



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PILLENS”

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

Presentado por

Sr. Pierre Canales Bravo

Sr. Iván Flores Santillán

Srta. Mirian López Cornejo

Sr. Marco Moreno Murillo

Sr. Gino Julio Tejeda Prada

Asesor: Profesora Paula Ponce de León

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

Lima, diciembre 2021

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras queridas familias, por el apoyo constante que nos brindaron en esta etapa tan importante de nuestras carreras, y a cada integrante de este excelente y comprometido equipo.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo demostrar el análisis integral efectuado a Pillsens, empresa productora de analgésicos que concentra su producción y venta en Estados Unidos, con el fin de identificar oportunidades de mejora y ventajas competitivas que le permitan mejorar sus indicadores financieros (rendimiento sobre activos y patrimonio, utilidad de la empresa, valor de mercado de la acción), y estratégicos (participación de mercado, relación de costos fijos y variables respecto a las ventas netas).

El crecimiento de la venta de genéricos en Estados Unidos, las altas barreras de entrada que enfrentan los nuevos competidores, y el crecimiento sostenido (histórico y estimado) del sector farmacéutico, son aspectos relevantes que confirman que existen oportunidades de crecimiento. De igual manera, la empresa cuenta con fortalezas obtenidas producto de su experiencia en el sector, como son la existencia de un sistema integrado de gestión eficiente, la existencia de una cultura corporativa sólida con altos estándares éticos, y solvencia patrimonial adecuada.

Como resultado del análisis realizado, se determinó que lograr una asociación estratégica, por un período de cinco años, con la empresa CVS (uno de los canales de salud *retail* más grandes de Estados Unidos) es la alternativa más apropiada para Pillsens. Esta asociación permitirá incrementar el nivel de ventas, e implica que se desarrollarán planes funcionales en las diferentes áreas de la empresa (Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Finanzas) con el fin de lograr, en su conjunto, una mayor eficiencia en costos de producción, incrementar la capacidad de producción, elevar los niveles de productividad de los trabajadores, y experimentar la comunicación y negociación directa con un canal *retail* (CVS).

En resumen, esta asociación con CVS es muy beneficiosa para Pillsens ya que agregará valor a la organización; además, la asociación permitirá que la empresa crezca, pero no condiciona al mismo ya que el negocio de ventas por los canales tradicionales continuará y se verá beneficiado gracias a las mejoras implementadas.

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Resumen ejecutivo	iii
Capítulo I. Introducción: Perfil competitivo de Pillsens	1
1.1 Consideraciones generales	1
1.2 Breve historia de la empresa. La empresa en la actualidad	1
1.3 Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	5
1.4 Definición del problema que enfrenta la empresa	7
Capítulo II. Análisis externo	9
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEG).....	9
2.2 Análisis del microentorno – Análisis y atraktividad del sector.....	23
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	32
2.4 Conclusiones	32
Capítulo III. Análisis interno del negocio	33
3.1 Descripción del nivel corporativo	33
3.1.1 Configuración de la organización.....	33
3.1.2 Partes de la organización.....	35
3.1.3 Mecanismos de coordinación	35
3.1.4 Flujos de trabajo.....	36
3.1.5 Modelo de negocio.....	37
3.1.6 Cadena de valor	37
3.1.7 Análisis de áreas funcionales.....	37
3.1.8 Análisis VRIO	37
3.1.9 Definición de la ventaja competitiva	38
3.1.10 Definición de la estrategia competitiva	38
3.1.11 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	39
3.2 Conclusiones	39

Capítulo IV. Estudio de mercado	40
4.1 Mercado de productos de salud del consumidor (<i>consumer health</i>)	40
4.2 Segmentos de mercado – <i>consumer health</i>	41
4.3 Analgésicos y comportamiento del consumidor	42
4.4 Productos de marca, genéricos o privados	45
4.5 Canales de comercialización	47
4.6 Proyección de la demanda de la alianza con CVS	47
Capítulo V. Generación y selección de estrategia	49
5.1 Direccionamiento estratégico	49
5.2 Objetivos estratégicos	49
5.3 Análisis FODA	49
5.4 Estrategia competitiva.....	52
5.5 Resumen estratégico	52
Capítulo VI. Planes funcionales	54
6.1 Plan de Marketing.....	54
6.1.1 Objetivo del plan de Marketing	54
6.1.2 Formulación estratégica de marketing	55
6.1.3 Estrategia de la mezcla de marketing.....	55
6.1.4 Actividades del plan de marketing.....	57
6.1.5 Presupuesto del plan de Marketing	57
6.2 Plan de Operaciones	57
6.2.1 Objetivos del plan de Operaciones	57
6.2.2 Plan de actividades de Operaciones	57
6.2.3 Presupuesto de Operaciones	62
6.3 Plan de Recursos Humanos.....	62
6.3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos	62
6.3.2 Plan de actividades de Recursos Humanos	62
6.3.3 Presupuestos de Recursos Humanos	63
6.4 Plan financiero.....	63
6.4.1 Objetivos del plan financiero.....	63
6.4.2 Objetivo de finanzas.....	63

6.4.3 Supuestos de las proyecciones financieras	64
6.4.4 Proyecciones financieras	65
6.4.5 Análisis financiero	65
6.5 Conclusión	66
Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones	67
7.1 Conclusiones	67
7.2 Recomendaciones	67
Referencias	69
Anexos	73
Notas biográficas	81

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político-legal.....	12
Tabla 2.	Evolución del PIB	14
Tabla 3.	Entorno económico	15
Tabla 4.	Entorno social	18
Tabla 5.	Entorno tecnológico	20
Tabla 6.	Entorno ecológico	21
Tabla 7.	Entorno global	22
Tabla 8.	Diferenciación por componente.....	24
Tabla 9.	Amenaza de los nuevos competidores	25
Tabla 10.	Poder de negociación de los proveedores.....	26
Tabla 11.	Poder de negociación de los clientes.....	27
Tabla 12.	Amenaza de productos sustitutos.....	28
Tabla 13.	Rivalidad del sector.....	31
Tabla 14.	Matriz de atractividad.....	31
Tabla 15.	Tasas de crecimiento por regiones al 2026.....	41
Tabla 16.	Productos OTC	42
Tabla 17.	Analgésicos para adultos (millones de US\$).....	44
Tabla 18.	Canales de comercialización	46
Tabla 19.	Mercado de marca privada	48
Tabla 20.	Estrategias a implementar.....	50
Tabla 21.	Matriz de alineamiento de estrategias	51
Tabla 22.	Resumen estratégico.....	53
Tabla 23.	Proyección de la demanda	54
Tabla 24.	Costo unitario de materiales e insumos	58
Tabla 25.	Regresión lineal del costo unitario de materiales	58
Tabla 26.	Proyección del costo unitario de materiales	59
Tabla 27.	Costo unitario de mano de obra	59
Tabla 28.	Plan de acción	60
Tabla 29.	Reducción de costos unitarios de producción.....	61
Tabla 30.	Costo unitario de producción.....	61
Tabla 31.	Cálculo del WACC	64

Índice de figuras

Figura 1.	Evolución de ventas netas Pillsens (US\$ billones)	2
Figura 2.	Ventas netas – últimos cinco años (US\$ billones).....	3
Figura 3.	Utilidad netas – anual y acumulada (US\$ billones)	4
Figura 4.	ROE sector farmacéutico Estados Unidos.....	4
Figura 5.	Distribución de activos totales (US\$ billones)	5
Figura 6.	Evolución del valor de mercado (US\$ billones)	5
Figura 7.	Evolución del ratio costo de ventas entre ventas	7
Figura 8.	Tasa de desempleo	9
Figura 9.	Tasa de inflación de Estados Unidos al 2020	13
Figura 10.	Evolución del PIB (variación porcentual anual).....	14
Figura 11.	Ahorros en medicamentos genéricos 2020.....	16
Figura 12.	Evolución del PIB anual.....	22
Figura 13.	Distribución de canales - analgésicos	26
Figura 14.	Ventas 2020 (millones de US\$).....	29
Figura 15.	Ventas 2020 por marca (millones de US\$).....	29
Figura 16.	Evolución del mercado de analgésicos (millones de US\$)	30
Figura 17.	Configuración organizacional según Mintzberg.....	33
Figura 18.	Tamaño de mercado <i>consumer health</i> 2020 (millones de dólares)	40
Figura 19.	Mercado de <i>consumer health</i> de Estados Unidos (en miles de millones US\$)	40
Figura 20.	<i>Consumer health</i> por categorías (millones de US\$)	41
Figura 21.	Mercado de analgésicos (millones de US\$)	42
Figura 22.	Mercado de analgésicos para adultos (millones de US\$).....	43
Figura 23.	Peso de marcas de analgésicos (millones de US\$ al 2020).....	45
Figura 24.	Evolución de marcas de analgésicos (millones de US\$).....	45
Figura 25.	Analgésicos por <i>retail</i> - marca blanca (millones de US\$ al 2020)	46
Figura 26.	Mercado de analgésicos de marca privada (millones de US\$).....	48

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	74
Anexo 2.	Modelo de negocio Pillsens.....	74
Anexo 3.	Cadena de valor Pillsens.....	74
Anexo 4.	Análisis de áreas funcionales.....	75
Anexo 5.	Análisis VRIO	75
Anexo 6.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	75
Anexo 7.	Tasa de crecimiento de canales de comercialización.....	76
Anexo 8.	Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades.....	76
Anexo 9.	Matriz FODA cruzado.....	76
Anexo 10.	Objetivos del plan de Marketing.....	76
Anexo 11.	Estrategias de segmentación.....	77
Anexo 12.	Planes de acción del área de Marketing	77
Anexo 13.	Presupuesto del plan de Marketing	77
Anexo 14.	Objetivos del plan de Operaciones	77
Anexo 15.	Planes de acción del área de Operaciones	77
Anexo 16.	Presupuesto del plan de Operaciones.....	78
Anexo 17.	Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	78
Anexo 18.	Planes de acción del área de Recursos Humanos	78
Anexo 19.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos	79
Anexo 20.	Supuestos de las proyecciones financieras	79
Anexo 21.	Flujo de caja libre – Pillsens.....	79
Anexo 22.	Flujo de caja libre – Contrato con CVS	79
Anexo 23.	Flujo de caja consolidado	80
Anexo 24.	Valor de mercado versus valor intrínseco	80

Capítulo I. Introducción: Perfil competitivo de Pillsens

1.1 Consideraciones generales

El presente trabajo de investigación presenta la evaluación del desempeño de la empresa Pillsens en el mercado farmacéutico de Estados Unidos, analizando la información corporativa disponible de los últimos 12 años, para observar el comportamiento de los indicadores financieros y estratégicos y tener un punto de partida que permita identificar los aspectos y factores más relevantes de la empresa, esto con el fin de identificar oportunidades de mejora. Los indicadores más relevantes observados son los siguientes:

- Evolución de los ingresos por ventas y su crecimiento promedio.
- Evolución de la utilidad neta y su crecimiento promedio.
- Evolución de la Rentabilidad para el Accionista (ROE¹) y su crecimiento promedio.
- Evolución del valor de mercado y su crecimiento promedio.
- Evolución de la inversión en capital fijo y su crecimiento promedio.

1.2 Breve historia de la empresa. La empresa en la actualidad²

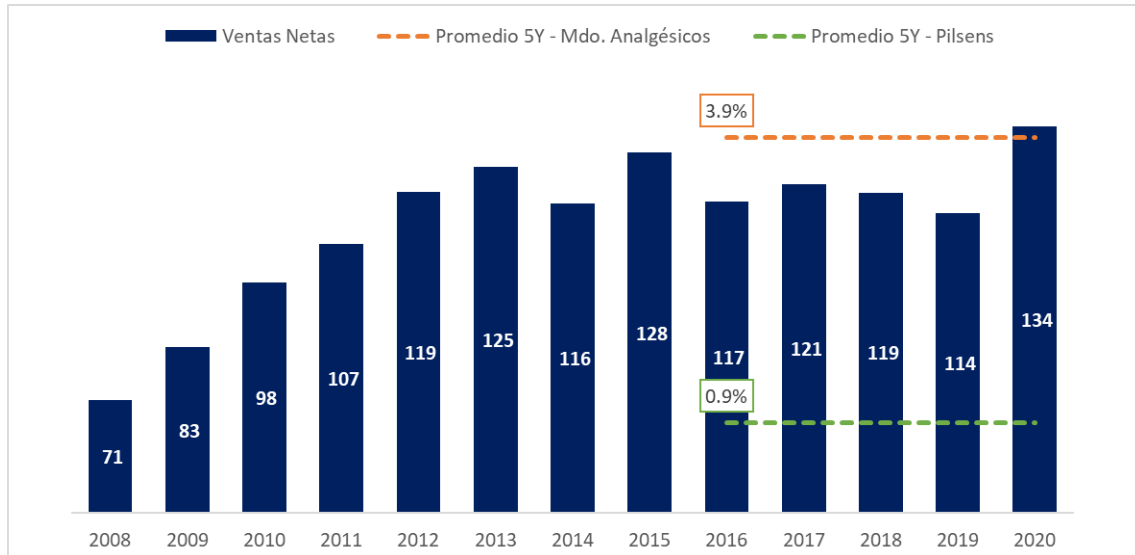
Pillsens es una empresa farmacéutica fundada en el año 1865 y su centro de operaciones se encuentra en Estados Unidos, único mercado en el cual se enfoca hasta la actualidad. Con el fin de mantener su participación en el mercado, en lo referido a la producción y venta de productos farmacéuticos, la empresa cuenta con dos fábricas de producción, en las cuales se elaboran analgésicos para atender el mercado interno. Pillsens no tiene intenciones, en el corto y mediano plazo, de comercializar sus productos en el exterior. Respecto a su desempeño en el mercado de analgésicos, se debe mencionar que sus ventas

¹ ROE son las siglas del inglés *Return on Equity*.

² Los objetivos, visión y misión de la empresa han sido elaborados por los autores de la presente investigación.

han mostrado una alta volatilidad en los últimos años, además de que su crecimiento anual promedio ha sido menor al del mercado.

Figura 1. Evolución de ventas netas Pillsens (US\$ millones)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

Como se mencionó anteriormente, la empresa se ha enfocado en un sector específico del mercado farmacéutico. Su negocio se concentra en la producción total de analgésicos no opiáceos, un tipo de medicamento que alivia problemas de salud recurrentes, inmediatos y que no requieren prescripción (dolores de cabeza, musculares, artríticos, entre otros), siendo productos que proporcionan un bienestar inmediato a los consumidores.

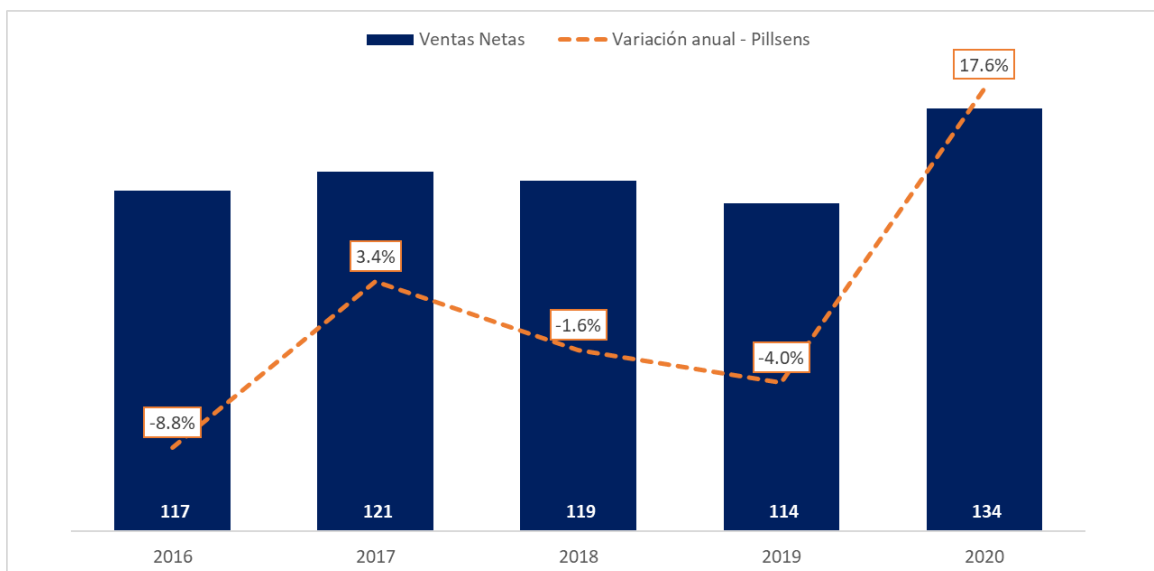
Los objetivos estratégicos de la empresa se basan en su visión de convertirse en la líder en la fabricación y distribución de productos farmacéuticos genéricos de calidad y producidos a un nivel de costos.

La misión de la empresa se enfoca en las mejoras de la calidad de vida de las personas, así como en definir de qué manera podrán lograrlo. En estricto, la misión define que en la empresa desea poner a disposición de toda la población los mejores productos farmacéuticos del mercado, desarrollados con los mejores estándares de calidad y teniendo en cuenta sus diferentes necesidades; todo ello con el fin de mejorar su calidad de vida y sin

limitar sus planes de vida, a través de la gestión eficiente de los recursos, teniendo en cuenta el bienestar de la población y del equipo.

La empresa ha obtenido resultados positivos en los últimos años, aunque menores a los del mercado, y ha presentado una alta volatilidad; esto debido a diferentes factores como los cambios en las preferencias de productos, en factores psico y sociodemográficos, volatilidad de las condiciones financieras del mercado, incremento de ventas de productos genéricos y de marca blanca, e incremento de las inversiones en Investigación y Desarrollo (I&D) en las grandes empresas del sector. Como consecuencia, hubo un impacto negativo en las ventas promedio y en los ratios de crecimiento de los últimos años.

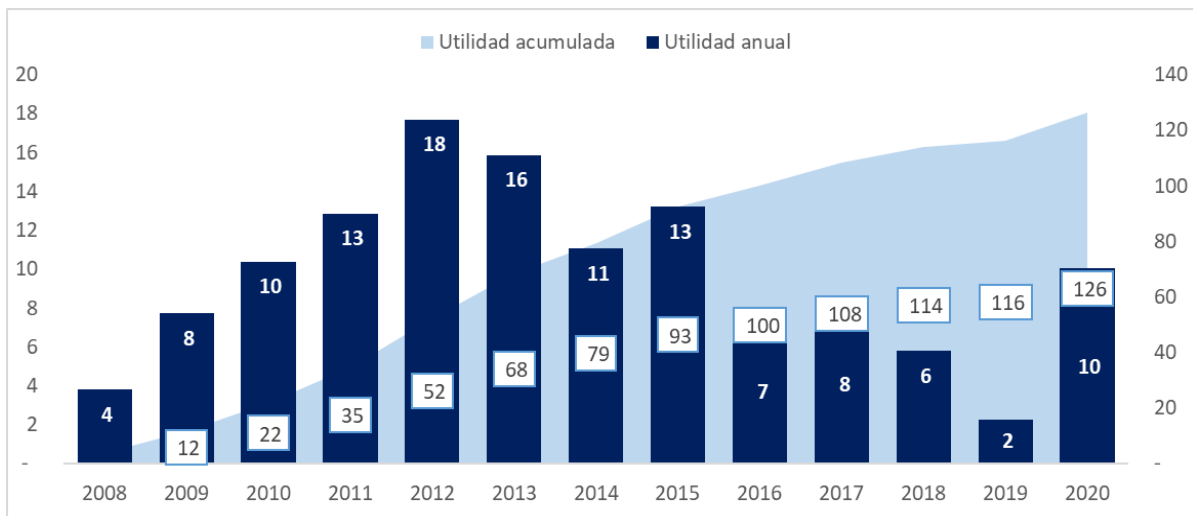
Figura 2. Ventas netas – últimos cinco años (US\$ millones)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

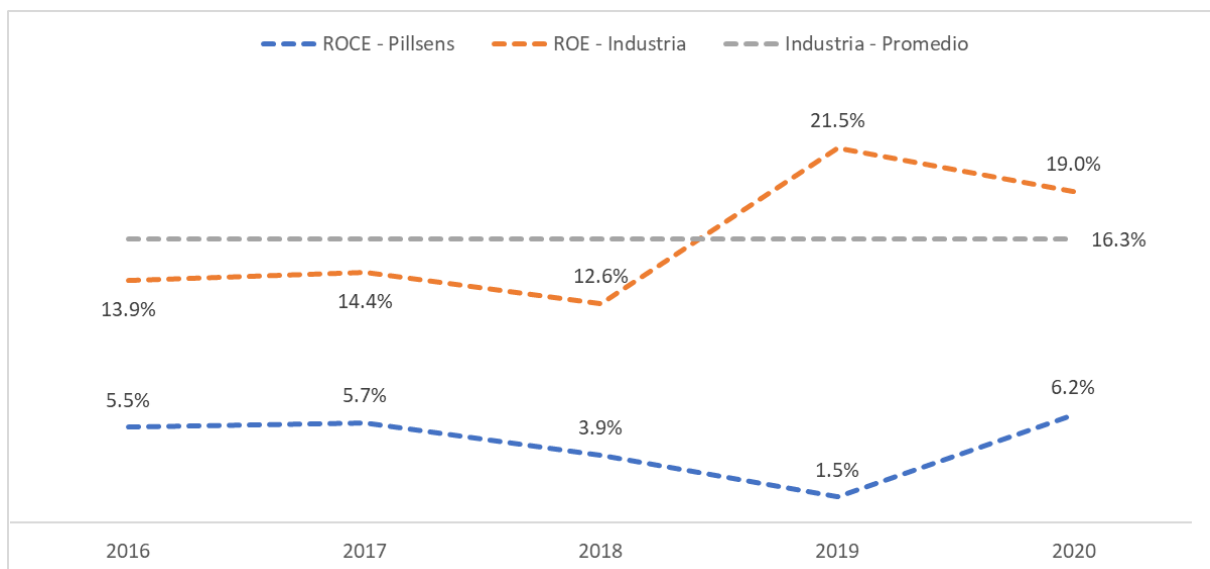
La volatilidad mencionada se puede observar al analizar los indicadores de rendimiento y rentabilidad de los últimos años.

