



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAR UNA
ALIANZA ENTRE PILLSSENS Y CVS PHARMACY, INC.
EN ESTADOS UNIDOS PARA EL PERIODO 2023-2027”**

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

Presentado por

Andrea Arias Meneses

Oscar Castillo Valcárcel

Milagros Marroquin Arbieto

Grace Tejada Tejada

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

00000-0002-7397-1970

Lima, junio 2023

FINALFINALMBA47G#1

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	www.statista.com Fuente de Internet	<1%
4	www.imf.org Fuente de Internet	<1%
5	becallgroup.com Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to CONACYT Trabajo del estudiante	<1%
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
8	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	theibfr.com Fuente de Internet	<1%

Dedico mi tesis a mis padres, mis tíos y mis hermanos, quienes son las personas que con su ejemplo me inspiran a ser mejor y me dieron la fuerza de empezar, continuar y llegar al objetivo de culminar esta maestría – **Andrea Arias**

A mis padres por formarme con valores, a mis hermanos por ser fuente de inspiración de esfuerzo y determinación, y a mi equipo de tesis; ellos son los principales artífices de este trabajo. – **Oscar Castillo**

A mis padres por ser ejemplo de perseverancia y empuje, a mi esposo por el apoyo incondicional y por ser cómplice de mis sueños y a mis hijos, por ser inspiración y motivación – **Milagros Marroquín**

A mi familia, por ser cada uno un ejemplo de vida diferente y complementario, a la vida que me dio la oportunidad de sustentar esta tesis, hacer esta maestría y llevarme todo lo que trajo consigo. – **Grace Tejada**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad demostrar la viabilidad de implementar una alianza comercial para la empresa Pillsens, laboratorio farmacéutico productor de analgésicos y antioxidantes, de origen finlandés, para identificar oportunidades y estrategias de negocio que deberá implementar para hacer de él uno de los laboratorios farmacéuticos referentes en el mercado norteamericano.

Pillsens fabrica y comercializa medicamentos en Finlandia y Estados Unidos, y exporta a Francia. Según los resultados financieros de los últimos años (2018-2022), las ventas en Estados Unidos han caído significativamente, y se ha perdido participación en el mercado estadounidense, debido a la política de bajos precios de la competencia y a la baja inversión en control de calidad, publicidad y recursos humanos. Para Pillsens, es de alta prioridad establecer una estrategia que le permita incrementar su cuota de mercado en Estados Unidos y mejorar sus resultados financieros.

Por otro lado, las condiciones de salud en Estados Unidos, debido a la pandemia de COVID-19 y la permanente introducción de nuevos productos farmacéuticos afianzan la oportunidad de Pillsens para ser sustentable en dicho mercado. Pillsens necesita de un aliado estratégico que domine el mercado norteamericano y que lidere la venta de analgésicos y antioxidantes, además de una estrategia competitiva innovadora para afianzar su reputación e introducirse en la mente de sus consumidores.

Por lo expuesto, en el presente trabajo de investigación se plantea el desarrollo de un nuevo producto denominado *Pillfit*, que será comercializado principalmente por el canal digital de la empresa CVS y por sus 9,000 tiendas a nivel nacional en los Estados Unidos. Con una gran inversión en publicidad para su nuevo producto, Pillsens se propone conquistar el mercado estadounidense e incrementar sus ventas en un plazo de cinco años. Por su lado, CVS busca transformar sus oportunidades de compra y distribución, tal como lo demuestra el desarrollo de su plataforma digital de comercialización, y aprovechará la inversión para incrementar sus ingresos y afianzar su presencia en el mercado digital.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN: PERFIL COMPETITIVO DE PILLSENS	1
1.1 Consideraciones generales	1
1.1.1 Pillsens	1
1.1.2 CVS Health Pharmacy	1
1.2 Breve historia de cada empresa	2
1.2.1 Pillsens	2
1.2.2 CVS	5
1.3 Descripción y perfil estratégico	5
1.3.1 Pillsens Estados Unidos	5
1.3.2 CVS	5
1.4 Definición del problema	6
1.5 Enfoque y descripción de la solución prevista	7
1.6 Alcance de la propuesta	8
1.7 Limitaciones de la propuesta	8
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	9
2.1 Macroentorno – Análisis PESTELG	9
2.1.1 Entorno político	9
2.1.2 Entorno económico	9
2.1.3 Entorno social	10
2.1.5 Entorno tecnológico	11
2.1.6 Entorno ecológico	11
2.1.7 Entorno legal	12
2.1.8 Entorno global	13
2.2 Microentorno – Análisis del sector y atractividad del sector	13
2.2.1 Amenazas de entrada de nuevos competidores	13
2.2.2 Competencia de productos sustitutos	14
2.2.3 Poder negociador de los clientes	15

2.2.4 Poder negociador de los proveedores	15
2.2.5 Poder regulador (FDA)	15
2.2.6 Rivalidad entre competidores.....	16
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	16
2.4 Conclusiones	16
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE PILLSENS	18
3.1 Modelo de negocio	18
3.2 Cadena de valor	18
3.3 Análisis de áreas funcionales	18
3.4 Análisis VRIO	18
3.5 Definición de ventaja competitiva	19
3.6 Definición de estrategia competitiva	19
3.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	19
3.8 Conclusión	20
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO	21
4.1 Objetivo del análisis de mercado	21
4.2 Método de investigación.....	21
4.3 Mercado de productos farmacéuticos no éticos	21
4.3.1 Análisis de oferta.....	21
4.3.2 Principales marcas de venta libre	24
4.3.3 Análisis de demanda.....	24
4.4 Segmentos.....	26
4.5 Comportamiento del consumidor	28
4.6 Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos	28
4.7 Evolución del producto.....	29
4.7.1 Analgésicos	29
4.7.2 Antioxidantes	30
4.7.3 Productos para bajar de peso.....	30
4.8 Tasas de crecimiento	30
4.8.1 Analgésicos	30
4.8.2 Antioxidantes	33
4.8.3 Productos para bajar de peso.....	36
4.9 Canales de comercialización.....	36
4.9.1 Analgésicos y antioxidantes.....	36

