La planta de Estados Unidos, al 31 de diciembre de 2022, posee una capacidad máxima de producción de 246 miles de unidades, 115 para Rubbana y 131 para AndyOx, equivalente al 46 % y 53 %, respectivamente.

La capacidad de producción total de la planta tiene como limitantes la infraestructura en edificios y la capacidad de producción de su maquinaria y equipos; ambos factores determinan la capacidad total de la producción.

Figura 1

Evolución de la capacidad de producción -12 últimos periodos (en miles)



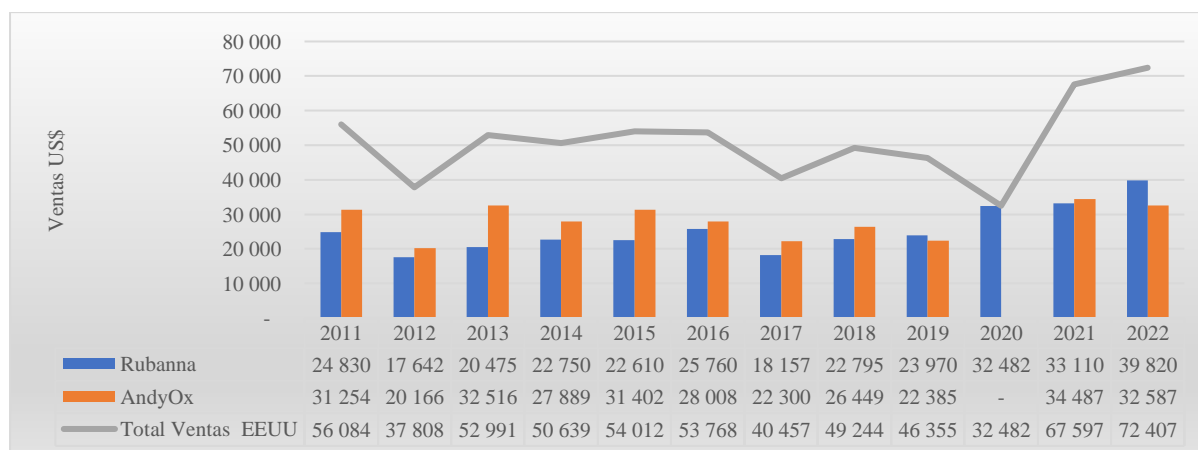
2.2. Desempeño financiero (planta Estados Unidos) (expresado en miles de USD)

La evolución de las ventas de los últimos 12 periodos (2011 al 2022) se mantuvo en una media de USD 51 millones. Sin embargo, se observan picos a la baja en el 2012, 2017 y 2020, siendo este último el de desempeño más bajo debido a la decisión de no producir ni vender AndyOx en ese año. Esto redujo los ingresos por ventas para este ejercicio y, además, ocasionó la pérdida de una parte del mercado de antioxidantes; la compañía solía atender unas 100 mil unidades en ese ejercicio.

Las ventas en el 2022 fueron USD 72,407 distribuidos en ventas de Rubbana y AndyOx por USD 39,820 y USD 32,5787, equivalentes a 55 % y 45 %, respectivamente.

Figura 2

Ventas anuales de Pillsens-EE. UU. (en miles de USD)

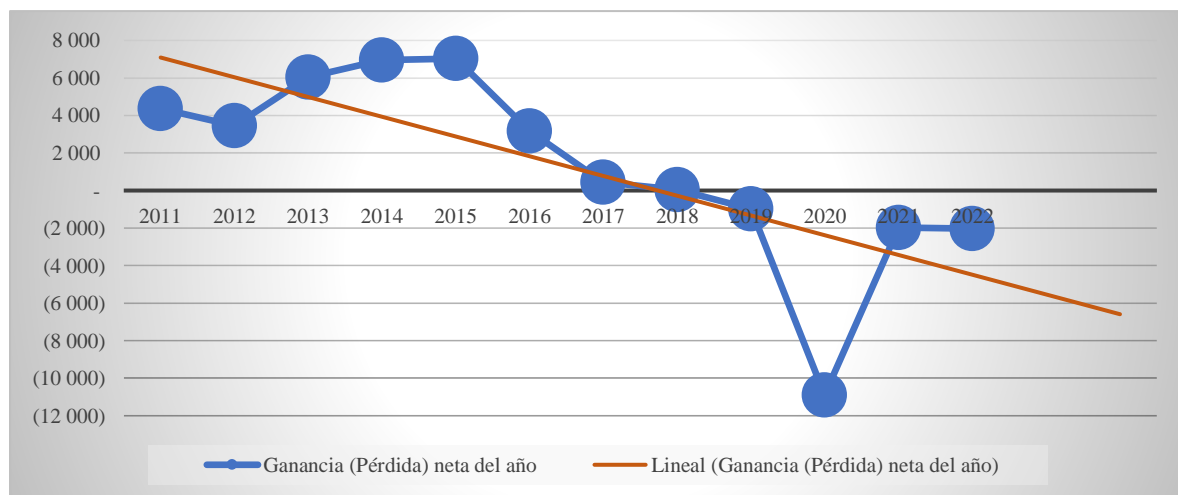


Los resultados netos de la compañía en los últimos años han tenido una tendencia decreciente debido a que el nivel de ventas (precio (P) x cantidad (Q)) no cubre sus costos/gastos operativos y financieros. Particularmente en el ejercicio del 2020, la utilidad se vio fuertemente impactada por las pérdidas de ventas generadas por no producir AndyOx, alcanzando el pico más bajo de ventas con USD 32.4 millones, lo cual generó una utilidad neta negativa de -(USD 10.8) millones.

Durante el 2021 y 2022 se pudieron reducir las pérdidas; sin embargo, no se llegó a obtener un resultado positivo. Esta tendencia negativa se vio potenciada por los resultados del año 2020.

Figura 3

Utilidad (pérdida) neta anual de Pillsens-EE. UU. (en miles de USD)



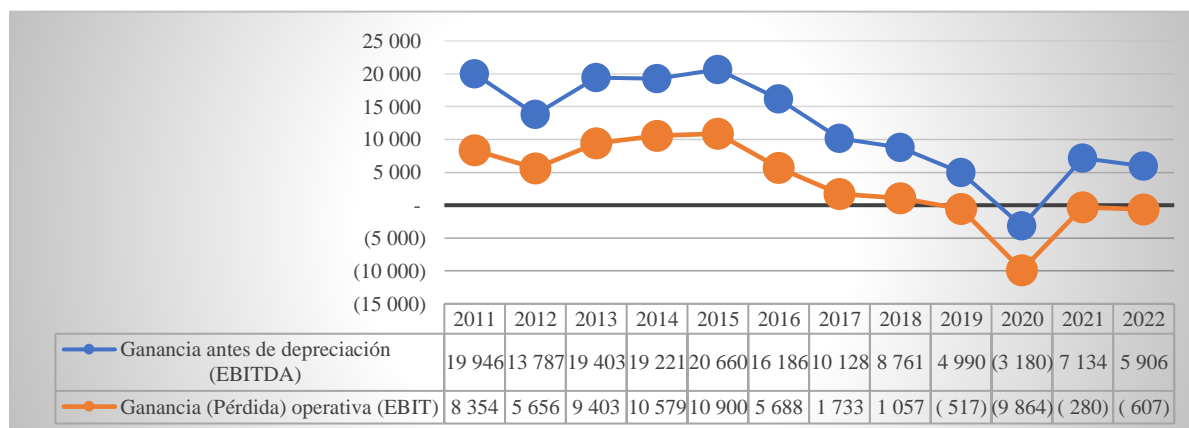
La compañía presentó entre los periodos 2011 y 2015 un EBITDA positivo con una media de USD 18.6 millones; para el 2016, la tendencia cambió hasta el 2020 siendo su nueva media USD 10 millones. Es justo en el año 2020 en que presenta un EBITDA negativo con -(3,180) millones.

A partir del 2021 y durante el 2022 el EBITDA se empezó a recuperar. Esto nos indica que, desde el punto de vista operativo, la compañía genera ganancias; sin embargo, con ese nivel de ventas, los gastos de amortización y depreciación resultan una carga muy alta para el margen operativo actual.

En referencia al EBIT tenemos un comportamiento muy similar en el que se evidencia que las cargas financieras agrandan aun más las brechas que ya pudimos ver en el EBITDA. Mostrándose resultados negativos en los ejercicios 2019, 2020, 2021 y 2022.

Figura 4

Evolución del EBITDA y EBIT

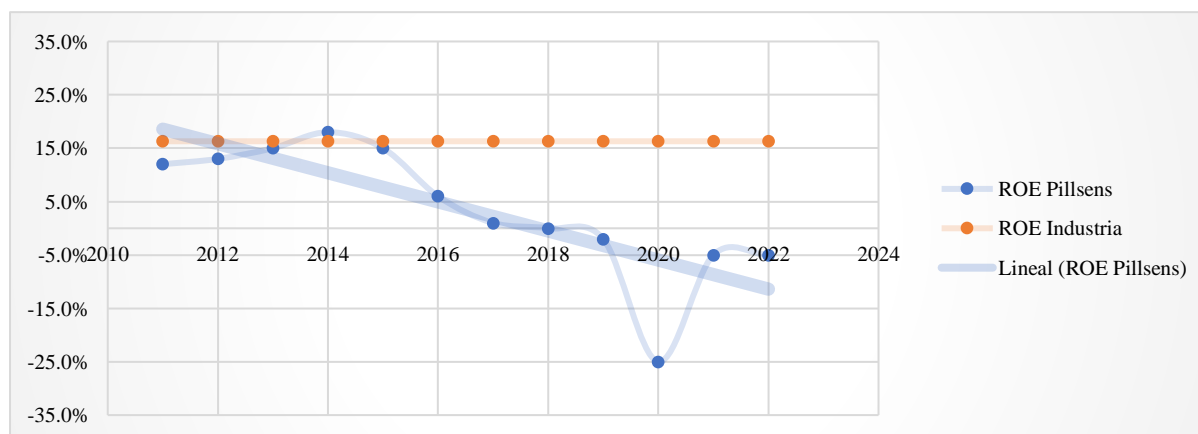


Si bien el ROE de la compañía ha sido positivo durante los periodos 2011 al 2016, los retornos para la inversión de los accionistas han estado por debajo del promedio de la industria, con excepción del año 2014 en el que obtuvimos un ROE superior al de la media en 1.7 %.

Desde el periodo 2018 en adelante los retornos de la inversión fueron negativos, alcanzando su pico más bajo en el 2020 -(25 %) ROE.

Figura 5

Evolución del ROE



El valor de la acción en el mercado ha decrecido desde el 2016, desvalorizándose de manera paulatina y progresiva, alcanzando el mínimo valor en el 2020 con 0.01. Esto, además, se ve reflejado en la desvalorización del precio de la compañía que también en el 2020 tuvo un valor de USD 117,000.00.

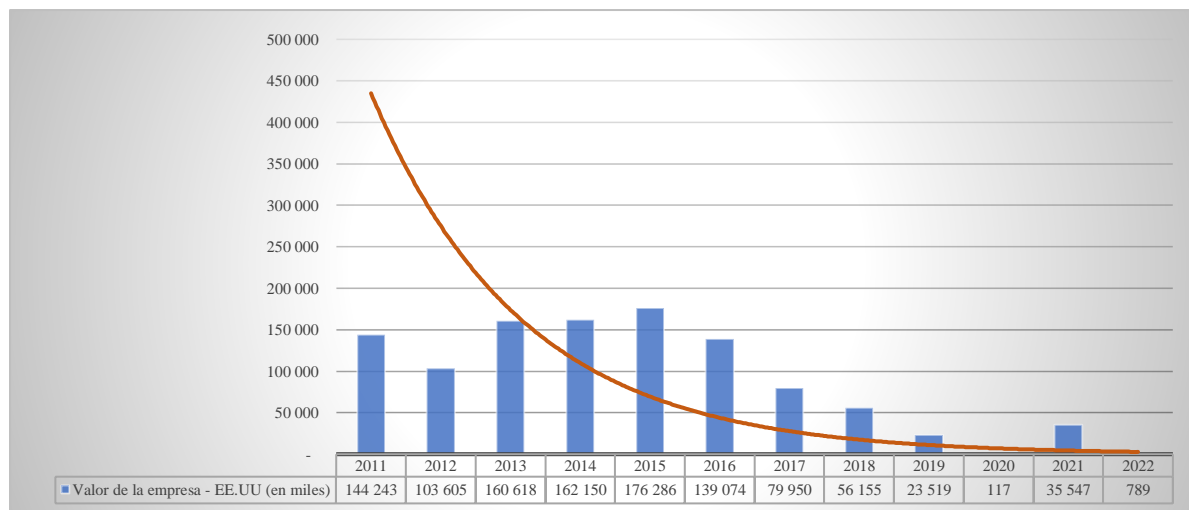
Tabla 1

Valor de mercado por acción

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Valor mercado de la acción	7,21	5,18	8,03	8,11	8,81	6,95	4,00	2,81	1,18	0,01	1,78	0,04

Figura 6

Precio de la compañía (Estados Unidos)



3. Definición del problema

La operación de Pillsens en EE. UU. se encuentra generando márgenes muy reducidos. Además, la forma como se encuentra financieramente estructurada, al 31 de diciembre de 2022, no le permite generar los beneficios esperados por los accionistas ni cambiar la tendencia negativa en el valor de la acción y el valor de la empresa en el mercado producto de su desempeño en los últimos 12 años.

Ante ello, se considera que contar con un aliado estratégico consolidado en el campo de la distribución en dicho mercado le permitiría incrementar sus volúmenes de venta, afianzar el reconocimiento de las marcas y, por ende, mejorar su posicionamiento en el mercado. Esto podría generar un impacto de incremento en los volúmenes de ventas (mejorar la cantidad en la ecuación $P \times Q$) para llegar a más clientes y crecer en el mercado estadounidense con márgenes que permitan obtener utilidad.

4. Propuesta de solución

El caso de estudio evaluará la posibilidad de realizar una alianza estratégica entre Pillsens y una compañía de distribución en el mercado de Estados Unidos (CVS Pharmacy). Esto

generará un crecimiento inorgánico en las ventas de Pillsens apoyado en la infraestructura de la cadena de distribución que ya posee CVS Pharmacy.

Al analizar las posibles soluciones, debemos tener en cuenta que nuestra capacidad instalada actualmente trabaja al 95 %, por lo que el crecimiento futuro debe contemplar las inversiones (y su financiamiento) necesarias para ampliar dicha capacidad y también crecer en eficiencia productiva.

5. Conclusiones

La compañía tiene una capacidad instalada de producción que, actualmente, opera al 95 %; sin embargo, bajo las condiciones actuales del mercado no es suficiente para cubrir todos gastos/costos operativos y financieros.

Durante los 12 años bajo análisis la empresa ha presentado un ROE promedio de 3.6 %. El promedio de la industria es 16.3 %.

Los principales indicadores: ventas, EBITDA, EBIT, ROE, nos muestran que bajo las condiciones actuales la compañía debe tomar acciones inmediatas para cambiar la tendencia actual; de lo contrario, estos resultados no son sostenibles en el tiempo.

Para mejorar el desempeño del perfil competitivo de la empresa es necesario generar alianzas estratégicas que nos permitan incrementar los volúmenes de venta.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

El presente capítulo permite analizar las variables esperadas del ambiente externo en el que opera la compañía y espera desarrollar el plan estratégico (EE. UU.). Así como, exponer el nivel competitivo de la industria mediante el análisis de las fuerzas (variables) que lo conforman como políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T), ecológicas (E), legales (L) y globales (G), y a través del análisis del microentorno según el modelo de las cinco fuerzas de Porter. La información final procesada corresponde al mes de junio de 2023.

1. Macroentorno

1.1. Análisis Pestelg

1.1.1. Variables políticas (P)

El ambiente político de Estados Unidos, de acuerdo con el reporte “PEST Analysis: The US” emitido por Euromonitor International (2023), resalta como puntos relevantes, lo siguiente:

- En 2022 se aprobó la Ley de Reducción de la Inflación (IRA, por sus siglas en inglés) con el objetivo de reducir los costos para las pequeñas empresas a través de diversos medios, como mantener costos de atención médica más bajos, apoyar las inversiones de ahorro de energía y fortalecer la resiliencia de la cadena de suministro. Al extender los apoyos de crédito tributario para las primas del American Rescue Plan dentro de la Ley del Cuidado de Salud a Bajo Precio (ACA, por sus siglas en inglés) hasta 2025, la Ley ayudará a reducir los costos de atención médica para las pequeñas empresas. El proyecto de ley permite a las pequeñas empresas recibir un crédito fiscal que cubre el 30.0 % del costo de cambiar a energía solar de bajo costo, reduciendo así los costos operativos y protegiendo a las pequeñas empresas de los precios volátiles de la energía. Entre varias otras medidas, el proyecto de ley también incluye aumentar el crédito fiscal reembolsable de investigación y desarrollo (I&D) para pequeñas empresas de USD 250,000 a USD 500,000.
- Aunque Estados Unidos se encuentra entre el grupo de países “mayormente libres” en el Índice de Libertad Económica, su clasificación del puesto 25 a nivel mundial ha caído en 2023 con respecto al año anterior. Esto se debe a la expansión de la participación del gobierno en la economía, lo que ha llevado a un aumento de las regulaciones para el entorno empresarial y al elevado gasto estatal. Para que la clasificación mejore, la influencia del gobierno en la economía tendrá que ser restringida.

- Deterioro de la clasificación de la paz global: la clasificación de EE. UU. en el Índice de Paz Global empeoró durante 2020-2022 para ubicarse en el puesto 129 a nivel mundial. Esto se debió a diversos hechos acontecidos en EE. UU. como: el intento de toma del Capitolio en el 2021 tras la derrota de Donal Trump y diversas manifestaciones por “black lives” a raíz de la muerte de un ciudadano afroamericano aparentemente negligente por parte de la policía. Así mismo, por el dominio militarizado de la nación que incluye el incremento en el gasto de la seguridad y defensa por parte del Estado.

Tabla 2

Contexto político

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad/ Amenaza
Medidas de apoyo a las mediana y pequeñas empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Permite ampliar la demanda de atención médica a los empleados de la pequeña y mediana empresa. - Facilita la reconversión energética. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la demanda de analgésicos y antioxidantes. - Reducción de costos energéticos. 	Oportunidad
Disminución en el ranking de economía libre	<ul style="list-style-type: none"> - Exceso de regulación sobre las empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en requisitos burocráticos y administrativos - Reducción de proyectos con beneficios tributarios 	Amenaza
Descenso en el Global Peace Ranking	Sobrecostos en seguridad	-Incremento en costos de seguridad	Amenaza

Nota. Aplicando conceptos de administración estratégica – David & David, 2017.

1.1.2. Variables económicas (E)

El ambiente económico de Estados Unidos, de acuerdo con el reporte “PEST Analysis: The US” emitido por Euromonitor International (2023), resalta como puntos relevantes, lo siguiente:

- Protagonismo en las exportaciones de productos minerales: En 2022, EE. UU. experimentó un crecimiento significativo del 18.4 % interanual (en USD) en el valor de sus bienes exportados, en gran parte atribuible al aumento de las exportaciones de productos minerales. EE. UU. ahora está exportando más petróleo que en los últimos años y está asumiendo un papel relevante importante en la cadena mundial de suministro de combustible, respondiendo a la crisis energética provocada por la guerra de Rusia en Ucrania. A pesar del aumento de los precios internos de la gasolina, EE. UU. se ha convertido en el principal exportador de gas natural licuado (GNL) y se espera que un mayor crecimiento en este sector en los próximos años.

- Incremento relevante en inversión extranjera directa (IED): Estados Unidos sigue siendo el mayor beneficiario de IED a nivel mundial y se espera que mantenga su posición a mediano plazo, debido a su economía estable y fuerte, así como a su alta productividad y una postura sólida en términos de investigación y desarrollo e innovación. Según la Oficina de Análisis Económico de los Estados Unidos (BEA, por sus siglas en inglés), el aumento fue impulsado sobre todo por los países europeos, contribuyendo al 70.0 % de la nueva inversión, principalmente los Países Bajos y el Reino Unido. Por industria, las filiales de los sectores de la información y las manufacturas registraron el aumento más significativo de las entradas de IED. Uno de los proyectos extranjeros recientes más notables en los EE. UU. es una inversión de USD 17.0 mil millones por parte del gigante tecnológico con sede en Corea del Sur Samsung en una nueva instalación de fabricación avanzada de semiconductores en Taylor, Texas. El proyecto comenzará a operar en la segunda mitad de 2024 para aliviar la escasez mundial de semiconductores y generar 2.000 empleos. Sin embargo, las entradas de IED equivalieron al 1.6 % del PBI en 2021 (últimos datos disponibles), lo que indica que, aunque significativo, la IED no es un motor importante del desarrollo económico en los EE. UU.
- Desarrollo económico moderado: A pesar de enfrentar desafíos significativos de la inflación más alta y el ciclo de alzas de tasas de interés más rápido desde la década de 1980, la economía de los EE. UU. logró evitar la recesión en 2022, registrando un crecimiento del 2.1 % en su PBI real anual para el año. La expansión económica fue impulsada en gran medida por el elevado gasto del consumidor, que representó aproximadamente dos tercios del PBI del país en 2022. El principal impulsor del aumento del gasto de los consumidores fue el exceso de ahorro de los consumidores, ya que el crecimiento real de la renta disponible per cápita se mantuvo bajo durante todo el año. Durante el 2023, se espera que el desarrollo económico de los EE. UU. se desacelere, con un crecimiento anual del PBI real del 1.1 %. El gasto real del consumidor estadounidense comenzó a contraerse en los últimos meses de 2022 y se espera que la tendencia prevalezca durante el próximo año. De cara al futuro, se proyecta que la economía estadounidense crecerá a una tasa real anual promedio de 1.6 % durante el periodo 2023-2027.
- Incremento de la inflación y tasa de interés de referencia: En 2022, EE. UU. experimentó un aumento de la inflación al 7.0 % en promedio, un aumento significativo de la tasa del año anterior del 3.1 %. La tasa de inflación alcanzó un

máximo de 2022 de 9.1 % en junio de ese año. La elevada inflación fue causada principalmente por las interrupciones de la cadena de suministro provocadas por la pandemia del COVID-19 y la guerra en curso entre Rusia y Ucrania, que condujo a un aumento de los precios mundiales de los productos básicos, particularmente para la energía y los alimentos. Como resultado, la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED, por sus siglas en inglés), el banco central del país adoptó un enfoque más agresivo hacia las alzas de las tasas de interés para mitigar los efectos negativos de la inflación. Este enfoque ha tenido implicaciones adversas para los mercados bursátiles estadounidenses y mundiales, ya que el costo de la deuda ha aumentado, lo que limita la inversión empresarial. La FED aumentó su tasa de interés de referencia varias veces a lo largo de 2022. Durante la reunión de política monetaria en mayo de 2023, la tasa de política monetaria se incrementó aun más, alcanzando 5.0 %-5.25 %, el décimo aumento desde principios del 2022. En 2023, la tasa de inflación había disminuido considerablemente hasta el 4 %, lo que podría indicar el final del ciclo de ajuste de la FED.