Figura 3. Utilidad netas – anual y acumulada (US\$ millones)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

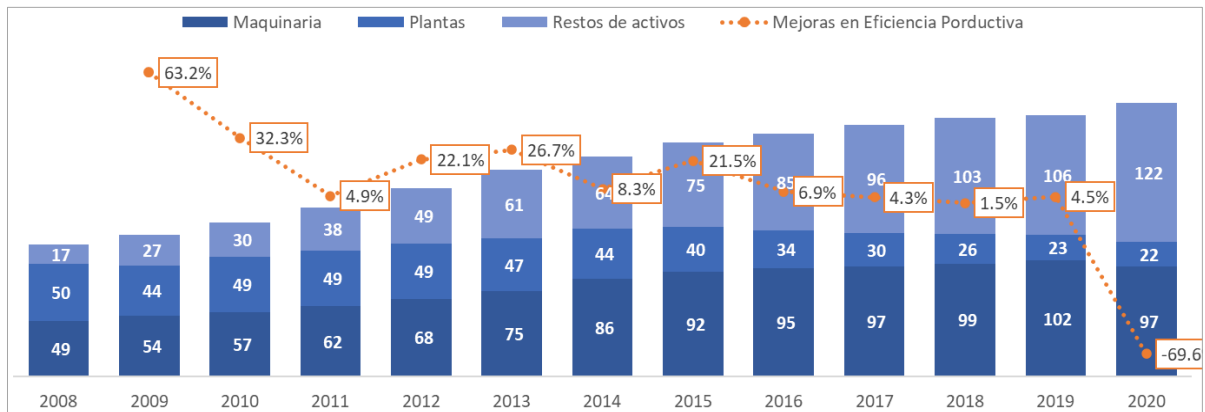
Figura 4. ROE sector farmacéutico Estados Unidos



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

Dentro del sector farmacéutico la inversión en capital fijo es una variable determinante en los procesos de producción. El alto nivel de inversión en I&D (21% de los ingresos netos en los últimos cinco años), y la estructura de costos actual de la industria (55.9% de costos fijos) determinan que la empresa debe lograr economías de escala para diluir sus altos costos y obtener mayores beneficios. En ese sentido, la empresa se ha preocupado por invertir en aspectos como la mejora en el control de calidad de los productos y en la eficiencia de las maquinarias, como se aprecia en la siguiente figura:

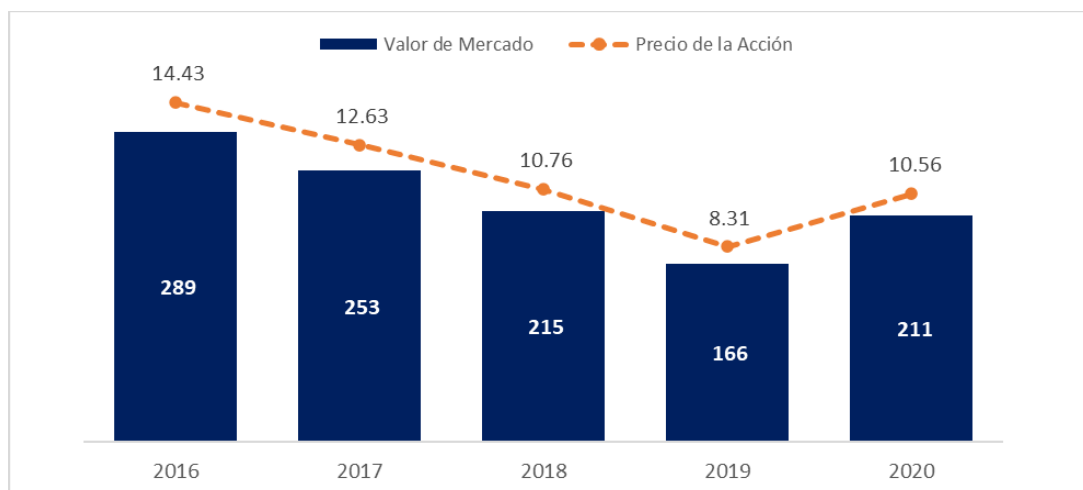
Figura 5. Distribución de activos totales (US\$ millones)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

En los últimos años se observa una disminución del valor de mercado de la empresa, así como del valor de la acción. Las decisiones tomadas en los años previos al 2020 por la administración afectaron de manera negativa los resultados; sin embargo, en el último año, hubo un incremento importante en los resultados, lo que permitió que se recupere el valor de mercado.

Figura 6. Evolución del valor de mercado (US\$ millones)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

1.3 Descripción y perfil estratégico de la empresa

Debido a la alta fragmentación y a cambios en las condiciones del mercado, el volumen de ventas netas, la utilidad neta, y los márgenes de resultados han disminuido en los últimos años (sin que esto implique que se esté comprometiendo la solvencia de la

compañía). Adicionalmente, decisiones tomadas por la administración tuvieron un efecto negativo en el desempeño de la empresa en años anteriores al 2020; sin embargo, en dicho año, se tomaron decisiones que permitieron a la compañía mejorar sus indicadores de rentabilidad de manera importante.

Los cambios más relevantes ocurridos en el sector, y que se estima afectarán al negocio durante los próximos cinco años, son los siguientes:

- El incremento de la demanda de productos analgésicos de marcas genéricas y que no necesitan prescripción.
- El incremento de las tasas de interés de mercado y el costo del financiamiento.
- Se estima que el crecimiento anual del mercado de analgésicos, en los próximos 6 años, será de 3.8% anual, porcentaje similar al crecimiento de los últimos 5 años.
- La mayor relevancia de variables diferenciadoras como son la inversión en control de calidad e inversión en eficiencia en los procesos de producción.

Debido a estos cambios en el mercado la empresa se ha inclinado por una estrategia de liderazgo en costos, lo que implica lograr una mayor eficiencia en sus procesos productivos. Adicionalmente, se tiene en cuenta que lograr economías de escala es vital para la mejora de los resultados en el futuro, lo que debe reflejarse tanto en la calidad de los productos como en su precio.

La empresa ha decidido continuar con la producción de un único producto analgésico (Paracetamol o Acetaminophen, bajo el nombre comercial de Rubbana), esto debido a que proyecta estabilidad en el crecimiento de las ventas de dichos productos y tiene una correlación baja con los ciclos económicos. La experiencia obtenida en este sector, además de contar con la capacidad operativa necesaria, permite a la empresa enfocarse en este único producto. Sin embargo, se debe mencionar que existe una gran diferencia entre el nivel de ventas del producto de Pillsens respecto a la primera marca de analgésicos, que es Tylenol.

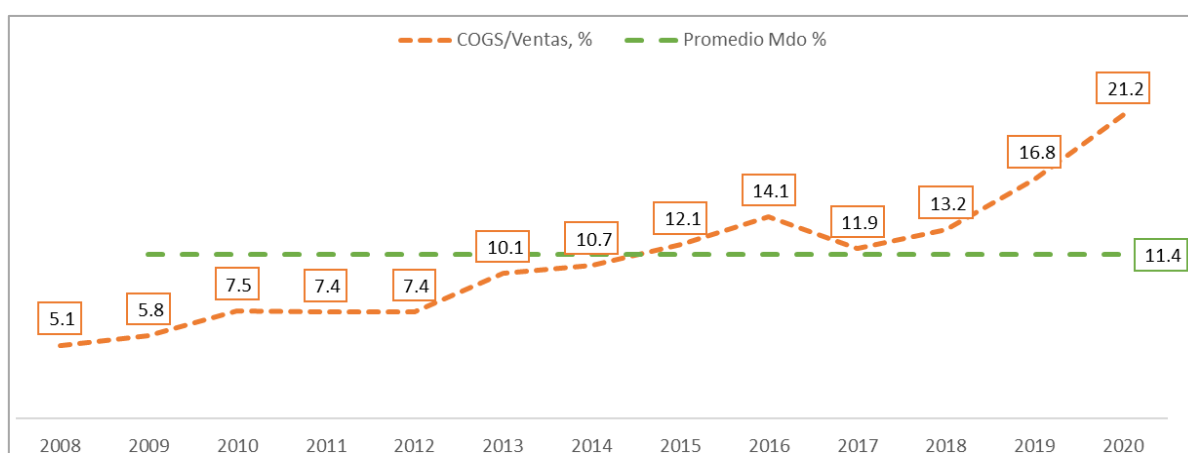
Según Euromonitor, Tylenol logró ventas por US\$ 811 millones mientras que Rubanna logró US\$ 134 millones.

La empresa se encuentra ingresando a una etapa de madurez, pero aún se requiere que crezca en el volumen de ventas y que disminuya la brecha de rentabilidad existente en la industria. En ese sentido, alcanzar economías de escala permitiría disminuir la importancia de los costos fijos a través del incremento del volumen de ventas.

1.4 Definición del problema que enfrenta la empresa

La empresa ha tenido problemas para controlar el costo de las ventas en relación con sus ingresos. En los últimos años este se ha incrementado de manera sustancial, incluso en relación con periodos anteriores y con el promedio del mercado.

Figura 7. Evolución del ratio costo de ventas entre ventas



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

Si bien es cierto que la posición patrimonial de la empresa se ha fortalecido, esto se ha logrado sin hacer uso de financiamiento adicional; es decir, no se ha evaluado el beneficio que se obtendría en caso se modifique la estructura de capital actual a través del empleo de deuda financiera. Adicionalmente, se puede observar que existe una posición líquida neta importante (caja y equivalentes menos deuda de corto plazo); esto significa que no se están optimizando dichos excedentes para obtener algún rendimiento financiero adicional o que

Pillsens no está preocupándose por distribuir adecuadamente las ganancias a sus accionistas (través del pago de dividendos).

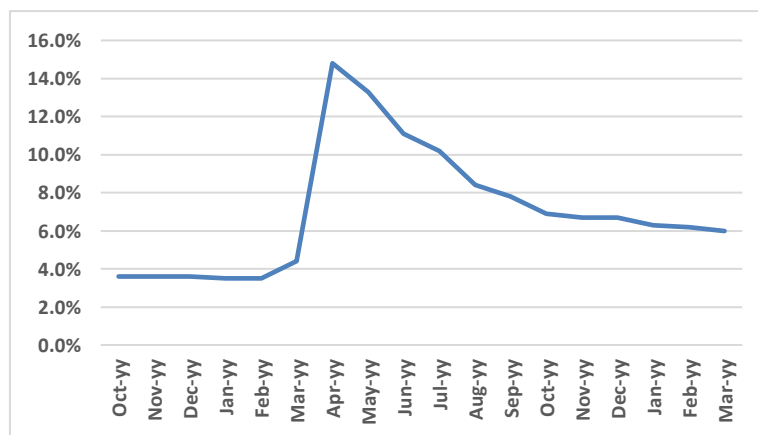
Se han presentado problemas para atender una mayor demanda debido a dos factores principales: la capacidad instalada insuficiente, y las limitaciones de producción debido a licitaciones ganadas en periodos anteriores. Debido a ello, se hizo evidente la necesidad de efectuar una estimación de las inversiones necesarias en edificios u otros que permitan mantener una capacidad instalada suficiente.

Capítulo II. Análisis externo

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEG³)⁴

- **Entorno político-legal.** Dos aspectos importantes para evaluar son la pandemia y las políticas implementadas para su mitigación. Según la Comisión Económica de América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), en su informe sobre el COVID-19, en donde se evalúa el impacto del coronavirus en Estados Unidos, la expansión económica vivida por el país ha llegado a su fin. Así como en la mayoría de los países a nivel mundial, Estados Unidos se ha visto obligado a desplegar políticas (económicas, sanitarias, sociales, entre otras) para salvaguardar la salud de la población, siendo el cierre de negocios la medida que tuvo un mayor impacto, especialmente en la pérdida del empleo. Según el informe, en abril del 2020, la economía estadounidense perdió cerca de 21 millones de empleos, (tasa de desempleo en récord histórico de 14.7% en abril del 2020).

Figura 8. Tasa de desempleo



Nota: Adaptado de Informes COVID-19 - Impacto del COVID-19 en la economía de los Estados Unidos y respuestas de política, por CEPAL, 2020.

³ PESTEG son las siglas del análisis del ambiente externo llamado Político, Económico, Social, Legal, Ecológico y Global.

⁴ David & David, 2017.

A pesar de la recuperación económica debido a la reactivación de la producción y del consumo, aún no se alcanzan los niveles de empleo del período prepandemia; sin embargo, el rápido avance de la vacunación y el alcance de la inmunidad de grupo permiten suponer que esta brecha se cerrará en el corto plazo. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, año) para lograr la inmunidad de grupo, en una enfermedad como el sarampión, fue necesario vacunar al 95% de la población; en el caso del COVID-19 se estima que la inmunidad grupal se alcanzaría con un 70%. Sin embargo, el hecho de que esta sea una enfermedad nueva podría desestimar estas estimaciones iniciales. Según el *dashboard* de la OMS (2020), a octubre del 2021, Estados Unidos ha logrado vacunar al 62% de su población, luego de tener 45 millones de casos y 730.000 muertos a causa de esta enfermedad, siendo el país más afectado por la pandemia; esto sin considerar las nuevas variantes descubiertas que parecen ser más agresivas que el virus original. Desde el punto de vista legal una variable importante es la estabilidad política del país del norte. En un hecho sin precedentes, el 06 de enero del 2021, llamado el “día de la infamia”, los seguidores de Donald Trump invadieron el Capitolio, originando una serie de eventos que trajo como consecuencia la muerte de cuatro civiles y un policía (BBC News Mundo, 2021a). Trump poco antes había participado en un mitin multitudinario frente a la Casa Blanca promoviendo la marcha hacia el Capitolio, lo que muchos han descrito como un intento de autogolpe. Esta noticia es representativa de la crisis política que vivió Estados Unidos durante la presidencia de Trump. Según la BBC, «[...] este escenario dejó a J. Biden un país más polarizado que nunca y una parte de la población que no reconoce su legitimidad» (BBC News Mundo, 2021b). Sin embargo, hoy en día los demócratas tienen el control de las dos cámaras del congreso, lo que permite que existan mayores oportunidades para llevar adelante sus planes y dejar atrás el turbulento final del mandato de Trump. Otro aspecto importante es el legado de la Ley Hatch-Waxman en la cual se

puede evidenciar la presión de las grandes empresas farmacéuticas y los beneficios que les ha sido para mantener sus patentes durante muchos años. La investigación detalla aspectos positivos de esta ley, la cual acelera la aprobación de un producto genérico sin necesidad de pasar por los estudios que aseguren su eficacia, tomando como base el producto de marca ya aprobado luego de que se hayan liberado las patentes. Esta normativa viene desde el año 1970, pero no ha sido efectiva en el transcurso de los años debido a las presiones de las empresas farmacéuticas por mantener las patentes, situación que se mantuvo hasta el 2009. Entre el 2009 y el 2019 se incrementó la presencia de productos genéricos debido a que ciertas patentes iban caducando, incrementándose la presencia de medicamentos genéricos de 75% a un 90% en dicho período. Se debe mencionar que para los productos que tenían patentes vigentes, las empresas farmacéuticas realizaron un incremento de precios, lo que afectó al porcentaje de la población que todavía no accede a medicamentos genéricos; esto con el fin de evitar la caída de las ventas por la pérdida de las patentes y el incremento en la demanda de los medicamentos genéricos promovidos por el gobierno a través de diferentes entidades y programas (Engelberg, 2021).

Tabla 1***Entorno político-legal***

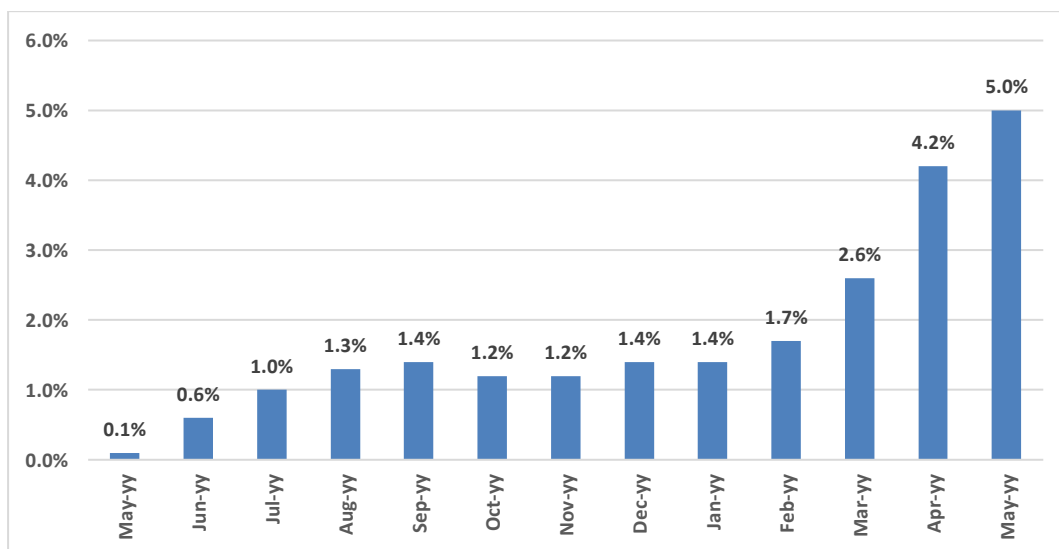
Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad / Amenaza
Incertidumbre sobre posibles nuevas variantes que hagan regresar a políticas agresivas para contener el COVID-19.	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas en la cadena de suministro por el cierre de fronteras. • Implantación de restricciones sociales. • Paralización de actividades económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desabastecimiento de insumos importados. • Incertidumbre para planificar un resultado en el corto o mediano plazo. • Disminución de márgenes de rentabilidad. 	Amenazas
Inestabilidad política en Estados Unidos.	Incertidumbre sobre políticas relacionadas a los programas de asistencia médica apoyadas y subvencionadas por el gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la demanda de los productos de la empresa. 	Amenaza
Vencimiento de patentes y leyes para desarrollar medicamentos biosimilares.	Permite ampliar la oferta de analgésicos en el mercado y promueve el consumo de medicamentos genéricos.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la demanda de productos genéricos. • Posibilidad de desarrollo de nuevos productos de patente libre. 	Oportunidad

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017; Informes COVID-19 - Impacto del COVID-19 en la economía de los Estados Unidos y respuestas de política, por CEPAL, 2020; Inmunidad colectiva, confinamientos y COVID-19, por OMS, 2020; United States of America Situation, por OMS, s.f.b; Biden presidente: las 17 primeras medidas con las que empieza a revertir las políticas de Trump, por BBC News Mundo, 2021b; Capitolio de Estados Unidos | Cómo fue el caótico "día de la infamia" que vivió EE.UU. con el violento asalto al Congreso por seguidores de Trump, por BBC News Mundo, 2021a; Medicamentos inasequibles: el verdadero legado de la Ley Hatch-Waxman, por Engelberg, 2021.

- **Entorno económico.** Una de las variables a analizar es el Índices de Precios al Consumidor (IPC), el cual se ha incrementado a una tasa interanual del 6.2% (al cierre de octubre del 2021). Según la Agencia EFE (2021), esta inflación ha sido la mayor que ha tenido Estados Unidos en 13 años, estimándose que este incremento será transitorio debido a las recientes declaraciones del gobierno de que se levantarán las restricciones

impuestas por la pandemia, buscando la reapertura económica. El presidente Biden y diferentes asesores económicos aseguran que este ratio de inflación se verá impactado por partidas específicas como la de los automóviles (nuevos y usados) y que retirando estos efectos la tasa hubiera sido mucho menor. El presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED⁵) aseguró que no modificará la tasa de interés del Banco Central, la cual se mantiene entre 0% y 0.25% para lo que resta del año, y que la inflación ha sido provocada por la escasez de productos y la súbita recuperación de la demanda a raíz de la rápida recuperación económica estadounidense a medida que se eliminaron las restricciones, estimándose que esta bajará nuevamente a 2%, que es la meta fijada por el Banco Central (Agencia AP, 2021). En lo que respecta al Producto Interno Bruto (PIB), al cierre del 2020 Estados Unidos se ubicó como la economía más grande del mundo (Expansión/datosmacro.com, s.f.a).

Figura 9. Tasa de inflación de Estados Unidos al 2020



Nota: Adaptado de Presidente de la FED: la inflación en EE.UU. será alta pero luego cederá, por Agencia AP, 2021.

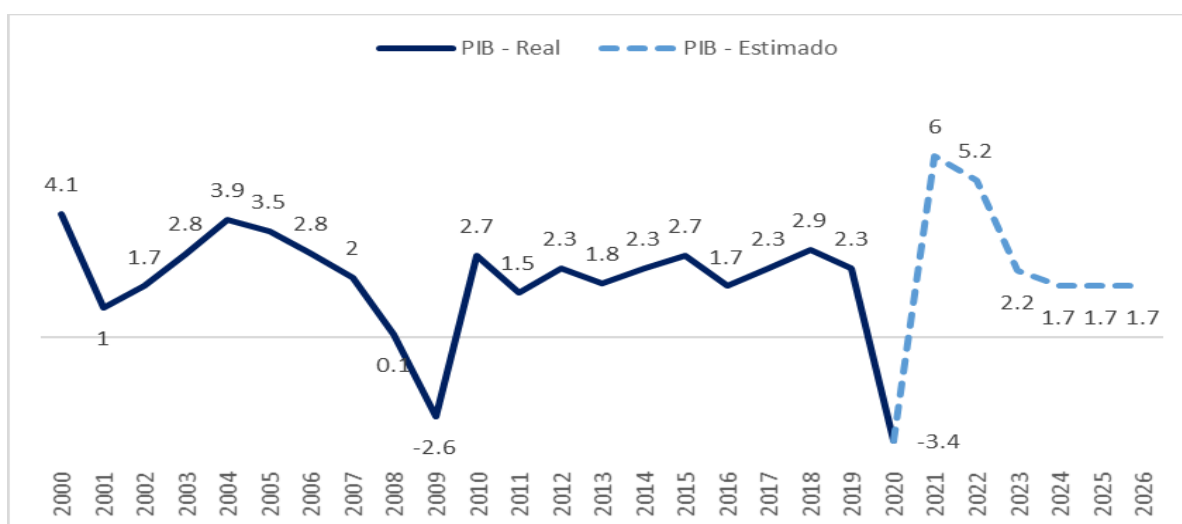
⁵ FED son las siglas del inglés *Federal Reserve*.

Tabla 2***Evolución del PIB***

Ranking	Países	PIB anual	Var. PIB (%) - 2020
1	Estados Unidos	18.292.506M.€	-3,4%
2	China	13.028.009M.€	2,3%
3	Zona Euro	11.400.380M.€	-6,4%
4	Japón	4.424.062M.€	-4,8%
5	Alemania	3.367.560M.€	-4,6%

Nota: Adaptado de Real GDP growth, por International Monetary Found (FMI), s.f.

Estados Unidos sigue manteniendo su liderazgo a pesar del decrecimiento de -3.4% en el año 2020 (explicado por efectos de la pandemia), ocupando China el segundo lugar con una tasa de crecimiento de 2.3%. Para el 2021 se visualiza la recuperación económica del país, y se mantiene sólido su crecimiento de PIB, aunque todavía no recupera los indicadores previos a la pandemia (al cierre del 2019). Según el FMI, las proyecciones de crecimiento de PIB para los próximos años son alentadoras: para el 2021 y 2022 serán de 6% y 5.2%, respectivamente; en el 2023 habrá una caída a 2.2%, para luego estabilizarse a una tasa de crecimiento de 1.7%.

Figura 10. Evolución del PIB (variación porcentual anual)

Nota: Adaptado de Real GDP growth, por International Monetary Found (FMI), s.f.

Tabla 3**Entorno económico**

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad / Amenaza
Incertidumbre sobre el incremento de la inflación.	Incremento del precio de los insumos y servicios de transporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Menores márgenes de rentabilidad. • Incremento de salarios y pago a proveedores. 	Amenaza
Crecimiento de PBI de Estados Unidos.	Incremento del consumo. Incentivo a la producción e inversiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la producción. • Ampliación de plantas e inversión en <i>working capital</i> y mejoras en eficiencia operativa. 	Oportunidad

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017; La inflación en EE.UU.

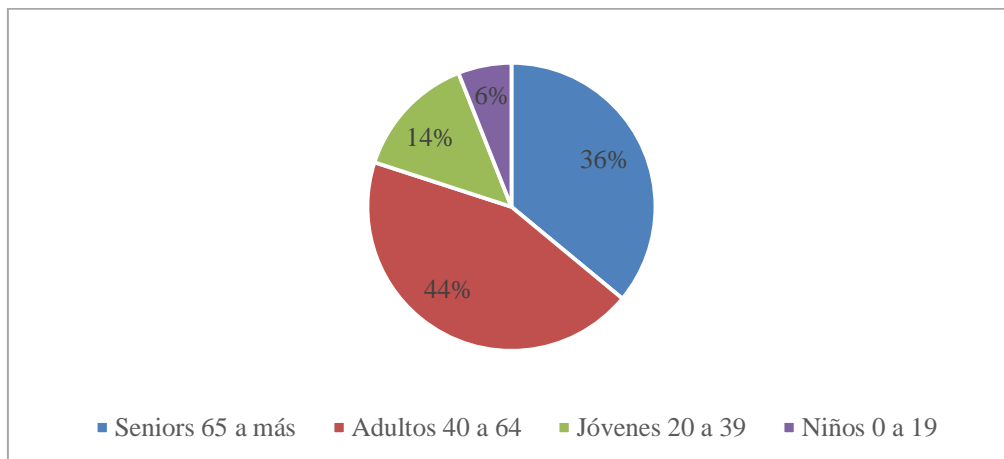
se dispara en junio al 5,4 %, la mayor en 13 años, por EFE, 2021; Presidente de la FED: la inflación en EE.UU.

será alta pero luego cederá, por Agencia AP, 2021; El PIB sube un 0,5% en Estados Unidos en el tercer

trimestre, Expansión/datosmacro.com, s.f.a; Real GDP growth, por FMI, s.f.