4.9.2 Productos para bajar de peso.....	37
4.10 Promociones en el canal digital.....	37
4.11 Conclusiones	38
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DE PILLSSENS 2023 – 2027	40
5.1 Visión de Pillsens	40
5.2 Misión de Pillsens	40
5.3 Objetivo general de Pillsens	40
5.4 Objetivos estratégicos de Pillsens 2023-2027	40
5.5 Planteamiento general	41
5.6 Modelo de negocio Pillsens 2023-2027	41
5.7 Cadena de valor Pillsens 2023-2027	42
5.8 Estrategia y ventaja competitivas.....	42
5.8.1 Estrategia competitiva	42
5.8.2 Ventajas competitivas.....	42
5.9 Sinergias de Pillsens 2023-2027	43
5.9.1 Sinergia comercial.....	43
5.10 <i>Balance score card</i> (BSC)	43
5.11 Mapa estratégico	44
5.12 Iniciativas estratégicas.....	44
5.13 Indicadores de gestión	44
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES	47
6.1 Plan de operaciones	47
6.1.1 Objetivos del plan de operaciones.....	47
6.1.2 Indicadores del plan de operaciones.....	47
6.1.3 Plan de actividades de operaciones	48
6.1.4 Análisis del costo unitario de producción de Rubbana y Andyox	48
6.1.5 Análisis del costo unitario de producción del nuevo producto Pillfit	50
6.1.6 Aprovisionamiento y gestión de existencias.....	51
6.1.7 Presupuesto de operaciones	52
6.2 Plan de marketing.....	52
6.2.1 Objetivos de plan de marketing.....	53
6.2.2 Formulación estratégica de marketing.....	53
6.2.3 Indicadores del plan de marketing	59
6.2.4 Actividades del plan de marketing	60

6.2.5 Presupuesto del plan de marketing	60
6.3 Plan comercial.....	60
6.3.1 Objetivos del plan comercial	60
6.3.2 Actividades comerciales	61
6.3.3 Indicadores comerciales.....	61
6.3.4 Presupuesto comercial	62
6.4 Plan de recursos humanos.....	62
6.4.1 Objetivos del plan de recursos humanos	62
6.4.2 Indicadores de recursos humanos.....	62
6.4.3 Actividades de recursos humanos	63
6.4.4 Presupuesto de recursos humanos	64
6.5 Plan de responsabilidad social corporativa.....	64
6.5.1 Análisis situacional y grupos de interés	65
6.5.2 Objetivos del plan de responsabilidad social corporativa	66
6.5.3 Código de ética de Pillsens	66
6.5.4 Indicadores de gestión del plan de responsabilidad social corporativa de Pillsens	67
6.5.5 Actividades del plan de responsabilidad social corporativa de Pillsens.....	67
6.5.6 Presupuesto de responsabilidad social corporativa	68
6.6 Plan de finanzas	68
6.6.1 Objetivos financieros.....	69
CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	70
7.1 Proyección financiera	70
7.1.1 Análisis del margen de beneficio operativo.....	72
7.1.2 Análisis del ROE (<i>return on equity</i>).....	72
7.1.3 Análisis del valor y las ganancias por acción	73
7.2 Evaluación financiera	74
7.2.1 Flujo de caja libre de Pillsens 2023 -2027 sin la alianza con CVS.....	74
7.2.2 Flujo de caja libre de Pillsens 2023-2027 con la alianza con CVS.....	75
7.3 Conclusiones de la evaluación financiera.....	77
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Cuota de mercado de Pillsens en analgésicos y antioxidantes en Estados Unidos durante el periodo 2011-2022.....	6
Tabla 2.	Entorno político	9
Tabla 3.	Entorno económico	10
Tabla 4.	Entorno social	11
Tabla 5.	Entorno tecnológico	11
Tabla 6.	Entorno ecológico	12
Tabla 7.	Entorno legal	12
Tabla 8.	Entorno global	13
Tabla 9.	Cantidad de tiendas de CVS por Estado tomando como referencia la tasa de obesidad.....	27
Tabla 10.	Proyección de <i>market share</i> CVS Pharmacy	33
Tabla 11.	Proyección de crecimiento de vitaminas y antioxidantes (en millones de dólares)	36
Tabla 12.	Indicadores del plan de operaciones	47
Tabla 13.	Plan de actividades de operaciones.....	48
Tabla 14.	Costo unitario de materias primas de Rubbana y Andyox (en miles de dólares) .	48
Tabla 15.	Costo unitario de mano de obra de Rubbana y Andyox	49
Tabla 16.	Costo unitario de producto final Rubbana y Andyox	50
Tabla 17.	Costo unitario de la materia prima Pillfit (en miles de dólares)	50
Tabla 18.	Costo unitario de la mano de obra de Pillfit	51
Tabla 19.	Costo unitario del producto final Pillfit	51
Tabla 20.	Presupuesto de operaciones (en miles de dólares).....	52
Tabla 21.	Cuadro de precios (en miles de dólares)	56
Tabla 22.	Indicadores del plan de marketing	59
Tabla 23.	Actividades del plan de marketing.....	60
Tabla 24.	Presupuesto del plan de marketing (en miles de dólares)	60
Tabla 25.	Actividades comerciales.....	61
Tabla 26.	Indicadores comerciales	61
Tabla 27.	Presupuesto comercial (en miles de dólares)	62
Tabla 28.	Indicadores de recursos humanos	63
Tabla 29.	Actividades de recursos humanos.....	64