Tabla 3

Contexto económico

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad/Amenaza
Protagonismo en las exportaciones de productos minerales	Dinamización en la economía en general	Incremento en la capacidad del consumo en medicamentos OTC	Oportunidad
Incremento relevante en IED	Dinamización en la industria	Posible incremento de competidores en el rubro	Amenaza
Desarrollo económico moderado	Desaceleramiento del consumo	Disminución en la demanda de los productos	Amenaza
Incremento de la inflación y tasa de interés de referencia	Incremento en el costo de producción y costo de la deuda	Reducción del margen operativo	Amenaza

Nota. Aplicando conceptos de administración estratégica – David & David, 2017.

1.1.3. Variables sociales (S)

El ambiente social de EE. UU., de acuerdo con el reporte “PEST Analysis: The US” emitido por Euromonitor International (2023), resalta como puntos relevantes, lo siguiente:

- Incremento en la población producto de la inmigración: La inmigración neta positiva representará la mayor parte del crecimiento de la población en los EE. UU. durante el periodo 2023-2040, aunque el aumento natural también será un factor contribuyente. Durante este periodo la población total se expandirá en un 7.4 % alcanzando los 359 millones para 2040 y será la tercera más grande a nivel mundial. La tasa de

crecimiento de la población superará a la del promedio de los países desarrollados del 2.5 % en el periodo de pronóstico. Esto permitirá a EE. UU. mantener su posición como uno de los mercados de consumo clave en el mundo. De hecho, en términos de gasto del consumidor en USD, EE. UU. será el mercado más grande para el 2040. Esto creará oportunidades significativas para que las empresas orientadas al consumidor hagan crecer sus operaciones en ese país.

- Hogares acomodados apoyarán el gasto discrecional: En general, el segmento de consumidores de mayor capacidad adquisitiva tendrá más de las tres cuartas partes de la riqueza total del país en 2030, y el 10 % más rico de los hogares representará más de una cuarta parte del consumo discreto en 2030 (que se refiere al gasto en categorías que son más discrecionales y menos aparentemente materiales, como bienes de salud y servicios médicos, educación, ocio y recreación, o bienes y servicios diversos), mostrando la naturaleza concentrada del mercado de lujo del país. El alto ingreso bruto per cápita (el más grande a nivel mundial en USD) continuará apoyando el gasto discrecional durante el periodo 2023-2040. En promedio, el gasto en bienes y servicios discrecionales representará casi tres cuartas partes del gasto total del consumidor en 2040, que es significativamente más alto que en otros países desarrollados.
- Cambios en el comportamiento del consumo de la clase media: La proporción de hogares de clase media del país disminuirá durante el periodo 2023-2040, representando el 17.8 % del total de hogares al final de este periodo, pero seguirá siendo un grupo objetivo importante para las empresas. Sin embargo, los consumidores de clase media se están viendo muy afectados por los niveles actuales de inflación, con el aumento de los precios del combustible, la vivienda y los alimentos que amortiguan sus perspectivas de gasto en el corto plazo. Como resultado, se prevé una creciente demanda de bienes y servicios económicos y con una buena relación calidad-precio. Además, la clase media se está restableciendo a una mentalidad más frugal, alejándose del consumo conspicuo y derrochador hacia un gasto más selectivo y consciente al elegir dónde comprometerse para derrochar en otras categorías.

Tabla 4*Componente social*

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad/Amenaza
Crecimiento de la población	Incremento en el consumo	Incremento en la demanda de los productos	Oportunidad
Hogares acomodados apoyarán el gasto discrecional	Incremento en el consumo de productos discrecionales de la industria	Incremento en la demanda de productos OTC	Oportunidad
Cambios en el comportamiento del consumo de la clase media	Pugna por la mejor relación costo/beneficio a ofrecer	Enfoque en la calidad a precios competitivos	Amenaza

Nota. Aplicando conceptos de administración estratégica – David & David, 2017.

1.1.4. Variables tecnológicas (T)

El ambiente tecnológico de EE. UU., de acuerdo con el reporte “PEST Analysis: The US” emitido por Euromonitor International (2023), resalta como puntos relevantes, lo siguiente:

- Aumento en la conectividad móvil: Para el 2027, habrá 403 millones de suscriptores de telefonía móvil en los EE. UU., lo que representa un aumento del 9.6 % desde 2022. Esto equivaldrá a más de una suscripción móvil per cápita. La presencia de gigantes tecnológicos como Apple es un impulsor de un mayor número de suscriptores de telefonía móvil, mientras que la disponibilidad de redes LTE/WiMAX de mayor velocidad, que cubrirán el 100 % de la población para 2027, es otra razón. A medida que la red 5G esté disponible en más ubicaciones, esto también podría proporcionar un impulso para las suscripciones móviles.
- Primer lugar en el Ranking de Preparación de la Red (NRI, por sus siglas en inglés): EE. UU. ocupó el primer lugar de 131 países a nivel mundial en el NRI 2022. El país registró sus mejores desempeños en los pilares de Tecnología y Personas del NRI, ocupando el primer y segundo lugar, respectivamente. Su sólido desempeño en el pilar de Tecnología se suma a la condición esencial para la participación de un país en la economía global, mientras que su alta posición en el pilar de personas muestra la aplicación exitosa de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) por parte de individuos, empresas y gobiernos. Las empresas de tecnología más grandes e innovadoras del mundo, responsables de algunos de los últimos desarrollos en TIC, como Microsoft, Apple, Alphabet, Meta y Amazon, tienen su sede en los EE. UU.
- Alta intensidad de investigación y desarrollo: EE. UU. registró un gasto de USD 771 mil millones en investigación y desarrollo en 2022, lo que representa el 3.0 % de su PBI, que estuvo por encima del promedio de los países desarrollados del 2.7 %. Los fondos de empresas comerciales fueron los principales inversores, que comprendieron

el 63.3 % del gasto total en investigación y desarrollo, lo que significa una sólida colaboración entre la academia y el sector empresarial. El gobierno también continúa invirtiendo fuertemente en investigación y desarrollo. Según el presupuesto 2024 del presidente Biden, se asignarán USD 2.0 mil millones a la National Science Foundation (NSF) para mantener el liderazgo de la nación en industrias emergentes, como inteligencia artificial (IA), biotecnología, ciencia de la información cuántica y fabricación avanzada.

Tabla 5

Componente tecnológico

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad/Amenaza
Aumento en la conectividad móvil	Incremento del tamaño del <i>ecommerce</i>	Mayor participación en el mercado online	Oportunidad
Primer lugar en NRI Alta intensidad de investigación y desarrollo	Adecuación al avance tecnológico esperado en la industria	Incremento en la inversión de tecnología	Amenaza

Nota. Aplicando conceptos de administración estratégica – David & David, 2017.

1.1.5. Variables ecológicas

Las instalaciones y operaciones de las empresas farmacéuticas están sujetas a amplias leyes y reglamentaciones estadounidenses y extranjeras relacionadas con la protección ambiental y la salud y seguridad humanas, incluidas las que rigen las descargas de contaminantes en el aire y el agua; el uso, manejo y eliminación de materiales y desechos peligrosos, radiactivos y biológicos, y la limpieza de la contaminación. Se requieren controles y permisos de contaminación para muchas de las operaciones, y estos permisos están sujetos a modificación, renovación o revocación por parte de las autoridades emisoras.

En EE. UU., quienes regulan las políticas del medio ambiente son la Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés) y las agencias estatales para el medio ambiente, las cuales regulan el impacto que ejercen las empresas en el medio ambiente. La EPA desarrolla y hace cumplir las normas que implementan las leyes ambientales promulgadas por el Congreso. De igual modo, las agencias estatales hacen cumplir las normas que implementan las leyes promulgadas por las legislaturas de cada estado.

Tabla 6*Contexto ecológico*

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad/Amenaza
Adaptación a la regulación EPA	Incremento en los costos para adaptarse la legislación	Incremento en los costos de producción y logísticos	Amenaza

Nota. Aplicando conceptos de administración estratégica – David & David, 2017.

1.1.6. Variables legales

La industria farmacéutica está sujeta a extensas regulaciones globales por parte de agencias regionales, nacionales, estatales y locales. La Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos (FDCA, por sus siglas en inglés), otros estatutos y reglamentos federales, varios estatutos y reglamentos estatales (incluidas las leyes estatales recién promulgadas que regulan la transparencia de los precios de los medicamentos, los reembolsos y el gasto en medicamentos) y las leyes y reglamentos de gobiernos extranjeros rigen en diversos grados la pruebas, aprobación, producción, etiquetado, distribución, vigilancia posterior a la comercialización, publicidad, difusión de información y promoción de nuestros productos. El largo proceso de pruebas clínicas y de laboratorio, análisis de datos, fabricación, desarrollo y revisión regulatoria necesaria para las aprobaciones gubernamentales requeridas es extremadamente costoso y puede retrasar significativamente la introducción de productos en un mercado determinado. La promoción, comercialización, fabricación y distribución de productos farmacéuticos están ampliamente reguladas en todos los principales mercados mundiales. Además, las operaciones de Pillsens están sujetas a leyes y reglamentaciones ambientales y de seguridad ocupacional federales, estatales, locales y extranjeras complejas.

La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés) es relevante en los EE. UU. y tiene jurisdicción sobre prácticamente todas las actividades e impone requisitos que cubren las pruebas, la seguridad, la eficacia, la fabricación, el etiquetado, la comercialización, la publicidad y la vigilancia posterior a la comercialización de los productos farmacéuticos. En muchos casos, los requisitos de la FDA han aumentado la cantidad de tiempo y dinero necesarios para desarrollar nuevos productos y llevarlos al mercado en los EE. UU. El proceso de revisión regulatoria es una tarea que requiere muchos recursos tanto para la FDA como para el fabricante farmacéutico.

Finalmente, según la publicación “Opioid Distributors Cleared of Liability to Georgia Families Ravaged by Addiction” emitida por KFF Health news (2023), el problema de los opioides ha generado gran presión en la industria farmacéutica y, de momento, ha costado miles de

millones de US\$ en acuerdos con las autoridades (por ejemplo, la empresa CVS Health pagó US\$ 5,800 millones en el 2022). Aún siguen muchos juicios y las compañías están tomando previsiones para afrontar los costos de juicios y acuerdos.

Tabla 7

Contexto legal

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad/Amenaza
Alta regulación por parte de la FDA	Altas barreras de entradas y salida para la industria	Incremento de los gastos de cumplimiento y adecuación a la normativa	Amenaza
Juicios por el problema de opioides	Incremento por el pago de juicios, multas y acuerdos legales	Incremento de la demanda por productos no opioides por parte de la industria	Oportunidad

Nota. Aplicando conceptos de administración estratégica – David & David, 2017.

1.1.7. Variables globales

El ambiente tecnológico de EE. UU., sobre la base del reporte de “Global_Economic_Forecasts_Q3_2023” emitido por Euromonitor International (2023), resalta como puntos relevantes lo siguiente:

- La economía mundial se encuentra en medio de una desaceleración significativa, ya que se espera que el crecimiento del PBI real se desacelere al 2.6 % en 2023. Si bien esto se mantiene muy por debajo de la tendencia de crecimiento a largo plazo, las perspectivas mundiales han experimentado mejoras graduales en los últimos trimestres. Esto ha sido impulsado especialmente por la resiliencia en el sector de los servicios y los mercados laborales a pesar de la persistente inflación y las altas tasas de interés en la mayoría de los países. La inflación persistente y el efecto rezagado de los altos costos de endeudamiento seguirán manteniendo el crecimiento mundial moderado en 2.9 % en 2024.
- Se espera que EE. UU. y la zona euro experimenten un crecimiento débil en 2023, con un alto aumento del PBI real del 1.2 % y el 0.6 %, respectivamente. Si bien enfrenta vientos en contra similares en términos de inflación elevada y aumento de las tasas interés, la perspectiva de EE. UU. ha mejorado de manera significativa, ya que ambas economías vieron un pronóstico de crecimiento del 0.2 % en el primer trimestre de 2023. China sigue siendo un motor clave de la economía mundial en 2023, con un crecimiento del 5.3 %; sin embargo, la recuperación del país, posterior a la pandemia, se ha desacelerado notablemente, lo que genera preocupaciones sobre una menor contribución al crecimiento global en 2023.

- Las tensiones geopolíticas siguen siendo el principal riesgo para la moderación esperada de la inflación global en 2023 y más allá. La militarización del comercio desde la invasión rusa a Ucrania ha aumentado la incertidumbre con respecto a los choques adicionales de precios de las materias primas. Aunque los precios de la energía han vuelto a caer marcadamente, la inflación de los alimentos sigue siendo significativa tanto en las economías avanzadas como en las economías en desarrollo.
- La creciente frecuencia de fenómenos meteorológicos externos a nivel mundial presenta múltiples riesgos económicos. Con la inseguridad alimentaria mundial y la inflación ya altas, las pérdidas significativas en la producción relacionadas con el clima podrían alterar gravemente el ya vulnerable suministro de alimentos.

Tabla 8

Contexto global

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad/Amenaza
La economía mundial se encuentra en medio de una desaceleración significativa Crecimiento global débil (EE. UU., Europa y China)	Disminución del consumo	Disminución de la demanda	Amenaza
Tensión geopolítica Fenómenos meteorológicos	Incertidumbre en costo de materias primas	Incremento en el costo de producción	Amenaza

Nota. Aplicando conceptos de administración estratégica – David & David (2017).

1.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A través de la matriz EFE, se identificaron y ponderaron las principales oportunidades y amenazas de la industria, obteniendo un valor de 2.30, lo que indica que la compañía tiene una capacidad promedio para responder a las amenazas y oportunidades del mercado.

Tabla 9*Matriz EFE*

Oportunidades				
Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación
1	Medidas de apoyo a las mediana y pequeñas empresas	0.10	3	0.30
2	Protagonismo en las exportaciones de productos minerales	0.05	1	0.05
3	Crecimiento de la población	0.15	3	0.45
4	Hogares acomodados apoyarán el gasto discrecional	0.05	2	0.10
5	Aumento en la conectividad móvil	0.10	2	0.20
Amenazas				
Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación
1	Disminución en el ranking de economía libre	0.05	2	0.10
2	Descenso en el “Global Peace ranking”	0.05	2	0.10
3	Incremento relevante en IED	0.05	2	0.10
4	Desarrollo económico moderado	0.05	3	0.15
5	Incremento de la inflación y tasa de interés de referencia	0.05	1	0.05
6	Cambios en el comportamiento del consumo de la clase media	0.10	3	0.30
7	Primer lugar en el Ranking de Preparación de la Red (Network Readiness Index (NRI))	0.05	1	0.05
8	Alta intensidad de investigación y desarrollo	0.05	1	0.05
9	Adaptación a la regulación EPA	0.10	3	0.30
Total		1.00		2.30

Nota. Aplicando Conceptos de administración estratégica, por David & David (2017).

2. Microentorno-analizando la atractividad

2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con el análisis de las fuerzas de Porter, hemos identificado dentro de la industria y mercado (Porter, 1998):

2.1.1. Riesgo de nuevas empresas (participantes potenciales)

La industria farmacéutica es un sector que posee altas barreras de entradas como: (1) alto nivel de inversión inicial para poder operar, ya sea en capital de trabajo, infraestructura (activos no corrientes); (2) hiperregulación para la industria que es altamente especializada y rígida, por lo que la entrada de nuevos competidores tiende a ser restringida; (3) se requiere manejo de economías de escala; esto es, diseño de productos a bajo costo debido a la competitividad del mercado; y (4) se requiere alta inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos y desarrollo de patentes.

2.1.2. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores va en aumento en función con la cantidad de competidores y el tamaño relativo de los mismos. Para el caso en estudio, los principales competidores en el

mercado de Estados Unidos serían las grandes cadenas tipo *retail* (Walgreens, Walmart, Amazon, entre otros); y, los grandes laboratorios (Bayer, Johnson and Johnson, Pfizer, etc.).

Entre las características principales de competidores clave a nivel *retail*, se encuentran: (1) manejo de economías de escala para gestión de los altos costos fijos propios de la industria; (2) cadena de distribución eficiente de sus productos; (3) presencia en el mercado físico e *ecommerce*; (4) manejo del marketing y publicidad a gran escala; y (5) crecimiento alineado con la industria y necesidad del mercado.

Mientras que los competidores remanentes, esto es, los laboratorios que producen los medicamentos se caracterizan por: (1) capacidad de producción a gran escala; (2) marcas y patentes desarrolladas y reconocidas con presencia en el mercado; y (3) alta inversión en desarrollo e investigación.

2.1.3. Poder de negociación de los clientes

Existen factores donde el cliente manifiesta una ventaja frente a la empresa considerándose su poder de negociación, entre los cuales se observa para la industria: (1) clientes que compran grandes volúmenes como los grandes distribuidores donde la empresa ve disminuida su capacidad de negociación; (2) alta oferta de los productos que otorga al cliente la potestad de decisión, usualmente marcada por el precio y calidad; y, (3) siguiendo con el punto anterior, la empresa requiere mayor inversión en información al consumidor para diferenciarse de la competencia.

2.1.4. Poder de negociación de los proveedores

La materia prima y otros productos/servicios relacionados con la producción y distribución en la industria, si bien son especializados, no cuentan una oferta limitada permitiendo a las empresas: (1) negociación de mejores precios de compra; (2) encontrar sustitos para los insumos y servicios requeridos; (3) negociación de descuentos por volumen de venta, entre otros.

2.1.5. Amenaza de productos sustitutos

La industria farmacéutica tiene como alternativa la medicina natural, principalmente, cuyos productos calificarían como sustitos, entre otros, de los analgésicos y antioxidantes; sin embargo, su comportamiento en el mercado no impacta significativamente en: (1) fluctuación de los precios, (2) volúmenes de venta ni (3) cambios del comportamiento en el consumidor, pues no son universalmente aceptados.

2.2. Matriz de atractividad

De acuerdo con el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1998), se determina que la industria es atractiva, basado en el promedio de 3.25 según en la escala de Likert (Likert es una escala de medición que lleva el nombre de su inventor, Rensis Likert) determinada de 1 (poco atractivo) a 5 (muy atractivo).

Tabla 10

Tabla matriz de atractividad

Fuerza de Porter	Impactos en el sector	<Poco atractivo/Muy atractivo>					Puntaje
		1	2	3	4	5	
Riesgo de nuevas empresas (participantes potenciales)	0.20				4		0.80
Rivalidad de competidores existentes	0.35		2				0.70
Poder de negociación de clientes	0.25			3			0.75
Poder de negociación de los proveedores	0.15					5	0.75
Amenaza de productos sustitutos	0.05					5	0.25
	1.00						Evaluación general 3.25

Nota. Aplicando Conceptos de administración estratégica, por David & David (2017).

3. Conclusiones

Sobre la base de los resultados de la matriz EFE y matriz de la atractividad, se concluye que la empresa está en una capacidad promedio para responder a las amenazas y oportunidades del mercado, teniendo una clasificación atractiva frente a la industria donde opera.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE PILLSSENS

Este capítulo permite evaluar el desempeño actual que tiene Pillsens en la industria en la cual opera con el fin de determinar su perfil competitivo.

El propósito principal es establecer cuáles son aquellas actividades cuyo desempeño es superior o igual al promedio (fortalezas de la organización) y aquellas en las que el desempeño es menor al promedio (debilidades de la organización), y sobre este análisis detectar las capacidades y competencias actuales de Pillsens que no están permitiendo lograr una ventaja competitiva.

1. Modelo de negocio-Canvas

A través de esta herramienta de gestión se ha definido los nueve componentes del modelo de negocios de Pillsens, donde se resumen los aspectos claves que interactúan entre sí generando una ventaja competitiva con productos de calidad a precios atractivos al consumidor, utilizando una estrategia de *low cost* (ver Anexo 1).

2. Cadena de valor

Para cumplir con su visión y misión, la empresa Pillsens ha desarrollado su modelo de negocios buscando dar la siguiente propuesta de valor a sus clientes: entregar los medicamentos OTC que ayuden a aliviar las dolencias y a equilibrar el agitado estilo de vida de sus clientes finales a precios asequibles. La cadena de valor definida sobre la base de las actividades primarias y de apoyo que sustentan el desarrollo de las operaciones de la compañía (ver Anexo 2).

3. Análisis de las áreas funcionales

Con el análisis del desempeño de las áreas funcionales se pudo determinar cuáles fueron los logros obtenidos en los periodos anteriores y cuáles son los retos que plantean para alcanzar los objetivos propuestos (ver Anexo 3).

4. Análisis VRIO

Con el análisis VRIO (acrónimo de valioso, raro, inimitable y organizado) se identificaron los recursos y capacidades con los que la compañía cuenta y que permitirán establecer las bases del plan estratégico a desarrollar (ver Anexo 4).

Entre los recursos que destacan se menciona lo siguiente:

- Línea de producción especializada en dos tipos de productos
- Marcas posicionadas a nivel de medicamentos OTC AndyOx & Rubanna

- Contar con un equipo altamente especializado y comprometido con la misión y visión de la compañía
- Contar con unas políticas de gobierno corporativo sólidas que aseguran un alto estándar ético en la empresa

5. Ventaja competitiva

Luego del análisis VRIO se decanta que la ventaja competitiva es la generación de una eficiencia superior, orientada a lograr los máximos niveles en todo el proceso productivo, desde la selección de los proveedores, desarrollo de mejores prácticas de producción y búsqueda constante de eficiencias.

La compañía posee los siguientes elementos y factores diferenciadores que le permiten establecer una ventaja competitiva. Entre ellas tenemos las siguientes:

- Contar con un equipo altamente especializado y comprometido con la misión y visión de la compañía. Esto permite tener altos estándares de productividad, generando eficiencias en todas las áreas del negocio, además estar alineados con la misión y visión genera un sentido de pertenencia que se alinea con los objetivos.
- Línea de producción especializada en dos tipos de productos. Esto permite a la compañía generar altos niveles de especialización en todos los procesos involucrados en la producción, apuntando a ser cada vez más eficientes, mejorando el nivel de posicionamiento en el mercado OTC y vitaminas y suplementos (Rubhana & AndyOx).
- Contar con políticas de gobierno corporativo sólidas que aseguran un alto estándar ético en la compañía. Esto le confiere un alto nivel de predictibilidad a Pillsens generando confianza con los *stakeholders* y permitiendo proyecciones a largo plazo.