- **Entorno social.** Respecto al entorno social, una variable importante es el envejecimiento de la población; esto debido a que las personas con mayor edad representan el mayor porcentaje de consumidores de medicamentos. Según la Association for Accessible Medicines (AAM, 2021), los principales beneficiados de la existencia de los medicamentos genéricos son los adultos mayores (40-64 años) y los seniors (65 a más años), concentrando el 80% de los ahorros generados por la presencia de los medicamentos genéricos, siendo el ahorro total generado por la presencia de medicamentos genéricos aproximadamente US\$ 338 billones.

Figura 11. Ahorros en medicamentos genéricos 2020



Nota: Adaptado de The U.S. Generic & Biosimilar Medicines Savings Report, por AAM, 2021.

Según el portal datosmacro.com (s.f.b), en los últimos 10 años existe un incremento de la población mayor a 64 años y un decrecimiento de la población menor a 14 años. Al 2020 el 17% de la población es mayor a 64 años, siendo en el 2010 el 13%. Asimismo, la tasa de natalidad del país viene reduciéndose, logrando ser al 2020 un 11.4%, mientras que en el 2010 era de 13%. Como menciona Iñaki de la Peña (2003), es indudable que a medida que el estado de salud de la persona mayor se va deteriorando, demanda varios tipos de necesidades (medicinas, asistencias, tratamientos, terapias, etcétera) a las que difícilmente se puede hacer frente con los ingresos recibidos por la pensión. Además, a medida que aumentan los productos genéricos y se promueven más a través de diferentes canales de comercialización (programas del Estado y farmacias), existe mayor seguridad de la población por utilizarlos. La FDA a través de su oficina de Medicamentos Genéricos (OGD, por sus siglas en inglés), garantiza que los medicamentos genéricos sean accesibles y de alta calidad para que estén disponibles al público estadounidense. Uno de sus pilares es educar a la población y promover el uso de estos medicamentos, evidenciando el ahorro que pueden generar por la diferencia de precios de medicamentos genéricos y los de marca. Solo para el caso del Paracetamol (Acetaminophen), al revisar sus precios en Amazon, se aprecia que por unidad un producto de marca como el Tylenol

que cuesta US\$ 0.10, mientras que el de marca propia (genérico) de nombre Amazon Basic Care tiene un precio de US\$ 0.02 por unidad, lo que genera un ahorro del 80% por la compra de este producto genérico. Este caso ocurre no solo en este producto, sino en varias medicinas cuyas patentes ya se han liberado y logran ahorros de casi 98%. Por ejemplo, el medicamento Liptor, que sirve para el tratamiento del colesterol elevado, según la AAM el producto de marca por unidad tiene un precio base de US\$ 3.29 versus el producto genérico que está en US\$ 0.08, logrando ahorros de casi US\$ 19.2 billones en el 2020, por el cambio de medicamento, sumado al efecto de la penetración de los productos genéricos, que al 2020 representaban el 90% de las prescripciones, y solo el 18% del gasto realizado en medicinas. Un indicador importante según la AAM es el grado de abandono de las recetas médicas, donde los productos de marca tienen un ratio de 21.3%, mientras que si los productos genéricos tienen un ratio de abandono de 8.1%. Es decir, las recetas con medicamentos genéricos tienen menores ratios de abandono y por ende a quienes completaron su receta aseguran su nivel de salud. Según el informe de AAM del 2018 (AAM, s.f.), uno de los riesgos es que la presencia de productos genéricos se concentra en pocos canales de distribución (CVS, Walgreens, Walmart, etcétera). Esto ha hecho que las empresas de productos genéricos decidan no lanzar nuevas aprobaciones o inclusive salir del mercado donde los medicamentos se cotizan como productos básicos con márgenes muy reducidos. Si se reduce el número de competidores podría ocurrir escasez de medicamentos y aumento de precios.

Tabla 4**Entorno social**

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento de la población que demanda medicamentos genéricos.	Incremento de la demanda de medicinas y servicios médicos.	Incremento de la demanda de los productos que fabrica la empresa.	Oportunidad
Porcentaje de penetración de los medicamentos genéricos.	Seguridad por parte de la población para el consumo de productos genéricos o de marca blanca.	Incremento de la demanda de los productos genéricos que fabrica la empresa.	Oportunidad
Concentración de la venta de productos genéricos en pocas empresas <i>retail</i> .	Aumento del poder de negociación de los canales de comercialización.	Disminución de los márgenes de ganancia.	Amenaza

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017; The U.S. Generic & Biosimilar Medicines Savings Report, por AAM, 2021; Estados Unidos - Pirámide de población, por Expansión/datosmacro.com, s.f.b; Impacto del envejecimiento de la población en el seguro de salud y de dependencia, por Iñaki de la Peña, 2003; Generic Drug Access & Savings in the U.S. Access in Jeopardy, por AAM, s.f.

- **Entorno tecnológico.** En el entorno tecnológico se analizará el efecto de las patentes. Según la AAM (s.f.), este es un riesgo latente que impacta al sector reduciendo la posibilidad de compra de medicina accesible para la población. Por otro lado, existen posiciones de las empresas farmacéuticas que alegan que parte de su inversión en I&D se debe beneficiar con el derecho de comercializar estos productos antes que otras empresas. Hoy en día, las pérdidas generadas por la liberación de patentes han impactado en el sector farmacéutico y aunque se han concentrado en desarrollar medicamentos para enfermedades específicas, el grado de retorno generado no ha sido el esperado. Según Engelberg (2021), los grandes fabricantes lograron mediante *lobbys* en el Congreso la ampliación de patentes, además de aumentar los precios de las que todavía tenían, logrando mitigar las pérdidas dadas por las patentes liberadas. Lo cierto es que al 2018

existían más de 100 patentes por más de 30 años. Fuera de esta disputa por mantener las patentes por muchos años, existe una coyuntura que afecta directamente a las empresas farmacéuticas, especialmente en lo que corresponde a la inversión en I&D de medicamentos. Según Farmaindustria (2020⁶), existe un doble efecto en lo que corresponde al I+D de medicamentos; por un lado, los costos de desarrollo se han incrementado en un 67% en 10 años y por otro, el retorno esperado de la inversión en nuevos medicamentos está en 1.8%, el punto más bajo de los últimos 10 años. Aspectos asociados a la “especificidad” de los medicamentos, que se dirigen a un número menor de pacientes y la creciente competencia son los principales motivos de que esto sea así. Esta mayor sofisticación de los medicamentos responde a la búsqueda de mayor eficacia en las patologías objetivas, el incremento de medicamentos biológicos que conlleva a un complejo proceso I&D, y una mayor exigencia regulatoria. Otro aspecto a considerar es que solo el 9.6% de los fármacos en investigación llegan a comercializarse, además de que muchos de estos no van dirigidos a toda la población, sino que se centran en poblaciones específicas, limitando su retorno a dicha población. A esto se le suma la creciente competencia: “Antes una molécula estaba mucho tiempo sola en el mercado, pero ahora ya varias moléculas no genéricas que compiten por un mismo mercado” (Farmaindustria, 2020). Estas condiciones merman los grandes beneficios que recibían las grandes empresas farmacéuticas en su modelo de negocio tradicional. Otro aspecto por considerar es el acceso a las tecnologías, y cabe destacar que Estados Unidos lidera el desarrollo de los avances tecnológicos a nivel global. Según Gómez (2019), en un estudio desarrollado por KPMG Internacional, el 60% de los encuestados sitúa a Estados Unidos y a China a la cabeza de los avances tecnológicos disruptivos que se espera que tengan un

⁶ El informe del portal está sustentado en un estudio que hizo la consultora Deloitte llamado “Ten years on Measuring the return from pharmaceutical innovation 2019”.

impacto global. La presencia de Silicon Valley de China y de Estados Unidos apunta a liderar el desarrollo de inteligencia artificial, considerándolo un importante motor de innovación. Cabe destacar que las empresas líderes en la industria tecnológica se sitúan en ambos países como Google, Apple, Alibaba, Microsoft y sobre todo Elon Musk, el visionario de la industria. Algunas de las tecnologías disruptivas del sector salud están desarrolladas para:

- Mejorar la organización de los centros de salud, a través de la gestión de pacientes.
- Lucha contra enfermedades, desarrollando productos que permitan curar o eliminar enfermedades de diferente índole.
- Eficacia en el diagnóstico y seguimiento, teniendo formas de atender a un paciente sin necesidad de estar físicamente frente a él.
- Medicina preventiva y reparadora, sobre todo en el trasplante de órganos y tecnología protésica.

Todo esto gracias a diferentes desarrollos tecnológicos como, por ejemplo, inteligencia artificial, realidad virtual, impresión 3D, telemedicina, y Big Data.

Tabla 5

Entorno tecnológico

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la Compañía	Oportunidad / Amenaza
Inversión para el desarrollo de nuevos medicamentos.	Predominio de grandes empresas con mayor capital y solvencia económica.	Inversión en I&D limitada debido a los altos niveles de inversión.	Amenaza
Desarrollo de tecnologías disruptivas para el sector.	Mejor prescripción y atención de medicinas.	Incremento de la demanda de los productos que fabrica la empresa.	Oportunidad

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017; 2018 Generic Drug Access & Savings in the U.S. Access in Jeopardy, por AAM, s.f.; Medicamentos inasequibles: el verdadero legado de la Ley Hatch-Waxman, por Engelberg, 2021; I+D de medicamentos: costes de desarrollo cada vez

más altos y rentabilidades más bajas, por Farmaindustria, 2020; Estados Unidos y China lideran desarrollo de avances tecnológicos a nivel global, por Gómez, 2019.

- **Entorno ecológico.** Con respecto al entorno ecológico, cada vez existe más preocupación sobre la contaminación y los efectos de los gases de efecto invernadero. Estas presiones se consolidan a través de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) como, por ejemplo, Salud sin Daño, Manos Unidas, Green Peace, entre otras; y el mismo gobierno de Estados Unidos. A inicios del 2021 Biden, en la reunión Leaders Summit on Climate de las Naciones Unidas se comprometió a tener un sistema eléctrico libre de emisiones de dióxido de carbono en 10 años (Planelles, 2021). Cabe recordar que Estados Unidos es uno de los principales emisores de los gases de efecto invernadero a nivel mundial, y este compromiso generará la transformación del país. Estas declaraciones implican un cambio a la política que venía realizando Estados Unidos con Trump, reincorporándose a la lucha climática internacional.

Tabla 6

Entorno ecológico

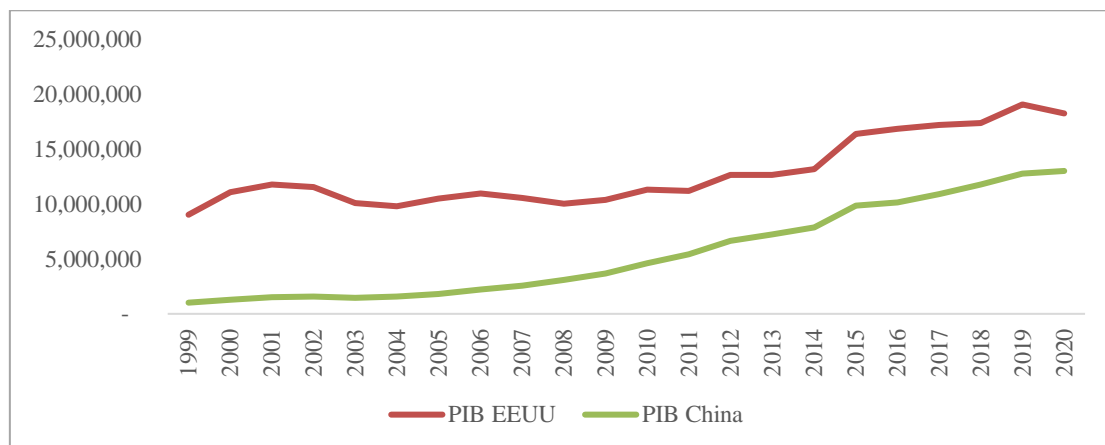
Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad / Amenaza
Aparición de nuevas leyes que regulen la emisión de gases en los procesos productivos.	Requerimientos para el control de emisiones de gases en los procesos productivos.	Incremento de costos por adaptar los sistemas productivos.	Amenaza

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017; EEUU vuelve a la lucha climática y promete recortar a la mitad sus emisiones en una década, por Planelles, 2021.

- **Entorno global.** Respecto a la política exterior, según la BBC News Mundo (2021c), Biden ha declarado que “Estados Unidos ha vuelto y la diplomacia está en el centro de nuestra política exterior”. Cabe recordar que el manejo de la política exterior de D. Trump fue de confrontación, especialmente con China. Según el portal politicaexterno.com (Tamames, 2020), a Trump se le atribuye iniciar los conflictos con el gigante asiático a

través de choques comerciales, diplomáticos y tecnológicos. Importante detallar que la propuesta del actual presidente de Estados Unidos asegura que enfrentará los abusos económicos de Pekín, pero también apostará por la cooperación incluso con China y Rusia a quienes ha mencionado sus intenciones de competir con ellos económicamente. Además, menciona que “repararemos nuestras alianzas, interactuando con el mundo nuevamente”. Esto deja constancia de la nueva política exterior del país del norte, buscando consolidar aliados a favor suyo y dejando los bandos ya sea de China o de Rusia. Por el momento según las declaraciones de Biden, Estados Unidos no está en conflicto con China, pero si en competencia en ciertas áreas y en alianza en otras.

Figura 12. Evolución del PIB anual



Nota: Adaptado de Real GDP growth, por FMI, s.f.

Tabla 7

Entorno global

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad / Amenaza
Fortalecimiento de la alianza entre Estados Unidos y China.	Acceso a materiales e insumos para la fabricación de productos.	Posible disminución de costos de algunos insumos por acceso de productos desde China.	Oportunidad

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017; Biden: las 3 prioridades del mandatario en política exterior, por BBC News Mundo, 2021b; El legado de Trump, por Tamames, 2020.

2.2 Análisis del microentorno – Análisis y atractividad del sector

Dentro de la evaluación de las fuerzas competitivas se realizará el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter⁷, también conocido como análisis del microentorno. Así, se analizará y evaluará la intensidad de cada una de las cinco fuerzas y cómo impactan en la rentabilidad de la empresa, evaluándola como alta, media o baja según sea el caso.

Es preciso indicar que, para profundizar en este análisis, se realizó una entrevista de juicio experto a Diego Alva, Gerente Comercial de Farmacias Peruanas S.A., cuyos aportes se han considerado en la calificación de las Cinco Fuerzas de Porter.

- **Amenaza de nuevos competidores.** En esta fuerza se analiza la probabilidad del ingreso de nuevos competidores, debido a la atractividad del sector y/o a las barreras de ingreso existentes. Como principales barreras de ingreso se destacan las siguientes:
 - Economías de escala. El sector de analgésicos genéricos (Paracetamol) es un mercado basado en economías de escala y alineado con una estrategia genérica de liderazgo en costos. Su crecimiento se encuentra sustentado en la cobertura de canales (para estar cerca al cliente) y en el envejecimiento de la población. En el mercado de genéricos, al tener fuertes presiones por parte de las entidades reguladoras para disminuir los precios, los fabricantes buscan lograr eficiencias en costos, ya sea en la cadena logística o en el volumen de producción.
 - Identificación de una marca en el sector. En el sector de analgésicos se aprecia que está fragmentado. Al realizar la diferenciación por componente se identifican a las marcas reconocidas que lideran el segmento de cada componente como se aprecia en la tabla 8. Muchos de estos componentes ya son de patente libre y con eso existe mucha presión para la reducción de precios o el ingreso de productos genéricos que permita el acceso de medicinas para todos.

⁷ David & David, 2017.

Tabla 8***Diferenciación por componente***

Componente	Marca	Empresa	Participación en ventas 2020
Paracetamol.	Tylenol.	Johnson & Johnson Inc.	81%
Ácido acetilsalicílico.	Bayer Aspirin.	Bayer AG.	73%
Ibuprofeno.	Advil.	GlaxoSmithKline Plc.	60%
Ácido acetilsalicílico + Paracetamol.	Excedrin.	GlaxoSmithKline Plc.	60%

Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

- Requisitos de capital. Otro aspecto importante para barreras de ingreso son los requisitos de capital. Este sector industrial demanda inversión en infraestructura para la producción en escala, la cual requiere de capital para la implementación y altos niveles de inversión en I&D para la actualización y desarrollo de productos.
- Acceso a canales de distribución. El acceso a los canales de distribución es esencial ya que, a través de estos, se accede al cliente final. Al ser un producto de venta libre (sin prescripción), existen diferentes canales (conocidos como *wholesaler*) con los cuales se alcanza el producto a los clientes finales, y tienen diferentes tipos de formatos donde se venden medicamentos, tales como farmacias especializadas, tiendas *retail*, y *mail order / online*. El canal de farmacias especializadas y el *retail* son rubros con líderes ya establecidos; CVS es uno de ellos en el canal de farmacias y Walmart es otro en el de *retail*, ambos formatos cuentan con el servicio de *mail order*. Asimismo, ser parte de la red del Pharmacy Benefits Managers (PBM) es relevante para tener acceso a los programas del gobierno donde se priorizan los medicamentos genéricos.
- Curva de la experiencia. Los autores de la presente investigación consideran que la experiencia en el sector es una barrera de ingreso, ya que este tiene proveedores específicos, insumos, leyes, reglamentaciones y además un proceso de producción reglamentado el cual, sumado a la experiencia en el mercado, genera una barrera de ingreso importante en el sector.

Debido a estas razones se considera que la amenaza de los nuevos competidores es baja, debido a la existencia de barreras de ingreso que inhiben a otros competidores de ingresar al mercado, lo cual lo vuelve muy atractivo.

Tabla 9

Amenaza de los nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores	<- Poco atractivo / Muy atractivo ->					Puntaje
	1	2	3	4	5	
Requisitos de economías de escalas.					x	5
Necesidades de diferenciación.			x			3
Requisitos de capital.					x	5
Accesos a canales de distribución.					x	5
Curva de aprendizaje.					x	5
Atractivo						4.6

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017; entrevista de juicio experto realizada a Diego Alva, Gerente Comercial de Farmacias Peruanas S.A.

- Poder de negociación de proveedores.** En el sector de analgésicos se requiere de materia prima especializada la cual es proporcionada por varios proveedores a nivel mundial, cumpliendo con ciertos estándares de calidad y volúmenes para atender la demanda. Al ser componentes de venta a escala mundial no existe escasez y es posible encontrar proveedores que los ofrezcan en cantidades suficientes para la fabricación. Aun así, comparativamente hablando, el poder que tienen las empresas farmacéuticas con el dominio de marcas y patentes imposibilita a los proveedores integrarse hacia adelante. Asimismo, las presiones del gobierno para acceder a los medicamentos genéricos a través de los PBM, vuelve relevante que las empresas formen parte de esta red para vender los volúmenes esperados en contratos de largo plazo, y para asegurar las fluctuaciones de precios y demanda. Además, se puede decir que el costo del cambio es relativamente alto ya que, al ser insumos clave, es necesario asegurar calidad, suministro y flujo de proceso

del proveedor. Debido a esto se concluye que en el sector de analgésicos el poder de negociación de los proveedores es bajo, lo cual lo vuelve un sector atractivo.

Tabla 10

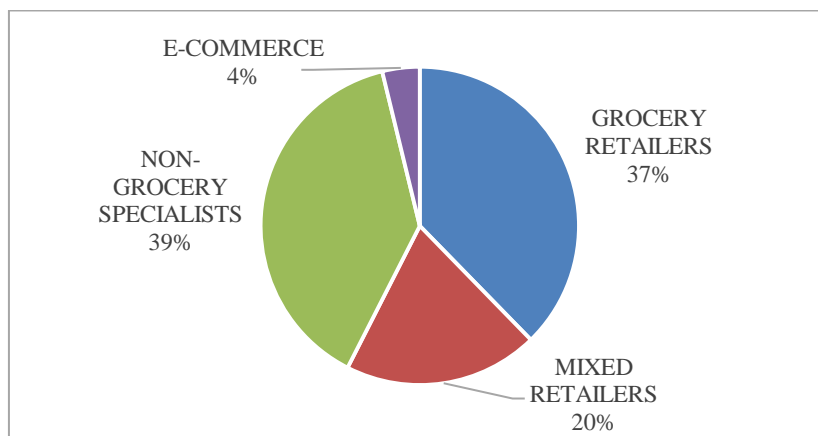
Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación con proveedores	<- Poco atractivo / Muy atractivo ->					Puntaje
	1	2	3	4	5	
Numero de proveedores.			x			3
Amenaza de proveedores a integrarse hacia adelante.					x	5
Costo de cambio de proveedor.				x		4
Atractivo						4.0

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017; entrevista de juicio experto realizada a Diego Alva, Gerente Comercial de Farmacias Peruanas S.A.

- **Poder de negociación de los clientes.** El sector de empresas farmacéuticas fabricantes de analgésicos y laboratorios vende a través de canales que llegan a clientes finales, entre los que se encuentran:

Figura 13. Distribución de canales - analgésicos



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

Dentro de *retail* de consumo (*grocery retailers*) existen varias opciones donde destacan los supermercados (12%), y los hipermercados (14%). Los *grocery retailers* concentran el 26%, pero destaca una importante empresa como Walmart con su propuesta de Walmart Health que participa con diferentes formatos dentro del *retail* de consumo. Otros formatos como grifos pesan 5% y los *retailers* de consumo tradicional pesan 6%. Walmart también

participa en *retailers* mixtos con su formato de *mass merchandisers* que pesa 10%. En el *retail* de no consumo aparecen las farmacias (*drugstores*) que concentran el 39% de la venta de analgésicos, destacando Walgreen y CVS. La concentración de clientes en los canales principales es baja; los canales que tienen variedad de clientes son muy atomizados y todavía pesan muy poco en el canal de distribución. Asimismo, dadas las presiones del gobierno por lograr mejores precios para que la población pueda acceder a medicinas baratas, lo que los deja en una posición ventajosa para negociar precios con los fabricantes. La presencia de productos genéricos en los canales, especialmente en los *retailers* más grandes, provocan disponibilidad de sustitución de productos para los fabricantes de analgésicos de marca. Aun así, existe un poder de marca por parte de los fabricantes de productos lo que equilibra la balanza y genera la necesidad de tener estos productos en las góndolas, pero sin dejar la opción de que haya productos genéricos con marca blanca para promover el cambio al cliente y así fomentar la marca propia. Dada la coyuntura de este sector, los autores de la presente investigación afirman que el poder de negociación de los clientes es alto, lo cual lo vuelve un sector poco atractivo.

Tabla 11

Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación con clientes	<- Poco atractivo / Muy atractivo ->					Puntaje
	1	2	3	4	5	
Número de clientes.		x				2
Capacidad de negociación de los clientes.		x				2
Capacidad de los clientes de integrarse hacia atrás.				x		4
Disponibilidad de productos genéricos.	x					1
Identidad de marca de analgésicos.			x			3
Poco atractivo						2.4

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017; entrevista de juicio experto realizada a Diego Alva, Gerente Comercial de Farmacias Peruanas S.A.

- **Amenaza de productos sustitutos.** La amenaza de productos sustitutos para la categoría de analgésicos considera aquellos productos de origen natural y/o orgánico, destacando la uña de gato, la cúrcuma, entre otros. Aun así, existen estudios que aseguran que el grado de concentración que se requiere y la dosis necesaria para causar el mismo efecto es muy elevada, lo que ubica a estos productos como de uso preventivo y no de rápida solución. Debido a ello los autores de la presente investigación concluyen que, en este sector, la amenaza de productos sustitutos es baja.