Tabla 30.	Presupuesto de recursos humanos (en miles de dólares)	64
Tabla 31.	Indicadores de responsabilidad social corporativa	67
Tabla 32.	Actividades del plan de responsabilidad social corporativa.....	68
Tabla 33.	Presupuesto de responsabilidad social corporativa (en miles de dólares).....	68
Tabla 34.	Proyecciones financieras de Pillsens 2023 -2027 (en miles de dólares).....	71
Tabla 35.	Análisis del margen operativo	72
Tabla 36.	Análisis del ROE	73
Tabla 37.	Análisis del valor y ganancia por acción.....	74
Tabla 38.	Supuestos financieros (en miles de dólares).....	74
Tabla 39.	Flujo de caja libre de Pillsens sin estrategia 2023-2027	75
Tabla 40.	Flujo de caja libre con estrategia 2023 -2027.....	75
Tabla 41.	Saldo incremental del flujo de caja proyectado de Pillsens (en miles de dólares)	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Número de establecimientos de CVS entre 2005 y 2018.....	2
Figura 2.	Beneficio anual de Pilsen 2011-2022 (en miles de dólares)	3
Figura 3.	Ganancias acumuladas 2011-2022.....	4
Figura 4.	Beneficio antes de intereses e impuestos – periodo 2011-2022	4
Figura 5.	Ingresos generados por <i>e-commerce</i> – periodo 2017-2027.....	7
Figura 6.	Ventas de los principales fabricantes de analgésicos internos/externos en Estados Unidos en los periodos 2014/2015 y 2015/2016 (en millones de dólares)	22
Figura 7.	Margen de venta al público de los principales fabricantes de analgésicos internos/externos en Estados Unidos en septiembre de 2016 (por canal)	23
Figura 8.	Valor del mercado de medicamentos de venta libre en Estados Unidos de 2013 a 2024, por segmento (en miles de millones de dólares)	23
Figura 9.	Las 10 principales marcas de venta libre por ingresos en Estados Unidos en 2013.	24
Figura 10.	Ventas anuales en productos de salud 2016-2026 (en miles de millones de dólares)	25
Figura 11.	Ventas anuales de analgésicos en Estados Unidos en el periodo 2016-2026.....	25
Figura 12.	Visitas a farmacias en Estados Unidos (marzo de 2020 – abril de 2021)	26
Figura 13.	Ventas del mercado <i>e-commerce</i> en Estados Unidos (2019-2025)	28
Figura 14.	Venta de analgésicos del periodo 2007-2026 (en millones de dólares)	31
Figura 15.	Cuota de mercado de venta de analgésicos	31
Figura 16.	Cuota de mercado de venta de medicamentos.....	32
Figura 17.	Valor de mercado de medicamentos de venta libre en Estados Unidos por segmento durante 2013-2024 (en miles de millones de dólares)	33
Figura 18.	Cuota de mercado de medicamentos de venta libre en Estados Unidos por segmento durante 2013-2024	34
Figura 19.	Principales categorías de productos de venta libre en 2020 (en millones de dólares)	34
Figura 20.	Gasto medio anual en medicamentos sin receta por persona (en millones de dólares)	35
Figura 21.	Gasto medio anual en vitaminas sin receta por persona (en millones de dólares)	35

Figura 22. Estadísticas del crecimiento de mercado en productos para la pérdida de peso corporal	36
Figura 23. Proyección de crecimiento de vitaminas y antioxidantes (en millones de dólares)	38
Figura 24. Diseño gráfico de Pillfit	55
Figura 25. Mapa de <i>stakeholders</i> - Pillsens	65
Figura 26. Modelo de las cinco fuerzas de Porter articulado al código de ética de Pillsens .	66
Figura 27. Tasa de inflación en Estados Unidos entre 2010 y 2027 (en miles de dólares)	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	86
Anexo 2.	Modelo de negocio Pillsens.....	86
Anexo 3.	Cadena de valor de Pillsens.....	87
Anexo 4.	Análisis de áreas funcionales.....	87
Anexo 5.	Análisis VRIO de Pillsens.....	88
Anexo 6.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	88
Anexo 7.	Modelo de negocio Pillsens 2023 - 2027	88
Anexo 8.	Cadena de valor de Pillsens 2023 – 2027.....	89
Anexo 9.	<i>Balance score card</i> (BSC).....	89
Anexo 10.	Mapa estratégico de Pillsens	91

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN: PERFIL COMPETITIVO DE PILLSSENS

1.1 Consideraciones generales

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar la viabilidad de ejecutar una alianza comercial entre Pillsens y CVS. Mediante el análisis de la información financiera de los últimos doce años y el estudio del mercado estadounidense de analgésicos y antioxidantes, se identificarán oportunidades de crecimiento e inversión que permita incrementar la rentabilidad de la empresa en un periodo máximo de cinco años para que sea atractiva en los diversos estados de Estados Unidos. Se seguirán como referencia los siguientes indicadores:

- El incremento de la rentabilidad para el accionista (ROE) y su potencial de crecimiento
- El análisis del incremento de ventas por productos bandera y nuevo producto
- La evolución del mercado consumidor
- La evolución del incremento de consumidores que adquieren los productos a través de la plataforma digital de CVS

1.1.1 Pillsens

Pillsens es una empresa dedicada a la fabricación de antioxidantes y analgésicos (AndyOx y Rubanna). Fue fundada en Finlandia en 1865¹ por Erick y Anni Pillsen, quienes trasladaron su ideología a la segunda generación, enfocándose en la constante innovación y desarrollo de productos. Erick Pillsen jugó un papel trascendental para estructurar las estrategias de marketing de la empresa y Anni Pillsen se encargó de la implementación del sistema de costos ABC. Actualmente, Pillsens se encuentra bajo la dirección de Katrine Pillsen, hija de Erick y Anni, cuyos intereses principales son la preservación, la innovación de la empresa a través del incremento de la rentabilidad y, sobre todo, la expansión de su mercado en Estados Unidos, donde, hasta la actualidad, no ha obtenido el protagonismo esperado, en comparación con Finlandia y Francia, países donde es líder en el mercado de venta de analgésicos y antioxidantes.

1.1.2 CVS Health Pharmacy

CVS Health – en adelante denominada únicamente como CVS, cuyas siglas tienen como origen la frase *Consumer Value Stores* – es una corporación minorista estadounidense fundada en 1963 dedicada a la distribución de productos farmacéuticos en general. CVS fue fundada en

¹ La información fue obtenida de *Pillsens. Descripción del caso. Simulación de gestión general* de CESIM Firm.

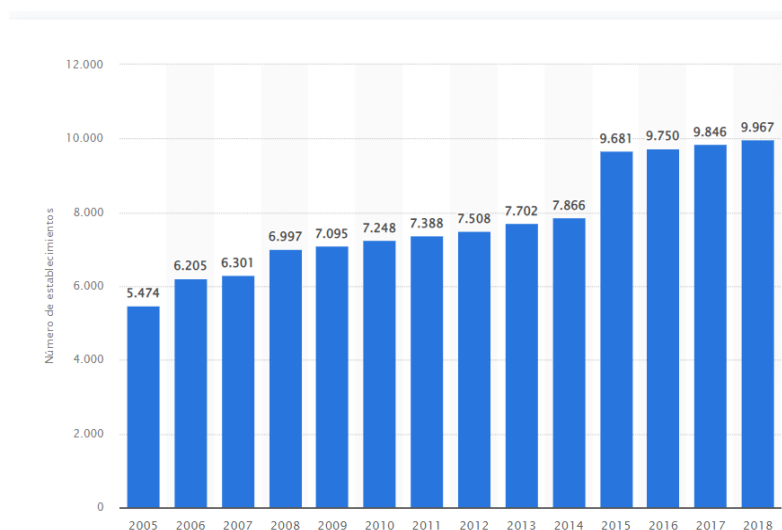
Lowell, Massachusetts, por los hermanos Stanley y Sidney Goldstein, junto con su socio Ralph Hoagland (Porter et al., 2017).

En sus inicios, CVS estaba enfocada como un canal físico de distribución para productos de belleza, pero, posteriormente, en 2006, la compañía decidió ampliar su negocio para distribuir medicinas en general, y se convirtió en una de las cadenas farmacéuticas *retail* más importantes de Estados Unidos. A la fecha, se encuentra en un proceso de transformación mediante el cual busca potencializar sus canales digitales, tomando como decisión ejecutar un cierre progresivo de 900 tiendas debido al cambio presentado por el mercado, que se intensificó a partir de la pandemia de COVID-19 (Valinsky, 2021).

Con este proceso de transformación, CVS busca mantener su propósito empresarial, mediante el cual “ayudamos con la salud de las personas donde y cuando nos necesiten y lo hacemos con el corazón. Porque nuestra pasión es nuestro propósito: llevar nuestro corazón a cada momento de tu salud” (CVS Health, s. f. a). En 2018, contaba con 9,967 establecimientos (ver Figura 1).

Figura 1.

Número de establecimientos de CVS entre 2005 y 2018



Nota: Tomado de “Número de establecimientos de CVS Health desde 2005 a 2018”, por Statista, 2021. <https://es.statista.com/estadisticas/634939/establecimientos-de-cvs-health/>

1.2 Breve historia de cada empresa

1.2.1 Pillsens

Pillsens fue fundada en Finlandia en 1865 por Erik y Anni Pillsen con un enfoque en la medicina tradicional y en la investigación médica formal a través de estrategias de marketing y de innovación constante para las épocas en las que se iniciaban estas actividades. Tenían la