6. Estrategia competitiva

En un inicio, Pillsens se enfocó en una estrategia competitiva por diferenciación, buscando obtener resultados a partir de la inversión realizada en control de calidad y servicio al cliente; sin embargo, por las condiciones propias del mercado farmacéutico, donde la competencia agresiva entre los diversos actores que ofrecen productos y servicios a precios menores o similares generó la necesidad de cambiar a una estrategia de precios competitivos y *low cost*.

7. Matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI)

A través de la matriz EFI, se identificaron y ponderaron las principales fortalezas y debilidades de Pillsens obteniendo un valor de 2.55, lo que indica que la compañía tiene un nivel competitivo fuerte en el mercado.

Tabla 11

Matriz EFI Pillsens

Fortalezas				
	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación
1	Capacidad instalada (plantas de producción y maquinarias)	0.15	3	0.45
2	Marca posicionada y reconocida por su calidad a nivel de medicamentos OTC. (AndyOx & Rubanna)	0.15	4	0.60
3	Procesos productivos definidos y funcionales	0.10	3	0.30
4	Especialización a nivel productivo en un universo de solo dos tipos de productos	0.10	4	0.40
5	Personal técnico altamente calificado y comprometido con la compañía	0.10	3	0.30
Debilidades				
	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación
1	Capacidad máxima de producción alcanzada	0.10	1	0.10
2	Falta de una cadena de distribución que facilite el proceso de llegar al cliente final	0.10	2	0.20
3	Márgenes ajustados	0.10	1	0.10
4	Pasivos corrientes muy elevados	0.05	1	0.05
5	Poca inversión en el departamento de I+D (Investigación & Desarrollo)	0.05	1	0.05
Total		1.00		2.55

Nota. Aplicando Conceptos de administración estratégica, por David & David (2017).

8. Conclusiones

Sobre la base de los resultados del análisis interno de Pillsens, se determina que (1) la compañía cuenta con políticas de gobierno corporativo sólidas, lo que genera confianza en los *stakeholders* permitiendo proyecciones a largo plazo; (2) la empresa cuenta con fortalezas identificadas que generan constantemente eficiencias para reducir los costos sin sacrificar la calidad de los productos finales; (3) la producción de solo dos tipos de medicamentos OTC permite alcanzar un alto nivel de especialización que redundará en la generación de eficiencias, para ello la compañía realiza inversiones permanentes en este aspecto; y (4) la matriz EFI nos da como resultado una calificación de 2.55, indicador de que la empresa tiene un nivel competitivo fuerte en el mercado.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

En el presente capítulo se analizan las características del mercado farmacéutico de EE. UU.¹, enfocándonos en las categorías OTC (analgésicos) y vitaminas y suplementos (antioxidantes), respectivamente. Se identifican los diferentes segmentos de consumidores y su comportamiento.

El objetivo principal es dimensionar el tamaño del mercado en términos de volumen y valor, cuáles son las tendencias que determinan hacia dónde va en función a la oferta y demanda de este sector.

1. Mercado farmacéutico

1.1. Mercado mundial

Durante el 2022, según el reporte “Consumer health in the USA-Datagraphics” emitido por Euromonitor International (2022), la industria farmacéutica global generó ventas de 1.3 billones de dólares, de las cuales 76 % (USD 994 mil millones) y 24 % (USD 306 mil millones), fueron ventas de medicamentos con prescripción médica (fármacos no éticos)² y medicinas libres de receta (fármacos éticos)³, respectivamente.

1.2. Mercado de Estados Unidos

1.2.1. Medicamentos libres de receta

Durante el 2022, según el reporte “Consumer health in the USA-Datagraphics” emitido por Euromonitor International (2022), EE. UU. representa el 29.5 % sobre el mercado global de productos libres de receta, con un valor de más de 90 mil millones de dólares.

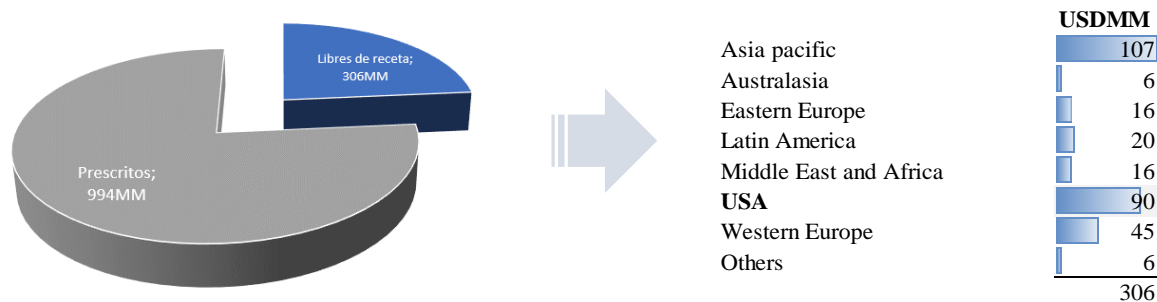
¹ El tamaño total del mercado para la salud del consumidor (Consumer health por sus siglas en inglés) es la suma de OTC, nutrición deportiva, vitaminas y suplementos dietéticos y control de peso y bienestar.

² Fármacos no éticos, son aquellos que si requieren prescripción médica.

³ Fármacos éticos, son aquellos que no requieren prescripción o receta médica expedida por un profesional facultativo.

Figura 7

Venta global por productos farmacéuticos

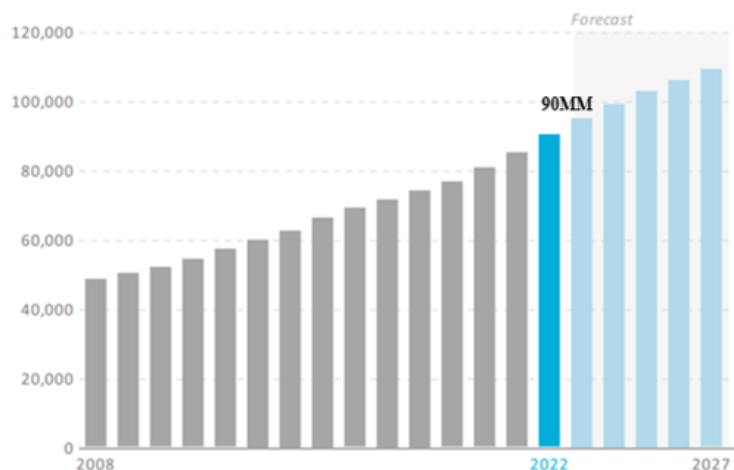


Nota. Adaptado de Euromonitor International – Consumer health in the USA – Datagraphics – Oct 2022

De acuerdo con el reporte “Consumer health in the USA – Datagraphics” emitido por Euromonitor Internatioal (2022), se espera que la venta de los medicamentos OTC en el mercado en EE. UU., en los próximos 5 años, llegue a USD 115 MM anuales, como se muestra a continuación:

Figura 8

Crecimiento de ventas de medicamentos libres de receta-Estados Unidos



Nota. Adaptado de Euromonitor International – Consumer health in the USA – Datagraphics – Oct 2022

Del total de medicamentos libres de receta, los medicamentos OTC (donde se encuentran los analgésicos) representan un 32 % (USD 33.7 MM), mientras que el grupo vitaminas y suplementos dietéticos (donde se encuentran los antioxidantes) representan el 34 % (USD 35.7 MM).

Tabla 12*Ventas por categorías de medicamentos libre de receta*

Categoría	Ventas (USD MM)	%
OTC	33.7	32%
Sports Nutricion	14.1	13%
Vitaminas y Suplementos	35.7	34%
Weight Managment & Wellbeing	6.5	6%
Productos de medicina tradicional (Herbal)	8.3	8%
Tratamientos alergenicos	3.4	3%
Consumo para el cuidado periatrico	3.1	3%

Nota. Adaptado de Euromonitor International – Consumer health in the USA - Datagraphics – Oct 2022

Del total de medicamentos OTC, durante el 2022, los analgésicos representan el 20 % (USD 6.7 MM).

1.2.2. Analgésicos

Los analgésicos son los medicamentos capaces de suprimir o aliviar la sensación de dolor. De acuerdo con Maria Jose Divins (2002), especialista químico-farmacéutica, se establece dos grupos de analgésicos para tratar el dolor según su intensidad: (1) analgésicos mayores, fármacos como la morfina y el fentanilo (opioides y opiáceos) que pueden generar dependencia o adicción por la potencia de su acción, y (2) los analgésicos periféricos, fármacos que alivian todo tipo de dolores leves y moderados, conocidos también como antiinflamatorios no esteroideos (AINE). A este último grupo pertenece el producto Rubanna que produce y comercializa Pillsens.

El mercado de analgésicos en Estados Unidos viene experimentando un crecimiento constante debido a factores como el envejecimiento de la población, la prevalencia de enfermedades crónicas y el aumento del estrés y la ansiedad en la sociedad. Sin embargo, también ha desencadenado un uso excesivo de los analgésicos mayores, lo que ha generado mayor regulación en la prescripción de estos medicamentos.

1.2.2.1. Tamaño del mercado de analgésicos

Durante el 2022, según Euromonitor International (2023), las ventas de analgésicos en EE. UU. ascendieron a USD 6.7 MM, 8.1 % superior al 2021 (considerando ventas totales a precio de *retail* [RSP, por sus siglas en inglés]), y la proyección de ventas a 5 años indicaría que las ventas para los analgésicos llegarían a USD 8 MM, lo que equivaldría a un 20 %.

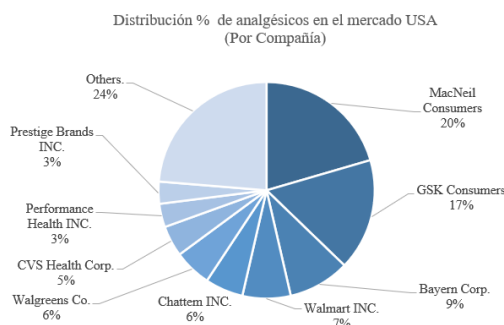
La participación del mercado se distribuye en (1) grupos económicos de reconocimiento y presencia mundial como Mac Neil Consumers con 20.5 %, GSK Consumers con 16.7 % y

Bayern Corp. con 9.2 %, y (2) principales distribuidores (*retail*) como Walmart Inc. con 7.2 %, Chatterm Inc. con 5.7 %, Walgreens Co. con 5.6 %, CVS Health Corp. con 4.6 %, Performace Health Inc. con 3.5 % y Prestige Brands Inc. con 3.3 %.

Figura 9

Participación del mercado de analgésicos

	Participación	Venta
MacNeil Consumers	20.5%	1384.8
GSK Consumers	16.7%	1128.1
Bayern Corp.	9.2%	621.5
Walmart INC.	7.2%	486.4
Chatterm INC.	5.7%	385.0
Walgreens Co.	5.6%	378.3
CVS Health Corp.	4.6%	310.7
Performance Health INC.	3.5%	236.4
Prestige Brands INC.	3.3%	222.9
Others.	23.7%	1600.9
	100%	6755,0



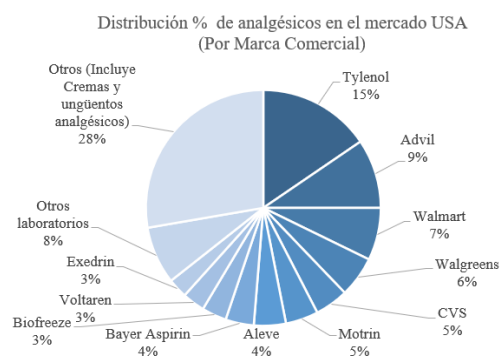
Nota. Adaptado de Euromonitor International – Analgesics in USA Country report (2022)

Así mismo, la distribución del mercado por marca comercial es como sigue:

Figura 10

Participación del mercado de analgésicos por marca comercial

Distribución % de analgésicos en el mercado USA (Por Marca Comercial)	Participación	Venta
Tylenol	15.5%	1047.0
Advil	9.5%	641.7
Walmart	7.2%	486.4
Walgreens	5.6%	378.3
CVS	4.6%	310.7
Motrin	4.5%	304.0
Aleve	4.4%	297.2
Bayer Aspirin	3.9%	263.4
Biofreeze	3.4%	229.7
Voltaren	3.1%	209.4
Exedrin	2.7%	182.4
Otros laboratorios	7.9%	533.6
Otros (incluye Cremas y ungüentos analgésicos)	27.7%	1871.1
	100.0%	6755.0



Nota. Adaptado de Euromonitor International – Consumer health in the USA (2022)

1.2.3. Antioxidantes

Los antioxidantes son sustancias naturales o artificiales que se caracterizan por frenar las reacciones de oxidación de las células, las cuales son causantes de los nocivos radicales libres; por lo tanto, su papel es clave en la reducción de enfermedades cardiovasculares, neurodegenerativas y la formación de tumores. Ante esta necesidad, los antioxidantes (en sus diversas formas) son vendidos dentro de la línea de cuidados de la salud dentro del grupo de vitaminas.

El mercado de antioxidantes en EE. UU. ha experimentado un crecimiento en los últimos años debido a la creciente demanda de productos que promueven la salud y el bienestar.

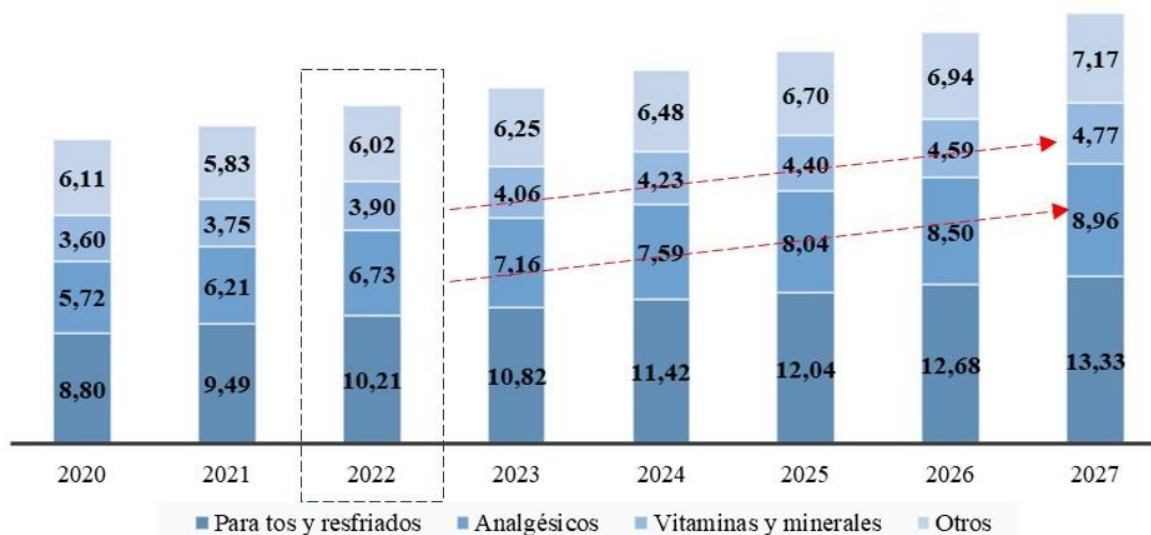
De acuerdo con “*Consumer health in the USA – Datagraphics*” emitido por Euromonitor international. (2022) aunque los principales actores dentro del mercado de vitaminas y suplementos son GSK Consumer Healthcare, McNeil Consumer & Specialty Pharmaceuticals y Bayer Corp, quienes continúan liderando la salud del consumidor en esta categoría, los nuevos participantes continúan ganando participación lentamente, especialmente en vitaminas y suplementos dietéticos, control de peso y bienestar y nutrición deportiva, robando ventas de competidores más establecidos e impulsando el crecimiento de los jugadores más pequeños.

1.2.4. Proyección de ventas de analgésicos y antioxidantes

En el mercado estadounidense, la proyección de ventas a 5 años, en los productos de interés para Pillsens, analgésicos y antioxidantes, indica un crecimiento anual llegando al 2027 a USD 8.96 MM (↑33 %) y USD 4.77 (↑22 %), respectivamente.

Figura 11

Proyección de ventas de analgésicos y antioxidantes (miles de millones USD)



Nota. Statista – OTC Pharmaceuticals – United States 2022

2. Comportamiento del consumidor

2.1. Antecedentes

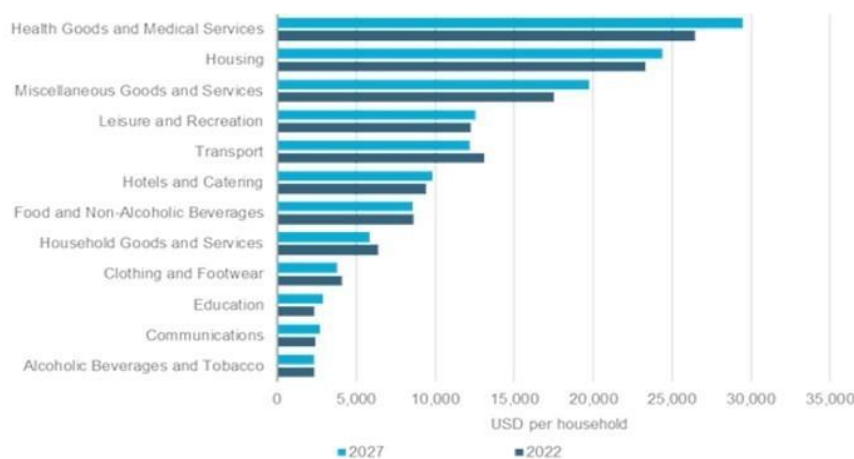
El crecimiento de la población estadounidense, la mejora de los ingresos y el desarrollo rápido de las ciudades ha impulsado la demanda de diversos productos. El incremento de la demanda

de productos que combatan el envejecimiento ha impulsado la utilización de los antioxidantes como componentes en diversos alimentos y también en la industria cosmética.

En 2022, la categoría de mayor gasto para los estadounidenses fue la de bienes de salud y servicios médicos, y se espera que la tendencia siga de manera creciente, según las proyecciones al 2027.

Figura 12

Gastos de los hogares EE. UU. por categoría-2022 y proyección al 2027



Nota. Adaptado de Euromonitor International – The USA in 2040: The Future Demographic Country Report (2020)

Según el informe *“Consumer Health in the USA”* emitido por Euromonitor (2022), el comportamiento de los consumidores luego del paso de la pandemia por COVID 19 ha ido avanzando hacia una vuelta a la normalidad; sin embargo, el entorno inadecuado debido a la guerra en Ucrania, la alta inflación y la escasez de suministro han afectado tanto a la industria como a los consumidores. La inflación ha afectado a las ventas, siendo las categorías OTC las más afectadas, ya que se espera que las ventas de volumen menor disminuyan en muchas categorías. Los niveles de estrés de los consumidores se han mantenido más altos que antes de la pandemia, Por lo que, por segundo año consecutivo, se espera que los productos OTC experimenten un crecimiento más fuerte que las vitaminas. A partir del 2023, se espera un retorno al patrón de crecimiento prepandémico de las vitaminas y los suplementos dietéticos, con un rendimiento bueno especialmente de los productos a base de hierbas

Así mismo, según el informe *“The USA in 2040: The Future Demographic Country Report”* emitido por Euromonitor International (2020), se espera que los segmentos relacionados con la salud deberían ver una demanda creciente, con un mayor enfoque en la prevención de enfermedades a medida que aumentan los costos de atención médica privada y los estilos de vida se vuelven aún más ocupados.

2.2. Tendencia del consumidor

Con un mayor interés por parte de los consumidores por productos para el cuidado de la salud y del bienestar, así como el envejecimiento progresivo de la población de los EE. UU., se ha generado una mayor demanda por productos tipo OTC. En concreto en el caso de los analgésicos, el mercado está requiriendo con mayor urgencia que este tipo de medicamentos no tengan opiáceos en su composición, por lo que los analgésicos no opiáceos, en donde se encuentra el interés de Pillsens por su marca Rubanna, van a incrementar su participación en el mercado a futuro.

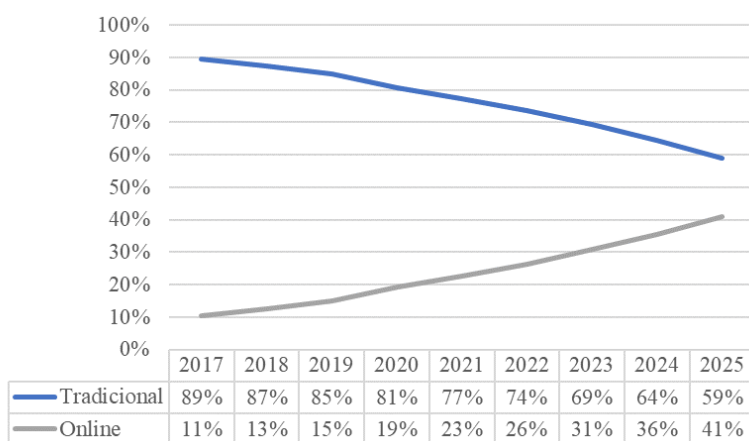
En el caso de los antioxidantes, se presentan tendencias como (1) mayor interés por el consumo de productos OTC naturales y mayor presión para la transparencia sobre su fabricación e ingredientes, y (2) la utilización de apps y dispositivos de salud por parte de los consumidores está generando una nueva información que puede ser aprovechada para ajustar los beneficios de sus productos al estado de salud de los consumidores.

3. Canales de distribución

Los canales de distribución pueden clasificarse entre *offline* (tradicional) y *online* (*ecommerce*). Para el mercado estadounidense, si bien el tradicional representa entre 70 %-80 % al 2022, se estima que el mercado *online* siga mostrando un comportamiento creciente, esperando llegar al 40 % en el 2025.