Tabla 12

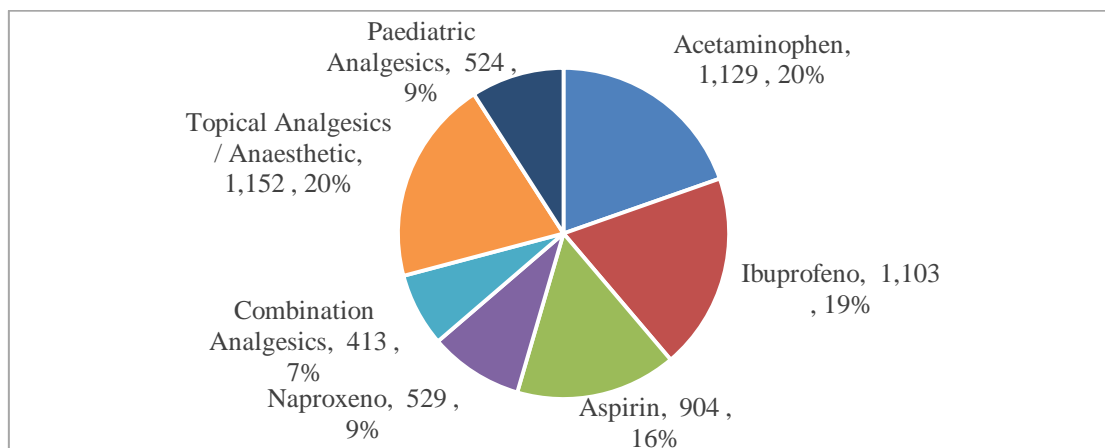
Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	<- Poco atractivo / Muy atractivo ->					Puntaje
	1	2	3	4	5	
Sustitutos cercanos.					x	5
Propensión a probar sustitutos.					x	5
Costo de cambio para los clientes.					x	5
Atractivo						5.0

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017; entrevista de juicio experto realizada a Diego Alva, Gerente Comercial de Farmacias Peruanas S.A.

- **Rivalidad de los competidores.** El sector de analgésicos es un mercado fragmentado. Aun así, es posible ver como algunas marcas dominan cada sector de acuerdo con el componente que tienen. Si se evalúa por componente el total del mercado se obtiene la siguiente figura:

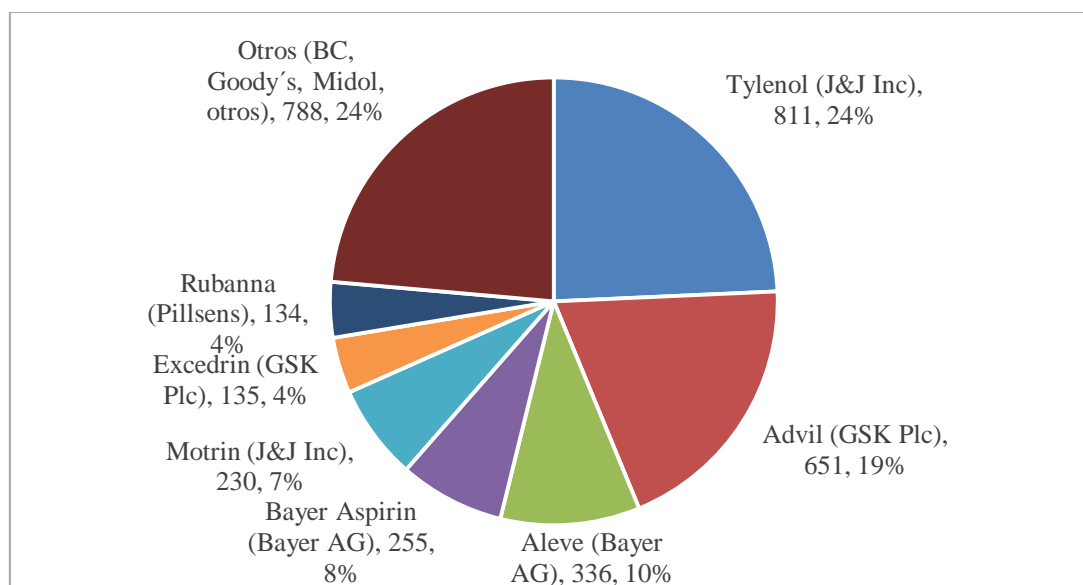
Figura 14. Ventas 2020 (millones de US\$)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

El mercado de analgésicos se divide en uso tópico, adultos, y pediátrico. Los de uso tópico representan el 20%, y el pediátrico representan el 9% del total. El resto es para adultos. El componente que tiene mayor peso es el Acetaminophen (conocido como Paracetamol), que se utiliza para dolores no inflamatorios o tratamiento para la fiebre (principalmente resfriado).

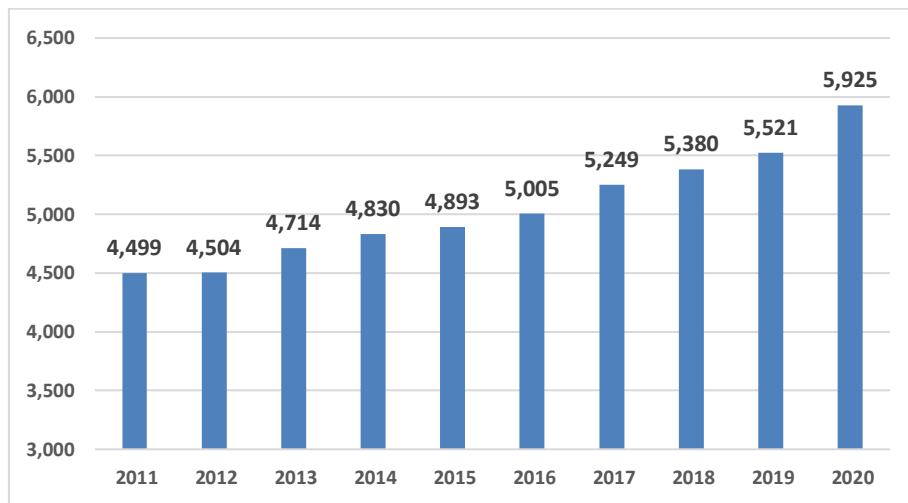
Figura 15. Ventas 2020 por marca (millones de US\$)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

Si se desagrega el sector en dolores no inflamatorios y tratamiento de la fiebre se aprecia que las marcas ya establecidas como Tylenol (Acetanominophen) y Advil (Ibuprofeno) poseen más del 40% del mercado de marcas (sin considerar marcas privadas)

Figura 16. Evolución del mercado de analgésicos (millones de US\$)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

En el crecimiento del mercado se aprecia que en los últimos cinco años este se ha mantenido con un ratio de 3 a 4%, lo cual lo sitúa como un sector maduro con empresas establecidas. Ahora, entendiendo bien la coyuntura que se vive en este sector, la liberación de patentes y las presiones del gobierno para establecer tarifas *Maximum Allowable Cost* (MAC) generan pérdidas considerables. La presencia de productos genéricos y las iniciativas del gobierno para que toda la población tenga acceso a las medicinas impacta en la rentabilidad de las empresas manufactureras. Según lo declarado por la AAM (2021), solo el 10% de las prescripciones son de medicinas con marcas, pero estas representan el 77% del gasto realizado; es decir, el 90% de las prescripciones son de medicamentos genéricos. Debido a esto, los autores de la presente investigación consideran que la amenaza por rivalidad de los competidores ya establecidos es alta en el sector, debido a la penetración de los productos genéricos y a las altas inversiones en publicidad que las empresas deben realizar para mantener su posición en el mercado.

Tabla 13***Rivalidad del sector***

Rivalidad del sector	<- Poco atractivo / Muy atractivo ->					Puntaje
	1	2	3	4	5	
Crecimiento de la industria.				x		4
Presencia de productos genéricos.	x					1
Identidad de marca.				x		4
Barreras de salida.		x				2
Concentración de proveedores.		x				2
Poco atractivo						2.6

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017; entrevista de juicio experto realizada a Diego Alva, Gerente Comercial de Farmacias Peruanas S.A.

En resumen, luego del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se concluye que el grado de la atraktividad de la industria es intermedio, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 14***Matriz de atraktividad***

Fuerzas de Porter	Impacto en el sector	<- Poco atractivo / Muy atractivo ->					Puntaje
		1	2	3	4	5	
Amenaza de nuevos competidores	10%				4.6		0.5
Poder de negociación de proveedores	25%				4.0		1.0
Poder de negociación de clientes	30%		2.4				0.7
Presencia de sustitutos	5%					5.0	0.3
Rivalidad de los competidores existentes	30%		2.6				0.8
100%		Evaluación general					3.2

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017; entrevista de juicio experto realizada a Diego Alva, Gerente Comercial de Farmacias Peruanas S.A.

- Tiene un atractivo intermedio por la presencia de productos genéricos que generan una alta competitividad, la cual se traduce en inversión publicitaria y de I&D para lograr diferenciación, y también en la concentración de los canales de distribución, lo cual merma la rentabilidad del sector.
- Lo que compensa estos efectos es la accesibilidad a la materia prima, las altas barreras de ingreso existentes, y la baja presencia de productos sustitutos.

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Lo que destaca en la matriz EFE son las variables que impulsan la demanda de medicamentos genéricos (sustentadas en el crecimiento de la población y en el impulso del gobierno para mejorar la salud de la población de bajos recursos); y la incertidumbre generada por el incremento de la inflación y las acciones del gobierno para contener el incremento de los casos con COVID-19 (ver anexo 1).

2.4 Conclusiones

- La matriz EFE tiene una calificación de 2.76, la cual es superior al punto medio (2.5), con lo que se puede concluir que las condiciones de mercado permiten aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas a las que se enfrenta.
- Existen condiciones de mercado que acelera la venta de productos genéricos, lo cual se convierte en una oportunidad.
- La concentración de empresas en el canal *retail* genera un alto poder de negociación de estas, realizando presiones de precios y minimizando los márgenes para los productos genéricos.
- Las grandes empresas farmacéuticas contemplan barreras de ingresos por el grado de inversión que requiere el desarrollo de una patente nueva.

Capítulo III. Análisis interno del negocio

En el presente capítulo se desarrollará el análisis interno de Pillsens revisando sus recursos y capacidades a fin de detectar las fortalezas y debilidades. Para lograrlo, se utilizarán herramientas como la Cadena de Valor, Modelo de Negocio, Análisis VRIO, Análisis de Áreas Funcionales y Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

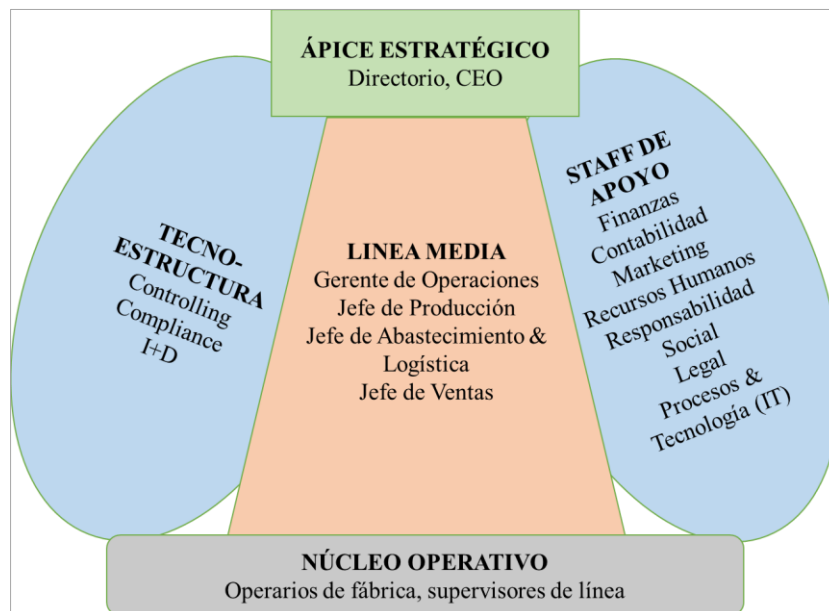
3.1 Descripción del nivel corporativo⁸

Pillsens es una corporación con sede en los Estados Unidos, que cuenta con dos plantas de producción. A continuación, se describe el nivel interno de la compañía al cierre del 2020.

3.1.1 Configuración de la organización

De las configuraciones expuestas por Mintzberg (1984) se puede afirmar que Pillsens es una organización maquina que tiene las siguientes características:

Figura 17. Configuración organizacional según Mintzberg



Nota: Adaptado de *La estructuración de las organizaciones*, por Mintzberg, 1984.

⁸ Este acápite se ha desarrollado tomando como referencia los trabajos de Mintzberg, 1984.

- Existe una jerarquía de autoridad establecida en todas las líneas de Pillsens. Esta jerarquía es importante para realizar las actividades de producción de acuerdo con las especificaciones.
- El ápice estratégico está conformado por el Directorio y el CEO.
- La tecnoestructura es responsable de la eficiencia operativa, buscando recursos para soportar el crecimiento de Pillsens. Es la responsable de analizar los diferentes mercados para encontrar oportunidades donde lograr un mayor crecimiento. Además, aquí se definen las fórmulas, tipo de insumos que se utilizarán para la producción de los medicamentos a gran escala, así como los procedimientos para la producción, empaclado, logística interna, entre otros.
- La tecnoestructura resuelve los problemas de los procesos implementados por medio de controles y cumplimiento de normativas éticas dictadas por el gobierno de Estados Unidos. Está el área de Controlling, que realiza las diferentes auditorías a los procesos productivos de manera recurrente con tal de buscar la eficiencia, mejorar las diferencias y así reducir costos y mitigar riesgos.
- La mano de obra está conformada por los operarios de las plantas para la producción de los medicamentos. Ellos se rigen por normas de trabajo bien establecidas, las cuales son específicas para realizar bien sus procesos buscando siempre la eficiencia y evitar, por ejemplo, accidentes de trabajo. Los operarios son supervisados constantemente por la línea media para cumplir con todos los protocolos de producción y ser más eficientes.
- El *staff* es fundamental para brindar el soporte a las áreas operativas como la contratación de personal, el soporte a los equipos industriales y tecnológicos, la infraestructura, las compras de insumos, logística para los productos en proceso y terminados, así como el apoyo para realizar las ventas.

- La fabricación de los productos es masiva para soportar la demanda del mercado de Estados Unidos.
- Es una organización que tiene más de 10 años en el mercado la cual ha ido madurando en el tiempo y convirtiéndose en una organización confiable. Cuenta con un amplio personal de *staff* y operarios.
- Las programaciones respecto a la producción corresponden a las diferentes proyecciones de ventas según la demanda del mercado de Estados Unidos.

Se cuenta con objetivos claros de las diferentes áreas para llegar a las metas planificadas. Uno de los objetivos principales es reducir los costos de producción por medio de la eficiencia operativa.

3.1.2 Partes de la organización

- **Ápice estratégico.** Conformado por el Directorio y el CEO de la empresa.
- **Línea media.** Conformado por el Gerente de Operaciones, Jefe de Producción, Jefe de Abastecimiento & Logística, y Jefe de Ventas.
- **Núcleo de operaciones.** Conformado por los operarios de la fábrica que desarrollan los *inputs* en los productos finales, y los supervisores de cada línea de producción.
- **Tecnoestructura.** Conformada por las áreas de Controlling, Compliance, e I&D.
- **Staff de apoyo.** Conformada por las áreas de apoyo como Finanzas, Contabilidad, Marketing, Recursos Humanos, Responsabilidad Social, Procesos & Tecnología (IT) y Legal.

3.1.3 Mecanismos de coordinación

- **Adaptación mutua.** Los equipos que se encuentran dentro de la tecnoestructura están en constante comunicación y coordinación para buscar un óptimo control y estandarización de procesos dentro de la organización.

- **Supervisión directa.** Dentro de la Línea Media del negocio se encuentra una supervisión directa que va desde el Gerente de Operaciones con sus Jefes de Producción; estos últimos tienen una constante supervisión con el núcleo operativo de la línea de negocio.
- **Normalización de los procesos de trabajo.** Las partes de la línea media y núcleo de operaciones cuentan con manuales e instructivos que sirven como hoja de ruta que deben aplicar los colaboradores para el desarrollo de sus actividades.
- **Normalización de habilidades.** Las áreas de I&D y Compliance deben cumplir con perfiles específicos que se apalanquen con los objetivos estratégicos y valores de la organización que permitan estar a la vanguardia del mercado.
- **Normalización de resultados.** Es responsabilidad del ápice estratégico establecer los objetivos corporativos del negocio, los cuales deben ser el *input* de los líderes para que los mismos puedan fijar objetivos específicos (Smart u OKR) a sus equipos de trabajo.

3.1.4 Flujos de trabajo

- **Sistema de flujos regulados.** Pillsens cuenta con un sistema de flujo regulado con las siguientes características:
 - La empresa tiene un flujo de trabajo de operaciones que cuenta con una hoja de ruta plasmada en manuales e instructivos que indican cómo seguir todo el flujo operativo.
 - Existe un flujo de control regulado, ya que muchas de las directrices son dadas por la Gerencia de Operaciones; sin embargo, el núcleo operativo también proporciona información valiosa al ápice estratégico para la toma de decisiones oportunas.
 - Se cuenta con flujos regulados de información del staff ya que el negocio no cuenta con restricciones sobre la comunicación que surge entre la línea media y las áreas de *staff* o tecnoestructura. Esto último es clave para que las definiciones corporativas o soporte necesario dirigido a la línea media ocurran en forma rápida y eficiente.

- **Sistema de constelaciones de trabajo.** En la organización existen situaciones donde se deben tomar decisiones con rapidez y efectividad para el bienestar de la operación. Estas situaciones tienen como consecuencia la formación de las constelaciones de trabajo que pueden surgir de la parte de la tecnoestructura para definir algún lineamiento corporativo o algún apoyo del *staff* con el núcleo operativo como el manejo de sindicatos, por ejemplo.

3.1.5 Modelo de negocio⁹

La propuesta de valor que ofrece Pillsens es la de hacer un mundo más saludable y sostenible para las actuales y próximas generaciones. Con una estrategia en reducción de costos, se propone el modelo de negocio (ver anexo 2) para atender las necesidades que los clientes tienen.

3.1.6 Cadena de valor¹⁰

Dentro del análisis interno se definió la cadena de valor al cierre del 2020, la cual muestra aquellas actividades de apoyo y actividades primarias que han sido claves para el desarrollo de las operaciones de la organización (ver anexo 3).

3.1.7 Análisis de áreas funcionales

Al finalizar el periodo 2020 se realizó el análisis de las áreas funcionales para identificar los principales logros y retos de la gestión de Pillsens. Este análisis apoyará la definición de las principales estrategias para conseguir los objetivos planteados (ver anexo 4).

3.1.8 Análisis VRIO¹¹

Al cierre del 2020, los recursos y capacidades más valiosas fueron las siguientes: Contar con un robusto gobierno corporativo mediante un Sistema Integrado de Gestión y estándares éticos corporativos en todas las áreas de la organización. Eso permite que la

⁹ Osterwalder & Pigneur, 2011.

¹⁰ Porter, 1985.

¹¹ VRIO es el acrónimo de Valioso, Raro, Inimitable y Organizado, un tipo de análisis del microambiente de la organización (Barney & Hesterly, 2010).

empresa esté conformada por un talento humano con un alto compromiso con la visión y misión de Pillsens. Asimismo, la excelencia en la gestión y solvencia financiera de los últimos cinco años son fundamentales para ser una empresa sostenible y con un valor de marca Pillsens, y un fuerte posicionamiento, con productos genéricos de calidad. Finalmente, contar con una alianza estratégica con CVS al cierre del 2020 permitirá explotar las dos ventajas competitivas mencionadas en el análisis VRIO (ver anexo 5).

3.1.9 Definición de la ventaja competitiva

De acuerdo con lo mostrado en el análisis VRIO se puede apreciar que una adecuada gestión en los ratios financieros fortaleció la posición del mercado de la empresa al cierre del 2020. Asimismo, mantener dentro de la cultura institucional la preocupación por contar con productos de alta calidad alineados con la Oficina de Calidad Farmacéutica (OPQ), según la Food and Drugs Administration (FDA), y altos estándares éticos corporativos, posicionaron a Pillsens como una organización que, a pesar de las volatilidades del mercado, mantuvo sus ganancias acumuladas de manera exponencial en los últimos cinco años tomando como base principal su filosofía corporativa de Responsabilidad Social Empresarial dirigida a sus colaboradores y consumidores. Este equilibrio entre una adecuada gestión financiera y manteniendo como pilar estratégico la gestión de calidad en el producto y las demás áreas de la organización, permitió que la empresa sea protagonista en la industria farmacéutica durante los últimos años. Finalmente, al cierre del 2020 se logró una alianza con CVS que genera una ventaja competitiva muy importante para el futuro de Pillsens.

3.1.10 Definición de la estrategia competitiva

La organización comenzó sus operaciones con una estrategia enfocada en los productos de analgésicos mediante la diferenciación en calidad y servicio, los que brindaban una mayor rentabilidad en el mercado estadounidense; esto les permitió posicionarse en la industria de ese país como un socio estratégico para sus clientes. Sin embargo, ante una

industria farmacéutica tan agresiva como la de Estados Unidos y considerando los grandes competidores que la conforman, Pillsens tuvo que ser muy agresiva con la fijación de precios en los últimos tres años, los mismos que bajaron en un 10% respecto del promedio del mercado. También mejoraron la eficiencia de sus costos/gastos de publicidad, servicio al cliente y calidad, ya que deseaban mantener el posicionamiento de ser un producto con altos estándares de calidad y relaciones B2B a largo plazo con los precios más bajos del mercado. En esta última etapa el liderazgo en costos y los precios bajos fueron las estrategias que les permitieron mantenerse vigentes en la industria farmacéutica.

3.1.11 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para el logro de los objetivos a proponer se evaluarán los factores internos de Pillsens, utilizando las principales fortalezas y minimizando las debilidades para aprovechar las oportunidades del mercado y así diferenciarse de la competencia (ver anexo 6).

3.2 Conclusiones

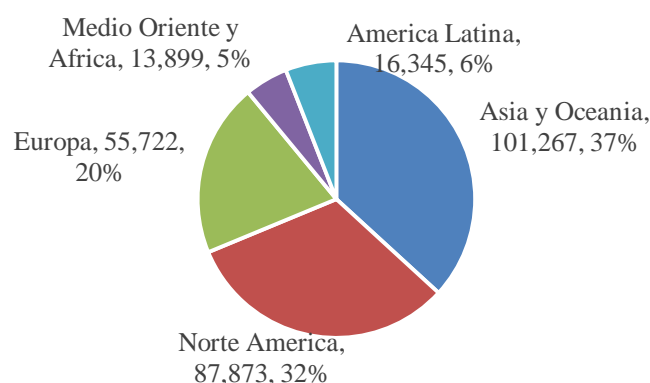
- Se concluye que la organización cuenta con las fortalezas como tener una gestión interna adecuada que busca constantemente eficiencias en los gastos y maximizar las ventas.
- La empresa mantiene un gobierno corporativo donde sobresalen la ética, el impulso del I&D, y el trabajo enfocado en brindar productos de alta calidad para mejorar la salud de las personas.
- Es importante mencionar la búsqueda de eficacia en el cumplimiento de los estándares mínimos de inventarios para evitar sobrecostos, lo que será desarrollado en los próximos años para ser más eficientes, sin descuidar las demás actividades de la línea productiva.
- La Matriz EFI brinda un resultado del 2.97, el cual se encuentra por encima del promedio; esto hace referencia a la solidez que tiene la empresa en el aspecto interno.

Capítulo IV. Estudio de mercado

4.1 Mercado de productos de salud del consumidor (*consumer health*)

El siguiente estudio se basa en fuentes secundarias (base de Euromonitor) y se realizó un análisis descriptivo de esta información, la cual se presenta a continuación. Los analgésicos se encuentran en una categoría llamada medicina sin receta (*over the counter* [OTC]), la cual forma parte de la industria de salud del consumidor (*consumer health*).