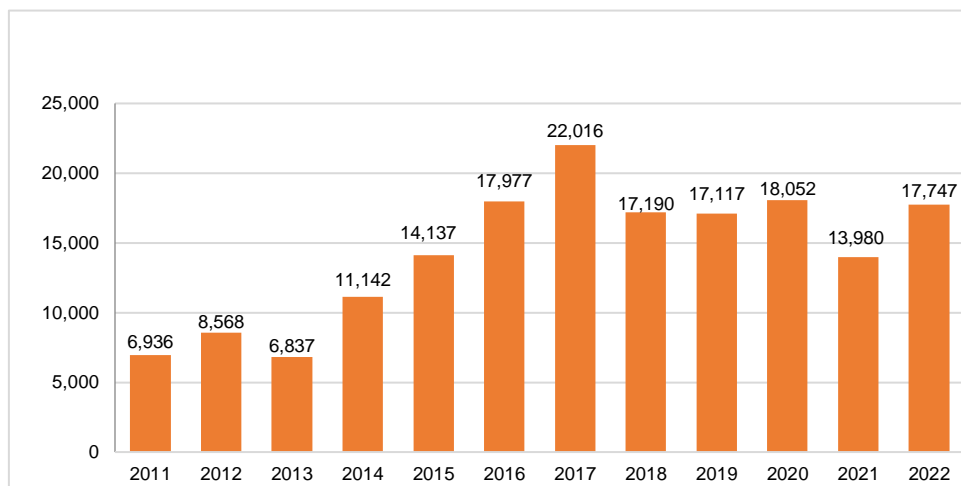
firme convicción de que la investigación sería el medio principal que los llevaría al éxito; a través de los años, la empresa mantuvo la estrategia de desarrollar nuevos productos para combatir la influencia negativa de la competencia y minimizar las brechas entre ellos. Así, la empresa se convirtió rápidamente en una empresa farmacéutica líder en su mercado.

Pillsen tiene como propósito ser reconocido como el laboratorio de mejor referencia en todos sus productos a nivel mundial, respaldado por la innovación permanente y el compromiso con el medio ambiente. Su objetivo general está alineado a su estrategia competitiva de brindar productos diferenciados, con calidad técnica y énfasis en la rápida entrega y distribución.

Imponer una tendencia novedosa de consumo de sus productos y que genere máxima rentabilidad es el foco de la empresa a corto plazo. Ha obtenido resultados óptimos en los últimos años: aunque no es pionero en el sector, se posiciona en el tercer lugar con respecto a la competencia, debido a la política agresiva de baja de precios de la competencia. El efecto mencionado se refleja en los *ratios* financieros de los últimos diez años (ver Figura 2).

Figura 2.

Beneficio anual de Pillsen 2011-2022 (en miles de dólares)

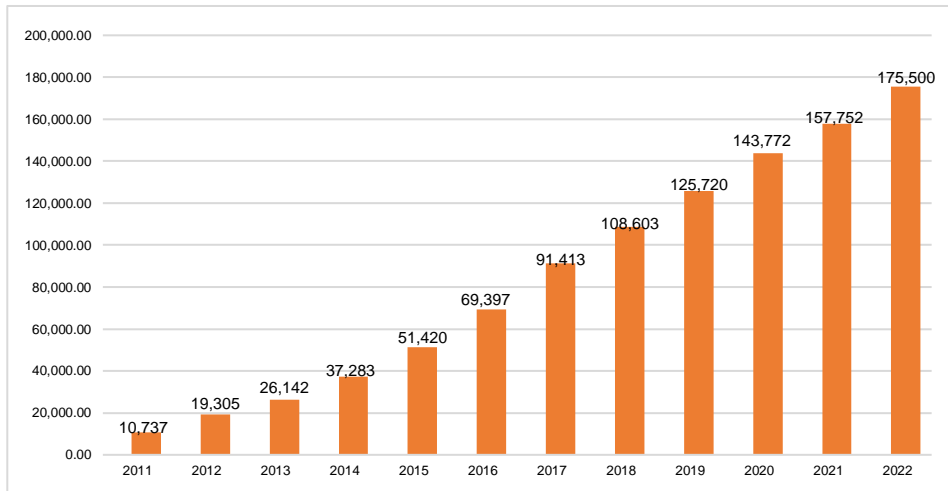


Nota: Adaptado de los resultados obtenidos mediante el simulador Cesim Firm.

En la última década, Pillsens ha obtenido un beneficio anual variable, y llegó a su pico más alto en 2017 y cayó considerablemente en 2021, debido a la falta de estrategia para promocionar sus productos y al exceso de *stock* en sus almacenes. La competencia afectó a la empresa con una política intensiva de bajos precios y poco beneficio. Pillsens busca recuperarse con un plan estratégico agresivo basado en la innovación.

Figura 3.

Ganancias acumuladas 2011-2022

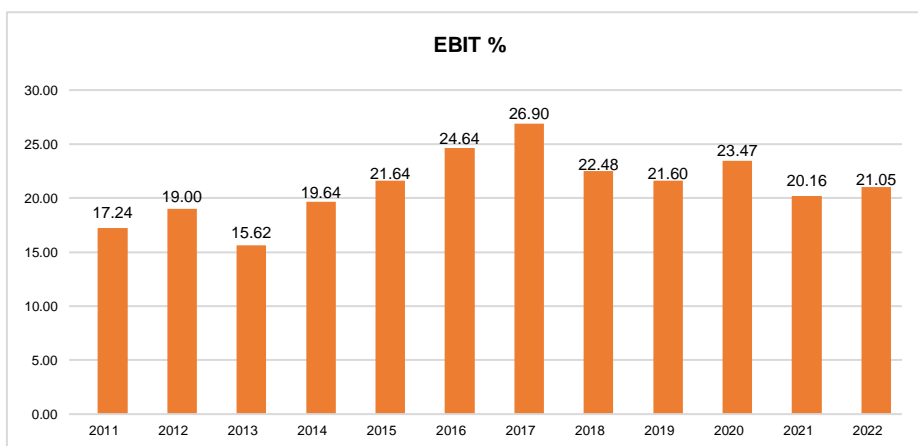


Nota: Adaptado de los resultados obtenidos mediante el simulador Cesim Firm.