Figura 13

Canales de distribución farmacéutico: offline y online

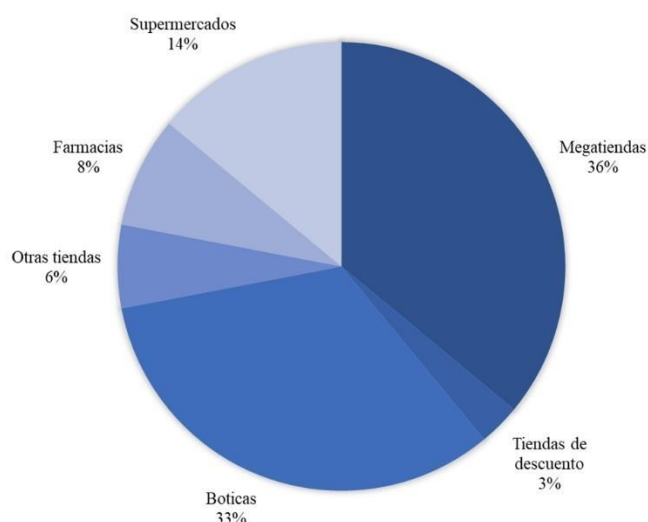


Nota. Statista - OTC Pharmaceuticals - United States (2023)

Para el mercado tradicional (*offline*), la participación por subcategoría fue como sigue:

Figura 14

Participación del mercado offline por canal de distribución



Nota. Statista - OTC Pharmaceuticals - United States (2023)

Como se menciona en el Capítulo I, Pillsens tiene definido el canal de distribución B2B, que pertenece al canal *retail* para la comercialización de sus productos y lo que busca es establecer una estrategia que le permita seguir desarrollando dicho canal (*offline* y *online*).

4. Análisis del aliado estratégico- CVS Pharmacy

Para incrementar el volumen de ventas de Pillsen, este requiere contar con un canal de distribución sólido y estructurado, que podría desarrollar de manera interna o anclarse en una compañía ya posicionada y con experiencia en el campo, es decir, un aliado estratégico.

Para resultados a corto y mediano plazo, la opción del aliado estratégico es más viable; por tanto, a continuación, se realiza el análisis de CVS Pharmacy como posible aliado estratégico teniendo en cuenta su presencia y prestigio en el mercado estadounidense.

4.1. Antecedentes

CVS Health (por las siglas en inglés de Consumer Value Service) es una empresa fundada en 1963. Desde ese entonces ha ido creciendo a lo largo de los años, incluyendo las múltiples adquisiciones de negocios. CVS Health se ha consolidado como una de las empresas más importantes del rubro farmacéutico en los EE. UU.

CVS Health, como grupo económico, está conformado por siete empresas subsidiarias que corresponden a cuatro segmentos o líneas de negocio: prestaciones sanitarias, servicios farmacéuticos, *retail* farmacéutico y cuidados de largo plazo, y los negocios corporativos.

Tabla 13*Subsidiarias de CVS Health*

Nombre	Sede central	% Propiedad
Aetna Inc.	Pennsylvania	100
CVS Pharmacy, Inc.	Rhode Island	100
Caremark, L.L.C.	California	100
CaremarkPCS Health, L.L.C.	Delaware	100
Caremark Rx, L.L.C.	Delaware	100
CVS Caremark Part D Services, L.L.C.	Delaware	100
SilverScript Insurance Company	Tennessee	100

Nota. Adaptado, Annual report 2022. CVS Health

Dentro de los negocios que realiza la compañía CVS Health, destaca el *retail* farmacéutico, para lo cual utiliza principalmente a su subsidiaria CVS Pharmacy, que lidera los negocios relacionados al *retail* de farmacias y a su vez ha sido establecida como posible aliada para el desarrollo del plan estratégico Pillsen- CVS Pharmacy.

4.2. Desafíos de CVS

El mundo postpandemia ha traído nuevas exigencias a la industria farmacéutica, en especial a las empresas *retail* del rubro. Por un lado, se tiene la irrupción del *ecommerce* liderado por Amazon, que amenaza de manera directa a las empresas *retail*, y que ha entrado a competir en el lucrativo negocio del cuidado de la salud y de los medicamentos con prescripción. Ya en el 2018 Amazon anunciaba la compra de PillPack, una farmacia *online*, lo que causó una caída del 6.6 % en el precio de las acciones de CVS Health. Esto afecta directamente al giro de negocios de CVS Pharmacy (que ha comenzado a cerrar tiendas) y representa un desafío de cara al futuro del *retail* farmacéutico.

Actualmente, la mayor cantidad de ventas de CVS Pharmacy vienen por las prescripciones médicas. CVS Health lidera el ranking del mercado de prescripciones médicas en los EE. UU. con un 26 %, de las cuales un 15 % provienen de su segmento de *retail/LTC* (CVS Pharmacy principalmente).

Tabla 14*Ranking del mercado de prescripciones médicas en EE. UU. (en miles de millones de USD)*

Compañía	Ventas	Var. %	Participación	Principal canal de distribución
CVS Health	140	17 %	26 %	
Retail/LTC	81	10 %	15 %	CVS Pharmacy/Farmacias LTC
Servicios de farmacia	59	21 %	11 %	Farmacias especializadas y por correo
Walgreens	85	-6 %	16 %	Cadenas de farmacias, especializadas y por correo
Cigna	61	13 %	11 %	Farmacias especializadas y por correo

Compañía	Ventas	Var. %	Participación	Principal canal de distribución
UnitedHealth Group	38	10 %	7 %	Farmacias especializadas, comunitarias y por correo
Walmart	24	6 %	4 %	Tiendas, farmacias especializadas y por correo
The Kroger Company	17	10 %	3 %	Supermercados y farmacias especializadas
Rite Aid Corp.	13	5.0 %	2.3 %	Farmacias especializadas y por correo
Otros	170		31 %	
Total	548		100 %	

Nota. Adaptación de “The Top 15 U.S. Pharmacies: Market shares and revenues at the biggest companies”, Fein (2022).

Los desafíos de la innovación tecnológica médica también son un área a la que CVS Health ha comenzado a prestar atención, de tal forma que en diciembre del 2021 Microsoft y CVS Health anunciaron una alianza estratégica para rediseñar el cuidado de la salud y acelerar la transformación digital de los servicios sanitarios.

El crecimiento acelerado ha traído una serie de inconvenientes para CVS Health. Por un lado, se sigue invirtiendo para ofrecer una atención sanitaria centralizada en la persona, mientras los consumidores demandan una atención personalizada, digital y cómoda que puede ser presencial o virtual.

Con más de 9 mil centros físicos de atención a finales del 2021, la mayor virtualidad ha llevado a CVS Pharmacy a anunciar el cierre de cientos de tiendas a lo largo del país (300 cada año desde el 2022 hasta el 2024 según el plan de la casa matriz CVS Health). Esto supone un gran desafío, puesto que los centros que queden tienen que demostrar la capacidad de generar los retornos suficientes a la compañía. Por ello verticalizar más las operaciones de CVS Pharmacy le permitiría ganar eficiencias y apostar por mayores márgenes.

Tabla 15

Cadena de distribución retail de CVS Pharmacy

Descripción	Dato
Tiendas retail (5 % propias)	7,795
Farmacias <i>retail</i>	1,880
Clínicas en la cadena Target Corporation	60
Espacio neto para tiendas <i>retail</i>	7.2 millones m ²
Centros de distribución (propios y alquilados)	1 millón de m ²

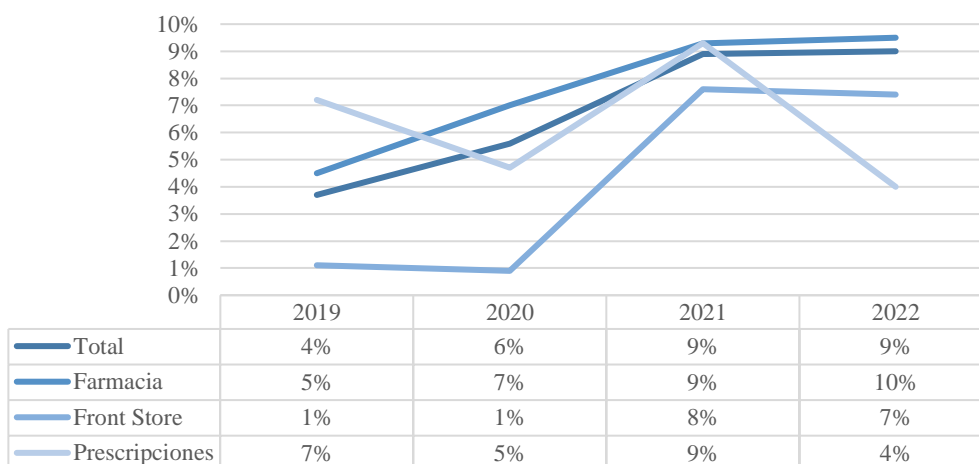
Nota. CVS Health (2023)

De otro lado, el crecimiento también ha provocado caos en la organización, puesto que muchos competidores son a la vez proveedores o clientes de la empresa. Esto supone nuevos desafíos para CVS Health, y lo que podría parecer un problema solo es una oportunidad de negocio a explorar. Con más de 5 mil marcas propias, estas solo representan el 22 % de sus ventas, existe una oportunidad de seguir creciendo en el *branding* propio, que les permita seguir

posicionándose mejor e incrementando los márgenes de ganancia por producto. Esta es la oportunidad para la alianza con Pillsens.

Figura 15

Tasa de crecimiento de ventas de CVS Pharmacy



Nota. CVS Health (2023)

Finalmente, un problema de salud importante en los Estados Unidos es el estrago ocasionado sobre una parte importante de la población por las drogas opioides, sobre todo el fentanilo. De hecho, CVS Pharmacy recibió un requerimiento de la DEA sobre los opioides recetados y otras sustancias controladas. Esto ha llevado a CVS Health a emitir un comunicado sobre el plan de acción de la compañía sobre los opioides y el rol que juega la alta dirección en el mismo. Finalmente, acordaron realizar unos pagos como indemnización. Durante el 2022 pagaron USD 5,800 millones por este concepto.

4.3. Modelo de negocios de CVS Pharmacy

Respondiendo a la visión de “convertirse en la empresa líder en soluciones sanitarias para los consumidores, ofrecer a los consumidores una experiencia en salud superior; e, impulsar la mejora de los resultados en salud, la reducción de costes, mayores niveles de compromiso y un acceso más amplio a una atención sanitaria de alta calidad”, y la misión de “ser el más centrado en el cliente, innovador y conveniente minorista de servicios de atención”. CVS Pharmacy busca ser la primera opción de los consumidores finales (ver Anexo 5).

4.4. Cadena de valor de CVS Pharmacy

CVS, como grupo económico, presta servicios de salud diversificados en varias ramas como, por ejemplo, farmacias, centros de atención médica primaria y especializada, servicios médicos

complementarios como radiografías, tomografías, análisis clínicos, asistencia médica remota, envío de medicamentos a la casa del paciente, paquete de seguros, entre otros.

El modelo de negocios se basa en una amplia cadena de distribución con más de 9 mil puntos de atención a lo largo de EE. UU. donde operan. Esta es una gran fortaleza, debido a que permite a sus usuarios un acceso rápido a servicios de salud de complejidad baja y media, ofreciendo servicios que se complementan entre sí. El modelo de negocios de CVS Pharmacy se fundamenta en los siguientes pilares:

- Brindar un servicio de salud superior
- Cercanía a la comunidad con la que se interrelaciona CVS Pharmacy
- Tener siempre una gran variedad de productos en salud y bienestar que satisfaga la demanda de los clientes
- Brindar siempre el precio más bajo posible
- Servicio personalizado de máximo nivel

4.5. Áreas funcionales de CVS Pharmacy

Las áreas funcionales para destacar son las siguientes:

- Producción y distribución

Para CVS Pharmacy, la producción como tal está asociada a los servicios que ofrecen, teniendo cada área como reto ser rentable y aportar a los resultados finales de la compañía. Adicional a las farmacias, CVS maneja la red de clínicas Minute Clinic, red de seguros, entre otros.

Respecto a la distribución, logran abarcar la mayoría del territorio estadounidense, teniendo un sistema de reposición logística exitoso. Sin embargo, han iniciado un proceso de cierre de tiendas no rentables a razón de 300 por año hasta culminar el 2023.

Tabla 16

Evolución de tiendas retail de CVS Pharmacy

	FY 2022	FY 2021	FY 2020	FY 2019
Tiendas				
A la apertura	9,939	9,962	9,896	9,921
Nuevas	41	58	156	103
Cerradas	(306)	(19)	90	128
Al cierre del año	9,674	10,001	9,962	9,896
Cambio	(265)	(23)	66	(25)
Reubicadas	4	17	18	23
Tiendas retail	9,674	9,939	9,962	9,896
Clínicas MinuteClinic	1,178	1,196	1,102	1,099
Metros cuadrados (al cierre del año, millones)	78.9	81.3	81.5	81.7

Nota. CVS Health (2023)

- Tecnología

Parte de su éxito se debe a la inversión de la compañía en nuevas tecnologías para el beneficio propio y de sus usuarios. Esto les ha permitido aumentar sus ventas y fidelizar clientes. Entre los logros de esta área se encuentra el manejo del *software* de gestión (CRM, por sus siglas en inglés) para seguimiento a que sus clientes cumplan con sus recetas y no abandonen el tratamiento a la mitad, creación de sitio web y app para facilitar la solicitud de nuevos pedidos. El manejo de uso de data sobre sus clientes, gustos, necesidades, aporta a que la compañía pueda utilizarlos en la creación de nuevas estrategias y productos.

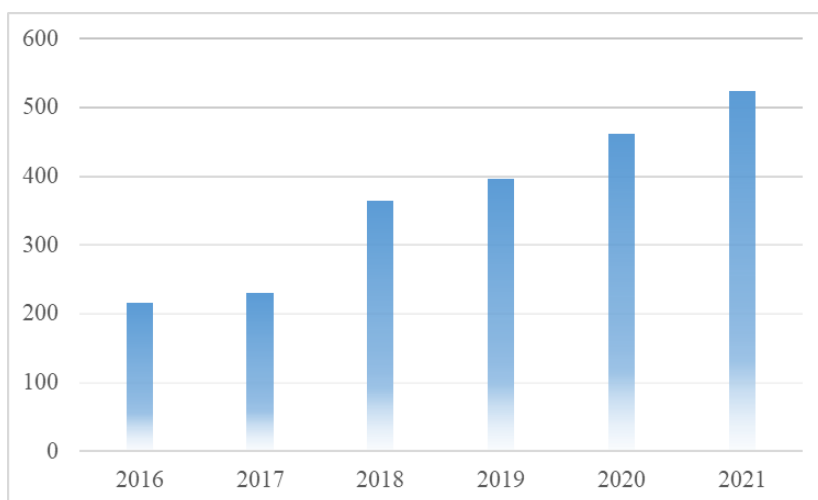
Los desafíos de la innovación tecnológica médica también son un área a la que CVS Health ha comenzado a prestar atención, de tal forma que en diciembre del 2021 Microsoft y CVS Health anunciaron una alianza estratégica para reimaginar el cuidado de la salud y acelerar la transformación digital de los servicios sanitarios.

- Ventas y marketing

La compañía basa su estrategia de marketing y ventas en la buena cobertura de un *pack* completo de soluciones médicas de fácil acceso y a menor costo en comparación con una clínica tradicional.

Figura 16

Inversión en Publicidad de CVS Health (en millones de USD)



Nota. Adaptado de “CVS Health's net advertising costs from 2016 to 2022”, Statista (2023)

- Financiero

Los resultados de CVS Pharmacy son positivos y durante los últimos años se observa un crecimiento constante en los ingresos totales. Si bien se en el 2022 hubo una disminución en el EBITDA, esto corresponde, principalmente, a transacciones particulares del año.

Tabla 17

Estados financieros de CVS Pharmacy (en millones de USD)

Descripción	FY 2022	FY 2021	FY 2020	FY 2019
Ventas				
Productos	103,762	95,652	89,944	85,729
Servicios	2,876	4,436	1,254	879
Ingresos netos de inversiones	(44)	17	-	
Total ingresos	106,594	100,105	91,198	86,608
Costo de ventas	79,684	72,832	67,284	62,688
Deterioro de las tiendas	-	1,358		
Pérdida en activos mantenidos para la venta	2,492			
Deterioro del fondo de comercio	-	431		
Gastos operativos	20,640	20,162	18,274	18,127
Gastos operativos (% de ingresos)	19.4 %	20.1 %	20.0 %	20.9 %
Beneficios operativos	3,778	5,322	5,640	5,793
Beneficios operativos (% de ingresos)	3.5 %	5.3 %	6.2 %	6.7 %
Depreciación	1,378	1,372	1,296	1,247
Amortización	435	513	506	476
EBITDA	5,591	7,207	7,442	7,516
Ajustes no contables:	2,927	2,301	506	912
Ingreso operativo ajustado	6,705	7,623	6,146	6,705

Nota. CVS Health (2023)

- Recursos humanos

CVS Health cuenta con más de 300 mil trabajadores en todas sus divisiones, incluyendo a CVS Pharmacy.

4.6. Análisis VRIO

Con el análisis VRIO de CVS Pharmacy (ver Anexo 6) se identificaron los recursos:

- Puntos de venta de fácil acceso
- Servicios integrados de salud
- Desarrollo de la plataforma digital para facilitar al usuario el acceso a medicamentos sin salir de casa

- Seguimiento de que el paciente “cumpla con las indicaciones” renovándole la receta de ser necesario
- Seguro médico propio a costo promedio aceptable
- “Herramienta del ahorro” que permite a los pacientes encontrar medicinas de todo costo
- Servicio Virtual Care, que permite atención médica virtual

4.7. Ventaja competitiva

Luego del análisis VRIO se llega a la conclusión de que la ventaja competitiva es la generación de una eficiencia superior, aprovechando su cadena de distribución existente que cuenta con más de 9 mil puntos de venta que le permiten posicionarse favorablemente sobre sus competidores.

Su ventaja competitiva se basa en lo siguiente:

- La posición que tienen actualmente como una de las cadenas más grandes en EE. UU.
- La confianza generada a través de los años hace que tengan clientes fidelizados y vean a la empresa como la mejor opción ante sus necesidades en salud.
- Los avances tecnológicos les permiten suplir las nuevas necesidades del mercado e irse renovando para no quedar obsoletos. El desarrollado canal de distribución que manejan, el cual les permite llegar a un mayor número de hogares, inclusive fue básico en la aplicación de vacunas contra el COVID-19: al no estar al alcance del gobierno ese nivel de efectividad de distribución, la empresa fue su aliado aplicándola en sus más de 9 mil locales. Cuenta, también, con un seguro médico propio a un costo promedio aceptable y un “sistema de ahorro” que permite a sus clientes encontrar medicinas a mejor precio.

4.8. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de CVS Phamarcy consiste, fundamentalmente, en la integración vertical de sus negocios. Esto se basa en abarcar el mayor número de servicios médicos de complejidad baja y media que puedan ofrecer a sus clientes, de fácil acceso y a costos más bajos que los de una clínica privada, por ejemplo. Mediante fusiones y adquisiciones lograron posicionarse como una de las cadenas de *retail* farmacéutico más importantes del país.

5. Conclusiones

Sobre la base del análisis del mercado en el cual Pillsens opera y pretende establecer su nueva estrategia a través de un crecimiento inorgánico por medio de su aliado comercial CVS Pharmacy, se concluye:

- El mercado estadounidense proyecta un crecimiento al 2027 constante en el sector salud, y Pillsen ya cuenta con una presencia en el mercado que pretende seguir posicionando.
- Se proyecta un crecimiento de 33 % (US\$ 2.2 MM) y 22 % (US\$ 0.87 MM) para analgésicos y antioxidantes para el 2027. Son datos atractivos para la alianza que pretende Pillsen llevar a cabo.
- Si bien CVS Pharmacy cuenta con el 26 % de participación del mercado de venta de medicamentos con receta (EE. UU.), aún tiene una oportunidad de crecimiento en la línea de medicamentos libres de receta como los analgésicos y antioxidantes.
- CVS Pharmacy ya cuenta con más de 9 mil puntos de venta a nivel nacional (EE. UU.), cuya estructura física instalada (*offline*) y desarrollo tecnológico (canal *online*). Si bien, internamente hay una reestructuración y cierre proyectado; para unidades que finalmente queden operando, de acuerdo con su estrategia publicada, es indispensable que estas sean unidades rentables y para ello es vital que mejoren sustantivamente sus márgenes y posicionamiento de nuevas marcas propias (de analgésicos y antioxidantes).
- CVS Pharmacy tiene la necesidad de un crecimiento vertical, aprovechando sus puntos de ventas, por lo que la producción de Pillsens le sería atractiva en términos de exclusividad.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se desarrolla el plan estratégico de Pillsens en alianza con CVS Pharmacy. El objetivo es contar con una guía que permita administrar estratégicamente la alianza, para lo cual se define la visión del negocio, los objetivos que se persigue con la formación de la alianza y cómo se alcanzarán dichos objetivos.

1. Planteamiento de la alianza

Luego del análisis del macroentorno se han identificado oportunidades por aprovechar en el rubro de medicamentos OTC (analgésicos y antioxidantes). Así mismo, se analizó el microentorno tanto de Pillsens como CVS identificando que existen coincidencias entre los recursos y capacidades que cada una posee, las cuales permitirán hacer sinergia y aprovechar las condiciones del mercado para crecer en niveles de venta y mejorar sus resultados financieros (Pillsens) e incrementar la participación de ventas de medicamentos sin receta médica y generar integración vertical (CVS Pharmacy).

2. Visión estratégica de la alianza

La visión que persigue Pillsens para establecer una potencial alianza con CVS Pharmacy es: “Lograr ser los líderes en ventas y recordación de los medicamentos OTC en el mercado estadounidense de analgésicos y antioxidantes brindando las mejores alternativas de productos de la más alta calidad al mejor precio”.

3. Misión estratégica de la alianza

Brindar a sus clientes productos de calidad y a precios accesibles, teniendo como eje principal atender las necesidades de analgésicos y antioxidantes para calmar las dolencias y mejorar la calidad de vida de sus clientes, contando para ello con la mejor tecnología, a través de profesionales altamente capacitados que innovan en productos que generen valor a clientes, socios y proveedores.

4. Objetivos

Los objetivos principales que quiere alcanzar Pillsens junto a la alianza con CVS Pharmacy en línea con la visión planteada, son los siguientes:

- Crecer en ventas en 89 % respecto del ejercicio 2022, pasando de 72.4 millones a 137 millones en el 2027

- Aumentar las ventas hasta en un 67 % en miles de unidades vendidas en el transcurso de 5 años
- Tener un crecimiento en el ratio EBITDA/ventas para llegar a ser superior al 25 % sobre las ventas (EBITDA de 36 millones en el 2027)
- Obtener un ROE positivo en cada ejercicio anual a lo largo de la duración de la alianza
- Hacer que la alianza sea sostenible en el tiempo en función de los impactos positivos que esta pueda generar para los *stakeholders*

5. Modelo de negocio de Pillsens en alianza con CVS Pharmacy (Canvas)

La alianza busca que Pillsens incremente su participación en el mercado de analgésicos y antioxidantes. El nuevo modelo de negocios tomará como base el que actualmente ya tiene Pillsens con sus propios recursos y capacidades, adicionando la infraestructura de los puntos de venta y los recursos logísticos con los que cuenta CVS Pharmacy (ver Anexo 7).