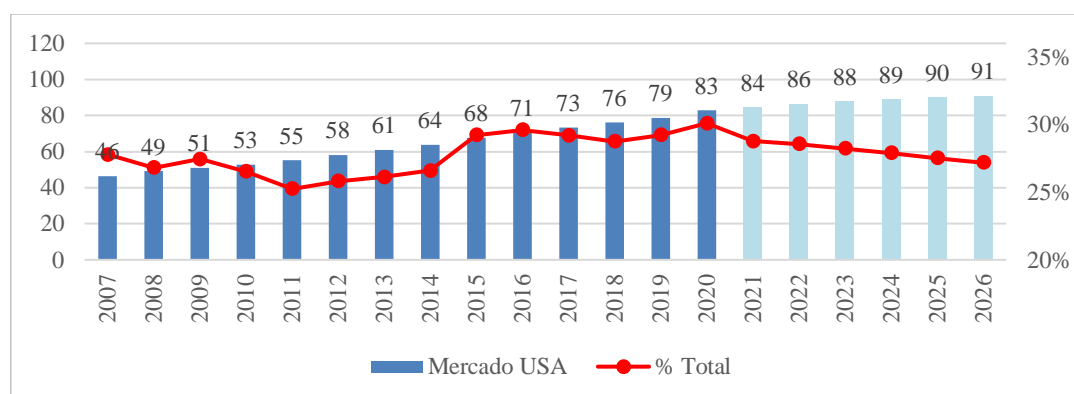
Figura 18. Tamaño de mercado *consumer health* 2020 (millones de dólares)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

Según la información de Euromonitor (2020), la industria tiene un tamaño total de US\$ 275.000 millones al año 2020, de los cuales Estados Unidos tiene un mercado de US\$ 83.000 millones, con el 30% del mercado total.

Figura 19. Mercado de *consumer health* de Estados Unidos (en miles de millones US\$)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

La participación de Estados Unidos disminuiría en los próximos años llegando al 2026 a un 27% del total, debido al crecimiento de la población y a las tasas de desarrollo de los mercados emergentes. Para el 2026 versus el 2020, Estados Unidos crecerá 10%, mientras que las demás regiones tienen tasas de crecimiento superiores al 20%.

Tabla 15

Tasas de crecimiento por regiones al 2026

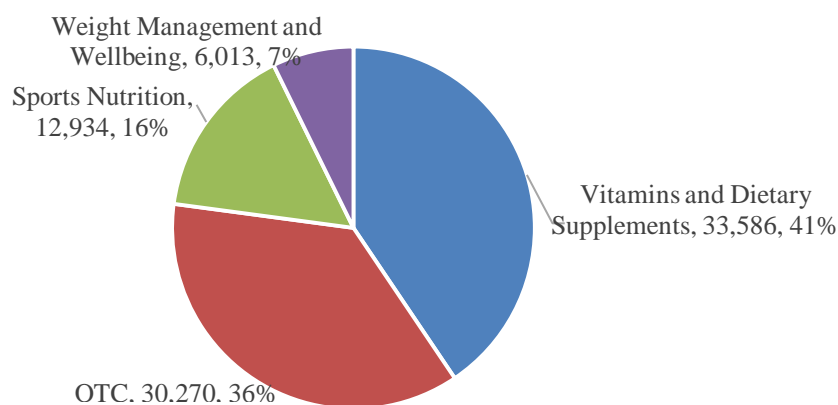
Regiones	US\$ millones	% Tasa de crecimiento al 2026
Asia y Oceanía	101.267	29%
Norte América	87.873	10%
Europa	55.722	21%
Medio Oriente y África	13.899	30%
América Latina	16.345	24%
TOTAL	275.106	21%

Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

4.2 Segmentos de mercado – *consumer health*

El mercado de salud del consumidor está dividido en cuatro grandes categorías:

Figura 20. *Consumer health* por categorías (millones de US\$)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

Según Euromonitor (2020), el mercado de los productos OTC representa el 36% del mercado total de salud del consumidor, superado por la categoría de vitaminas y suplementos con un 41%. Dentro de los productos OTC se encuentran:

Tabla 16**Productos OTC**

Categorías	US\$ millón	%	% Tasa de crecimiento cinco años
<i>Cough, Cold and Allergy (Hay Fever) Remedies</i>	9.958	33%	22%
<i>Analgesics</i>	5.925	20%	21%
<i>Digestive remedies</i>	4.940	16%	16%
<i>Dermatologicals</i>	3.501	12%	13%
<i>Sleep aids</i>	1.690	6%	48%
<i>Eye care</i>	1.351	4%	28%
<i>Nrt smoking cessation aids</i>	1.070	4%	20%
<i>Wound care</i>	1.059	3%	21%
<i>Emergency contraception</i>	482	2%	37%
<i>Adult mouth care</i>	293	1%	21%
Total general	30.270	100%	22%

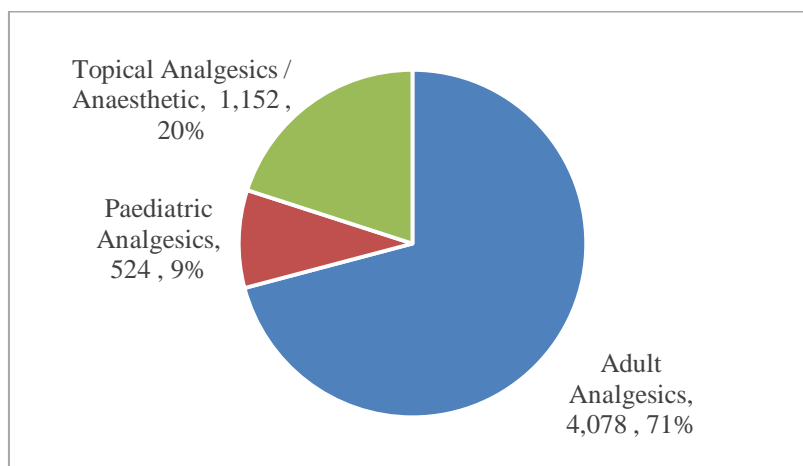
Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

Si bien el tamaño del mercado de OTC es de US\$ 30.000 millones, el foco del producto de Pillsens está en el mercado de analgésicos, el cual representa el 20% del mercado de OTC y equivale a casi US\$ 6.000 millones. Se espera que este mercado crezca en 21% al 2026, llegando a un tamaño de mercado de US\$ 7.200 millones.

4.3 Analgésicos y comportamiento del consumidor

La categoría se desglosa por uso en adulto, pediátrico y uso tópico, y este a su vez por componente.

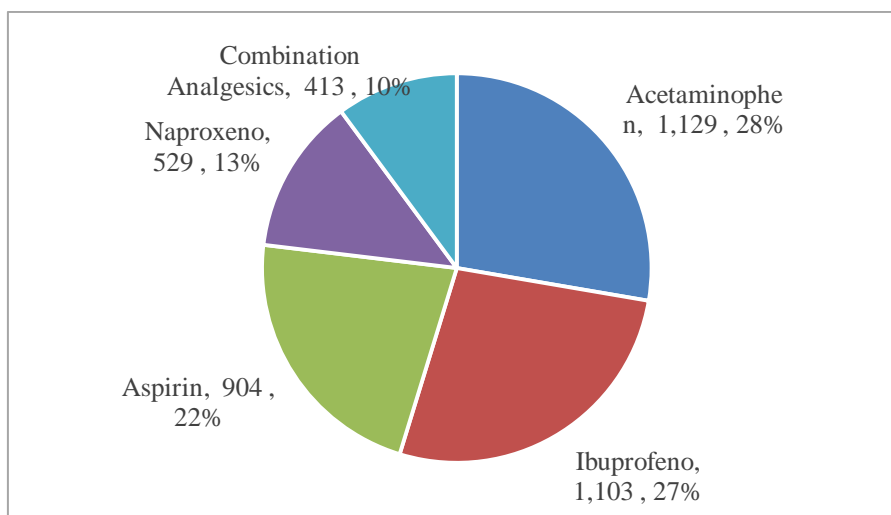
Figura 21. Mercado de analgésicos (millones de US\$)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

El rubro de analgésicos para adultos concentra el 71% del total del mercado, el cual se divide por componente de la siguiente forma:

Figura 22. Mercado de analgésicos para adultos (millones de US\$)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

El componente Acetaminophen (también conocido como Paracetamol) es el medicamento más utilizado al igual que el Ibuprofeno. El consumo de los analgésicos OTC, al ser productos que no requieren de una receta médica para su venta, es propenso a la automedicación que, muchas veces, proviene por alguna recomendación o por experiencia previa, cuando la medicina ayudó a aliviar algún dolor crónico o agudo, para lo cual es necesario conocer en qué escalas de dolor son útiles los analgésicos OTC.

En medicina existe una escala analgésica dada por la OMS (Dolor.com, 2016), la cual rige la prescripción o el uso de los analgésicos, los cuales se dividen en la siguiente forma:

- **Dolor leve.** Analgésicos no opioides donde se encuentra el Paracetamol (Acetaminophen), Metamizol y los Medicamentos Antiinflamatorios No Esteroideos (AINE por sus siglas en inglés).
- **Dolor moderado.** Analgésicos opioides leves como Tramadol, Petidina, entre otros.
- **Dolor intenso.** Analgésicos opioides potentes, entre los que destaca la Morfina.
- **Dolor insoportable.** En esta escala se incluyen métodos invasivos.

Los analgésicos OTC se ubican en la primera escala, donde el dolor que atienden es leve. Evaluando su comportamiento histórico se aprecia que el Acetaminophen (Paracetamol), ha crecido en los últimos años, impulsado por la naturaleza del producto, su bajo costo y sus menores efectos adversos.

Tabla 17

Analgésicos para adultos (millones de US\$)

ANALGÉSICOS PARA ADULTOS (Millones de US\$)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Acetaminophen	933	948	984	1.018	1.057	1.129
Ibuprofeno	1.086	1.101	1.113	1.115	1.107	1.103
Aspirin	929	931	916	904	896	904
Naproxeno	465	462	440	433	422	529
Combination analgesics	435	438	450	454	457	413
Total general	3.849	3.880	3.903	3.924	3.940	4.078

Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

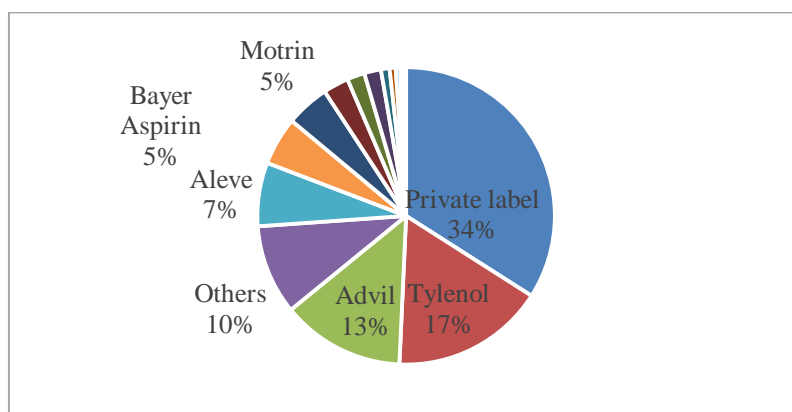
Según la información de Euromonitor (2021), el Acetaminophen (Paracetamol) incrementó su consumo, especialmente durante la pandemia del COVID-19, superando el uso del Ibuprofeno, crecimiento que se ha mantenido en los últimos años y que está asociado a las bondades del producto, a diferencia del Ibuprofeno y del Naproxeno que se catalogan como AINE, los cuales tienen efectos adversos asociados a problemas renales y molestias gástricas; el Celecoxib, por ejemplo, está contraindicado para pacientes que sufren de arritmia cardíaca. En cambio, el Acetaminophen (Paracetamol), para que tenga un efecto adverso, debe consumirse en grandes cantidades que no se logran por casualidad, lo cual minimiza la posibilidad de generar efectos adversos. Entre sus bondades destaca que es de fácil acceso y de bajo costo, ya que utiliza insumos que son accesibles a escala mundial¹².

¹² Información obtenida durante la entrevista realizada al doctor Christian Bocanegra.

4.4 Productos de marca, genéricos o privados

La categoría de analgésicos se distribuye entre productos de marca como Tylenol, Midol, entre otros, que tienen buena participación en ventas en la categoría, y los productos de marca privada (entendidos como genéricos), que se comercializan en diferentes tiendas especializadas y no especializadas en salud. Según Euromonitor Internacional (2021), la distribución de marcas en el 2020 es la siguiente:

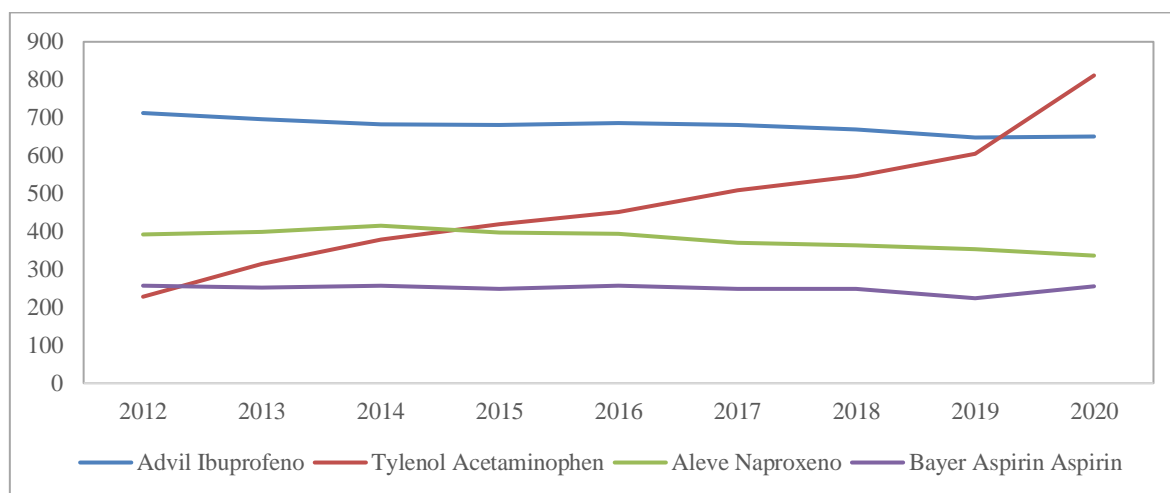
Figura 23. Peso de marcas de analgésicos (millones de US\$ al 2020)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

Como se aprecia, las marcas privadas representan el 35% del mercado, resultado constante en los últimos cinco años. Uno de los productos de marca líderes en el sector es el Tylenol (Paracetamol) seguido del Advil (Ibuprofeno).

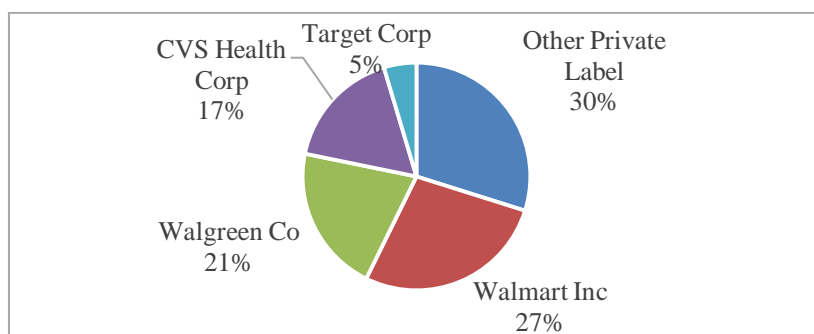
Figura 24. Evolución de marcas de analgésicos (millones de US\$)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

Este comportamiento confirma las bondades del Paracetamol frente a otros componentes para el mismo nivel de tratamiento del dolor. Revisando a detalle los analgésicos de marca propia se evidencia la existencia de marcas blancas en las tiendas que comercializan los analgésicos, donde Walmart lidera con un 27%, luego le sigue Walgreen con un 21% y en tercer lugar se encuentra CVS, con un 17%.

Figura 25. Analgésicos por retail - marca blanca (millones de US\$ al 2020)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

Considerando que los canales de comercialización principales son las tiendas de comestibles (con un total de 38%: hipermercados con 14%, y supermercados con 12%), iguales participaciones tienen las tiendas especializadas en salud y belleza con un 38% y al final, las tiendas mixtas (donde participan los *warehouses*, entre otros), con un 20%. Se aprecia que CVS tendría oportunidad de recuperar espacio en esta categoría, a niveles similares al de Walgreen, cubriendo una brecha equivalente a US\$ 70 millones al año.

Tabla 18

Canales de comercialización

<i>National brand owner</i>	Millones dólares	%
<i>Other private label</i>	495	30%
Walmart Inc.	454	27%
Walgreen Co.	347	21%
CVS Health Corp.	284	17%
Target Corp.	77	5%
Total general	1.657	100%

Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

4.5 Canales de comercialización

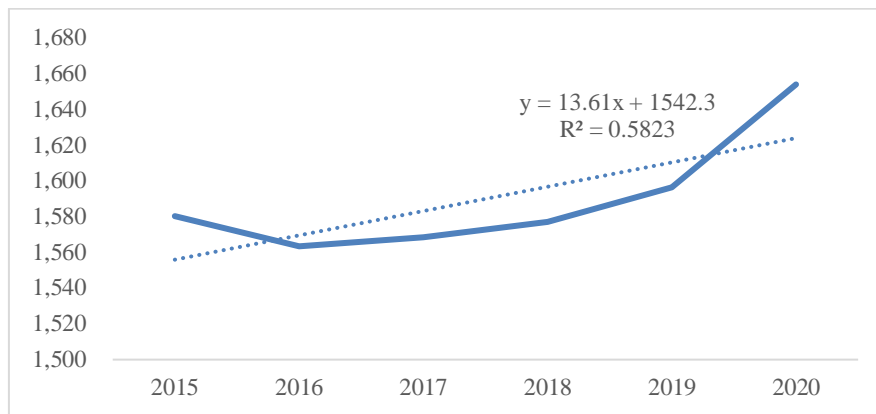
Como se mencionó previamente, los canales de comercialización principales para la categoría de analgésicos son las tiendas de comestibles y las tiendas de belleza y salud, y el peso de cada canal se distribuyen como se muestra en el anexo 7. Hay que destacar lo importante que es el sector de farmacias, el cual tiene un peso relevante y un crecimiento superior al total de los demás canales. Este concentra un rubro especializado en medicamentos, y da la percepción de tener el mix completo de productos ante cualquier dolencia que pueda tener el paciente. Además, la ventaja del personal en el *counter* para ofrecer o promover marcas propias que tiene la tienda ya sea por algún incentivo o por capacitación, genera la posibilidad de maximizar los ingresos en este canal.

El canal de tiendas de comestibles, especialmente los supermercados e hipermercados, concentran la ventaja de tener todo en un lugar, donde el cliente aprovecha el tráfico de tienda por compra rutinaria (que es de abastecimiento o de reposición) para ofrecer opciones de conveniencia como la sección de salud y belleza, dejando de lado la especialización que brinda una farmacia. Como parte de su estrategia Walmart Health ofrece una propuesta de cuidado de la salud accesible para los clientes, en línea con el crecimiento de los medicamentos genéricos y la promoción de estos por parte del gobierno.

4.6 Proyección de la demanda de la alianza con CVS

Como parte de la presente investigación se realizará la proyección de la demanda para la alianza con CVS a partir de una proyección de tendencia y objetivos de participación para cada año, tomando como base la información de Euromonitor y enfocados en el mercado de marca privada de los *retailers*.

Figura 26. Mercado de analgésicos de marca privada (millones de US\$)



Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

Se considerarán los últimos cinco años, y la curva se parecerá a una recta (ver la siguiente tabla); además, se han considerado algunos supuestos: la participación de Walmart y Walgreen es constante, y CVS podría subir su *share* de mercado de 17% a 21%, igualando a Walgreen en cinco años.

Tabla 19

Mercado de marca privada

Mercado proyectado		2022	2023	2024	2025	2026
Analgesics (p)	Millones US\$	6,279	6,516	6,737	6,947	7,155
<i>Private label (p)</i>	Millones US\$	1,651	1,665	1,678	1,692	1,706
Retailer	%	2022	2023	2024	2025	2026
Walmart Inc.	27%	446	450	453	457	461
Walgreen Co.	21%	347	350	352	355	358
CVS Health Corp.	Millones US\$	281	300	319	338	358
	%	17%	18%	19%	20%	21%

Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

Capítulo V. Generación y selección de estrategia

5.1 Direccionamiento estratégico

Recopilando las bases del negocio de Pillsens, se tomará la declaración de la misión y visión presentadas en capítulos anteriores, las cuales guiarán las decisiones de los autores de la presente investigación con respecto a la generación y selección de la estrategia.

5.2 Objetivos estratégicos

En línea con la visión y misión de Pillsens, se han establecido los siguientes objetivos estratégicos, los cuales están en línea con los criterios de crecimiento, rentabilidad y supervivencia.

- **Objetivo 1.** Aumentar las ventas en 50% en el transcurso de cinco años.
- **Objetivo 2.** Incrementar el ROE en 8% en el transcurso de cinco años.
- **Objetivo 3.** Reducir los costos de producción en 4.6% en el transcurso de cinco años.

5.3 Análisis FODA

Luego de haber realizado el análisis externo y el análisis interno se recopilarán las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las que serán analizadas en la matriz FODA, para luego elaborar estrategias que se alineen con los objetivos de Pillsens (ver anexo 8). Según la revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se realizará la matriz FODA Cruzada (ver anexo 9), la cual brindará las posibles acciones y estrategias a implementar:

Tabla 20***Estrategias a implementar***

TIPO	ACCION ESTRATÉGICA
FO	Buscar nuevas alianzas con otros <i>retailers</i> .
FO	Desarrollar el canal con licitaciones del gobierno – B2G.
FO	Desarrollar la alianza con CVS.
FO / DO / DA	Disminuir la longitud del canal de distribución.
DO / DA	Incrementar el volumen de producción a través de una estrategia de distribución intensiva.
FO	Desarrollar una estrategia de internacionalización.
FO	Desarrollo de productos nuevos de patentes liberadas
DO	Renegociar márgenes con el distribuidor.
FA	Invertir en tecnologías de producción limpias para estar a la vanguardia de las futuras exigencias del mercado.
FA	Limitar las inversiones a lo indispensable hasta tener visibilidad sobre el desenlace de la pandemia del COVID-19.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Estas acciones estratégicas se desarrollaron en función del análisis FODA, para luego pasar a seleccionar aquellas acciones estratégicas que se adapten de mejor forma a los objetivos estratégicos. Para esto se elaborará la matriz de Alineamiento de Estrategias (Haro; Reynoso, & Alvarado, 2019) (ver tabla 21). Según esta herramienta, las principales acciones estratégicas que se encuentran 100% alineadas con los objetivos estratégicos:

- Buscar nuevas alianzas con otros *retailers*.
- Desarrollar el canal con licitaciones del gobierno – B2G.
- Desarrollar la alianza con CVS.
- Disminuir la longitud del canal de distribución.
- Incrementar el volumen de producción a través de una estrategia de distribución intensiva.

Tabla 21

Matriz de alineamiento de estrategias

	Objetivos estratégicos			Resultado
	Aumentar nuestras ventas en 50% en el transcurso de 5 años.	Incrementar el ROE en 8% en el transcurso de 5 años	Reducir los costos de producción en 4.6% en el transcurso de 5 años.	ALINEACION
ACCION ESTRATÉGICA	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	TOTAL
Buscar nuevas alianzas con otros <i>retailers</i> .	X	X	X	100%
Desarrollar el canal con licitaciones del gobierno - B2G.	X	X	X	100%
Desarrollar la alianza con CVS.	X	X	X	100%
Disminuir la longitud del canal de distribución.	X	X	X	100%
Incrementar el volumen de producción a través de una estrategia de distribución intensiva.	X	X	X	100%
Desarrollar una estrategia de internacionalización.	X		X	67%
Desarrollo de productos nuevos de patentes liberadas.	X		X	67%
Renegociar márgenes con el distribuidor.		X	X	67%
Invertir en tecnologías de producción limpias para estar a la vanguardia de las futuras exigencias del mercado.			X	33%
Limitar las inversiones a lo indispensable hasta tener claro el desenlace de la pandemia del COVID-19.			X	33%

Nota: Adaptado de Caso Tesla: Plan Estratégico 2019-2021, por Haro; Reynoso, & Alvarado, 2019.