Sin embargo, como se presenta en la Figura 3, las ganancias acumuladas se han ido incrementando anualmente, gracias a la política de reducción de costos y gastos que amortiguaron la baja de las ventas. Por otro lado, en la Figura 4, se presenta el beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT) del periodo 2011-2022.

Figura 4.

Beneficio antes de intereses e impuestos – periodo 2011-2022



Nota: Adaptado de los resultados obtenidos mediante el simulador Cesim Firm.

Los impuestos e intereses por préstamos bancarios adquiridos para compra de activo fijo impactan en la utilidad y muestran un resultado real de la operación en términos de efectivo. Pese a que el resultado es positivo, es preciso aplicar nuevas estrategias para que el crecimiento sea constante y significativo.

1.2.2 CVS

CVS fue fundada en 1960 como una empresa de ventas de productos médicos y de belleza. Su rápido crecimiento y su expansión en Estados Unidos fueron patentes tan solo cuatro años después de su fundación; en 1964, ya contaba con 17 tiendas en todo el país enfocadas principalmente en productos de belleza. CVS tiene como propósito ayudar fehacientemente a la salud de las personas donde y cuando lo necesiten (CVS, s. f. b).

Durante la última década, CVS ha mantenido como foco contrarrestar los altos costos de los medicamentos, planteando un enfoque más completo. En 2018, concretó la adquisición de Aetna, una empresa estadounidense que brinda servicios de seguros (Cadena de farmacias CVS anuncia la adquisición de la aseguradora Aetna, 2018); así, marcó un nuevo hito en su historia y mejoró la experiencia de salud del consumidor. Parte de su éxito radica en el compromiso asumido en la pandemia de COVID-19 al abordar las necesidades de atención médica críticas de sus usuarios. Por ejemplo, la empresa se comprometió con la venta de pruebas de descartar de COVID-19 más grande de Estados Unidos.

1.3 Descripción y perfil estratégico

1.3.1 Pillsens Estados Unidos

Pillsens es una empresa con actividades en Estados Unidos, Finlandia y Francia, abastecida por sus fábricas ubicadas en Estados Unidos y en su país de origen, Finlandia. A partir del crecimiento durante sus primeros años y en el marco del cumplimiento de su mejora continua, desea posicionar su portafolio de productos e insertar uno nuevo en el mercado estadounidense, para ganar mayor protagonismo frente a sus competidores, cumpliendo con las regulaciones de higiene de fabricación, seguridad máxima, calidad de sus productos y óptima rentabilidad.

1.3.2 CVS

CVS es una de las principales cadenas de farmacias de Estados Unidos. Con sede en Rhode Island, la empresa cuenta a la fecha con más de 9,600 farmacias minoristas que operaban en los 50 estados del país hasta 2015 (CVS Health, 2023). Inició sus actividades como una cadena de distribución de productos de belleza de terceros; posteriormente, expandió sus productos al sector farmacéutico. La empresa tiene como enfoque ayudar a las personas en su plan de mejorar su salud, y es líder en atención farmacéutica con un modelo integrado y único en atención de calidad, ofreciendo nuevos modelos de prestación de servicios de salud y reembolso, y reduciendo costos generales de la atención sanitaria.

La estrategia de CVS fue permitir a los clientes pedir recetas por Internet a través de su división de gestión de beneficios de farmacia y elegir si las recogían en una de sus tiendas minoristas o las recibían por correo. El papel del farmacéutico se centró en la dispensación de recetas y la comprobación de las interacciones entre los medicamentos.

1.4 Definición del problema

El problema identificado son las diversas limitaciones de Pillsens para incrementar su cuota de mercado en Estados Unidos debido a la falta de innovación en sus procesos internos: es un laboratorio farmacéutico familiar que no se ha reestructurado en más de 40 años. Este problema se evidencia en la cuota anual de mercado estadounidense de Pillsens durante los últimos cinco años, que alcanza solamente a cerca de 0.05% (ver Tabla 1).

La rentabilidad de la empresa se ha fortalecido en mérito de una política intensiva de reducción de costos y gastos e inversión en publicidad y control de calidad. Pillsens ha invertido en los últimos cinco años cerca de USD 18 millones anuales para fortalecer su capacidad instalada e incrementar su producción². Por ello, tiene la necesidad de establecer alianzas que le permitan incrementar canales de distribución y crear un nuevo producto bandera a corto plazo como estrategia para lograr el reconocimiento de la marca y el incremento de sus ventas. La cuota de mercado de Pillsens en analgésicos y antioxidantes en Estados Unidos durante el periodo 2011-2022 se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1.

Cuota de mercado de Pillsens en analgésicos y antioxidantes en Estados Unidos durante el periodo 2011-2022

Año	Ventas (en miles de millones de dólares) OTC – Estados Unidos	Venta anual Pillsens	Porcentaje anual cuota de mercado
2022	41.2	69,290	0.059%
2021	37.7	58,232	0.065%
2020	36.8	66,972	0.055%
2019	35.3	68,540	0.052%
2018	34.1	67,770	0.050%

Nota: Adaptado de “OTC Sales Statistics”, por Consumer Healthcare Products Association (CHPA), s. f. <https://www.chpa.org/about-consumer-healthcare/research-data/otc-sales-statistics>