6. Cadena de valor

La cadena de valor se fundamenta en los siguientes aspectos: en primer lugar, el objetivo de impulsar una alianza estratégica con CVS Pharmacy es el de incrementar la participación de mercado de Pillsens que sin la alianza tiene dificultades para crecer en ese aspecto.

Con la alianza estratégica se busca acatar las principales debilidades de Pillsens y aprovechar las oportunidades que da el crecimiento del mercado y la posición ventajosa de CVS Pharmacy dentro del *retail* farmacéutico de los EE. UU.

Para ganar en competitividad a través de la alianza se plantean las actividades primarias y de soporte. En el caso de las actividades primarias, con la alianza se mejora el planeamiento de la producción y se gana en conocimiento del mercado.

La alianza permitirá a Pillsens enfocarse mejor en las operaciones, buscando producir de manera más eficiente con alta calidad y apostando por el desarrollo futuro de más productos OTC (ver Anexo 8).

7. Estrategia competitiva

Sobre la base de la experiencia previa de Pillsens y los resultados obtenidos, adicionando el análisis de mercado realizado, se define que la estrategia a implementar con la alianza sea una estrategia de liderazgo en costos (*low cost*). Para ello, los esfuerzos se deben concentrar en

generar eficiencias a todo nivel (desde la selección de insumos y proveedores, pasando por optimización de los procesos de producción).

Para lograr desarrollar la estrategia competitiva de la alianza se ha realizado un análisis FODA cruzado (ver Anexo 9), el cual considera: (1) una estrategia ofensiva (FO), como resultado del análisis de las fortalezas y oportunidades que tendrá Pillsens con la alianza; (2) una estrategia defensiva (FA), como resultado del análisis de las fortalezas y amenazas; (3) una estrategia para reorientar (DO) producto del análisis de las debilidades y oportunidades, y (4) una estrategia de supervivencia (DA) frente a las debilidades y amenazas de Pillsens con la alianza, resultando en las siguientes acciones:

Tabla 18

Acciones estratégicas de la alianza

Tipo de estrategia	Acciones estratégicas
Ofensiva (FO)	Crecimiento en ventas, incremento de la participación del mercado Incremento en la frecuencia de compra Crecimiento en la participación de canales digitales, gestión de CRM (<i>customer relationship management</i>)
Defensiva (FA)	Gestión de generación de eficiencias de manera transversal (gestión de compras, logístico, operativo-comercial y administrativo)
Reorientar (DO)	Inversiones en control de calidad e investigación & desarrollo Buscar posicionamiento como empresa socialmente responsable Inversión planificada, para incrementar la capacidad productiva.
Supervivencia (DA)	La venta de productos de marca blanca para CVS genera la presencia y margen que este busca. Direccionamiento de las inversiones en búsqueda de eficiencias productivas Inversiones en función a una demanda asegurada por CVS
	La venta de productos de marca blanca para CVS genera la presencia y margen que este busca. Direccionamiento de las inversiones en búsqueda de eficiencias productivas

7.1. Alineación de estrategias y objetivos

Para definir cuáles de las acciones estratégicas producto del análisis FODA vamos a implementar en el plan estratégico, procederemos a analizar si se encuentran alineadas con los objetivos estratégicos que hemos definido al inicio del capítulo. Pillsens tiene tres objetivos estratégicos: incrementar la ROE, aumentar las ventas y reducir los gastos. Estos tres objetivos buscan incrementar la participación del mercado de analgésicos y antioxidantes OTC de Pillsens en los EE. UU. (ver Anexo 10).

De esta evaluación concluimos que las estrategias que se encuentran 100 % alineadas con los objetivos estratégicos son:

- Incrementar la participación del mercado a través de una alianza estratégica con CVS Pharmacy
- Buscar una alianza con CVS Pharmacy y con otros *retailers*

- Incrementar la eficiencia productiva para producir más a menores costos
- Desarrollar un plan de marketing y visibilidad conjunta con CVS Pharmacy
- Aprovechar la cadena de distribución *retail* de CVS Pharmacy
- Invertir en crecimiento de la capacidad instalada
- Estructurar reducción de costos en función de la alianza
- Mantener nuestros otros mercados cubiertos

Todas estas acciones estratégicas están orientadas a incrementar la participación de mercado, empleando como punto de inflexión la alianza con CVS Pharmacy. Esta estrategia de penetración del mercado busca hacer crecer la masa crítica de clientes en EE. UU. Solo con una mayor participación en el mercado de analgésicos y antioxidantes OTC se logrará un crecimiento sostenido y rentable de las operaciones de Pillsens.

7.2. Mapa estratégico

Con la estrategia competitiva definida, podemos establecer nuestro mapa estratégico y analizar cómo interactúan las diferentes fases estratégicas: aprendizaje, procesos internos, clientes y finanzas. Las acciones de procesos internos son incrementar la capacidad de producción de Pillsens y estructurar la reducción de costos (la eficiencia en costos viene siendo su ventaja competitiva). Las acciones con clientes son: darse a conocer más como marca, aprovechar la cadena de distribución con CVS para llegar a más clientes y mantener a los clientes actuales satisfechos. Así mismo, tener metas financieras relacionadas con la mejora en el EBITDA, ROE, ROA y recuperar el valor intrínseco de la acción (ver Anexo 11).

8. Conclusiones

- Para que Pillsens pueda alcanzar los objetivos planteados necesita generar una alianza estratégica que sea beneficiosa para ambas partes.
- Una alianza estratégica es beneficiosa para Pillsens porque le da acceso a la cadena de distribución ya establecida por CVS (más de 9 mil puntos de venta).
- De acuerdo con lo desarrollado en este capítulo, por medio de la alianza con CVS se establecerá una cuota mínima de entrada para la comercialización de los productos, asegurando el aumento de producción y un determinado volumen de venta anual para las marcas Rubbana y Andyox.

- Para CVS es beneficiosa porque le da la oportunidad de incrementar su cartera de productos con marcas prestigiosas y reconocidas.
- Le permitirá a CVS contar con productos de marca blanca, los cuales podrá adaptar colocando su marca en ellos, mejorando sus márgenes finales e incrementando la participación de ventas de productos OTC en el mercado.
- Otro beneficio para CVS es la integración vertical que se genera para los productos de marca blanca que le proporcionará Pillsens.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

En este capítulo se indica cuáles son los planes funcionales para cada área, detallando los objetivos, las estrategias, actividades y presupuestos que cada una de estas gestionará a fin de alcanzar el plan estratégico como alianza. Es importante mencionar que Pillsens producirá los productos de marca propia que distribuirá en CVS (Rubanna y AndyOx) y, en paralelo, seguirá atendiendo a sus habituales clientes, además de seguir buscando opciones y oportunidades de negocio para incrementar las ventas.

1. Plan de marketing y comercial

1.1. Objetivos

El objetivo estratégico del área de marketing es incrementar las ventas en 89 % (pasando de 72.4 a 137 millones de dólares) y 67 % (355 a 594 mil unidades) en el período de 5 años de la alianza (2023-2027). Para ello, se desagregan objetivos generales como fidelización y atracción de clientes a las marcas propias AndyOx y Rubanna, fortalecer la presencia de estas marcas en medios digitales, rentabilizar la inversión en marketing e incrementar la recurrencia de las ventas en el canal B2G. Para esto último se implementará un área especializada y dedicada exclusivamente a la gestión de las licitaciones que tiene como objetivo planteado ganar el 50 % en los concursos en los que la compañía participe (ver Anexo 12).

En función a lo indicado, se detalla la proyección de la demanda actual, teniendo en cuenta dos criterios: el crecimiento orgánico de las ventas de Pillsens y el incremento de ventas por la alianza con CVS. Esto nos da como resultado el total de la proyección de la venta y las unidades que la sustentan, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 19

Demanda proyectada

		2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Ventas proyectadas (sin acuerdo)	Incremento orgánico (%)			5 %	5 %	5 %	5 %	
	Miles de USD	72,407	65,437	70,501	75,778	81,500	87,691	
	Miles de unidades	355	313	329	345	362	380	
Alianza con CVS	Miles de USD	-	-	8,143	18,890	32,420	49,384	
Pharmacy (proyección)	Miles de unidades	-	-	38	86	144	214	Variación % 2022 vs. 2027
Ventas proyectadas (con acuerdo)	Miles de USD	72,407	65,437	78,644	94,668	113,920	137,075	89 %
	Miles de unidades	355	313	367	431	506	594	67 %

1.2. Estrategia

1.2.1. Segmentación del mercado

La estrategia de segmentación de la alianza se basará en tres puntos principales:

- Segmentación demográfica: Los productos de la alianza están dirigidos a todas las personas, de cualquier edad y género, que requieran atender alguna necesidad de calmar un dolor y no cuenten con prescripción médica (Rubanna), además de atender las necesidades de los clientes que quieran fortalecer su sistema inmune con productos como AndyOx por sus propiedades antioxidantes.

Ambos están dirigidos A todos los niveles socioeconómicos, debido a sus precios accesibles.

- Segmentación geográfica: Dirigida a todas las personas dentro del territorio estadounidense que requieran los productos, atendiéndolos en los más de 9 mil puntos de venta físicos y por los canales digitales.
- Segmentación del perfil del consumidor: Se identifican determinadas conductas que agrupan a los consumidores de la siguiente manera:
 - o Consumidores usuales de medicamentos genéricos
 - o Consumidores con dolencias recurrentes (dolor de cabeza, fiebre, dolores menstruales, etc.)
 - o Consumidores en búsqueda de reforzar su sistema inmune (deportistas, personas que requieren suplementos vitamínicos, personas mayores, etc.)

1.2.2. Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de la alianza se basará en tres puntos principales:

- Posicionamiento en función de los atributos:
 - o Medicamentos OTC
 - o Medicamentos a precios accesibles
 - o Marca reconocida y con presencia en el mercado estadounidense
- Posicionamiento en función del uso:
 - o Consumidores con necesidad de solucionar malestares diversos (dolores de cabeza, musculares, fiebre, etc.)

- Consumidores con necesidad de reforzar su sistema inmune
- Posicionamiento en función del estilo de vida:
 - Deportistas
 - Personas con necesidad de equilibrar los altos niveles de estrés generados por el actual ritmo de vida
 - Personas con necesidad de calmar rápidamente malestares habituales y dolores crónicos

1.2.3. Estrategia de la mezcla de marketing

1.2.3.1. Producto

Pillsens seguirá produciendo sus productos Rubanna y AndyOx para atender a sus actuales clientes y, a la vez, incrementará su presencia en el mercado a través de todos los puntos de venta con los que cuenta CVS. Por otro lado, producirá los analgésicos y antioxidantes de marca blanca para CVS; con ello se logrará la integración vertical que este busca.

1.2.3.2. Precio

Se mantendrán los precios competitivos acordes al mercado y alineados a la estrategia *low cost*, los cuales, sobre la base del histórico y presupuesto para los siguientes 5 años con un incremento del 2.5 % anual por efecto de la inflación en EE. UU., según proyecciones de la FED, quedan como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 20

Tabla de proyección de precios

	Precio al		Proyección de precios			
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Precio por miles de unidades	204	209	214	220	225	231

1.2.3.3. Plaza

Se continuará con la atención usual a los clientes de Pillsens en el mercado norteamericano y, a la vez, se incrementarán todos los clientes potenciales que tienen acceso a los más de 9 mil puntos de venta físicos con los que cuenta CVS, además de los canales digitales por gestionar.

1.2.3.4.Promoción

Se continuará con las campañas publicitarias para los productos de marca propia (AndyOx y Rubanna), destacando las características diferenciales con respecto a la competencia y con el valor agregado de un mejor acceso a través de los puntos de venta de CVS.

Acuerdo de difusión con el aliado estratégico para dar a conocer los productos en los diferentes medios con los que ya cuentan (web, folletos, afiches, etc.).

Promoción en distintos medios digitales como blogs, páginas web, redes sociales, etc., para fortalecer la presencia y recordación de la marca.

1.3. Plan de acción

Para alcanzar los objetivos planteados, es necesario ejecutar los planes de acción planteados para el ejercicio 2023-2027 detallados en la siguiente tabla.

Tabla 21

Planes de acción de marketing

Objetivo estratégico	Objetivos generales de MKT	Plan de acción
Incrementar las ventas en un 67 % durante el periodo de 5 años	Fidelización y atracción de clientes a las marcas AndyOx y Rubanna (productos de buena calidad a precios accesibles)	Inversiones en publicidad para tener mayor presencia en medio Gestión de CRM para fidelizar clientes Gestión de servicio al cliente
	Fortalecer la presencia en medios digitales (recordación de la marca)	Invertir en publicidad en medios digitales (redes sociales, blogs, páginas web)
	Rentabilizar la inversión en marketing	Generar eficiencias en los gastos de MKT sin dejar de conseguir los objetivos planteados (considerado un incremento de gasto anual del 5 %)
	Incrementar la presencia de las ventas B2G	Implementar un área especializada en licitaciones que gestione y consiga los objetivos planteados

1.4. Presupuesto

Para alcanzar los objetivos del plan de marketing, es indispensable contar con los recursos financieros que se detallan en el presupuesto (ver Anexo 13).

2. Plan de operaciones

2.1. Objetivos

El objetivo principal del plan de operaciones alineado al plan estratégico es solventar los requerimientos operativos que hagan posible alcanzar los niveles de producción necesarios para incrementar las ventas progresivamente hasta un 89 % al 2027 y hacerlo de manera eficaz y eficiente.

Para ello, se han definido los siguientes objetivos generales:

- Incrementar la capacidad de producción en planta (maquinarias y edificios)
- Mantener los costos de producción en un rango que permita alcanzar las metas
- Generar eficiencias en los procesos operativos que se acerquen al objetivo

2.2. Estrategias e iniciativas

2.2.1. Capacidad instalada de producción

Al cierre del ejercicio del 2022 se cuenta con una capacidad de producción de 246 mil unidades. Al término del quinto año de la alianza, esta capacidad debe alcanzar niveles de producción de 594 mil unidades, siendo esto un incremento del 141 %. Para ello, se realizarán inversiones planificadas en incremento de edificios (plantas de producción) y maquinarias para un aumento progresivo de la producción en función a la demanda proyectada. El incremento anual de capacidad instalada obedece a la demanda proyectada de edificios y maquinarias, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 22

Planificación del incremento de la capacidad de producción

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Unidades producidas proyectadas	246	313	367	431	506	594
Capacidad de los edificios en miles de unidades	313	313	367	431	506	594
Deficit o superavit en 1,000 unidades		-	(54)	(64)	(75)	(88)
Capacidad de maquinarias en miles de unidades	246	313	367	431	506	594
Deficit o superavit en 1,000 unidades		(67)	(54)	(64)	(75)	(88)
		Inversión por 1,000 unidades				
Inversiones con estrategia						
Edificios	49,421	158	8,526	10,105	11,842	13,895
Maquinaria	11,460	47	3,121	2,516	2,981	3,494
Total de edificios y maquinarias (costo)			72,529	85,149	99,973	117,362
						121,461

Adicional al incremento de la capacidad de producción, es importante mencionar que se requiere tener un uso optimizado de la capacidad instalada, teniendo como objetivo mínimo el uso del 95 % de los recursos en maquinarias y edificios, y de esta forma reducir el porcentaje de capacidad de producción ociosa y un cumplimiento de los planes de producción. Esto permitirá el uso óptimo de los recursos que se planifican para una determinada producción con el valor agregado de cumplir con los plazos establecidos, evitando los reprocesos y gastos innecesarios.

2.2.2. Costos de materiales y suministros

Se necesita generar alianzas estratégicas con proveedores que aseguren el abastecimiento oportuno de la materia prima en función de la demanda proyectada. Esto se consigue a través de la planificación de la compra a los productores primarios y permite negociar mejores precios sin añadir sobrecostos. A la vez, este tipo de compra planificada da opción de negociar un descuento del 1 % en las compras por volumen, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 23

Proyección de costo unitario (materiales y suministros)

Rubanna	Costo unitario real						Costo unitario proyectado				
(Por mil unidades producidas)	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio	2023	2024	2025	2026	2027
Costo unitario (sin descuento)	113.4	107.8	110.7	114.6	102.0	109.7	113.0	116.4	119.9	123.5	127.2
(-) Descuento por volumen 1%	-	-	-	-	-	-	-	-1.16	-1.20	-1.23	-1.27
Costo unitario (con descuento)	113.4	107.8	110.7	114.6	102.0	109.7	113.0	115.2	118.7	122.3	125.9
AndyOx	Costo unitario real						Costo unitario proyectado				
(Por mil unidades producidas)	2018	2019	2020 (*)	2021	2022	Promedio (*)	2023	2024	2025	2026	2027
Costo unitario (sin descuento)	55.5	51.1	0.0	54.4	48.4	52.4	53.9	55.5	57.2	58.9	60.7
(-) Descuento por volumen 1%	-	-	-	-	-	-	-	-0.56	-0.57	-0.59	-0.61
Costo unitario (con descuento)	55.5	51.1	0.0	54.4	48.4	52.4	53.9	55.0	56.6	58.3	60.1
Costo promedio variable	84.5	79.5	55.4	84.5	75.2	81.0	83.5	85.1	87.7	90.3	93.0

(*) No se considera para el cálculo promedio el 2020, ya que no hubo producción de este producto.

2.2.3. Costos de mano de obra

Se realizó el cálculo para determinar el costo unitario por concepto de mano de obra (1,000 unidades) para el periodo 2018-2022, siendo el valor promedio obtenido 27.2 por 1,000 unidades. Producto del programa de búsqueda de eficiencias que se implementará, se generará una reducción en el costo de mano de obra de 1.5 % al año, por lo que al término del quinto año de la alianza el costo de mano de obra alcanzará un valor de 25.2 por 1,000 unidades.

Para llegar a estos resultados se estima que se debe generar un incremento en la productividad del 3 % anual. Esto sobre la base de una revisión de los procesos operativos, cuestionándolos y haciéndolos más eficientes con el uso de metodologías Lean, aplicando un plan de capacitación para estos nuevos procesos optimizados. A continuación, se muestra la siguiente tabla con el detalle de los costos en mano de obra proyectados hasta el 2027.

Tabla 24*Costo de mano de obra*

(Por mil unidades producidas)	Costo unitario real						Costo unitario proyectado				
	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio (*)	2023	2024	2025	2026	2027
Costo personal por unidades	27.0	29.4	30.0	27.6	24.9	27.2	26.8	26.4	26.0	25.6	25.2
Eficiencia	3.9	3.9	2.0	3.8	3.8	3.8	4.0	4.1	4.2	4.3	4.5

(*) No se considera para el cálculo promedio el 2020, ya que no hubo producción de este producto.

2.2.4. Eficiencias en el proceso productivo

Para la generación de las mejoras detalladas y alineadas con el plan estratégico, se ha determinado un monto anual de 2.5 millones de dólares que se utilizarán para la investigación y el desarrollo de procesos más eficientes con el uso de la metodología Lean, lo que permitirá reducir desperdicios (de materia prima, mano de obra y recursos en general) haciéndolos más esbeltos y eficientes.

2.3. Plan de acción

En el plan de actividades se muestra el alineamiento de las acciones específicas con los objetivos generales de operaciones y a la vez con el objetivo estratégico.

Tabla 25*Alineación de actividades con objetivo estratégico*

Objetivo estratégico	Objetivos generales de operaciones	Plan de acción
Incrementar la producción para alcanzar los objetivos de venta planteados, de manera eficaz y eficiente	Incrementar la capacidad de producción en planta (maquinarias y edificios)	Inversiones planificadas según necesidad de producción en función a la demanda proyectada (maximizando el uso de la capacidad instalada) Uso optimizado de la capacidad de producción (mínimo 95 %) Cumplimiento de los planes de producción (según programación)
	Mantener los costos de producción unitarios	Generar alianzas estratégicas con proveedores por compras por volumen. -1 % anual Variación en costo de mano de obra - 1.5 % anual
	Generar eficiencias en los procesos operativos de producción	Revisión de los procesos con metodologías Lean para reducir desperdicios Implementar programas de capacitación en los diferentes procesos operativos (para eficientarlos) Incrementar la productividad en un 3 % anual

2.4. Presupuesto

Para ejecutar el plan de operaciones, se requiere contar con el presupuesto que se detalla en el Anexo 14.

3. Plan de recursos humanos

Parte del plan de recursos humanos de la alianza es repotenciar la calidad de contratación de personal, sabiendo que es un punto base para el desarrollo de la visión y misión de la compañía per se y los objetivos estratégicos de los próximos años.

El área de recursos humanos tiene la misión de liderar las actividades de reclutamiento, capacitación, desarrollo y compensaciones sobre la fuerza de labor de la alianza, que es parte fundamental de su *core business* (producción) y su especial cuidado en cómo esta fuerza esta alineada con la cultura organizacional y objetivos estratégicos que permitirán la sostenibilidad del negocio, no solo durante la alianza (5 años) sino también en un largo plazo.

3.1. Objetivos

El objetivo principal de recursos humanos va alineado a dar soporte a las distintas áreas funcionales para que puedan alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 26

Objetivos de recursos humanos

Objetivo	Objetivo de recursos humanos	Indicadores de medición
Dar soporte a las áreas funcionales con el recurso humano idóneo para el cumplimiento de los objetivos planteados	Definir bien los roles, responsabilidades y capacidades que cada trabajador necesita para alcanzar los objetivos propuestos	Perfil por puesto/Total de posiciones/Porcentaje de cumplimiento
	Alinear al recurso humano existente en sus posiciones específicas en función de los roles y responsabilidades propias de cada puesto	KPI de desempeño/SLA establecidos por cada puesto y proceso
	Establecer una política de remuneración competitiva con el mercado y beneficios que generen fidelización de los trabajadores con la compañía	Evaluación de desempeño/Tasa de rotación
	Desarrollar programas de formación específicos y alineados con los objetivos de la compañía/definición de línea de carrera y oportunidades de crecimiento interno	Evaluación de desempeño/Pruebas de conocimiento
	Promover la seguridad ocupacional en todos los ambientes laborales	Reducción de la tasa de accidentes laborales

3.2. Estrategia

Para el caso del plan de marketing, el objetivo estratégico es incrementar las ventas progresivamente en un 89 % en el período de 5 años de la alianza (2023-2027). Para lograrlo, el equipo de recursos humanos aplicará una política de remuneraciones variables que contemplen objetivos alcanzables y escalonados con bonificaciones para cada nivel que motiven al equipo al cumplimiento de los niveles de venta esperados.

Este esquema de remuneraciones variables contempla bandas salariales de acuerdo con los perfiles y niveles de cada posición con objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración limitada (Smart, por sus siglas en inglés).