Revisando las acciones estratégicas se puede determinar que están alineadas a una estrategia de crecimiento basada en penetración de mercado. Las demás acciones estratégicas serán descartadas para este análisis, eligiéndose aquellas que se alinean con los objetivos estratégicos, por lo cual se desarrollará una estrategia de penetración de mercado, que está en línea con las condiciones de mercado debido al crecimiento de la demanda de productos genéricos. Al mismo tiempo, se consideran las fortalezas de calidad, eficiencia y servicio para tener *partners* directos y realizar alianzas con los *retailers* actuales. Se mantendrán los

canales de venta y se buscarán socios claves a los que se les ofrecerá la experiencia de la empresa en el sector y su infraestructura.

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos en los que se basan los planes funcionales:

- **Financiero.** Incrementar el ROE en 8%.
- **Mercado.** Incrementar las ventas en 50%.
- **Operaciones.** Reducir costos de producción en 4.6%.
- **Recursos Humanos.** Incrementar la eficiencia del personal en 9%.

5.4 Estrategia competitiva

Según el modelo de las estrategias genéricas de Porter (1985), las bases para generar una ventaja competitiva se centran en dos grandes bloques: liderazgo en costos y diferenciación, pudiendo ser a gran escala o de nicho. Para el caso de Pillsens, esta se desempeña en un sector que busca la ventaja competitiva a través del liderazgo en costos a gran escala, por lo que la estrategia de crecimiento de penetración de mercado es importante para que la empresa pueda seguir en el sector. La base de la estrategia de liderazgo en costos es lograr bienes o servicios a un costo inferior a la competencia para beneficiar al cliente con un precio inferior, y lograr la ventaja competitiva.

5.5 Resumen estratégico

A continuación, en la tabla 22 se muestra el resumen estratégico propuesto para Pillsens.

Tabla 22

Resumen estratégico

MISIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	PLANES FUNCIONALES	
<p>Deseamos poner a disposición de toda la población los mejores productos farmacéuticos del mercado, desarrollados con los mejores estándares de calidad y teniendo en cuenta sus diferentes necesidades; todo ello con el fin de mejorar su calidad de vida y sin limitar sus planes de vida, a través de la gestión eficiente de nuestros recursos, teniendo en cuenta el bienestar de la población y de nuestro equipo.</p>	<p>OBJ1: Aumentar nuestras ventas en 50% en cinco años.</p>	<p>Buscar nuevas alianzas con otros <i>retailers</i>.</p>	<p>Penetración de mercado</p>	<p>Finanzas</p>	<p>Incrementar el ROE en 8%.</p>
	<p>OBJ2: Incrementar el ROE en 8% en cinco años.</p>	<p>Desarrollar el canal con licitaciones del gobierno (B2G).</p>		<p>Marketing</p>	<p>Incrementar las ventas en 50%.</p>
	<p>OBJ3: Reducir los costos de producción en 4.6% en cinco años.</p>	<p>Desarrollar la alianza con CVS. Disminuir la longitud del canal de distribución.</p>		<p>Operaciones</p>	<p>Reducir costos de producción en 4.6%.</p>
	<p>OBJ3: Reducir los costos de producción en 4.6% en cinco años.</p>	<p>Incrementar el volumen de producción a través de una estrategia de distribución intensiva.</p>		<p>Recursos Humanos</p>	<p>Incrementar la eficiencia en 8.8%.</p>

Nota: Elaboración propia, 2021.

Capítulo VI. Planes funcionales

6.1 Plan de Marketing

6.1.1 Objetivo del plan de Marketing

Pillsens tiene una alianza estratégica con CVS durante el periodo 2022-2026 para distribuir el analgésico genérico (Acetaminophen) en la presentación de marca blanca. CVS lo distribuirá por medio de sus canales a los clientes finales; adicional a ello, Pillsens seguirá produciendo la marca Rubbana para venderla a sus distribuidores.

El objetivo del plan de marketing es presentar las estrategias para atender la demanda proyectada e incrementar las ventas en 50% al final de los cinco años en el periodo 2022-2026. La siguiente tabla muestra la proyección de la demanda para este periodo:

Tabla 23

Proyección de la demanda

			2021	2022	2023	2024	2025	2026
VENTA ACTUAL	Venta base	Miles US\$	158,262	166,175	174,484	183,208	192,369	201,987
	Unidades	Miles de unidades	656	689	724	760	798	838
ALIANZA CON CVS	Venta base	Miles US\$	280,706	280,706	280,706	280,706	280,706	280,706
	Venta proyectada	Miles US\$	280,706	280,706	299,667	318,902	338,408	358,187
	Venta incremental	Miles US\$	-	-	18,962	38,196	57,702	77,481
	Unidades	Miles de unidades	-	-	79	158	239	321
VENTA PROYECTADA	Venta	Miles US\$	158,262	166,175	193,446	221,404	250,071	279,468
	Unidades	Miles de unidades	656	689	802	918	1,037	1,159

Nota: Elaboración propia, 2021.

Durante el periodo 2022-2026 la venta proyectada de Pillsens con los canales actuales (distribuidores) tendrá, en promedio, un crecimiento del 5% anual y se espera que CVS logre igualar en participación a Walgreen gracias a la alianza generada con Pillsens. Esto generaría una venta incremental hacia la empresa de casi 321,000 unidades al quinto año. Los objetivos del plan de marketing para poder lograr los resultados proyectados se indican en el anexo 10.

6.1.2 Formulación estratégica de Marketing

Estrategia de segmentación

Pillsens estableció su mercado objetivo para la distribución de sus productos a través de sus distribuidores y por la alianza con CVS en el mercado de Estados Unidos, las cuales comparten las mismas necesidades. El acercamiento por medio de la alianza con CVS permitirá conocer mejor las necesidades de los consumidores (ver el anexo 11).

Estrategia de posicionamiento

- **Insight.** Deseo tomar un producto que alivie mi malestar. Los productos genéricos son de menor costo y tienen la misma calidad que los productos de marca.
- **Beneficios.** Medicamento analgésico que soluciona los malestares, es económico y está al alcance de todos los pacientes con y sin prescripción médica.
- **Atributos.** Analgésico genérico, de bajo costo, no necesita prescripción médica. El que sea un analgésico genérico no reduce su efectividad.

6.1.3 Estrategia de la mezcla de Marketing

Producto

Pillsens seguirá comercializando el producto Rubbana a sus distribuidores y propone para la alianza con CVS producir un analgésico de marca blanca genérico, de calidad y de bajo costo, con la finalidad que CVS pueda ponerle la marca que vea conveniente para su distribución.

Precio

El objetivo es mantener los precios competitivos de acuerdo con el mercado, ya que ha sido uno de los factores que permitió conseguir el liderazgo en ventas en los últimos años. Pillsens tiene una estrategia de liderazgo en costos que le permitirá conseguir el objetivo de tener precios competitivos. El precio de venta al cliente final por unidad será de US\$ 0.02.

Promoción

La alianza con CVS permitirá, a través de sus canales, entregar a los pacientes lo mejor en productos genéricos y a bajos costos. El crecimiento de la participación de mercado dará una mejor visibilidad de la respuesta del producto de marca blanca ofrecida a CVS. El producto que distribuirá CVS (analgésico de marca blanca) será promocionado de manera indirecta, mencionando a CVS como un socio estratégico en las diferentes publicaciones de redes sociales, *webs*, boletines médicos, foros, canales de radio y televisión. Por otro lado, Pillsens deberá continuar con las campañas publicitarias de Rubbana en todos los medios como redes sociales, blogs, *web*, televisión, radio, etcétera. El enfoque que dará Pillsens a las comunicaciones estará alineado con su misión.

Plaza

La distribución de los productos que Pillsens ofrece al mercado seguirá realizándose mediante los distribuidores, quienes se encargarán de repartir Rubbana a los diferentes canales o puntos de contacto con los pacientes. Gracias a la alianza con CVS se podrá omitir la participación del distribuidor actual para atender directamente a este *retail*, esto alineado con mantener la estrategia de distribución intensiva, controlándola directamente, manejando las diferentes canales. El inicio de la alianza con CVS permitirá poner en marcha un modelo de atención basado en Key Account Manager (KAM), y replicarlo con otros *retailers* importantes en cada canal de atención (Amazon, Walgreen, Walmart, etcétera).

6.1.4 Actividades del plan de Marketing

Con el fin de lograr los objetivos propuestos del plan de marketing, es necesario realizar diferentes actividades durante el periodo 2022-2026 (ver anexo 12).

6.1.5 Presupuesto del plan de Marketing

El plan de marketing debe contar con el financiamiento correspondiente para lograr sus objetivos (ver anexo 13).

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Objetivos del plan de Operaciones

De acuerdo con el plan estratégico de Pillsens y en línea con la estrategia genérica de Porter de liderazgo en costos, el objetivo del área de Operaciones es reducir el costo unitario de producción, donde existen dos *drivers* principales que buscan disminuir el costo unitario: la dotación del personal y el consumo de los materiales. Otro factor relevante es el volumen de producción que tiene correlación con el aprovechamiento de la capacidad de planta. Sobre esto se estructurará el objetivo estratégico y los objetivos específicos del área de Operaciones para cumplir el plan en los próximos cinco años (ver anexo 14).

6.2.2 Plan de actividades de Operaciones

Mantener el costo unitario de materiales y suministros

En los últimos cinco años, el costo unitario de materiales e insumos se ha incrementado en casi 10%, debido a que el abastecimiento no ha estado en línea con un plan estratégico de crecimiento. La empresa realiza las compras de acuerdo con el precio spot que responde a condiciones de inventario de los proveedores, y no realiza una negociación con un socio estratégico para reservar y mantener el precio por un periodo específico.

Tabla 24***Costo unitario de materiales e insumos***

	Periodo real				
	2017	2018	2019	2020	2021
Costo de materiales y suministros, miles US\$	35,342	36,534	38,553	38,337	45,479
Unidades producidas, miles de unidades	533	533	554	555	625
Costo de materiales unitario	66.3	68.6	69.6	69.0	72.8

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para entender el comportamiento del costo unitario en los próximos cinco años se realizará una regresión lineal del costo unitario de materiales y se proyectará para conocer la tendencia de crecimiento que tiene este valor:

Tabla 25***Regresión lineal del costo unitario de materiales***

	Periodo proyectado				
	2022	2023	2024	2025	2026
Costo de materiales y suministros, miles US\$	50,481	59,833	69,702	80,107	91,065
Unidades producidas, miles de unidades	689	802	918	1,037	1,159
Costo de materiales unitario	73.2	74.6	75.9	77.2	78.6

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Según este análisis, la proyección del costo unitario de materiales crecerá en 7.4% en los próximos cinco años. Para evitar esto, se propone realizar una alianza estratégica con un proveedor de materiales y suministros que permita continuar con el plan de crecimiento y mantener precios de acuerdo con el mercado. Se estima que se mantendrían los costos unitarios estables durante los próximos cinco años, con el siguiente resultado (ver tabla 26).

Tabla 26***Proyección del costo unitario de materiales***

	Periodo proyectado				
	2022	2023	2024	2025	2026
Costo de materiales y suministros, miles US\$	50,142	58,370	66,807	75,457	84,327
Unidades producidas, miles de unidades	689	802	918	1,037	1,159
Costo de materiales unitario	72.8	72.8	72.8	72.8	72.8

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Disminuir el costo unitario de mano de obra

El otro componente importante del costo de producción es el costo de la mano de obra, el cual tiene una fuerte relación con los salarios y la productividad del personal.

Tabla 27***Costo unitario de mano de obra***

	Periodo real				
	2017	2018	2019	2020	2021
Unidades producidas, miles de unidades	533	533	554	555	625
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	3.86	3.90	3.92	3.92	3.82
Sueldo por persona, miles US\$	86.1	95.1	97.9	85.3	84.9
Personas en producción	138	137	141	142	163
Total sueldos de producción, miles US\$	11,881	12,989	13,836	12,076	13,882
Costo de mano de obra por unidad	22.30	24.37	24.97	21.75	22.21

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Revisando la información histórica se aprecia que en los últimos cinco años el costo de mano de obra por unidad se ha mantenido casi estable; comparando 2021 con 2017 este ha decrecido en 0.4%, volviendo más eficiente a la empresa en la estructura del personal.

Asimismo, la eficiencia productiva al 2021 ha decrecido por la reducción de costos que sufrió la empresa que disminuyó su inversión en mejora en la eficiencia en costos de US\$ 8'300,000 a US\$ 2'200,000. Esto impactó en la eficiencia productiva directamente, pero gracias a que los sueldos se han mantenido estables se minimizó el impacto de la variación de este valor.

El plan de acción que se presenta a continuación permitirá recuperar la inversión de US\$ 6'000,000 realizada en eficiencia en costos, e implementar programas de capacitación y reestructuración de procesos para incrementar la productividad en 2% anual, aumentando hasta en 6% la productividad en los próximos cinco años.

Tabla 28

Plan de acción

	Periodo proyectado				
	2022	2023	2024	2025	2026
Unidades producidas, miles de unidades	689	802	918	1,037	1,159
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	3.92	4.00	4.08	4.16	4.16
Sueldo por persona, miles US\$	89.2	89.2	89.2	89.2	89.2
Personas en producción	176	201	225	249	279
Total sueldos de producción, miles US\$	15,676	17,891	20,075	22,230	24,843
Costo de mano de obra por unidad	22.75	22.30	21.86	21.43	21.43

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Según el análisis realizado, considerando que el sueldo por persona tendrá un incremento de 5% en los próximos cinco años, se podría impactar en el costo de mano de obra por unidad con una reducción de casi 3.5%.

Reducción de costos unitarios de producción

Durante los últimos cinco años, la empresa ha mantenido costos unitarios de producción muy estables, teniendo solo el último periodo un ajuste por reducción de costos. También se puede apreciar cómo la capacidad de planta se ha mantenido por debajo del 80% siendo el último periodo de 78%, dejando un 22% de capacidad sin utilizar.

La nueva alianza con CVS permite generar el volumen de ventas necesario para cubrir esta brecha y también obliga a realizar inversiones para ampliar la capacidad de planta en un 50% en el transcurso de los cinco años.

Tabla 29**Reducción de costos unitarios de producción**

	Periodo real				
	2017	2018	2019	2020	2021
Capacidad de los edificios, miles de unidades	694.52	739.80	762.81	784.67	805.43
Unidades producidas, miles de unidades	533	533	554	555	625
% de la capacidad utilizada	77%	72%	73%	71%	78%
Costo variable producción	47,222	49,523	52,388	50,412	59,361
Costo fijo de producción	34,598	34,159	33,353	33,276	18,656
Costo total de producción	81,821	83,682	85,741	83,689	78,018
Costo unitario	153.6	157.0	154.8	150.7	124.8

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Durante estos últimos cinco años, el costo unitario ha estado por encima de US\$ 150 y solo en el 2021 se estabilizó a US\$ 125. De acuerdo con plan de expansión y la inversión en la ampliación de la capacidad de planta, se estima que el costo unitario de producción podría disminuir en -4.6% medidos desde el año 2022 (ver anexo 15).

Tabla 30**Costo unitario de producción**

	Periodo proyectado				
	2022	2023	2024	2025	2026
Capacidad de los edificios, miles de unidades	805	805	967	1,092	1,220
Unidades producidas, miles de unidades	689	802	918	1,037	1,159
% de la capacidad utilizada	86%	100%	95%	95%	95%
Costo variable de producción	65,818	76,262	86,882	97,687	109,170
Costo fijo de producción	22,456	22,456	24,928	26,848	28,817
Costo total de producción	88,274	98,718	111,810	124,535	137,987
Costo unitario de producción	128.1	123.0	121.8	120.1	119.1

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.2.3 Presupuesto de Operaciones

Un aspecto relevante para elaborar el presupuesto de marketing es tener la suficiente capacidad financiera, y para esto es necesario incrementarla con una inversión de US\$ 60 millones (ver anexo 16).

6.3 Plan de Recursos Humanos

Pillsens tiene la visión de contar con el mejor talento humano del mercado, que es clave para alcanzar los diversos objetivos estratégicos planteados en los próximos cinco años. Con esto, el reto del área de Recursos Humanos es diseñar e identificar el perfil que muestre el ADN del profesional Pillsens tomando como base los valores corporativos, cultura organizacional, pensamiento integrado de gestión de calidad y filosofía de responsabilidad sostenible, y ética. Para ello, se propone desarrollar un plan de Recursos Humanos que se enfoque en la atracción del talento, compensación y beneficios (programas de retención) y la gestión de la cultura y desarrollo organizacional de la empresa. Es importante mencionar que este plan es transversal a todas las áreas de la organización desde el ápice estratégico hasta la primera línea de producción.

6.3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos

A continuación, se presentan los siguientes objetivos del área de Recursos Humanos que están alineados con el objetivo estratégico de Incrementar la productividad del personal en 9%, lo cual se traduce en que el talento humano forme parte del incremento de la rentabilidad del negocio, y la sostenibilidad (ver anexo 17).

6.3.2 Plan de actividades de Recursos Humanos

Para alcanzar los objetivos de Recursos Humanos se ejecutarán los siguientes planes de acción en las áreas de Atracción del Talento, Compensación y Beneficios, Gestión de la cultura organizacional y del desempeño enfocado (ver anexo 18).

6.3.3 Presupuestos de Recursos Humanos

Dentro del presupuesto a considerar en los siguientes cinco años para ejecutar los planes de acción, la empresa se preocupa por la sostenibilidad interna del área de Recursos Humanos (ver anexo 19).

6.4 Plan financiero

6.4.1 Objetivos del plan financiero

En la actualidad, en el sector salud, existe un interés creciente por formar alianzas estratégicas, *joint ventures* o cualquier otra alternativa de asociación empresarial que permita su crecimiento inorgánico, CVS es una de estas empresas. En la actualidad esta empresa ya cuenta con una alianza a través del *joint venture* formado con Cardinal Health (Red Oak Sourcing LLC), la que se inició en el año 2010 y le permite a CVS tener a su disposición farmacéuticos para el tratamiento de la influenza y otros medicamentos más especializados (no genéricos).

Entendiendo esa necesidad es que se ha tomado la decisión de formar una alianza con CVS a través de la cual, durante un período de cinco años, Pillsens será proveedor de un determinado volumen de analgésicos a precios competitivos, es decir, a costos de producción y venta menores a los actuales y existentes en el mercado.

6.4.2 Objetivo de finanzas

Los siguientes son los cuatro indicadores financieros más relevantes que se evaluarán durante todo el período de la asociación:

- Incrementar el ROE a un 13% al finalizar el contrato.
- Alcanzar un valor de la acción de US\$ 60.06 (valor fundamental actual).
- Lograr una ganancia por acción (EPS) superior a US\$ 2.

6.4.3 Supuestos de las proyecciones financieras

La empresa ha definido un Costo de Capital (WACC¹³) de 8.3%; sin embargo, se decidió actualizar dicha tasa. A continuación, se detalla el nuevo cálculo.

- **Tasa libre de riesgo.** Se ha considerado el bono a cinco años del gobierno de Estados Unidos (Bloomberg, s.f.).
- **Prima de riesgo de mercado.** Se ha considerado el promedio de la prima del sector farmacéutico de los últimos 10 años (Damodaran, 2021a).
- **Beta.** Se ha tomado como referencia el Beta del sector farmacéutico del año 2020 (Damodaran, 2021b).
- **Deuda.** Se ha considerado el costo de la deuda promedio de la empresa, la cual difiere en 20 puntos básicos (0.20%) del costo de la deuda promedio del sector farmacéutico de Estados Unidos. En este caso se prefiere ser más conservadores.
- **Tasa impositiva.** Se ha considerado la tasa promedio del sector farmacéutico del año 2020 (Damodaran, 2021c).

El cálculo es el siguiente:

Tabla 31

Cálculo del WACC

Concepto	Costo	Valor (\$M)	%
Risk Free Rate	1.5%		
Equity Risk Premium	5.2%		
Beta	0.908		
Equity	6.2%	162,291	68.4%
Yield on Debt	3.0%		
Tax Rate	18.2%		
Debt	2.5%	75,000	31.6%
Total	5.0%	237,291	100.0%

Nota: Elaboración propia, 2021.

¹³ WACC son las siglas en inglés de *Weighted Average Cost of Capital*.

6.4.4 Proyecciones financieras

Se ha efectuado el análisis considerando las proyecciones del flujo de caja Pillsens, el flujo de caja de la asociación con CVS y el flujo de caja consolidado. De igual manera, se han proyectado los tres estados financieros principales: Situación financiera, resultados y flujo de caja (todo para el período de cinco años). En las proyecciones se han considerado todos los planes elaborados anteriormente (Marketing, Recursos Humanos, Operaciones, entre otros), así como el análisis de los estados financieros de los últimos cinco años. Los supuestos efectuados se presentan en el anexo 20.

Para calcular el valor terminal del negocio se ha considerado una tasa de crecimiento conservadora de 2.5% (inferior a la tasa de crecimiento del mercado en los próximos cinco años, así como de la tasa de crecimiento perpetuo del sector).

6.4.5 Análisis financiero

Las proyecciones reflejan las capacidades potenciales de la empresa y lo beneficioso que es el microentorno actual. El poco riesgo que existe para el ingreso de nuevos competidores, unido al incremento esperado de la demanda en los próximos años, permite que la búsqueda de eficiencias e inversión de capital en maquinaria y planta faciliten el alcanzar economías de escala.

El entorno macroeconómico también afecta a la empresa de manera favorable, de cara al futuro. El reinicio de las actividades económicas, la disminución del desempleo y mejora en el nivel de ingresos sustentan las proyecciones de crecimiento del sector para los próximos cinco años. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que la venta de analgésicos genéricos tiene un comportamiento de baja elasticidad respecto a las condiciones económicas de nivel macro.

Flujo de caja libre – Pillsens

En este caso, se consideran las ventas a través del negocio tradicional, pero empleando al 100% la capacidad productiva de la empresa debido a la asociación con CVS (ver anexo 21). En esta proyección se puede observar cómo, sin el contrato de CVS, ya se cuenta con un incremento en las ventas de Pillsens a partir de las mejoras efectuadas de acuerdo a los planes operacionales definidos.

Flujo de caja libre – Contrato con CVS

A partir del año 2023 la capacidad no es suficiente para atender la demanda establecida en el contrato con CVS; debido a ello, en el año 2022 se decide invertir en infraestructura y maquinaria. El valor de la inversión es de US\$ 62 millones y proporcionará a la empresa una ampliación de su capacidad productiva del 50% (ver anexo 22). Se puede observar que el incremento de la producción y ventas, de manera exclusiva para CVS, permite incrementar el alcance de nuestra economía de escala.

Flujo de caja consolidado

Como resultado de la integración con CVS se puede observar que el flujo de caja se incrementa de manera sustancial, lo que permite que el valor intrínseco del negocio se incremente de manera sustancial (diferencia entre el valor intrínseco y el valor de mercado) (ver anexo 23).

6.5 Conclusiones

Analizando los resultados de las proyecciones se puede observar que, si no se considera la asociación con CVS, el valor intrínseco sería de cada acción sería US\$ 40.91; sin embargo, considerando la asociación con CVS, el valor intrínseco sería de US\$ 62.37 (la asociación explicaría el 31% del valor intrínseco total) (ver anexo 24).

Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

- La alianza con CVS, unida a las inversiones efectuadas en los procesos de producción, estrategias de marketing y demás estrategias incluidas en el plan estratégico permitirán incrementar el ROE de manera sostenida, alcanzando un estimado de 13.7% en cinco años (promedio de 11%).
- Establecer el valor intrínseco de mercado y valor de la acción en US\$ 1.2 billones y US\$ 62.3. Este debe ser el objetivo para lograr en los próximos cinco años.
- La coyuntura externa donde los canales de comercialización se concentran en pocas empresas, nos obliga a consolidar la alianza con CVS y con esto reducir la longitud del canal, permitiéndonos trasladar el margen del distribuidor al canal con el beneficio de asegurar presencia de la marca.
- La estrategia genérica de liderazgo en costos promueve las economías de escalas para reducir el costo fijo total. Aun así, no es suficiente y se debe complementar con estrategias de productividad para aprovechar los recursos que actualmente se tienen siendo más eficientes.
- La oportunidad de CVS para lograr recuperar espacio de mercado en analgésicos se vuelve la oportunidad de Pillsens, y le permite lograr sus objetivos de crecimiento y posicionarse en el mercado.

7.2 Recomendaciones

- Evaluar la alternativa de obtener financiamiento a través del sector financiero o la emisión de deuda, con el fin de obtener un mejor costo de capital y mayores beneficios para los accionistas.
- Determinar la estructura de capital óptima con el fin de lograr mayor eficiencia financiera.

- Evaluar alianzas con otras empresas del sector salud: estas pueden incluir no solo contratos para producir farmacéuticos, sino también la posibilidad de formar *joint ventures* y mejores condiciones que incluyan, por ejemplo, el empleo de los canales de distribución de la asociada para la venta de otros productos que pudiera fabricar la empresa en el futuro.

Referencias

Agencia AP. (2021, 14 de julio). Presidente de la FED: la inflación en EE.UU. será alta pero luego cederá. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/mundo/eeuu/presidente-de-la-fed-la-inflacion-en-eeuu-sera-alta-pero-luego-cedera-noticia/>

Association for Accessible Medicines (AAM). (2021, octubre). The U.S. Generic & Biosimilar Medicines Savings Report. <https://accessiblemeds.org/sites/default/files/2021-10/AAM-2021-US-Generic-Biosimilar-Medicines-Savings-Report-web.pdf>

Association for Accessible Medicines (AAM). (s.f.). 2018 Generic Drug Access & Savings in the U.S. Access in Jeopardy. [PDF].

Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.

BBC News Mundo. (2021a, 06 de enero). Capitolio de Estados Unidos | Cómo fue el caótico "día de la infamia" que vivió EE.UU. con el violento asalto al Congreso por seguidores de Trump. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-55564219>

BBC News Mundo. (2021b, 05 de febrero). Biden: las 3 prioridades del mandatario en política exterior. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-55927548>

BBC News Mundo. (2021c, 21 de enero). Biden presidente: las 17 primeras medidas con las que empieza a revertir las políticas de Trump. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-55729207>

Bloomberg. (s.f.). United States Rates & Bonds. <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Informes COVID-19 - Impacto del COVID-19 en la economía de los Estados Unidos y respuestas de política.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45981/1/S2000541_es.pdf

Damodaran, A. (2021a, 05 de enero). Implied Equity Risk Premiums (by year). [Base de datos en Excel]. http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Damodaran, A. (2021b, 05 de enero). Beta, Unlevered beta and other risk measures. [Base de datos en excel]. http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Damodaran, A. (2021c, 05 de enero). Tax Rates (Effective). [Base de datos en excel].

http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

David, F. & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.

EFE. (2021, 13 de julio). La inflación en EE.UU. se dispara en junio al 5,4 %, la mayor en 13 años. *Agencia EFE*. <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-inflacion-en-ee-uu-se-dispara-junio-al-5-4-mayor-13-anos/20000011-4585353>

Engelberg, A. (2021). Medicamentos inasequibles: el verdadero legado de la Ley Hatch-Waxman. Traducido por Salud y Fármacos. *Boletín Fármacos: Economía, Patentes y Precios*. 2021, 24. https://www.saludyfarmacos.org/lang/es/boletin-farmacos/boletines/feb202102/02_medicamentos/

Euromonitor Internacional. (2021, 13 de septiembre). Passport. Consumer Health 2022.

[Archivo de Excel].

Expansión/datosmacro.com. (s.f.a). El PIB sube un 0,5% en Estados Unidos en el tercer trimestre. *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa>

Expansión/datosmacro.com. (s.f.b). Estados Unidos - Pirámide de población. *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/usa>

Farmaindustria. (2020, 07 de febrero). I+D de medicamentos: costes de desarrollo cada vez más altos y rentabilidades más bajas. <https://www.farmaindustria.es/web/otra-noticia/id-de-medicamentos-costes-de-desarrollo-cada-vez-mas-altos-y-rentabilidades-mas-bajas/>

Gómez, F. (2019, 21 de enero). Estados Unidos y China lideran desarrollo de avances tecnológicos a nivel global. <https://www.itsitio.com/ca/estados-unidos-china-lideran-desarrollo-avances-tecnologicos-nivel-global/>

Haro, H.; Reynoso, S.; & Alvarado, J. (2019). Caso Tesla: Plan Estratégico 2019-2021. [Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración, Universidad del Pacífico]. [PDF].

International Monetary Found (FMI). (s.f.). Real GDP growth. https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOORLD/USA

Iñaki de la Peña, E. (2003). Impacto del envejecimiento de la población en el seguro de salud y de dependencia. *Papeles de población*. N° 35, enero-marzo, 2003. <http://www.scielo.org.mx/pdf/pp/v9n35/v9n35a4.pdf>

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020, 31 de diciembre). Inmunidad colectiva, confinamientos y COVID-19. <https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/herd-immunity-lockdowns-and-covid-19>

Dolor.com. (2016, 02 de abril). Tratamientos farmacológicos. Escala analgésica de la OMS. <https://www.dolor.com/para-sus-pacientes/manejo-y-tratamiento-del-dolor/tratamiento-farmacologico-escala-analgésica-oms#>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (s.f.b). United States of America Situation. [Dashboard]. <https://covid19.who.int/region/amro/country/us>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Planelles, M. (2021, 20 de abril). EEUU vuelve a la lucha climática y promete recortar a la mitad sus emisiones en una década. *Diario El País*. <https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2021-04-22/biden-promete-recortar-las-emisiones-de-ee-uu-hasta-un-52-a-finales-de-esta-decada.html>

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

Tamames, J. (2020, 02 de noviembre). El legado de Trump. *Política exterior*. <https://www.politicaexterior.com/el-legado-de-trump/>

Anexos

Anexo 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación
Oportunidades				
1	Vencimiento de patentes y leyes para desarrollar medicamentos biosimilares.	0.12	4	0.48
2	Crecimiento de GDP de Estados Unidos.	0.12	3	0.36
3	Crecimiento de la población que demanda medicamentos genéricos.	0.12	4	0.48
4	Porcentaje de penetración de los medicamentos genéricos.	0.12	4	0.48
5	Desarrollo de tecnologías disruptivas para el sector.	0.06	3	0.18
6	Fortalecimiento de la alianza entre Estados Unidos y China.	0.04	3	0.12
Amenazas				
1	Incertidumbre sobre posibles nuevas variantes que hagan regresar a políticas agresivas para contener el COVID-19.	0.12	2	0.24
2	Inestabilidad política en Estados Unidos.	0.06	1	0.06
3	Incertidumbre sobre el incremento de la inflación.	0.03	1	0.03
4	Concentración de la venta de productos genéricos en pocas empresas <i>retail</i> .	0.12	2	0.24
5	Inversión para el desarrollo de nuevos medicamentos.	0.06	1	0.06
6	Aparición de nuevas leyes que regulen la emisión de gases en los procesos productivos.	0.03	1	0.03
TOTAL		1.00		2.76

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017; entrevista de juicio experto realizada a Diego Alva, Gerente Comercial de Farmacias Peruanas S.A.

Anexo 2. Modelo de negocio Pillsens

Asociaciones clave * Colaboradores. * Clientes y pacientes. * Socios. * Proveedores. * Empresa prestadora de servicios de residuos sólidos. * Food and Drugs Administration. * Revistas de salud. * Entidades del gobierno. * Profesionales de la salud. * Medio ambiente.	Actividades clave * Control de calidad de los medicamentos. * Publicidad. * Servicio al cliente. * Producción. * Gestión de sostenibilidad (reciclaje, ahorro de recursos como el agua, luz, papel). * Mantener la relación de confianza con los <i>stakeholders</i> . * Mantener el buen clima laboral. * Capacitación constante a los <i>stakeholders</i> . * Selección de proveedores. Recursos clave * Colaboradores (científicos, <i>staff</i> comercial, etcétera). * Edificios (producción, logístico, administrativos), maquinarias, laboratorios. * Capital. * Códigos y regulaciones (Código de Ética, Responsabilidad Social). * Insumos. * La cultura. * Contratos con proveedores. * Marca.	Propuestas de valor * Hacer un mundo más saludable y sostenible para las actuales y próximas generaciones.	Relaciones con clientes * Publicidad en redes sociales, <i>web</i> , boletines, foros, canales, radio, <i>influencers</i> , puntos de venta. * Capacitaciones, certificaciones, charlas a los clientes y personal de salud. * Campañas en eventos médicos. Canales * Distribuidores mayoristas.	Segmentos de mercado * Personas de cualquier edad, cualquier género, de todos los segmentos (NSE A, B, C, D, E). * Como es un producto OTC el paciente, al sentirse con algunos de los síntomas como dolor de cabeza, fiebre, malestar, o dolor menstrual, decide tomar un analgésico con o sin prescripción médica para aliviar el dolor. * Personas que deseen prevenir alguno de los síntomas anteriores y toman los analgésicos de manera preventiva. * Toda persona que está en los Estados Unidos y que desee adquirir el analgésico.
Estructura de costos * Costos administrativos (ventas, marketing, servicio al cliente). * Costos de producción y distribución. * Costos de control de calidad. * Sueldos y salarios. * Pagos a proveedores. * Impuestos. * Inversión en edificios y maquinarias. * Insumos.		Fuentes de ingresos * Ventas a los distribuidores. * Licitaciones.		

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

Anexo 3. Cadena de valor Pillsens

Actividades de apoyo	INFRAESTRUCTURA * La empresa Pillsens cuenta con instalaciones para la producción de sus productos Rubanna en Estados Unidos. * La empresa se enfoca en un gobierno corporativo que impulse la gestión adecuada de sus recursos en toda la cadena productiva y atender las necesidades de los clientes. * Todas las áreas de la organización se encuentran dentro del Sistema Integrado de Gestión de Pillsens que cuenta con certificaciones como ISO 45001; ISO 9001, e ISO 14001.				
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS * Pillsens tiene como objetivo contar con el mejor capital humano del mercado el cual, desde su contratación, se adecúa a la visión, misión y valores de la compañía, manteniendo un alto compromiso de los mismos. * Los líderes son los principales gestores del éxito organizacional, empezando desde la <i>holding</i> hasta la primera línea de producción. * El enfoque SOFT (gestión de DO) permite gestionar el talento en la organización y el enfoque HARD (gestión de sindicatos) permite gestionar diversos escenarios que impidan la paralización de las operaciones.				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO * Buscamos siempre encontrar nuevas formas tecnológicas que permitan promocionar el producto de una forma más ágil y eficiente para el mercado de Estados Unidos. * La calidad es un pilar estratégico dentro de su proceso productivo; es por ello que se incorpora en cada una de las fases de la cadena productiva. Además, cada avance tecnológico y/o lanzamiento de un nuevo producto de analgésicos debe estar alineado con la calidad del proceso productivo.				
	ABASTECIMIENTO * La empresa cuenta con una política de homologación de proveedores, los cuales deben estar registrados ante la FDA, cumplir con las buenas prácticas del mercado, altos estándares de calidad y comportamiento ético.				
Actividades primarias	LOGÍSTICA INTERNA * Contar con información actualizada y/o planificada de la demanda esperada para efectuar la solicitud de materiales necesarios para la producción. * Solicitud de los materiales a través de un ERP que permite medir el nivel de inventarios de la empresa. * Mantener los materiales en almacenes adecuados y de fácil distribución a las demás áreas de la empresa. * Principal punto de contacto con los proveedores, por lo que en todo momento se debe buscar la relación de confianza.	OPERACIONES * Desarrollo de los productos Rubanna utilizando instalaciones y maquinarias que tienen los niveles más altos de calidad en su funcionamiento. * El equipamiento que usan los colaboradores para la producción de las marcas cuentan con los mejores estándares de seguridad para la realización de sus labores. * El cumplimiento de los estándares internacionales como normas ISO y las normativas del CDER de la FDA.	LOGÍSTICA EXTERNA * Establecimiento de una relación estrecha con los distribuidores, implementando un plan de capacitaciones y consultorías sobre los productos de la organización. * Mantener el producto final en almacenes adecuados y de fácil distribución a los diferentes canales de venta.	MERCADOTECNIA Y VENTAS * Elaborar estrategias de marketing y publicidad enfocadas en resaltar los atributos diferenciadores de los productos Rubanna. * Se cuenta con la capacidad de introducirse en nuevos mercados al participar en licitaciones con precios competitivos. * Ejecutar el plan de estudio de mercado del comportamiento del consumidor de los Estados Unidos.	SERVICIOS * Brindar servicios de asesoría y consultoría a las empresas minoristas para que puedan transmitir los beneficios del producto a los consumidores. * Plan de capacitaciones sobre los productos para los distribuidores y minoristas. * Mantener un vínculo de confianza con los distribuidores en cada interacción que se tenga sobre los productos de la empresa.

Nota: Adaptado de *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, por Porter, 1985.

Anexo 4. Análisis de áreas funcionales

	Logros	Retos
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> Ventas netas acumuladas de los últimos cinco años: US\$ 605 millones. Ganancias acumuladas de los últimos cinco años: US\$ 33 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. Volúmenes de venta para aprovechar la capacidad de planta al 100%. 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. Mejorar el control de los costos de ventas en relación con los ingresos. El último año se tuvo un 21.2% versus el mercado que estuvo en un 11.4%.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Empresa solvente, con buena posición patrimonial y financiera (resultados promedio de los últimos cinco años 2016-2020): Margen EBIT: 9%; ROCE: 5% (ROCE Industria 17.9%); ROE: 4.5% (ROE Industria 16.3%). 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el ROCE para llegar al estándar de la industria
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Los gastos en publicidad del periodo 2016-2020 representaron el 11% de las ventas. Fortaleza de gestión para ganar licitaciones. Posicionamiento en productos genéricos de calidad con precios accesibles. Bien enfocados en las necesidades de los clientes, por ello siempre se fortalecen las políticas y buenas prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar estrategias de publicidad enfocadas en resaltar los atributos diferenciadores de los productos. Continuar con la inversión en investigación de mercado para conseguir más licitaciones. Mantener el proceso de mejora continua en las atenciones a los clientes para brindarles siempre respuestas que solucionen sus necesidades. Estrategia de distribución basado en un canal largo. Hoy en día se utiliza un distribuidor el cual llega a los diferentes retailers para tener el producto disponible para la venta. Pillsens debe buscar nuevas alianzas para reducir la longitud del canal y tener un mejor control de su estrategia de distribución. Mejorar la aceptación de la marca y el grado de satisfacción del cliente. Conocer mejor las necesidades de los productos por segmentos para el desarrollo de nuevos productos. Que los planes de marketing estén siempre enfocados en soluciones éticas, con responsabilidad social y medio ambiental. Ampliar la cobertura de la presencia de la marca en los canales
Logística & Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> La información oportuna de las áreas de ventas para tomar las decisiones de capacidad para los almacenajes y distribución ha sido esencial. Buena gestión de los almacenes para las entregas oportunas según la demanda. Proveedores logísticos capacitados en el manejo, embalaje, transporte y entrega de los productos de manera eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la planeación para reducir el stock final de inventarios para que no afecten los costos del almacenaje. Mantener capacitados y comunicados a todo el personal de Logística y personal administrativo sobre todos los cambios de los procedimientos, para ser más eficientes y no generar retrasos por desconocimiento. Manejar una estrategia de proveedores claves, evitando la compra spot y asegurando el abastecimiento continuo a precios de mercado. Nunca sacrificar la calidad de los insumos por ahorrar costos
Producción	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo en medicamentos genéricos de calidad. Disponibilidad de planta e infraestructura de calidad. Eficiencia en la producción a través de un funcionamiento adecuado de las maquinarias. Inversión constante en control de calidad (US\$ 52 millones) durante los últimos cinco años (2016-2020), lo que significó un 9% de las ventas. Contar siempre con buenos insumos de los proveedores. La confianza con los proveedores de insumos ha sido fundamental para mantener las buenas relaciones en el largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguir mejorando en las coordinaciones y gestiones con las áreas de Planificación y Marketing para no producir demás y no tener exceso de días de inventario (51 días en los últimos cinco años). Incrementar la eficiencia del personal de operaciones, por ejemplo, en la gestión de los turnos, ya que actualmente se tiene 2.8 turnos. Mantener la política de gastos en control de calidad y así mantener los altos estándares de los productos. Estos gastos deben realizarse a pesar de las coyunturas del entorno. Analizar la necesidad de contar con horarios extras en periodos de altas ventas. Producción a costos menores. La necesidad de una planta adicional para atender las demandas actuales, las proyectadas, y las licitaciones futuras. Reasignar el presupuesto para eficiencia en costos que se dejó durante el 2020
Administración de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un buen capital humano, quienes están comprometidos con la visión y misión. La cultura de adaptación a los cambios organizacionales ha sostenido el dinamismo en la organización para mantener el liderazgo del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Tomar decisiones éticas en la gestión humana. Mantener el buen clima laboral de la empresa. Mantener el estilo de comunicación constante y transparente en todos los niveles de la organización
I&D	<ul style="list-style-type: none"> Se realizó la inversión necesaria para dar respuesta a la demanda que exige el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor inversión para desarrollar productos que exige el mercado. Estar más al lado de los clientes para escuchar sus necesidades, reacciones y sugerencias acerca de los productos que ofrece Pillsens, para seguir mejorando

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 5. Análisis VRIO

Ámbito	Competencia	Valuable	Rare	Inimitable	Organize	
Operacional	Gestión óptima de una producción bien planificada, acorde con la necesidad del mercado.	✓	✗			Igualdad competitiva
Personas	Contar con un equipo de propuestas de alto desempeño para ganar las licitaciones a precios competitivos.	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Operacional	Inversión en I+D para aperturar nuevos productos al mercado.	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Operacional	Eficiencia y mejora continua en la línea de producción.	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explotar
Consumidores	Servicios de postventa alineados con las necesidades de los clientes.	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explotar
Operacional	Contar con un robusto gobierno corporativo mediante un Sistema Integrado de Gestión y estándares éticos corporativos en todas las áreas de la organización.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Personas	Contar con un talento humano de alto compromiso con la misión, visión y valores de Pillsens.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Operacional	Excelencia en la gestión y solvencia financiera en los últimos cinco años.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Operacional	Contar con una alianza estratégica con CVS al cierre del 2020.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Operacional	Contar con un valor de marca Pillsens, y un fuerte posicionamiento con productos genéricos de calidad.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible

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

Anexo 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores internos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación
Fortalezas				
1	Valor de marca y posicionamiento como medicamentos genéricos de calidad.	0.20	4	0.80
2	Empresa solvente, con buena posición patrimonial y con buena salud financiera.	0.13	4	0.52
3	Alianza con CVS para generar canales directos.	0.10	4	0.40
4	Personal comprometido con la compañía.	0.10	4	0.40
5	Sistema de producción eficiente con altos estándares de calidad.	0.09	3	0.27
6	Cumplimiento del plan de entrega a los distribuidores.	0.07	3	0.21
Debilidades				
1	Disminución de los márgenes brutos por la constante guerra de precios.	0.08	1	0.08
2	Poca inversión en I&D de productos nuevos.	0.07	1	0.07
3	Altos costos fijos existentes.	0.06	1	0.06
4	Capacidad de planta no utilizada.	0.04	1	0.04
5	Estrategia de distribución basado en un canal largo.	0.03	2	0.06
6	Falta de cobertura hacia otros canales de venta.	0.03	2	0.06
TOTAL		1.00		2.97

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017.

Anexo 7. Tasa de crecimiento de canales de comercialización

N1	N2	N3	Channel	Tasa de crecimiento	2020		2015	
					Millones US\$	%	Millones US\$	%
Store-based retailing	Grocery retailers	Modern grocery retailers	Convenience stores	1%	118	2%	117	2%
			Discounter	21%	6	0%	5	0%
			Forecourt retailers	11%	255	4%	230	5%
			Hypermartets	20%	841	14%	700	14%
			Supermarkets	16%	699	12%	602	12%
	Traditional grocery retailers	Other grocery retailers	13%	314	5%	279	6%	
	Mixed retailers	Mixed retailers	Mass merchandisers	19%	604	10%	509	10%
			Variety stores	13%	160	3%	142	3%
			Warehouse clubs	14%	409	7%	357	7%
	Non-grocery specialists	Health and beauty specialist retailers	Chemists /pharmacies	12%	148	3%	132	3%
Drugstores/parapharmacies			23%	2.145	36%	1.737	36%	
Non-store retailing	E-commerce	E-commerce	E-commerce	171%	225	4%	83	2%
Total channel				21%	5.925	100%	4.893	100%

Nota: Adaptado de Passport. Consumer Health 2022, por Euromonitor Internacional, 2021.

Anexo 8. Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades

Oportunidades		Amenazas		Fortalezas		Debilidades	
O1	Vencimiento de patentes y leyes para desarrollar medicamentos biosimilares.	A1	Incertidumbre sobre posibles nuevas variantes que hagan regresar a políticas agresivas para contener el COVID-19.	F1	Valor de marca y posicionamiento como medicamentos genéricos de calidad.	D1	Disminución de los márgenes brutos por la constante guerra de precios
O2	Crecimiento de GDP de Estados Unidos.	A2	Inestabilidad política en Estados Unidos.	F2	Empresa solvente, con buena posición patrimonial y con buena salud financiera.	D2	Poca inversión en Investigación y desarrollo de productos nuevos.
O3	Crecimiento de la población que demanda medicamentos genéricos.	A3	Incertidumbre sobre el incremento de la inflación.	F3	Alianza con CVS para generar canales directos.	D3	Altos costos fijos existentes.
O4	Porcentaje de penetración de los medicamentos genéricos.	A4	Concentración de la venta de productos genéricos en pocas empresas <i>retail</i> .	F4	Personal comprometido con la compañía.	D4	Capacidad de planta no utilizada.
O5	Desarrollo de tecnologías disruptivas para el sector.	A5	Inversión para el desarrollo de nuevos medicamentos.	F5	Sistema de producción eficiente con altos estándares de calidad	D5	Estrategia de distribución basado en un canal largo.
O6	Fortalecimiento de la alianza entre Estados Unidos y China.	A6	Aparición de nuevas leyes que regulen la emisión de gases en los procesos productivos.	F6	Cumplimiento del plan de entrega a los distribuidores	D6	Falta de cobertura hacia otros canales de venta

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017.

Anexo 9. Matriz FODA cruzado

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Valor de marca y posicionamiento como medicamentos genéricos de calidad.	D1	Disminución de los márgenes brutos por la constante guerra de precios
		F2	Empresa solvente, con buena posición patrimonial y con buena salud financiera.	D2	Poca inversión en Investigación y desarrollo de productos nuevos.
		F3	Alianza con CVS para generar canales directos.	D3	Altos costos fijos existentes.
		F4	Personal comprometido con la compañía.	D4	Capacidad de planta no utilizada.
		F5	Sistema de producción eficiente con altos estándares de calidad.	D5	Estrategia de distribución basado en un canal largo.
		F6	Cumplimiento del plan de entrega a los distribuidores.	D6	Falta de cobertura hacia otros canales de venta
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Vencimiento de patentes y leyes para desarrollar medicamentos biosimilares.	Disminuir la longitud del canal de distribución.		Renegociar márgenes con el actual distribuidor.	
O2	Crecimiento de GDP de Estados Unidos.	Desarrollar la alianza con CVS.		Incrementar el volumen de producción a través de una estrategia de distribución intensiva.	
O3	Crecimiento de la población que demanda medicamentos genéricos.	Desarrollar el canal con licitaciones del gobierno – B2G.		Disminuir la longitud del canal de distribución.	
O4	Porcentaje de penetración de los medicamentos genéricos.	Buscar nuevas alianzas con otros <i>retailers</i> .			
O5	Desarrollo de tecnologías disruptivas para el sector.	Desarrollo de productos nuevos de patentes liberadas.			
O6	Fortalecimiento de la alianza entre Estados Unidos y China.	Desarrollar una estrategia de internacionalización.			
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Incertidumbre sobre posibles nuevas variantes que hagan regresar a políticas agresivas para contener el COVID-19.	Limitar las inversiones a lo indispensable hasta tener visibilidad sobre el desenlace de la pandemia del COVID-19.		Incrementar el volumen de producción a través de una estrategia de distribución intensiva.	
A2	Inestabilidad política en Estados Unidos.	Invertir en tecnologías de producción limpias para estar a la vanguardia de las futuras exigencias del mercado.		Disminuir la longitud del canal de distribución.	
A3	Incertidumbre sobre el incremento de la inflación.				
A4	Concentración de la venta de productos genéricos en pocas empresas <i>retail</i> .				
A5	Alta inversión para el desarrollo de nuevos medicamentos.				
A6	Aparición de nuevas leyes que regulen la emisión de gases en los procesos productivos.				