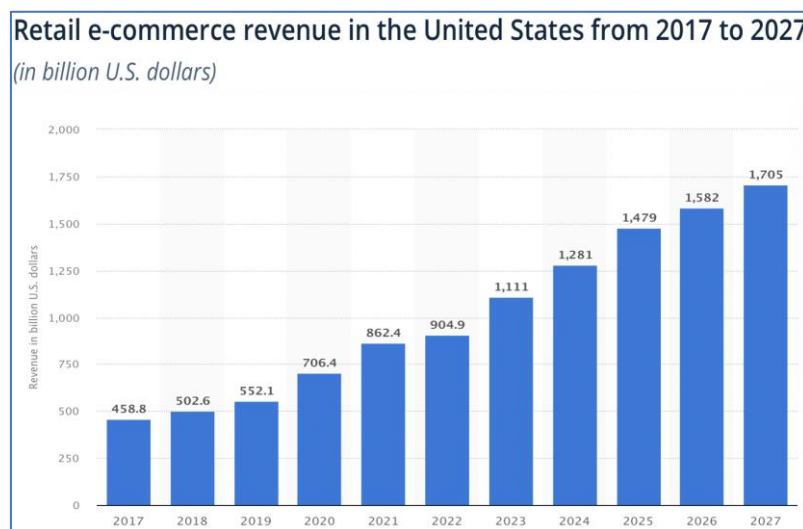
Por su parte, CVS, con una importante cuota de mercado en Estados Unidos, cumple una función minorista vendiendo medicamentos con receta y sin receta médica, además de productos de belleza y cuidados personales.

² Información obtenida de los resultados del simulador Cesim Firm

En Estados Unidos, las ventas por plataformas de *e-commerce* se han incrementado de manera significativa (ver Figura 5), lo cual ha acelerado un proceso de desarrollo de nuevos canales no presenciales y a la par cerrar establecimientos físicos. En el último trimestre de 2021, CVS decidió iniciar un plan de cierre de 900 tiendas físicas, cambio que la compañía estimó ejecutar en su totalidad en los siguientes tres años. En este contexto, la empresa necesita acelerar la migración de sus clientes a canales digitales.

Figura 5.

Ingresos generados por *e-commerce* – periodo 2017-2027



Nota: Tomado de “Revenue of the e-commerce industry in the U.S. 2017-2027 (in billion U.S. dollars)”, por Statista, 2023. <https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/>

Como se puede observar, los ingresos por *e-commerce* tienen una proyección de crecimiento a ritmo acelerado, lo que crea una imagen positiva del ecosistema digital que sostendrá los proyectos en los próximos cinco años.

1.5 Enfoque y descripción de la solución prevista

La propuesta de solución al problema planteado comprende dos acciones clave:

- **Lanzar un nuevo producto que se comercializará de manera exclusiva en las tiendas físicas y con los canales digitales como prioridad:** para ello, Pillsens está dispuesto a asignar un presupuesto anual de aproximadamente USD 2,000 millones para promocionar su nuevo producto. La publicidad al nuevo producto incluiría la frase “De venta exclusiva en CVS” a fin de generar un mayor tráfico de clientes en tiendas físicas y repotenciar el canal digital de CVS.

- **Incrementar las ventas de Rubanna y AndyOx como consecuencia positiva de la inversión en el nuevo producto:** Pillsens desea el reconocimiento de su marca en el mercado de Estados Unidos y, así, ofrecer todos sus productos a un precio razonable. La concientización del ciudadano estadounidense es uno de sus principales desafíos.

1.6 Alcance de la propuesta

La propuesta tiene como primer alcance el geográfico, al abarcar todo el territorio estadounidense a través de las tiendas físicas de CVS y su canal digital. Se desea convertir a Pillsens en un catalizador para acelerar el cambio en el comportamiento de compra en los canales digitales, y generar un mayor tráfico de ventas en las tiendas físicas y, principalmente, en el canal digital de CVS.

Por otro lado, la propuesta delimitada al periodo 2023-2027 es la propuesta del desarrollo de un nuevo producto denominado *Pillfit*, que cubra satisfactoriamente las necesidades de los clientes y captar otros nuevos, no solo para Pillsens, sino también para CVS. La inversión asignada no sólo beneficiaría a ambas empresas sino también cumpliría un rol social, pues busca disminuir la tasa de obesidad que tanto afecta a la población estadounidense.

1.7 Limitaciones de la propuesta

Actualmente, Pillsen, un laboratorio farmacéutico familiar finlandés cuya presencia en el gran mercado estadounidense es imperceptible; es una compañía totalmente ajena y desconocida para CVS, una de las principales cadenas de farmacias en Estados Unidos. El planteamiento de la alianza puede constituir un riesgo para CVS si no se encuentra debidamente sustentada a nivel financiero y arroje ingentes ganancias para ambas empresas.

Por otro lado, considerando la composición del producto propuesto para su distribución, se identificaron cinco limitaciones por las cuales CVS tendría sustento para rechazar la alianza:

- Alta competencia en el mercado
- Responsabilidad solidaria de CVS con respecto a derechos de los consumidores por temas de satisfacción del producto
- Consideraciones legales para el desarrollo del nuevo producto y la obtención de autorizaciones sanitarias
- Impacto en la distribución a través de canales digitales
- Publicidad solidaria entre ambas empresas

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En la presente sección, se analiza la situación política, económica, legal, social y tecnológica, y el entorno global de Estados Unidos para el periodo 2020–2022 con el fin de identificar las oportunidades (O) y amenazas (A) del micro y macroentorno de la empresa. El análisis permitirá predecir tendencias que serán claves para la futura toma de decisiones.