Para el área de operaciones, el objetivo estratégico es incrementar la producción para lograr alcanzar la meta trazada, generando eficiencias que permitan mantener y mejorar los costos de producción unitarios. Para esto, el equipo de recursos humanos plantea una estrategia de desarrollo de programas de formación específicos con planes de capacitación en los procesos operativos, metas y métricas para la evaluación de desempeño de los trabajadores, en línea con mejorar las eficiencias de producción.

3.3. Plan de acción

El plan de recursos humanos involucra planes de acción con respecto a (i) captación, (ii) retención a través de estructura de beneficios y compensaciones, y (iii) rediseño de la cultura organizacional.

Tabla 27

Plan de acción de recursos humanos

Objetivo	Objetivo de recursos humanos	Plan de acción
Dar soporte a las áreas funcionales con el recurso humano idóneo para el cumplimiento de los objetivos planteados	Definir los roles, responsabilidades y capacidades que cada trabajador necesita para alcanzar los objetivos propuestos	Perfiles específicos para cada puesto Capacidad que requiere cada puesto Nivel de preparación (gestión/técnico/operario)
	Alinear al recurso humano existente en sus posiciones específicas en función de los roles y responsabilidades propias de cada puesto	Mediciones de desempeño por puesto Metas (objetivos) mínimos por puesto Capacitaciones con foco en los objetivos estratégicos
	Establecer una política de remuneración competitiva con el mercado y beneficios que generen fidelización de los trabajadores con la compañía	Estrategia de remuneraciones competitivas con el mercado (estudio salarial) plan de beneficios y bonificaciones, premios. Línea de carrera clara y al acceso de todos (con un cumplimiento del perfil al que quiere acceder)
	Desarrollar programas de formación específicos y alineados con los objetivos de la compañía/definición de línea de carrera y oportunidades de crecimiento interno	Plan de capacitación en actividades diversas: Procesos productivos más eficientes, trabajo colaborativo, programas de mentoría (con los nuevos ingresos)
	Promover la seguridad ocupacional en todos los ambientes laborales	Plan de capacitación en seguridad industrial Planes de prevención de enfermedades ocupacionales Plan de capacitación en Brigadas de emergencia

3.4. Presupuesto

Considerando los primeros 5 años de alianza con CVS Pharmacy y mantener la fuerza de labor como uno de los pilares en la producción, se ha destinado el presupuesto que se muestra en el Anexo 15.

4. Plan de responsabilidad social

El plan de responsabilidad social busca que la alianza mantenga el compromiso de conservar sus procesos de manera ética, cuidando que su aliado estratégico (CVS) y los nuevos proveedores respeten los lineamientos de mantener espacios seguros de trabajo, respetar a los trabajadores, promover la sostenibilidad ambiental y el desarrollo de la comunidad.

4.1. Objetivo

El objetivo general es que la alianza sea sostenible en el tiempo, en función de los impactos positivos que pueda generar con los *stakeholders*, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 28

Objetivos de responsabilidad social

Objetivo estrategico	Objetivo	Indicador	2023	2024	2025	2026	2027
Hacer que la alianza (Pillsens & CVS Health) sea sostenible en el tiempo en función a los impactos positivos que esta pueda generar con los <i>stakeholders</i>	Ser una alternativa de solución ante la crisis de los opioides	Participación de venta de analgésicos libres de opioides	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	Política de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero	Indicador de la huella de carbono	20 %	25 %	30 %	35 %	40 %
	Fomentar el uso de empaques ecoamigables (<i>eco-package</i>) para causar un menor impacto ambiental	Incrementar el porcentaje de uso de <i>eco-package</i>	20 %	25 %	30 %	35 %	40 %
	Tener un programa de respuesta rápida ante la ocurrencia de desastres naturales	Participación activa ante estas ocurrencias			-		

4.2. Estrategia

Se determinan cuatro estrategias base alineadas a cumplir los objetivos estratégicos:

- Ser una alternativa de solución ante la crisis de los opioides
- Política de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero
- Fomentar el uso de empaques ecoamigables
- Tener un programa de respuesta rápida ante la ocurrencia de desastres naturales

4.3. Plan de acción

Se determinan los planes de acción para responsabilidad social expuestos en la siguiente tabla.

Tabla 29*Plan de acción de responsabilidad social*

Objetivo	Acciones
Ser una alternativa de solución ante la crisis de los opioides	Mejorar la difusión de los beneficios del uso de analgésicos libres de opioides Hacer campañas de concientización
Política de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero	Fomentar el uso de energías limpias en los procesos de producción y distribución Fomentar el uso de vehículos eléctricos y/o tener su flota con un mantenimiento adecuado, a fin de reducir las emisiones
Fomentar el uso de empaques eco-amigables (<i>eco-package</i>) para causar un menor impacto ambiental	Incrementar el uso de empaques ecoamigables (biodegradables) en la producción de Rubanna & AndyOx
Tener un programa de respuesta rápida ante la ocurrencia de desastres naturales	Tener un equipo capacitado y organizado, de respuesta inmediata para desplegar ante la ocurrencia de algún desastre

5. Plan de finanzas

El plan de finanzas permite demostrar si es viable que la alianza Pillsens-CVS Pharmacy alcance la rentabilidad y el crecimiento estimado en Pillsens de acuerdo con los objetivos estratégicos establecidos.

La alianza en donde Pillsens actúa como productor y CVS Pharmacy como nuevo distribuidor aliado a través de su red de 9 mil puntos de venta tendría una duración inicial de 5 años.

5.1. Objetivos

Los objetivos establecidos que se medirán a través de indicadores financieros, *key performance indicators* (KPI), son:

- EBITDA positivos progresivos hasta llegar a USD 36,076 (en miles) al 2027 (mayor al 25 % sobre las ventas)
- Lograr el incremento progresivo en ventas (unidades) hasta llegar a un 67 % al 2027
- Incrementar el ROE y llegar a un 20 % al término de los primeros 5 años
- Recuperar el valor de la acción y ser superior a USD 20 por acción

5.2. Supuestos económicos financieros

Se han realizado supuestos financieros para la elaboración de los flujos proyectados de Pillsens en alianza con CVS Pharmacy en un horizonte de 5 años, los cuales incluyen lo expuesto en cada plan funcional descrito en este capítulo y otros como tasa de depreciación, tasa de impuestos, entre otros (ver Anexo 16).

5.3. Proyecciones financieras

Se ha realizado la proyección de estados de situación financiera, estados de resultados y los flujos de caja estimados para Pillsen (sin y con alianza estratégica) en un horizonte de 5 años, y para el flujo de caja, además de una perpetuidad conservadora con una tasa de crecimiento de 2.5 % (inferior a la tasa de crecimiento del mercado en los próximos 5 años, así como de la tasa de perpetuidad del sector). Esto con el propósito de evaluar la viabilidad de la estrategia (ver los anexos 17, 18, 19, 20 y 21).

5.4. Tasa de descuento-WACC

La tasa WACC (por sus siglas en inglés) determinada fue de 9.83 %. Los supuestos considerados fueron los siguientes:

- Tasa libre de riesgo: Se ha considerado el bono a 5 años del gobierno de EE. UU. (Yahoo Finance, 2023).
- Prima de riesgo de mercado: Se ha considerado el promedio de la prima del sector farmacéutico (Damoraran, 2023).
- Beta: Se ha considerado el beta del sector farmacéutico (Damoraran, 2023).
- Deuda (D): Se ha considerado el costo de la deuda en (USD 000) 34,731.
- Patrimonio (P): Se ha considerado el patrimonio en (USD 000) 11,872.
- Deuda más Patrimonio (V): Se considerado deuda más patrimonio en (USD 000) 46,603.
- Tasa impositiva: Se ha considerado la tasa impositiva del sector farmacéutico del 23.8 %.

El cálculo se desarrolla en la siguiente tabla.

Tabla 30*Supuestos para cálculo de WACC***CAPM (Capital Asset Pricing Model)**

$$r_e = R_f + \beta[(E(R_m) - R_f)] + CRP$$

	re	29.66 %
	Rf (actual)	4.00 %
	CRP	1.02 %
	E(Rm)-Rf	6.64 %
	βL(actual)	3.71

WACC (Weighted Average Cost of Capital)

$$r_i = r_d (1 - t) \frac{D}{V} + r_e \frac{P}{V}$$

	WACC	9.83 %
rd Costo de la deuda (rd): El costo de financiamiento sobre la deuda al 31.12.2022		4.00 %
t Tasa de Impuestos (t): La tasa de impuestos utilizada fue de 23.8 %		23.80 %
D/V Peso de la deuda (D/(D+P)): La Compañía utilizó la estructura Deuda/Patrimonio (D/P) reportada a diciembre 2022		74.53 %
P/V P/(D+P)		25.47 %
re costo del capital propio (re)		29.66 %

5.5. Análisis financiero

Las proyecciones reflejan que Pillsens cuenta con un gran potencial de crecimiento, llevando un control y monitoreo adecuado. La alianza con CVS Pharmacy soportada en el interés de ambas partes y la proyección del mercado, junto a las restricciones de ingreso de nuevos competidores de mismas características, lograría los objetivos planteados.

Sobre la base del análisis de ratios financieros proyectados desde el 2023 al 2027 (ver Anexo 22) se puede observar que, si bien existiría un crecimiento en ventas y beneficios futuros de Pillsens por sí solo, con el aliado estratégico este crecimiento es sustancial y acelerado en el tiempo. A continuación, se muestra la variación de ratios entre un escenario sin alianza y con alianza estratégica:

Tabla 31*Ratios financieros con alianza versus sin alianza con CVS Pharmacy*

	2023	2024	2025	2026	2027
ROE: Rentabilidad sobre el patrimonio = Utilidad neta/patrimonio	7 %	42 %	51 %	56 %	58 %
ROA: Rentabilidad sobre el activo = Utilidad neta/activo total	11 %	36 %	36 %	33 %	56 %
ROE > ROA = Positivo					
ROCE (EBIT)	6 %	37 %	61 %	84 %	107 %
Margen neto: Utilidad neta/ventas	0 %	2 %	2 %	3 %	3 %
EBITDA	3 %	24 %	44 %	65 %	87 %
EBITDA/Ventas	0 %	2 %	3 %	4 %	4 %
Ratio de capital de trabajo: Activo corriente - Pasivo corriente	-65 %	-50 %	-38 %	-28 %	-54 %
Ratio de liquidez general: Activos corrientes/Pasivos corrientes	-56 %	-48 %	-44 %	-43 %	-63 %
Valor teórico de la acción USD					31 %

5.6. Conclusión

Las proyecciones reflejan que Pillsens cuenta con un gran potencial de crecimiento, llevando un control y monitoreo adecuado. La alianza con CVS Pharmacy soportada en el interés de ambas partes y la proyección del mercado, junto con las restricciones de ingreso de nuevos competidores de mismas características, lograrían llegar a los objetivos planteados.

Finalmente, se observa que, si no se considera la asociación con CVS Pharmacy, el valor intrínseco de cada acción sería USD 17; sin embargo, considerando la asociación con CVS Pharmacy, el valor intrínseco sería de USD 22 (ver Anexo 21).

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se indica cuáles son aquellas actividades que permitirán identificar si la estrategia no presenta problemas de diseño, implementación y ejecución, de acuerdo con lo previsto. Las actividades de evaluación y control permitirán detectar, de manera oportuna, las desviaciones y tomar planes de acción correctivos.

1. Viabilidad de la alianza con CVS Pharmacy

La alianza con CVS Pharmacy es del tipo proveedor-distribuidor. En función de las proyecciones de producción, ventas y financieras realizadas, podemos concluir que la alianza estratégica con la cadena de distribución *retail* de CVS Pharmacy es una gran oportunidad para recuperar el valor intrínseco de la empresa en el mercado, un crecimiento en los beneficios anuales, así como seguir consolidando su presencia en el mercado de analgésicos y antioxidantes en EE. UU.

Para evaluar correctamente la posibilidad de una alianza con CVS, podemos analizar lo siguiente:

- Ajuste de la alianza a la visión de Pillsens: La visión de Pillsens pasa por incrementar su participación en el mercado de antioxidantes y analgésicos de tipo OTC en los EE. UU. De esta forma, gracias a la alianza puede conseguir una mayor llegada a clientes a través de la cadena de distribución *retail* de CVS.
- Vinculación de la alianza con la estrategia competitiva de Pillsens: Pillsens busca afianzar su estrategia *low cost* y seguir buscando eficiencias para generar mejores resultados con el incremento del volumen.
- Relación de la alianza con la propuesta de valor de Pillsens: La alianza le permitirá a Pillsens enfocarse en mejorar las eficiencias de producción.
- Acceso a mercados por la alianza: Con la disponibilidad plena de la distribución *retail* de CVS Pharmacy se tendrá acceso a un mercado potencial significativo para los analgésicos y antioxidantes de tipo OTC.
- Experiencia del cliente con la alianza: Los clientes se verán beneficiados por el acceso a la disponibilidad en todos los nuevos puntos de venta a través del aliado estratégico.
- Impacto en las ventas: Crecimiento de ventas por volumen y exposición de los productos.

- Qué ventaja competitiva aporta la alianza: Acceso a un canal de distribución amplio y reconocido en el mercado.
- Factibilidad de la ejecución de la alianza: Debido a que la alianza es del tipo proveedor-distribuidor, este no presenta demasiados obstáculos para su implementación.
- Vinculación de la cultura de Pillsens con la de CVS Pharmacy: La cultura organizacional de Pillsens se orienta a conseguir la mayor eficiencia en la producción con un alto estándar de calidad. Esto encaja perfectamente en la cultura de CVS Pharmacy, que se orienta a dar los mejores servicios y productos sanitarios posibles al menor precio a sus clientes.

2. Gestión y control

Para una adecuada gestión y control de la alianza, serán necesarios análisis mensuales, trimestrales y anuales que validen el cumplimiento de los planes funcionales, así como los KPI financieros proyectados descritos en el capítulo anterior, que permitirán medir el desempeño de la alianza; a través de, entre otros:

- Reuniones periódicas de las personas claves (interior de Pillsens), así como con las personas claves del aliado estratégico sobre los resultados y sobre los eventos de importancia que puedan impactar el plan estratégico.
- Análisis mensuales y trimestrales de los indicadores según plan funcional:
 - Indicadores de mercado
 - Indicadores de operación
 - Indicadores de recursos humanos
 - Indicadores financieros

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Con la alianza, se afianza la presencia de las marcas Rubana y Andyox en el mercado norteamericano. Esto se debe a la mayor exposición que CVS Pharmacy otorgará a través de sus puntos de venta.
- Con la alianza estratégica, se espera un incremento de ventas al término del quinto año en un 89 % y 67 %, en USD y miles de unidades, respectivamente.
- Con la alianza, la recuperación del valor de mercado y acción de Pillsens será logrado en menor tiempo.
- Se requiere inversión en capacidad instalada (edificios y maquinarias) para ampliar el nivel de producción de Pillsens y cumplir con las proyecciones de venta.
- La implementación del presente plan estratégico ayudará a cumplir los objetivos con respecto al EBITDA y otros ratios financieros determinados (ROE, ROA, ROCE, entre otros).

2. Recomendaciones

- Si bien como supuesto se ha planteado un financiamiento para cubrir el incremento de inversiones en capacidad instalada, a través, principalmente, de entidades financieras; se recomienda poner en análisis de los accionistas un mayor aporte de capital que permita reducir los gastos de intereses.
- Se recomienda que la inversión en la capacidad instalada se caracterice por ser de avance tecnológico y de vanguardia que permita seguir incrementando eficiencias.
- Se recomienda el control trimestral y anual de la nueva alianza para verificar y tomar medidas correctivas para el cumplimiento de los planes.
- Se recomienda la evaluación de nuevos aliados estratégicos que puedan contribuir en el aumento del volumen de ventas y seguir mejorando los beneficios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CVS Health. (2023). *Annual report 2022*. CVS-Health-2022-Annual-Report.pdf (q4cdn.com)
- Barney & Hesterly. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*.
- Damodaran. (2023). *Historical returns: Stocks, Bonds & T. Bills with premiums*. Useful Data Sets (nyu.edu)
- Damodaran. (2023). *Beta, Unlevered beta and other risk measures*. Useful Data Sets (nyu.edu)
- David & David. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15ª ed.). Pearson Educación de México S.A. De CV.
- Divins, M. J. (2022). Alivio del dolor. *Revista Farmacéutica*, 16(4). <https://docplayer.es/229678157-Mercado-analgésicos-alivio-del-dolor-m-a-jose-divins-trivino-farmacéutica.html>
- Euromonitor International. (2023). *PEST Analysis: The US*. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/?CYDrddS4PymwL5BKWU05izebQEJgDA8gLgYHPSSjTnDksGHFb20LXg%3d%3d>
- Euromonitor International. (2023). *Global Economic Forecasts Q3 2023*. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/?4X0m4U4dwhXMstkvxhYeYHAKGVeQGLnNFyVvn86RjkLIvg0NOuSgYA%3d%3d>
- Euromonitor International. (2022). *Consumer health in the USA – Datagraphics*. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/?rbMQccgaMMUAibtdDup0xQlvZDX4sowtk3xW8gmlYVykU06NXCwhSA%3d%3d>
- Euromonitor International. (2022). *Analgesics in USA Country report*. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/?hOj82%2bl%2bppLXLCCkwJ2GfXV1TdrYHDLtjRvKBJCukE9Tl8gyyc%2boQ%3d%3d>
- Euromonitor International. (2020). *The USA in 2040: The Future Demographic Country Report*. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/?vHoJ1VUopG3MIBxFII9pex1jWuaj8JS%2fQCVowwSMGEV3bX0mFknNgA%3d%3d>

- Fein, A. (2022). *The Top 15 U.S. Pharmacies: Market Shares and Revenues at the Biggest Companies*. <https://www.drugchannels.net/2023/03/the-top-15-us-pharmacies-of-2022-market.html>
- New York Times. (2023). *Opioid Distributors Cleared of Liability to Georgia Families Ravaged by Addiction*. <https://www.nytimes.com/2023/03/01/health/opioid-victims-trial-georgia.html>
- Porter, M. (1985). *Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Statista. (2023). *OTC Pharmaceuticals – United States 2022*. <https://ansible.unipu.hr/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/united-statesa>
- Statista. (2023). *CVS Health's net advertising costs from 2016 to 2022*. CVS Health: net advertising costs 2022 | Statista
- Yahoo Finance. (2023). *Treasury Yield 5 Years (^FVX)*. Treasury Yield 5 Years (^FVX) Charts, Data & News - Yahoo Finance

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de negocio-Canvas-Pillsens

Socios Clave	Procesos Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Cadenas de farmacias, tiendas, retail que distribuyen los productos de Pillsens a los clientes finales. - Proveedores de Insumos - Trabajadores de línea de producción, equipo de mantenimiento y continuidad operativa - Profesionales del sector Salud (doctores principalmente) 	<ul style="list-style-type: none"> - La producción de los medicamentos OTC "Analgésicos & Antioxidantes". - Los controles de calidad durante el proceso de producción. - La inversión en I+D (Investigación y Desarrollo) para optimizar los procesos y obtener un producto final de óptima calidad con reducción en los costos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregamos medicamentos OTC a precios accesibles. - Alivio a dolencias menores con "analgésicos" (sin visitar al médico). - Suplementos "antioxidantes" de fácil disponibilidad para dar equilibrio al agitado estilo de vida actual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad a través de los vendedores a los médicos recetantes directamente. - Publicidad masiva. - Impulso de las marcas a través de conferencias, capacitaciones e inducciones presenciales y online. - Apoyo en campañas médicas gratuitas de hospitales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios finales - Amas de casa - Adultos mayores - Deportistas amateur - Club deportivos - Fitness Gym - Cadenas de farmacias - Centros de adultos mayores - Distribuidores de medicamentos OTC - Hospitales que requieran armar contratos de genéricos (OTC)
	Recursos Clave		Canales de Distribución	
	<ul style="list-style-type: none"> - Las inversiones hechas en los EE UU (fábricas, plantas de producción). - La tecnología en maquinaria y equipos, I+D, etc. - Personal técnico capacitado. - Marcas de Pillsens. - Materia prima y insumos utilizados en la elaboración de los productos. - Contratos pre-establecidos con proveedores. 		<ul style="list-style-type: none"> - Cadena de farmacias +++ Volumen, Presencia, credibilidad, etc. - Tiendas retail ++ Volumen, Presencia. - Ventas Omnicanal - Entrega a domicilio (Web app, Whatsapp, vta. Telefónica, etc.) +++ rentabilidad, presencia, especificidad. 	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - C. Variables +/- 41% (materia prima, CV Personal, etc.) - C. Fijo +/- 38% (C. de administración, control de calidad, etc.) - Los recursos y actividades clave más costosos son los de mantenimiento y continuidad operativa en el aspecto de producción pero también están los asociados a Control de Calidad e I+D. 		<ul style="list-style-type: none"> - Ventas por segmento geográfico - Ingresos por productos (antioxidantes y analgésicos) 		

Nota. Adaptado de Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores, por Osterwalder & Pigneur, 2011.