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David & David, 2017.

Anexo 10. Objetivos del plan de Marketing

Objetivo estratégico	Objetivo de marketing	Áreas	Indicadores de medición	Meta	2022	2023	2024	2025	2026
Incrementar las ventas en 50% en cinco años	Incrementar la presencia digital.	Marketing.	Porcentaje de clientes influenciados por el marketing digital.	>85%	>85%	>85%	>85%	>85%	>85%
			Estimación de tráfico de visitas a la <i>web</i> de la empresa.	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
	Incrementar el reconocimiento y lealtad a la marca.	Marketing.	Porcentaje de participación del producto en el mercado.	>4%	>4%	>4%	>4%	>4%	
			Ratio de recompra (CRR: <i>Customer Retention Rate</i>).	>50%	>50%	>50%	>50%	>50%	
			NPS: % de promotores - % de detractores.	>50%	>50%	>50%	>50%	>50%	
	Maximizar el rendimiento de la inversión.	Marketing.	Rendimiento sobre la inversión en marketing.	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%	
			Costo de adquisición de nuevos clientes (CAC). (Costos de marketing / Costos operativos)	<42%	<42%	<42%	<42%	<42%	
	Ampliar la cobertura en varios canales.	Marketing.	Puntos de venta donde se generaron las ventas / Cantidad de puntos de ventas.	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%	
			Cantidad de alianzas cerradas.	2	-	1	-	1	
	Proporcionar un buen servicio a los canales de ventas.	Marketing.	Cumplimiento del plan de entregas (a tiempo y completas).	>95%	>95%	>95%	>95%	>95%	

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 11. Estrategias de segmentación

DEMOGRÁFICA	GEOGRÁFICA	CONDUCTUAL
Edad: Personas de cualquier edad / Prioritariamente de 40 años a más. Género: Cualquier género. Poder adquisitivo: Todos los segmentos (NSE A, B, C, D, E) / Prioritariamente los segmentos de menor ingreso. Ocupación: Todas las profesiones.	Toda persona que está en los Estados Unidos y que desee adquirir el analgésico genérico.	Perfil del consumidor: <ul style="list-style-type: none"> • Como es un producto OTC, el paciente que se siente con algunos de los síntomas como dolor de cabeza, fiebre, malestar, dolor menstrual, decide tomar un analgésico con o sin prescripción médica para aliviar el dolor. • Personas que deseen prevenir alguno de los síntomas anteriores y toman los analgésicos de manera preventiva. • Propensión de uso de medicamentos genéricos.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 12. Planes de acción del área de Marketing

Objetivo estratégico	Objetivo de Marketing	Plan de acción
Incrementar las ventas en 50%	Incrementar la presencia digital	Atraer usuarios a la página <i>web</i> para que conozcan la empresa y el producto que ofrece Pillsens.
	Incrementar el reconocimiento y lealtad a la marca	Invertir en publicidad para tener mayor presencia en diferentes medios como <i>webs</i> , redes sociales, blogs, revistas, televisión, radio. Campañas de retención de clientes con diferentes incentivos para que recomienden y realicen comentarios positivos de la marca.
	Maximizar el rendimiento de la inversión	Analizar la eficiencia de los costos asociados por el esfuerzo de la gestión de marketing.
	Ampliar la cobertura en varios canales	Consolidar la alianza con CVS. Iniciar negociaciones con otros canales (Walmart, Amazon).
	Proporcionar un buen servicio a los canales de ventas	Control de las entregas a los canales de ventas.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 13. Presupuesto del plan de Marketing

Objetivo de Marketing	Áreas	Planes de acción de marketing	2022	2023	2024	2025	2026
Incrementar la presencia digital.	Marketing	Atraer usuarios a la página <i>web</i> para que conozcan la empresa y el producto que ofrece Pillsens.	US\$ 20,711	US\$ 20,711	US\$ 20,711	US\$ 20,711	US\$ 20,711
Incrementar el reconocimiento y lealtad a la marca.		Invertir en publicidad para tener mayor presencia en diferentes medios: <i>webs</i> , redes sociales, blogs, revistas, televisión, radio.					
		Campañas de retención de clientes con diferentes incentivos para que recomienden y realicen comentarios positivos de la marca.					
Maximizar el rendimiento de la inversión.		Analizar la eficiencia de los costos asociados por el esfuerzo de la gestión de marketing.	US\$ 1,408	US\$ 1,408	US\$ 1,408	US\$ 1,408	US\$ 1,408
Ampliar la cobertura en varios canales.		Consolidar la alianza con CVS. Iniciar negociaciones con otros canales (Walmart, Amazon).					
Proporcionar un buen servicio a los canales de ventas.	Control de las entregas a los canales de ventas.	US\$ 6,371	US\$ 6,371	US\$ 6,371	US\$ 6,371	US\$ 6,371	

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 14. Objetivos del plan de Operaciones

Objetivo estratégico	Objetivo de operaciones	Áreas	Indicadores de medición	Meta	2022	2023	2024	2025	2026
Reducir el costo unitario de producción en 4.6%.	Mantener el costo unitario de materiales y suministros.	Producción	Variación de costo unitario de materiales y suministros.	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Disminuir el costo unitario de mano de obra.	Producción	Variación de costo unitario de mano de obra.	-3.5%	2.4%	0.4%	-1.6%	-3.5%	-3.5%
			Eficiencia de personal (unidades producidas por persona).	4.16 miles de unidades por persona	3.92 miles de unidades por persona	4.00 miles de unidades por persona	4.08 miles de unidades por persona	4.16 miles de unidades por persona	4.16 miles de unidades por persona
	Incrementar el volumen de producción.	Producción	Cumplimiento del plan de producción.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			Capacidad de planta.	95%	95%	95%	95%	95%	
			Variación del costo unitario de producción.	-4.6%	2.6%	-1.4%	-2.4%	-3.8%	-4.6%

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 15. Planes de acción del área de Operaciones

Objetivo estratégico	Objetivo operaciones	Indicadores de medición	Planes de acción operaciones
Reducir el costo unitario de producción en 4.6%.	Mantener el costo unitario de materiales y suministros.	Variación de costo unitario de materiales y suministros.	Generar una alianza estratégica con proveedores de materiales y suministros, asegurando el abastecimiento de acuerdo con el plan de crecimiento, pactando precios fijos durante este periodo.
	Disminuir el costo unitario de mano de obra.	Variación de costo unitario de mano de obra.	Implementar programas de capacitación y reestructuración de procesos que nos permita incrementar la productividad en 2% anual.
		Eficiencia de personal (unidades producidas por persona).	
	Incrementar el volumen de producción.	Cumplimiento del plan de producción.	Inversión de ampliación de capacidad de planta en los próximos cinco años.
		Capacidad de planta.	Incrementar la producción a niveles del 95% de la capacidad de planta.
Variación del costo unitario de producción.			

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 16. Presupuesto del plan de Operaciones

Objetivo de Operaciones	Áreas	Planes de acción de operaciones	2022	2023	2024	2025	2026
Disminuir el costo unitario de materiales y suministros.	Producción	Generar una alianza estratégica con proveedores de materiales y suministros, asegurando un abastecimiento de acuerdo con el plan de crecimiento, y pactar precios fijos durante este periodo.	-	-	-	-	-
Disminuir el costo unitario de mano de obra.		Implementar programas de capacitación y reestructuración de procesos que permita incrementar la productividad en 2% anual.	US\$ 251,000	US\$ 280,000	US\$ 310,000	US\$ 340,000	US\$ 378,000
Reducción de costos unitarios de producción.		Inversión de ampliación de capacidad de planta en los próximos cinco años.	US\$ 60.2 millones	-	-	-	-
		Incrementar la producción al 95% de la capacidad de planta.	-	-	-	-	-

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 17. Objetivos del plan de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Objetivo de Recursos Humanos	Áreas	Indicadores de medición	Meta	2022	2023	2024	2025	2026
Incrementar la eficiencia en 8.8%.	Diseñar perfiles acordes a la necesidades de las unidades de negocio de Pillsens y seleccionar al talento que cumpla con las mejores competencias del mercado laboral.	Atracción del talento.	# de Perfiles diseñados/ #Total de posiciones en la organización	= 100%	60%	80%	100%	100%	100%
			Porcentaje de cumplimiento de los plazos de los procesos de selección (reemplazo y nuevas posiciones).	=100%	60%	80%	100%	100%	100%
			Total de ingresos bajo el programa de empleo inclusivo/ Total de head count.	>= 30%	10%	15%	20%	25%	30%
	Establecer políticas salariales acordes con el mercado y brindar a los colaboradores beneficios intangibles que permitan su fidelización con la empresa.	Compensación y beneficios (programa de retención).	Implementar un plan de compensaciones de pago variable.	= 100% del HC	50%	70%	90%	100%	100%
			Implementar políticas de remuneraciones en línea con las bandas salariales del mercado.	= 100% del HC	80%	100%	100%	100%	100%
	Generar un ambiente de seguridad ocupacional en todos los espacios laborales y promover la felicidad de los colaboradores.	Gestionar la cultura organizacional.	Medición del nivel de satisfacción plan "Happiness Pillsens".	>= 80%	70%	75%	80%	85%	90%
			Participar de la Certificación Top Employer.	Por posiciones	Dentro de la lista	Dentro de los 50 puestos.	Dentro de los 30 puestos.	Dentro de los 20 puestos.	Dentro de los 10 puestos.
			Reducir la tasa de accidentes laborales.	= 0%	10%	5%	0%	0%	0%
	La sostenibilidad.	Mantener una cultura de gestión del desempeño donde los colaboradores puedan potenciar sus competencias en la empresa.	Gestionar el desempeño de los colaboradores.	Diseñar e implementar un modelo de gestión del desempeño 180°.	= 100% del HC	60%	70%	80%	100%
Identificación de puestos clave y generar líneas de sucesión.				=100%	50%	70%	100%	100%	100%
Incrementar los <i>high potential</i> con planes de acción y retención de los mismos.				+10% por año	10%	20%	30%	40%	50%
Identificar el % de las personas con bajo desempeño y reducir dicho número con planes de acción.				-5% por año	15%	10%	5%	0%	0%

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 18. Planes de acción del área de Recursos Humanos

Objetivos de Recursos Humanos	Áreas	Planes de acción de Recursos Humanos
Diseñar perfiles acordes a las necesidades de las unidades de negocio de Pillsens y seleccionar al talento que cumpla con las mejores competencias del mercado laboral.	Atracción del talento.	Efectuar el levantamiento de los perfiles de cargo y Manual de Organización de Funciones de todos los puestos de la organización.
		Cumplir con los plazos establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos para cubrir las nuevas plazas y reemplazar las vacantes que surjan en el negocio.
		Implementar un plan de diversidad, equidad e inclusión en puestos claves de la organización, lo cual ayuda a diversificar el talento en la organización.
Establecer políticas salariales acorde con el mercado y brindar a los colaboradores beneficios intangibles que permitan su fidelización con la empresa.	Compensación y beneficios (programa de retención).	Implementar un plan de compensaciones variables desde el núcleo operativo hasta el ápice estratégico, lo cual debe ser medido a través de la metodología SMART de Fijación de Objetivos Diseñar una Política de remuneraciones transversal a todas nuestras posiciones y Unidades de Negocio de Pillsens, el cual debe ser aplicado desde el ingreso de los colaboradores.
Generar un ambiente de seguridad ocupacional en todos los espacios laborales y promover la felicidad de los colaboradores.	Gestionar la cultura organizacional.	Elaborar e implementar el programa "Happiness Pillsens" donde se tenga como foco que los colaboradores se sientan felices en su trabajo y de formar parte del negocio de Pillsens a través de campañas y capacitaciones al personal.
		Participar en la certificación global Top Employers Institute.
		Contar con un Plan de Prevención contra accidentes laborales y Salud Ocupacional que reduzca los accidentes y enfermedades laborales hasta un 0%.
Mantener una cultura de gestión del desempeño donde los colaboradores puedan potenciar sus competencias en la empresa.	Gestionar el desempeño de los colaboradores.	Diseñar e implementar un modelo de gestión del desempeño de 180° que esté dirigido a todos los colaboradores para potenciar sus competencias y tengan línea de carrera en la empresa.
		Identificar los puestos claves del negocio para diseñar planes de retención y/o líneas de sucesión que permitan mantener el <i>know how</i> en la empresa.
		Elevar el número de los <i>high potential</i> de la empresa mediante planes de acción como atraer a los mejores talentos y/o adecuar mejor los planes de retención.
		Identificar y reducir el porcentaje de las personas con bajo desempeño en la empresa mediante la evaluación de desempeño.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 19. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Áreas	Planes de acción de Recursos Humanos	En miles de US\$				
		2022	2023	2024	2025	2026
Atracción del talento.	Efectuar el levantamiento de los perfiles de cargo y Manual de Organización de Funciones de todos los puestos de la organización.	30	15	-	-	-
	Cumplir con los plazos establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos en cubrir las nuevas plazas y reemplazar las vacantes que surjan en el negocio.	-	-	-	-	-
	Implementar un plan de diversidad, equidad e inclusión en puestos claves de la organización, lo cual ayuda a diversificar el talento en la organización.	5	2.5	2.5	2.5	2.5
Compensación y beneficios (programa de retención).	Implementar un plan de compensaciones variables desde el núcleo operativo hasta el ápice estratégico, lo que debe ser medido a través de la metodología SMART de fijación de objetivos.	40	20	-	-	-
	Diseñar una política de remuneraciones transversal a todas las posiciones y unidades de negocio de Pillsens, lo que debe ser aplicado desde el ingreso de los colaboradores.	28	-	28	-	28
Gestionar la cultura organizacional.	Elaborar e implementar el programa "Happiness Pillsens" donde se tenga como foco que los colaboradores se sientan felices en su trabajo y por formar parte del negocio de Pillsens a través de campañas y capacitaciones dirigidas al personal.	10	5	5	5	5
	Participar en la certificación global Top Employers Institute.	2	2	2	2	2
	Contar con un Plan de Prevención contra accidentes laborales y Salud Ocupacional que reduzca los accidentes y enfermedades laborales hasta un 0%.	20	20	20	20	20
Gestionar el desempeño de los colaboradores.	Diseñar e implementar un modelo de gestión del desempeño 180° que esté dirigido a todos los colaboradores para potenciar sus competencias y tengan línea de carrera en la empresa.	50	5	5	5	5
	Identificar los puestos claves del negocio para diseñar planes de retención y/o líneas de sucesión que permitan mantener el <i>know how</i> en la empresa.	-	-	-	-	-
	Elevar el número de los <i>high potential</i> de la empresa mediante planes de acción como atraer a los mejores talentos y/o adecuar mejor los planes de retención.	50	50	50	50	50
	Identificar y reducir el porcentaje de las personas con bajo desempeño en la empresa mediante la evaluación de desempeño.	-	-	-	-	-

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 20. Supuestos de las proyecciones financieras

FINANCIAL STATEMENTS	2016	Resultados Históricos				2021	2022	Proyección 5 años			
		2017	2018	2019	2020			2023	2024	2025	2026
Assumptions											
LIVE SCENARIO											
Incremento de ventas (% variación anual)	0.0%	3.4%	-1.6%	-4.0%	17.6%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
COGS (% Ventas)	38.1%	41.4%	42.8%	41.6%	46.7%	49.3%	53.1%	51.0%	50.5%	49.8%	49.4%
SGA (% Ventas)	23.9%	23.7%	24.4%	26.2%	11.5%	19.8%	19.8%	19.8%	19.8%	19.8%	19.8%
Costos Fijos varios - MKT y otros (\$000's)	16,468	14,368	15,707	19,131	28,490	15,499	16,351	17,250	18,199	19,200	19,200
Depreciación y amortización (% PP&E)	12.3%	11.6%	10.8%	10.1%	10.4%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%
Tasa de Interés (% Deuda)	3.0%	2.8%	2.7%	2.7%	2.6%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%
Tasa impositiva (% sobre ganancias antes de impuestos)	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	18.2%	18.2%	18.2%	18.2%	18.2%	18.2%
Cuentas por Cobrar (días)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Inventario (días)	53	44	55	82	45	45	45	45	45	45	45
Cuentas por Pagar (días)	24	22	23	26	22	23	23	23	23	23	23
Capital Expenditures (\$000's)	13,156	11,953	12,745	11,830	6,210	12,606	73,368	13,593	14,116	14,659	14,659
Debt Issuance (Repayment) (\$000's)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equity Issued (Repaid) (\$000's)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 21. Flujo de caja libre – Pillsens

Discounted Cash Flow	Entry	2022	2023	2024	2025	2026	Exit	Terminal Value
Date	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2026	
Time periods		1	2	3	4	5		Perp. Growth
Year frac.		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	Average
EBIT		17,717	17,084	19,907	23,160	27,060		914,008
Less: Cash Taxes		3,223	3,108	3,622	4,213	4,923		914,008
NOPAT		14,494	13,976	16,286	18,946	22,137		
Plus: D&A		10,850	16,477	16,217	16,028	15,905		
EBITDA		28,567	33,560	36,125	39,188	42,965		
Less: Capex		13,090	13,593	14,116	14,659	14,659		
Less: Changes in NWC		1,262	729	925	948	1,025		
Unlevered FCFF		10,992	16,130	17,462	19,367	22,358	914,008	
Transaction FCFF		-	10,992	16,130	17,462	19,367	22,358	914,008
IRR FCFF		(182,526)	10,992	16,130	17,462	19,367	22,358	914,008
Intrinsic Value		Market Value		Rate of Return				
Enterprise Value	789,415	Market Cap		211,227	Current Price	10.56		
Plus: Cash	103,701	Plus: Debt		75,000	Target Price	40.91		
Less: Debt	75,000	Less: Cash		103,701	TP Upside	287%		
Equity Value	818,115	Enterprise Value		182,526	IRR	43%		
Equity Value/Share	40.91	Equity Value/Share		10.56				

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 22. Flujo de caja libre – Contrato con CVS

Discounted Cash Flow	Entry	2022	2023	2024	2025	2026	Exit	Terminal Value
Date	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2026	
Time periods		1	2	3	4	5		EV/EBITDA
Year frac.		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	Perp. Growth
EBIT		-	-	14,354	22,062	30,322		Average
Less: Cash Taxes		-	-	2,611	4,014	5,516		451,581
NOPAT		-	-	11,743	18,049	24,806		451,581
Plus: D&A		-	-	-	-	-		
EBITDA		-	-	14,354	22,062	30,322		
Less: Capex		-	-	-	-	-		
Less: Changes in NWC		-	-	4,290	2,167	2,193		
Unlevered FCFF		-	-	7,453	15,882	22,612	451,581	
Transaction FCFF		-	-	7,453	15,882	22,612	451,581	
IRR FCFF		(211,227)	-	7,453	15,882	22,612	451,581	

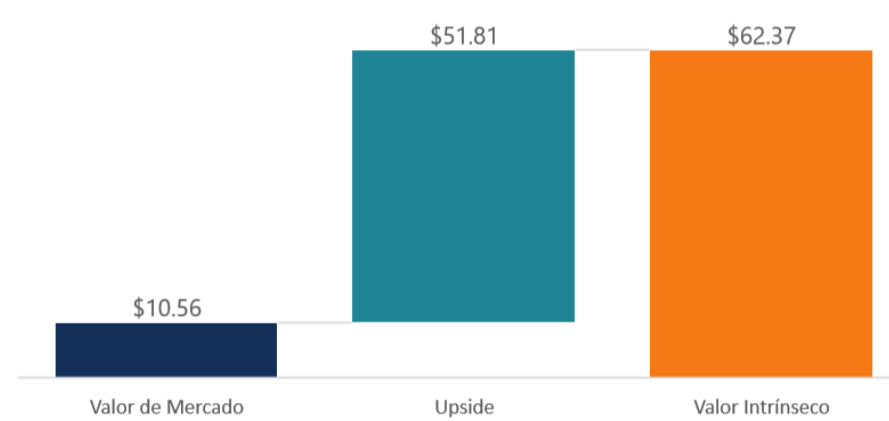
Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 23. Flujo de caja consolidado

Discounted Cash Flow	Entry	2022	2023	2024	2025	2026	Exit	Terminal Value
Date	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2026	
Time periods		1	2	3	4	5		Perp. Growth
Year frac.		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	Average
EBIT		17,717	17,717	36,046	34,262	45,222		1,431,715
Less: Cash Taxes		3,223	3,223	6,558	6,233	8,227		1,431,715
NOPAT		14,494	14,494	29,488	28,029	36,995		
Plus: D&A		10,850	16,477	16,217	16,028	15,905		
EBITDA		28,567	34,194	52,263	50,290	61,127		
Less: Capex		13,090	13,593	14,116	14,659	14,659		
Less: Changes in NWC		1,262	729	5,214	3,115	3,218		
Unlevered FCFF		10,992	16,648	26,375	26,283	35,022	1,431,715	
Transaction FCFF	-	10,992	16,648	26,375	26,283	35,022	1,431,715	
IRR FCFF	(182,526)	10,992	16,648	26,375	26,283	35,022	1,431,715	
Intrinsic Value								
Enterprise Value	1,218,628							Market Value
Plus: Cash	103,701							Market Cap
Less: Debt	75,000							Plus: Debt
Equity Value	1,247,328							Less: Cash
								Enterprise Value
Equity Value/Share	62.37							Equity Value/Share
								10.56
								Rate of Return
								Current Price
								Target Price
								TP Upside
								IRR

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 24. Valor de mercado versus valor intrínseco



Nota: Elaboración propia, 2021.

Notas biográficas

Pierre Canales Bravo

Nació en Lima, Bachiller en Administración y Gerencia, con estudios de especialización en Finanzas Corporativas y Ciencias Actuariales. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en el sector Seguros. Actualmente se desempeña como Especialista Actuarial.

Iván Flores Santillán

Nació en Lima, Bachiller en Ingeniería de Sistemas, con estudios en Ingeniería de Sistemas. Cuenta con más de 26 años de experiencia laborando en Tecnologías de la Información. Actualmente se desempeña como Coordinador IT de Gestión de Servicios en Yanbal.

Mirian López Cornejo

Nació en Lima. Licenciada en administración de empresas, con estudios en Administración de empresas. Cuenta con más de 12 años de experiencia laborando en áreas de experiencia al cliente y negocios en el rubro de banca. Actualmente se desempeña como Subgerente de canales digitales y *call center*.

Marco Moreno Murillo

Nació en Lima. Licenciado en Administración de Empresas, con estudios en Administración y Recursos Humanos. Cuenta con más de 12 años de experiencia en el área de Recursos Humanos laborando en sectores como Consumo Masivo, Ingeniería y Construcción. Actualmente se desempeña como Subgerente de Recursos Humanos en la empresa Flesan del Perú.

Gino Julio Tejeda Prada

Nació en Lima. Ingeniero en Ingeniería Industrial. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en las áreas de Planificación y Comercial. Actualmente se desempeña como Gerente General en la empresa Retail Business de la marca Bohoo Jewelry.