Anexo 2. Modelo de cadena de valor de Pillsens

Cadena de Valor Pillsens					
Actividades de Apoyo	Dirección y Políticas de gobierno - Pillsens cuenta con una estructura organizacional definida que es liderada por el Directorio y su CEO que direcciona a una línea media conformada por Operaciones, producción, abastecimiento, logística y ventas. que desencadenan en el núcleo operativo (Planta de producción) pero además reciben el soporte de un Staff de apoyo (Finanzas, RRHH, Legal, TI, Marketing) . - La empresa cuenta con políticas de gobierno corporativo establecidas para una correcta gestión de sus recursos y con ello atender a sus clientes.				
	Recursos de infraestructura (Plantas, maquinaria y equipos) - Pillsens cuenta con una planta de producción en cuyas instalaciones tiene los recursos necesarios (Instalaciones , maquinarias y equipos) para producir AndyOx & Rubanna en los EEUU.				
	Gestión de RRHH - Se tiene una política contar con el mejor material humano en todo el Journey del trabajador (Desde el reclutamiento de talentos, en el proceso de Onboarding, entrenamiento y la gestión del desarrollo de todos los trabajadores) con la Visión y Misión de la empresa como líneas guía para conseguir los objetivos organizacionales y personales. - Fomentar el crecimiento y el desarrollo de los talentos, así como la creatividad, innovación, fomentando el cuestionar los procesos en busca de mejores formas de hacer las cosas.				
	Abastecimiento - La cadena de abastecimiento es uno de los pilares que sostienen la estrategia de Pillsens, Es por ello que se cuenta con un pull de proveedores debidamente homologados, los mismos que además de cumplir con las mejores practicas del mercado y altos estándares de calidad, deben estar registrados por la FDA.				
	Tecnología y desarrollo - Tenemos la certeza de que siempre hay oportunidad para mejorar y encontrar formas mas eficientes de hacer las cosas, es por ello que fomentamos las iniempresativas que nos lleven a obtener mejoras. - Para ello nos apoyamos en los desarrollos tecnológicos que provienen de nuestras áreas de I+D, tecnología y del feedback del equipo de producción.				
Actividades Primarias	Abastecimiento - Logística interna (In put) - Contar con información fidedigna para atender la demanda, esto en función a una planificación previa de la misma, a fin de contar con los insumos necesarios para cumplir con la producción. - Una gestión adecuada de los inventarios que se tengan que manejar, para no tener excedentes de insumos ni quiebres de stock que detengan la producción. - Tener una gestión de los almacenes correcta en la que se priorice un adecuado almacenamiento de los insumos y una distribución eficiente a las demás áreas de la empresa. - Una adecuada gestión de los proveedores que nos genere buenas relaciones a largo plazo para afianzar la sostenibilidad de la gestión de abastecimiento.	Operaciones - Producción - Contamos con la infraestructura adecuada para la producción de los productos AndyOx & Rubanna. En las mejores condiciones y con los mas altos estándares - La producción cuenta con estrictos controles de calidad para garantizar que son productos idóneos para la satisfacción de los clientes.	Distribucion - Logística Externa (Out put) - Políticas de un manejo adecuado y con una estrecha comunicacion con los proveedores del servicio de distribución. Generando sinergias y retroalimentación mutua y constante. - Asegurar un correcto almacenamiento de los productos con las mejores practicas que faciliten la distribución de los mismos.	Marketing & Ventas - Contar con una estrategia de comunicación que hace foco en resaltar las características de efectividad y atributos de calidad en nuestros productos. - Además de ello cuentan con un precio bastante competitivo y accesible. - El objetivo es ganar una mayor participación en el mercado EEUU, sea como AndyOx & Rubanna.	Post venta - Brindar asesoría y soporte a los clientes B2B, B2C & B2G. Reforzando los atributos de efectividad, calidad y precio accesible. - Generar y construir relaciones de confianza con los clientes (pequeños distribuidores), atendiendo sus requerimientos y absolviendo sus dudas.

Nota. Adaptado de ventaja competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior, Porter, 1985

Anexo 3. Análisis de áreas funcionales de Pillsens

	Logros	Retos
General	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas netas acumuladas de los 12 años: US\$ 613 millones. - Ganancias acumuladas de los últimos cinco años: US\$ 15 millones. - Cuota de mercado al finalizar el 2020 del 4%. - Promedio del margen de resultados antes de Intereses e Impuestos (EBIT) de los últimos cinco años: 9%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estar cerca de los precios del mercado. (Precios competitivos) - Incrementar ventas (unidades) en un 67% a 5 años. - Incrementar ventas (USD) en un 89% a 5 años. - Hacer que los productos estén disponibles para los clientes, ya que en algunos periodos se tuvieron inconvenientes con atender la demanda por priorizar las licitaciones.
Administración & Finanzas	<p>Se cuenta con el personal comprometido con la misión y visión de la CIA. Lo que nos permitirá alcanzar las metas planteadas.</p> <p>A nivel financiero la CIA tiene la Oportunidad de mejorar los principales indicadores como el ROE, y el valor de la acción.</p> <p>Tenemos un alto nivel de deuda del tipo corriente que se requiere gestionar de manera urgente</p>	<p>A nivel financiero la empresa tiene el reto de mejorar los indicadores Financieros, así como recuperar el valor de las acciones.</p> <p>Reducir los niveles de pasivo corriente y pasarlos a deuda a largo plazo con mejores tasas. para conciderarlas dentro del flujo de caja.</p>
Marketing	<p>Posicionamiento de sus marcas AndyOx y Rubanna como productos de alta calidad a precios accesibles.</p>	<p>Definir una estrategia de marketing que posicione como las marcas líderes en la recordación para sus productos.</p> <p>Identificar estrategias específicas para los segmentos a los que se direcciona la estrategia.</p> <p>Generar estrategias para ser los líderes en el rubro B2G (Canal de licitaciones).</p> <p>Tener una estrategia comunicacional que se enfoque en los atributos que los diferencie de la competencia.</p> <p>Hacer que toda la información generada se gestione a nivel de datos estructurados que nos hagan el proceso Logístico mas eficiente (alineado a nuestra estrategia Low Cost) como por ejemplo no tener costos de almacenaje no planificados.</p>
Logística	<p>Generar información para la toma de decisiones de producción y almacenaje</p> <p>Gestión adecuada de los almacenes para no generar sobrecostos por almacenaje</p> <p>Gestión con los proveedores para un correcto manejo de las entregas de los insumos para la producción</p>	<p>Generar sinergias y relaciones comerciales Win to win con nuestros proveedores (En especial con los que son clave) asegurando un abastecimiento adecuado a precios de mercado</p> <p>Mantener al equipo del area logística capacitado y actualizado en los procesos para ser cada vez mas eficientes.</p> <p>Gestionar la necesidad de una ampliación de la capacidad de producción para atender el incremento de ventas proyectado.</p>
Producción	<p>Gestión de la capacidad de producción adecuada, (Siempre se vendió casi todo lo que se produjo)</p> <p>La producción no paro por una adecuada gestión de mantenimiento y continuidad operativa</p> <p>Inversión constante en control de calidad</p>	<p>Mejorar las eficiencias a nivel de producción con el objetivo de reducir los costos sin sacrificar la calidad de los productos finales.</p> <p>Mejorar en las gestiones de coordinación con las demás áreas del negocio, Logística, Marketing- ventas, gestión de personas, etc.</p> <p>Gestionar la producción con las areas de ventas para evitar el sobre stock y la generacion de obsolescencias y caducidad.</p>

Anexo 4. Matriz VRIO de Pillsens

Ambito	Recurso / Capacidad	Valuable	Raro	Inimitable	Organización	
Operacional	Gestión eficiente de los recursos de producción existentes (plantas de producción y maquinarias).	✓	✗			Igualdad Competitiva
Operacional	Gestión de eficiencias en la línea de producción (Logística y de RRHH) Procesos productivos definidos y funcionales.	✓	✗			Igualdad Competitiva
Operacional	Área de I+D para el desarrollo de nuevos productos	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Operacional	Programa que fomenta la mejora continua de productividad.	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Operacional	Equipo especializado en control de calidad, que nos asegura entregas de productos con un alto nivel de calidad	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Operacional	Servicio de Post venta enfocado en atender y resolver las dudas de los clientes	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explotar
Operacional	Línea de producción especializada en dos tipos de productos.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Operacional	Marcas posicionadas a nivel de medicamentos OTC AndyOx & Rubanna	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Rersonas	Contar con un equipo altamente especializado y comprometido con la misión y visión de la CIA	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Operacional	Contar con unas políticas de gobierno corporativo sólidas que aseguran un alto estándar ético en la CIA.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible

Nota. Adaptado de Strategic Management and Competitive Advantage, por Barney & Hesterly, 2010.

Anexo 5. Modelo de negocios-Canvas-CVS Pharmacy

Socios Clave	Procesos Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Fabricantes de productos farmacéuticos, cuidado personal y bienestar. - Distribuidores de productos farmacéuticos, cuidado personal y bienestar. - Cadenas,retails y farmacias independientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de proveedores y distribuidores. - Inversión en personal y tecnología. - Colaboración innovadora con PBM, planes de salud y proveedores. - Llenado de prescripciones médicas por personal altamente calificado utilizando herramientas tecnológicas. - Creación de marcas propias. - Manejo de Inventarios. <p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal altamente capacitado y especializado. - Equipo de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Salud superior. - Cercanía a la comunidad. - Gran variedad de productos en salud y bienestar. - El precio más bajo posible. - Servicio personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conectar a la gente con una mejor salud. Cuidado de la salud de calidad para todos. Entregando los mejores productos de salud y bienestar a un precio asequible. <p style="text-align: center;">Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7,795 tiendas retail (el 5% son propias). 7.2 millones de m2 de espacio neto para tiendas retail. - 1.880 farmacias retail. - 60 clínicas en las tiendas de la cadena Target Corporation. - Centros de distribución propios y alquilados por 1 millón de m2. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pharmacy Benefit Managr (PBM). - Managed Care Organization (MCO). - Programas del Cuidado de la Salud financiados por el gobierno. - Empresas Comerciales. - Otros.
	Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> - Costo de Ventas: 73% - Gastos Operativos: 20% 		<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por Segmento: <ul style="list-style-type: none"> Farmacias: 77% Front Store: 22% - Ingresos por tipo: <ul style="list-style-type: none"> Marca de terceros: 78%. Marca propia: 22%. 		

Nota. Adaptado de *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*, por Osterwalder & Pigneur, 2011.

Anexo 6. Matriz VRIO de CVS Pharmacy

Ambito	Recurso / Capacidad	Valuable	Raro	Inimitable	Organización	
Operacional	Pruebas y aplicación de vacunas contra el COVID 19	✓	✗			Igualdad Competitiva
Personas	Colocación de vacunas e inyecciones	✓	✗			Igualdad Competitiva
Operacional	Puntos de venta de fácil acceso	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Operacional	Servicios integrados de salud	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Operacional	Desarrollo de la plataforma digital para facilitar al usuario el acceso a medicamentos sin salir de casa	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Operacional	Seguimiento que el paciente "cumpla con las indicaciones" renovándole la receta de ser necesario	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Operacional	Seguro médico propio a costo promedio aceptable	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva temporal
Operacional	"Herramienta del ahorro" que permite a los pacientes encontrar medicinas de todo costo	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Operacional	Servicio "Virtual Care" que permite atención médica virtual	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible

Nota. Adaptado de Strategic Management and Competitive Advantage, por Barney & Hesterly, 2010.

Anexo 7. Modelo de negocios-Canvas-Pillsens en alianza con CVS Pharmacy

Socios clave	Procesos clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
	<ul style="list-style-type: none"> - La producción de los medicamentos OTC "analgésicos y antioxidantes". - Los controles de calidad durante el proceso de producción. - Control de costos y gastos - Manejo de la cadena de suministro de los productos producidos por Pillsens hasya la distribución en los puntos de venta de CVS Pharmacy 		<ul style="list-style-type: none"> - Conectar a la gente con una mejor salud entregando los mejores productos analgésicos y antioxidantes OTC a través de las tiendas del retail CVS Pharmacy 	
	<p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Invertir en incrementar la capacidad de producción en los EE UU) - Mejorar la tecnología en maquinaria y equipos - Personal técnico capacitado - Marcas de Pillsens - Procesos logísticos de CVS Pharmacy 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindamos los mejores tratamientos para la salud mediante medicamentos OTC (analgésicos y antioxodantes) de la más alta calidad al menor precio posible. 	<p style="text-align: center;">Canales de distribución</p> <p>La cadena de distribución de CVS Pharmacy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7,795 tiendas <i>retail</i> (el 5 % son propias). 7.2 millones de m2 de espacio neto para tiendas retail - 1.880 farmacias <i>retail</i> - 60 clínicas en las tiendas de la cadena Target Corporation - Centros de distribución propios y alquilados por 1 millón de m2 - Cadena de distribución PBM B2B de Pillsens 	<p>Usuarios y clientes de las cadenas de farmacias, clínicas, centros de salud y demas puntos de atención de CVS Pharmacy</p>
<ul style="list-style-type: none"> - CVS Pharmacy - Proveedores - Empresas de logística y transporte 				
	<p style="text-align: center;">Estructura de costos</p>		<p style="text-align: center;">Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de analgésicos y antioxidantes OTC - Crecimiento de ventas en EE. UU. de 11 % anual - Participación de mercado del 20 % al 25 % en 5 años 	
<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del 40 % en los gastos de ventas 				

Anexo 8. Cadena de valor alianza estratégica

ABASTECIMIENTO				
Desarrollo Tecnológico				
Recursos Humanos				
Infraestructura de la Alianza				
Logística interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing & Ventas	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> - Programación de la producción para la alianza - Programación de la producción para otros clientes - Integración con data de las tiendas CVS para medir la evolución 	<ul style="list-style-type: none"> - I+D - Producción de medicamentos OTC - Control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de la producción a las tiendas retail CVS - Distribución a las otras tiendas clientes de Pillsens 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración al marketing de CVS Pharmacy - Plan de marketing para clientes actuales y para otros retail - Crecimiento en la participación del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencia de conocimiento y tecnología de medicamentos OTC a CVS Pharmacy - Desarrollo de propuestas de productos de marca propia para CVS para CVS Pharmacy

Nota. Adaptado de ventaja competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior, Porter, 1985.

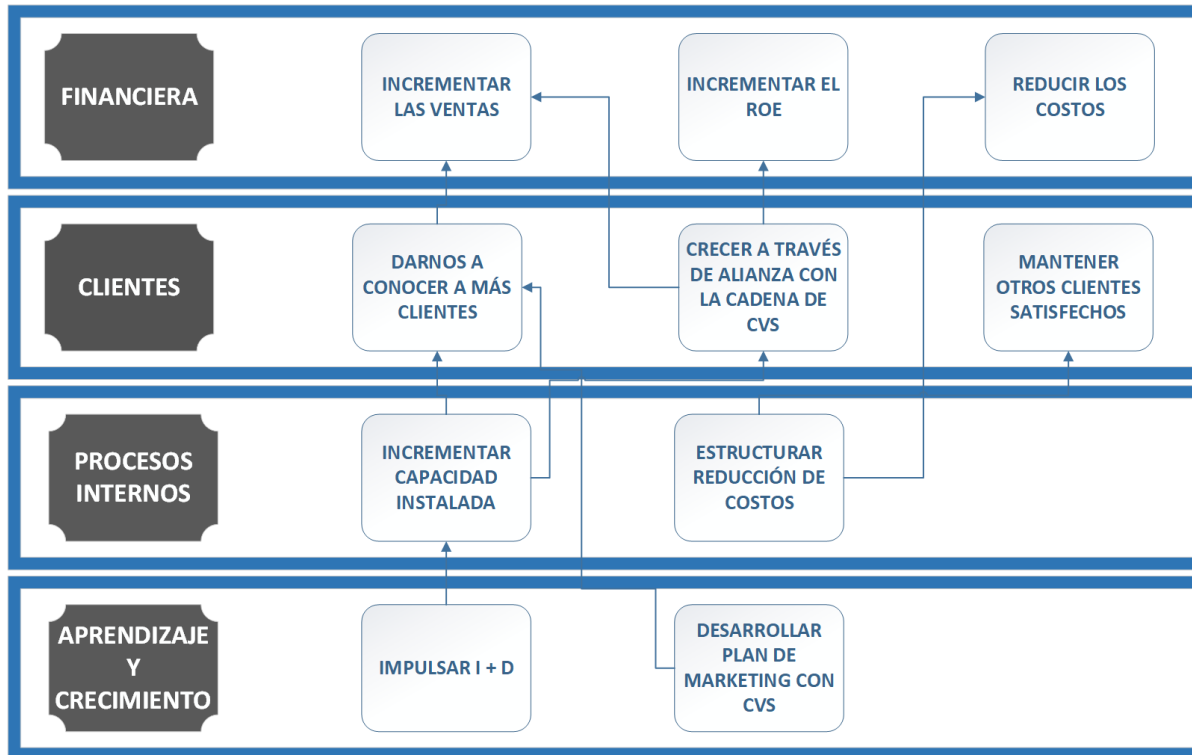
Anexo 9. FODA cruzado de la alianza

		Fortalezas	Debilidades
	F1	Capacidad instalada (Plantas de producción y maquinarias) Pillsens.	D1 Capacidad máxima de planta de producción ya alcanzada (Pillsens)
	F2	Procesos productivos definidos y funcionales. Especialización a nivel productivo en un universo de sólo dos tipos de productos	D2 Baja participación de ventas de medicamentos OTC (CVS)
	F3	Personal técnico altamente calificado y comprometido con la compañía	D3 Bajos márgenes por no tener analgésicos y antioxidantes de marca propia CVS)
	F4	Marcas posicionadas y reconocidas CVS Pharmacy & AndyOx & Rubanna Más de 9000 puntos de venta (Cadena de distribución operativa y funcional)	
Oportunidades	Estrategias FO		Estrategias DO
O1 Medidas de apoyo a la mediana y pequeña empresa	F1, F2, F3, F4, O1 O2, O3, O4		D1, O1, O2, O3
O2 Protagonismo en las exportaciones de productos minerales	Crecimiento en ventas, Incremento de la participación del mercado		Inversión planificada, para incrementar la capacidad productiva.
O3 Crecimiento de la población	Incremento en la frecuencia de compra		D2, D3, O3, O4, O5
O4 Hogares acomodados apoyarán el gasto discrecional	F3, F4, O4, O5		
O5 Aumento en la conectividad móvil	Crecimiento en la participación de canales digitales, Gestión de CRM (Customer Relationship Management)		Sacar al mercado productos de marca blanca, para mejorar los márgenes de CVS
Amenazas	Estrategias FA		Estrategias DA
A1 Disminución en el ranking de economía libre	F1, F2, A1, A2, A3, A4, A5		
A2 Descenso en el “Global Peace ranking”	Gestión de generación de eficiencias de manera transversal (Gestión de compras, logístico, operativo, comercial y administrativo)		D1, A1, A2, A3, A4, A5
A3 Incremento relevante en IED			Inversiones en función a una demanda asegurada por CVS.
A4 Desarrollo económico moderado			
A5 Incremento de la inflación y tasa de interés de referencia	F3, F4, A6, A8, A9		D2, D3, A6, A8, A9
A6 Cambios en el comportamiento del consumo de la clase media	Inversiones en control de calidad e Investigación & Desarrollo		Venta de productos de marca blanca para CVS genera la presencia y margen que este busca.
A7 Primer lugar en el Ranking de Preparación de la Red (Network Readiness Index (NRI))	Buscar posicionamiento como empresa socialmente responsable		Direccionamiento de las inversiones en búsqueda de eficiencias productivas
A8 Alta intensidad de investigación y desarrollo			
A9 Adaptación a la regulación EPA			

Anexo 10. Alineación de estrategias y objetivos

Acciones estratégicas	Objetivos estratégicos a 5 años			Resultado
	Tener ROE de 15 %	Aumentar ventas en 89 %	Hacer la alianza sostenible	
Incrementar la participación del mercado de analgésicos y antioxidantes a través de una Alianza de Distribución con CVS	Sí	Sí	Sí	100 %
Buscar alianzas con otros retailers para ganar en participación de mercado.	Sí	Sí	Sí	100 %
Incrementar nuestra eficiencia productiva para producir más a menores costos.	Sí	Si	Sí	100 %
Desarrollar visibilidad de nuestra marca conjuntamente con CVS Pharmacy para elevar nuestro prestigio y posicionamiento	Sí	Sí	Sí	100 %
Explotar al máximo las tiendas retail de CVS Pharmacy buscando tener una ubicación estratégica y visibilidad de la alianza en las tiendas	Sí	Sí	Sí	100 %
Invertir en el crecimiento de la capacidad instalada ofreciendo producir marcas propias a CVS Pharmacy	Sí	Sí	Sí	100 %
Reducción de los gastos de ventas como producto de la alianza con CVS Pharmacy	Sí	Sí	Sí	100 %
Mantener nuestros otros mercados cubiertos teniendo especial énfasis en la atención a nuestros actuales clientes	Sí	Sí	Sí	100 %
Ajustar nuestros procesos de control de la calidad a las exigencias de CVS Pharmacy para mantener y crecer en reputación	Sí	Sí	Si	100 %

Anexo 11. Mapa estratégico



Anexo 12. Objetivos del plan de marketing y comercial

Objetivo estratégico	Gerencia responsable	Objetivos generales de MKT	Indicadores de medición	Meta	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar las ventas en un 89 % durante el periodo de cinco años	Marketing	Fidelización y atracción de clientes a las marcas AndyOx y Rubanna (productos de buena calidad a precios accesibles)	NPS (net promoter score)	>60 %	>60 %	>60 %	>60 %	>60 %	>60 %
			CRM (customer relationship management)/CAC (Costo de adquisición por cliente)	>LTV	>LTV	>LTV	>LTV	>LTV	>LTV
	Marketing	Fortalecer la presencia en medios digitales (recordación de la marca)	CRR (<i>customer retention rate</i>)	>50 %	>50 %	>50 %	>50 %	>50 %	>50 %
			Leads (MQL, SQL, cliente)	>10 %	>10 %	>10 %	>10 %	>10 %	>10 %
Marketing	Rentabilizar la inversión en marketing	ROAS (retorno de inversión publicitaria) ROAS= (Ingresos / Inversión) x 100	>4:1	>4:1	>4:1	>4:1	>4:1	>4:1	
Marketing	Incrementar la presencia de las ventas B2G	Ratio de licitaciones obtenidas (licitaciones ganadas/particiones totales)	>50 %	>50 %	>50 %	>50 %	>50 %	>50 %	

Anexo 13. Presupuesto del plan de marketing y comercial

Objetivos generales de MKT	Plan de acción	2023	2024	2025	2026	2027
Fidelización y atracción de clientes a las marcas AndyOx y Rubanna (productos de buena calidad a precios accesibles)	Inversiones en publicidad para tener mayor presencia en medio					
	Gestión de CRM para fidelizar clientes					
Fortalecer la presencia en medios digitales (recordación de la marca)	Gestión de servicio al cliente	2,773.1	2,911.7	3,057.3	3,210.2	3,370.7
	Invertir en publicidad en medios digitales (redes sociales, blogs, páginas web)					
Rentabilizar la inversión en marketing	Generar eficiencias en los gastos de MKT sin dejar de conseguir los objetivos planteados (considerado un incremento de gasto anual del 5 %)	2,480.8	2,579.9	2,683.9	2,793.0	2,907.7
Incrementar la presencia de las ventas B2G	Implementar un área especializada en licitaciones que gestione y consiga los objetivos planteados	-	432	432	432	432

Anexo 14. Presupuesto del plan de operaciones

Objetivos generales de operaciones	Plan de acción	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar la capacidad de producción en planta (Maquinarias y Edificios)	Inversiones planificadas según necesidad de producción en función a la demanda proyectada (Maximizando el uso de la capacidad instalada)	11,648	12,621	14,824	17,389	4,100
Mantener los costos de producción unitarios	Uso optimizado de la capacidad de producción (Mínimo 95%) Cumplimiento de los planes de producción (Según programación) Generar alianzas estratégicas con proveedores por compras por volumen. -1% anual Variación en costo de mano de obra - 1.5% anual					
Generar eficiencias en los todos los procesos operativos de producción	Revisión de los procesos con metodologías Lean para reducir desperdicios Implementar programas de capacitación en los diferentes procesos operativos (Para eficientarlos) Incrementar la productividad en un 3 % anual	2500	2500	2500	2500	2500

Anexo 15. Presupuesto del plan de recursos humanos

Objetivo de recursos humanos	Plan de acción	2023	2024	2025	2026	2027
Definir los roles, responsabilidades y capacidades que cada trabajador necesita para alcanzar los objetivos propuestos	Perfiles específicos para cada puesto Capacidad que requiere cada puesto Nivel de preparación (Gestión/Técnico/Operario)	50	0	0	0	0
Alinear al recurso humano existente en sus posiciones específicas en función de los roles y responsabilidades propias de cada puesto	Mediciones de desempeño por puesto Metas (Objetivos) mínimos por puesto Capacitaciones con foco en los objetivos estratégicos					
Establecer una política de remuneración competitiva con el mercado y beneficios que generen fidelización de los trabajadores con la compañía	Estrategia de remuneraciones competitivas con el mercado (Estudio salarial) plan de beneficios y bonificaciones, premios. Línea de carrera clara y al acceso de todos (Con un cumplimiento del perfil al que quiere acceder)				Esquema de bonificaciones dentro del costo variable	
Desarrollar programas de formación específicos y alineados con los objetivos de la compañía/definición de línea de carrera y oportunidades de crecimiento interno	Plan de capacitación en actividades diversas: Procesos productivos más eficientes, trabajo colaborativo, programas de mentoring (con los nuevos ingresos)	300	300	300	300	300
Promover la seguridad ocupacional en todos los ambientes laborales	Plan de capacitación en seguridad industrial Planes de prevención de enfermedades ocupacionales Plan de capacitación en Brigadas de emergencia					

Anexo 16. Supuestos financieros

Con Alianza con CVS Pharmacy					
	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas (miles de unidades)	313	367	431	506	594
Precio unitario (por miles de unidades)	209	214	220	225	231
Costos variables (por miles de unidades):					
Costo unitario de materiales y suministros	83.47	85.11	87.66	90.29	93.00
Costo de mano de obra	26.82	26.42	26.02	25.63	25.25
Costos de marketing y ventas:					
Publicidad (% sobre ventas)	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Servicio al cliente (% sobre ventas)	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %
Investigación de mercado (total anual)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
Equipo B2G	-	(400)	(400)	(400)	(400)
Costos fijos:					
Administración (total anual)	(5,179)	(5,179)	(5,179)	(5,179)	(5,179)
Control de calidad (% sobre ventas)	8 %	8 %	8 %	8 %	8 %
Mejora en la eficiencia de costos (total anual)	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Depreciación - % sobre costo edificios y maquinaria	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
Gastos financieros (intereses de prestamos a largo plazo)	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %
Impuesto a las ganancias	23.80 %	23.80 %	23.80 %	23.80 %	23.80 %

Sin Alianza con CVS Pharmacy					
	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas (miles de unidades)	313	329	345	362	380
Precio unitario (por miles de unidades)	209	214	220	225	231
Costos variables (por miles de unidades):					
Costo unitario de materiales y suministros	83.47	85.97	88.55	91.21	93.94
Costo de mano de obra	27.23	27.91	28.61	29.32	30.05
Costos de marketing y ventas:					
Publicidad (% sobre ventas)	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Servicio al cliente (% sobre ventas)	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %
Investigación de mercado (total anual)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)
Equipo B2G	-	(400)	(400)	(400)	(400)
Costos fijos:					
Administración (total anual)	(5,179)	(5,179)	(5,179)	(5,179)	(5,179)
Control de calidad (% sobre ventas)	8 %	8 %	8 %	8 %	8 %
Mejora en la eficiencia de costos (total anual)	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Depreciación - % sobre costo Edificios y maquinaria	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
Gastos financieros (intereses de prestamos a largo plazo)	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %
Impuesto a las ganancias	23.80 %	23.80 %	23.80 %	23.80 %	23.80 %

Anexo 17. Estado de situación financiera sin alianza

Pillsens - sin alianza estratégica con CVS Pharmacy

Estados de situación financiera al 31 de diciembre de 2022 al 2027 (expresado en miles de dólares estadounidenses (USD 000))

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000
Activo										
Activo corriente:										
Efectivo	1,145	4,316	1,168	1,196	1,187	10,212	12,715	15,361	18,103	20,245
Cuentas por cobrar comerciales	4,047	3,810	2,670	5,556	5,951	5,378	5,794	6,228	6,698	7,207
Inventarios	10,827	-	17,415	10,966	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	5,824	-	-	-	-	-
Total activo corriente	16,019	8,126	21,253	17,718	12,962	15,590	18,510	21,589	24,801	27,453
Propiedad, planta y equipo, neto	68,516	57,713	74,409	73,683	60,881	66,529	69,800	73,230	76,864	77,702
Depreciacion acumulada						(6,458)	(13,246)	(20,364)	(27,833)	(35,673)
Total activo no corriente	68,516	57,713	74,409	73,683	60,881	60,071	56,554	52,866	49,031	42,029
Total activo	84,535	65,839	95,662	91,401	73,843	75,661	75,064	74,455	73,832	69,482
Pasivo y patrimonio										
Pasivo corriente										
Obligaciones financieras	247	-	25,180	12,499	10,687	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	1,182	817	2,508	1,781	2,081	2,147	2,325	2,511	2,713	2,934
Total pasivo corriente	1,429	817	27,688	14,280	12,768	2,147	2,325	2,511	2,713	2,934
Pasivo no corriente										
Obligaciones financieras	20,033	7,583	18,689	28,116	21,963	31,298	26,569	20,499	12,933	-
Total pasivo no corriente	20,033	7,583	18,689	28,116	21,963	31,298	26,569	20,499	12,933	-
Total pasivo	21,462	8,400	46,377	42,396	34,731	33,445	28,894	23,009	15,646	2,934
Patrimonio										
Capital social	2,862	2,528	2,920	2,991	2,968	2,968	2,968	2,968	2,968	2,968
Otro capital restringido	8,585	7,583	8,760	8,973	8,904	8,904	8,904	8,904	8,904	8,904
Ganancias acumuladas	51,581	48,302	48,500	39,018	29,270	27,240	30,344	34,298	39,573	46,314
Beneficio para el año	45	- 974	- 10,895	- 1,977	- 2,030	3,104	3,954	5,275	6,741	8,362
Total patrimonio	63,073	57,439	49,285	49,005	39,112	42,216	46,170	51,445	58,186	66,548
Total pasivo y patrimonio	84,535	65,839	95,662	91,401	73,843	75,661	75,064	74,455	73,832	69,482

Anexo 18. Estado de situación financiera con alianza

Pillsens - con alianza estratégica con CVS Pharmacy

Estados de situación financiera al 31 de diciembre de 2022 al 2027 (expresado en miles de dólares estadounidenses (USD 000))

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000
Activo										
Activo corriente:										
Efectivo	1,145	4,316	1,168	1,196	1,187	1,441	4,210	7,189	10,295	4,436
Cuentas por cobrar comerciales	4,047	3,810	2,670	5,556	5,951	5,378	6,464	7,781	9,363	11,266
Inventarios	10,827	-	17,415	10,966	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	5,824	-	-	-	-	-
Total activo corriente	16,019	8,126	21,253	17,718	12,962	6,819	10,674	14,969	19,658	15,702
Propiedad, Planta y Equipo, neto	68,516	57,713	74,409	73,683	60,881	72,529	85,149	99,973	117,362	121,461
Depreciacion acumulada						(6,458)	(14,030)	(22,922)	(33,362)	(45,618)
Total activo no corriente	68,516	57,713	74,409	73,683	60,881	66,071	71,120	77,051	83,999	75,844
Total activo	84,535	65,839	95,662	91,401	73,843	72,889	81,793	92,020	103,658	91,545
Pasivo y patrimonio										
Pasivo corriente										
Obligaciones financieras	247	-	25,180	12,499	10,687	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	1,182	817	2,508	1,781	2,081	2,147	2,567	3,105	3,755	4,540
Total pasivo corriente	1,429	817	27,688	14,280	12,768	2,147	2,567	3,105	3,755	4,540
Pasivo no corriente										
Obligaciones financieras	20,033	7,583	18,689	28,116	21,963	28,298	30,918	31,742	30,131	-
Total pasivo no corriente	20,033	7,583	18,689	28,116	21,963	28,298	30,918	31,742	30,131	-
Total pasivo	21,462	8,400	46,377	42,396	34,731	30,445	33,485	34,847	33,885	4,540
Patrimonio										
Capital social	2,862	2,528	2,920	2,991	2,968	2,968	2,968	2,968	2,968	2,968
Otro capital restringido	8,585	7,583	8,760	8,973	8,904	8,904	8,904	8,904	8,904	8,904
Ganancias acumuladas	51,581	48,302	48,500	39,018	29,270	27,240	30,573	36,436	45,301	57,900
Beneficio para el año	45	- 974	- 10,895	- 1,977	- 2,030	3,333	5,863	8,865	12,599	17,233
Total patrimonio	63,073	57,439	49,285	49,005	39,112	42,445	48,308	57,173	69,772	87,005
Total pasivo y patrimonio	84,535	65,839	95,662	91,401	73,843	72,889	81,793	92,020	103,658	91,545

Anexo 19. Estado de resultados sin alianza

Pillsens - sin alianza estratégica con CVS Pharmacy

Estados de resultados al 31 de diciembre de 2022 al 2027 (expresado en miles de dólares estadounidenses (USD 000))

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000
Ventas netas	49,244	46,355	32,482	67,597	72,407	65,437	70,501	75,778	81,500	87,691
Costos variables:										
Compras de materiales y suministros	(14,375)	(9,942)	(30,511)	(21,668)	(25,321)	(26,125)	(28,284)	(30,549)	(33,016)	(35,698)
Costos variables de personal	(4,937)	(3,662)	(7,949)	(8,744)	(7,829)	(8,394)	(8,691)	(8,977)	(9,278)	(9,593)
Transporte	(86)	(95)	(62)	(133)	(153)	(131)	(138)	(145)	(152)	(160)
Variación de inventarios	(5,065)	(9,563)	17,415	(6,872)	(5,057)	-	-	-	-	-
Ganancia bruta	24,781	23,093	11,375	30,180	34,047	30,786	33,388	36,107	39,053	42,240
Costos de marketing y ventas:										
Publicidad	(1,334)	(2,427)	(2,102)	(4,701)	(7,479)	(3,272)	(3,525)	(3,789)	(4,075)	(4,385)
Servicio al cliente	(927)	(1,618)	(1,110)	(2,572)	(3,205)	(1,963)	(2,115)	(2,273)	(2,445)	(2,631)
Investigación de mercado	(806)	(712)	(822)	(842)	(836)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)
Equipo B2G	-	-	-	-	-	-	(400)	(400)	(400)	(400)
Costos fijos:										
Administración	(5,193)	(4,587)	(5,299)	(5,428)	(5,386)	(5,179)	(5,179)	(5,179)	(5,179)	(5,179)
Costos de despidos	(150)	(164)	-	-	(115)	-	-	-	-	-
Control de calidad	(4,579)	(6,067)	(2,920)	(7,179)	(8,904)	(5,235)	(5,640)	(6,062)	(6,520)	(7,015)
Mejora en la eficiencia de costos	(2,862)	(2,528)	(2,102)	(2,154)	(2,137)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)
Costos del inventario de existencias	(169)	-	(200)	(170)	(79)	-	-	-	-	-
Ganancia antes de depreciación (EBITDA)	8,761	4,990	(3,180)	7,134	5,906	11,838	13,229	15,104	17,135	19,331
Depreciación:										
Edificios y maquinaria	(7,704)	(5,507)	(6,684)	(7,414)	(6,513)	(6,458)	(6,788)	(7,118)	(7,469)	(7,840)
Ganancia (pérdida) operativa (EBIT)	1,057	(517)	(9,864)	(280)	(607)	5,380	6,441	7,986	9,666	11,491
Ingresos (gastos) financieros:										
Ingresos por intereses devengados	11	27	31	12	12	-	-	-	-	-
Gastos de intereses	(1,008)	(484)	(1,062)	(1,709)	(1,435)	(1,306)	(1,252)	(1,063)	(820)	(517)
Ganancia (pérdida) antes de impuestos a las ganancias	60	(974)	(10,895)	(1,977)	(2,030)	4,074	5,189	6,923	8,846	10,974
Impuesto a las ganancias	(15)	-	-	-	-	(970)	(1,235)	(1,648)	(2,105)	(2,612)
Ganancia (pérdida) neta del año	45	(974)	(10,895)	(1,977)	(2,030)	3,104	3,954	5,275	6,741	8,362

Anexo 20. Estado de resultados con alianza

Pillsens - con alianza estratégica con CVS Pharmacy

Estados de resultados al 31 de diciembre de 2022 al 2027 (expresado en miles de dólares estadounidenses (USD 000))

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000	USD000
Ventas netas	49,244	46,355	32,482	67,597	72,407	65,437	78,644	94,668	113,920	137,075
Costos variables:										
Compras de materiales y suministros	(14,375)	(9,942)	(30,511)	(21,668)	(25,321)	(26,125)	(31,235)	(37,783)	(45,689)	(55,243)
Costos variables de personal	(4,937)	(3,662)	(7,949)	(8,744)	(7,829)	(8,394)	(9,695)	(11,215)	(12,969)	(14,996)
Transporte	(86)	(95)	(62)	(133)	(153)	(131)	(154)	(181)	(213)	(249)
Variación de inventarios	(5,065)	(9,563)	17,415	(6,872)	(5,057)	-	-	-	-	-
Ganancia bruta	24,781	23,093	11,375	30,180	34,047	30,786	37,560	45,489	55,050	66,586
Costos de marketing y ventas:										
Publicidad	(1,334)	(2,427)	(2,102)	(4,701)	(7,479)	(3,272)	(3,932)	(4,733)	(5,696)	(6,854)
Servicio al cliente	(927)	(1,618)	(1,110)	(2,572)	(3,205)	(1,963)	(2,359)	(2,840)	(3,418)	(4,112)
Investigación de mercado	(806)	(712)	(822)	(842)	(836)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
Equipo B2G	-	-	-	-	-	-	(400)	(400)	(400)	(400)
Costos fijos:										
Administración	(5,193)	(4,587)	(5,299)	(5,428)	(5,386)	(5,179)	(5,179)	(5,179)	(5,179)	(5,179)
Costos de despidos	(150)	(164)	-	-	(115)	-	-	-	-	-
Control de calidad	(4,579)	(6,067)	(2,920)	(7,179)	(8,904)	(5,235)	(6,292)	(7,573)	(9,114)	(10,966)
Mejora en la eficiencia de costos	(2,862)	(2,528)	(2,102)	(2,154)	(2,137)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)
Costos del inventario de existencias	(169)	-	(200)	(170)	(79)	-	-	-	-	-
Ganancia antes de depreciación (EBITDA)	8,761	4,990	(3,180)	7,134	5,906	12,138	16,398	21,763	28,244	36,076
Depreciación:										
Edificios y maquinaria	(7,704)	(5,507)	(6,684)	(7,414)	(6,513)	(6,458)	(7,572)	(8,892)	(10,440)	(12,255)
Ganancia (pérdida) operativa (EBIT)	1,057	(517)	(9,864)	(280)	(607)	5,680	8,826	12,871	17,804	23,820
Ingresos (gastos) financieros:										
Ingresos por intereses devengados	11	27	31	12	12	-	-	-	-	-
Gastos de intereses	(1,008)	(484)	(1,062)	(1,709)	(1,435)	(1,306)	(1,132)	(1,237)	(1,270)	(1,205)
Ganancia (pérdida) antes de impuestos a las ganancias	60	(974)	(10,895)	(1,977)	(2,030)	4,374	7,694	11,634	16,535	22,615
Impuesto a las ganancias	(15)	-	-	-	-	(1,041)	(1,831)	(2,769)	(3,935)	(5,382)
Ganancia (pérdida) neta del año	45	(974)	(10,895)	(1,977)	(2,030)	3,333	5,863	8,865	12,599	17,233

Anexo 21. Flujo de caja proyectado con y sin alianza

Con Alianza con CVS Pharmacy	----->>>					
	1	2	3	4	5	Perpetuidad (*)
USD (en miles)	2023	2024	2025	2026	2027	< 2027
EBITDA	12,138	16,398	21,763	28,244	36,076	
Depreciación	(6,458)	(7,572)	(8,892)	(10,440)	(12,255)	
EBIT						
Gastos financieros	(1,306)	(1,132)	(1,237)	(1,270)	(1,205)	
Impuestos (23.80 %)	(1,041)	(1,831)	(2,769)	(3,935)	(5,382)	
Utilidad neta	3,333	5,863	8,865	12,599	17,233	
(+) Depreciación	6,458	7,572	8,892	10,440	12,255	
Variación de cuentas por cobrar y otros	6,397	(1,086)	(1,317)	(1,582)	(1,903)	
Variación de cuentas por pagar	66	420	538	650	785	
Inversión en activo fijo	(11,648)	(12,621)	(14,824)	(17,389)	(4,100)	
Financiamiento:						
FCFF	4,606	149	2,155	4,718	24,271	339,393
Deuda nueva	11,648	12,621	14,824	17,389	4,100	
Pago de deuda	(16,000)	(10,000)	(14,000)	(19,000)	(34,230)	
FCF	254	2,769	2,979	3,107	(5,860)	

$$\text{Terminal Value}_{10} = \frac{FCF_{11}}{(WACC - g)} = \frac{FCF_{10} \times (1+g)}{(WACC - g)}$$

(*) Gordon Growth Method

Concepto	Valor
Tasa de incremento (G)	2.5 %
WACC	9.83 %
Valor patrimonial	
VP FCFF (con perpetuidad)	217,738
Cash	1,187
Deuda	32,650
Valor patrimonial	251,575
Número de acciones	11,400,000
Valor teórico de la acción USD	22
Valor de mercado USD	0.07
Diferencia USD	22

Sin Alianza con CVS Pharmacy	----->>>					
	1	2	3	4	5	Perpetuidad (*)
USD (en miles)	2023	2024	2025	2026	2027	< 2027
EBITDA	11,838	13,229	15,104	17,135	19,331	
Depreciación	(6,458)	(6,788)	(7,118)	(7,469)	(7,840)	
EBIT						
Gastos financieros	(1,306)	(1,252)	(1,063)	(820)	(517)	
Impuestos	(970)	(1,235)	(1,648)	(2,105)	(2,612)	
Utilidad neta	3,104	3,954	5,275	6,741	8,362	
(+) Depreciación	6,458	6,788	7,118	7,469	7,840	
Variación de cuentas por cobrar	6,397	(416)	(434)	(470)	(509)	
Variación de cuentas por pagar	66	177	186	203	220	
Inversión en activo fijo	(5,648)	(3,272)	(3,430)	(3,634)	(839)	
Financiamiento:						
FCFF	10,377	7,232	8,716	10,308	15,075	210,804
Deuda nueva	5,648	3,272	3,430	3,634	839	
Pago de deuda	(7,000)	(8,000)	(9,500)	(11,200)	(13,771)	
FCF	9,025	2,503	2,646	2,742	2,143	

Concepto	Valor
Tasa de incremento (G)	2.5 %
WACC	9.83 %
Valor patrimonial	
VP FCFF (con perpetuidad)	158,643
Cash	1,187
Deuda	32,650
Valor patrimonial	192,480
Número de acciones	11,400,000
Valor teórico de la acción USD	17
Valor de mercado USD	0.07
Diferencia USD	17

Anexo 22. Ratios financieros con alianza y sin alianza estratégica

Con alianza con CVS Pharmacy

	2023	2024	2025	2026	2027
ROE: Rentabilidad sobre el patrimonio = utilidad neta / patrimonio	8 %	12 %	16 %	18 %	20 %
ROA: Rentabilidad sobre el activo = utilidad neta / activo total	5 %	7 %	10 %	12 %	19 %
ROE > ROA = positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
ROCE (EBIT)	5,680	8,826	12,871	17,804	23,820
Margen neto: utilidad neta / ventas	5 %	7 %	9 %	11 %	13 %
EBITDA	12,138	16,398	21,763	28,244	36,076
EBITDA/ Ventas	19 %	21 %	23 %	25 %	26 %
Ratio de capital de trabajo: activo corriente - pasivo corriente	4,672	8,106	11,864	15,903	11,161
Ratio de liquidez general: activos corrientes / pasivos corrientes	3.18	4.16	4.82	5.24	3.46
Numero de acciones	11,400,000	11,400,000	11,400,000	11,400,000	11,400,000
Valor teórico de la acción USD					22

Sin alianza con CVS Pharmacy

	2023	2024	2025	2026	2027
ROE: Rentabilidad sobre el patrimonio = utilidad neta / patrimonio	7 %	9 %	10 %	12 %	13 %
ROA: Rentabilidad sobre el activo = utilidad neta / activo total	4 %	5 %	7 %	9 %	12 %
ROE > ROA = Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
ROCE (EBIT)	5,380	6,441	7,986	9,666	11,491
Margen neto: utilidad neta / ventas	5 %	6 %	7 %	8 %	10 %
EBITDA	11,838	13,229	15,104	17,135	19,331
EBITDA/ Ventas	18 %	19 %	20 %	21 %	22 %
Ratio de capital de trabajo: activo corriente - pasivo corriente	13,443	16,185	19,078	22,088	24,519
Ratio de liquidez general: activos corrientes / pasivos corrientes	7.26	7.96	8.60	9.14	9.36
	11,400,000	11,400,000	11,400,000	11,400,000	11,400,000
Valor teórico de la acción USD					17

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

Thatiana Córdova García

Nació en San Martín, Perú. Contadora pública colegiada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con un postgrado en Normas Internacionales de Información Financiera en la Universidad de Lima (1er puesto en la tabla de honor). Cuenta con 14 años de experiencia en auditoría financiera de los sectores minería y petróleo, y manufactura. Actualmente es gerenta *senior* de auditoría en la firma Ernst & Young (Luxemburgo).

Adriana Pérez Correa

Nació en Lima, Perú. Bachiller en Administración de la Universidad Inca Garcilaso de la Venga. Cuenta con más de 12 años de experiencia en el sector banca financiera y especializada en *wealth management*. Actualmente es *senior portfolio manager* en ASB Bank Corp. (Panamá).

Alberto Moreyra Chávez

Nació en Lima, Perú. Bachiller en Ciencias de Ingeniería Pesquera de la Universidad Nacional Federico Villareal. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el área comercial (*retail*) y actualmente es gerente *senior* en Tiendas de mejoramiento del hogar (Sodimac-Maestro) Perú.