2.1 Macroentorno – Análisis PESTELG³

2.1.1 Entorno político

La mayoría de los países a nivel mundial se han visto obligados a desplegar políticas para cuidar la salud de la población. La medida que generó un mayor impacto fue el cierre de negocios, pues ocasionó el incremento del desempleo. Todo el periodo abarcado por la pandemia de COVID-19 acarrió una inestabilidad significativa, considerando, además, que el presidente de Estados Unidos en aquel entonces era Donald Trump. En efecto, según muchos especialistas, “cuatro años de un liderazgo sólido bajo la presidencia [del actual mandatario Joe] Biden no bastarán para revertir el daño que ha causado y sus aliados tendrán que seguir apostando contra un futuro retorno del trumpismo” (Roubini, 2021). En la Tabla 2, se presentan las variables del entorno político.

Tabla 2.

Entorno político

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/ Amenaza
Inestabilidad política en Estados Unidos	Tendencia al incremento de la crisis política	Reducción del nivel de inversión y restricción de entrada a nuevos inversionistas	A
Cambio de gobierno en medio de la crisis por la pandemia de COVID-19	Regulaciones que buscaban subsanar los errores del gobierno anterior	Paralización de nuevas actividades reguladoras	A
Políticas implementadas post COVID-19	Mayores avances a nivel salud Prevención de eventuales paralizaciones	Cambios en la cultura de protección y preservación de la salud	O

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.1.2 Entorno económico

Según Hodge (2022),

la economía de Estados Unidos se ha recuperado con rapidez de la pandemia; sin embargo, el repunte de la demanda ha provocado tensiones en las cadenas de suministro y un fuerte

³ PESTELG son las siglas del análisis de ambiente externo: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal y Global.

aumento de la inflación. Con el endurecimiento de la política monetaria por parte de la Reserva Federal (la FED) y el final de los programas de alivio económico relacionados con la COVID-19, se prevé que la economía se desacelere, lo que reducirá la inflación del gasto de consumo personal (PCE, por sus siglas en inglés) subyacente hasta el 2%, el objetivo a mediano plazo de la FED, para finales de 2023. (Hodge, 2022, párr. 1)

La economía estado continuará teniendo un impacto debido a los factores externos ocasionados por la guerra entre Rusia y Ucrania, las continuas repeticiones de confinamientos en China, y la permanencia y el crecimiento de la inflación, lo que acarrea el aumento de los precios y las tasas de interés. En la Tabla 3, se presentan las variables del entorno económico.

Tabla 3.

Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Incertidumbre sobre la inflación	Incremento de precios de servicios e insumos	Incremento salarial y pago a proveedores	A
Incremento del precio de los insumos debido a la guerra entre Rusia y Ucrania	Falta de insumos	Caída de inversiones	A
Impacto económico ocasionado por la pandemia de COVID-19	Incremento de contagios	Cierre de empleos o trabajo remoto	A
Incremento del precio de alimentos y combustible	Incremento de precios	Disminución del consumo y encarecimiento de la distribución de los productos farmacéuticos	A
Tasa de empleo y desempleo	67% de la población cuenta con trabajo remunerado, mientras que el 3.6% no tiene un trabajo fijo al mes de abril de 2022 (Expansión, 2023a)	Alta probabilidad de que la tasa de desempleo aumente debido a la crisis económica mundial y la inflación	A

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.1.3 Entorno social

La población estadounidense arrastra costumbres muy arraigadas relacionadas al bajo cuidado de su salud y la ausencia de ejercicio en su rutina diaria; en efecto, el país es el más representativo de la comida rápida y la obesidad en general, y uno de los más afectados con tasa de mortalidad por COVID-19. Luego de la pandemia, la población estadounidense ha tomado mucha mayor conciencia sobre el cuidado de su salud y sus hábitos. Su rutina diaria ha sufrido cambios significativos en la población trabajadora estadounidense con la implementación del *home office* y el trabajo híbrido en general, lo cual, aunque ha incrementado los ratios de obesidad, puede ser una oportunidad para nuevos productos que busquen proteger el cuidado de la salud de la población. En la Tabla 4, se presentan las variables del entorno social.

Tabla 4.**Entorno social**

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Educación en salud y alimentación	Incremento de esperanza de vida	Asesoramiento para el bienestar y la salud	O
Oportunidades de mejora en el bienestar social	Ley de bienestar social	Ayuda social	O
Ratios de obesidad en el país	El 41.9% de la población estadounidense sufre de obesidad (Center for Disease Control and Prevention [CDC], 2022).	Búsqueda de las personas de reducir su peso de manera fácil y saludable	O
Cambios en el marco del <i>home office</i> en la salud de la población	Tendencia al aumento de peso: las personas han subido un promedio de un kilogramo por mes durante los dos años de pandemia (Rabin, 2021)	Búsqueda de las personas de reducir su peso de manera fácil y saludable	O

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.1.5 Entorno tecnológico

Las ventas de comercio electrónico en Estados Unidos se encuentran en crecimiento; se proyecta que alcanzarán el 23.6% del total de ventas minoristas en 2025, frente al 11% en el 2019 (Davidkhanian, 2021). Los mercados, en general, se encuentran en un proceso de transformación digital que les permite ampliar sus canales de comercialización con acompañamiento de la tecnología, lo que representa una ventaja directa siempre y cuando existan consumidores efectivamente interesados en el producto ofrecido. En la Tabla 5, se exponen las variables del entorno tecnológico.

Tabla 5.**Entorno tecnológico**

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/ Amenaza
Aumento de ventas de comercio electrónico en Estados Unidos	Mantenimiento del crecimiento de los comportamientos como el uso de <i>click-and-collect</i> . Se proyecta un alcance de USD 140.960 millones en ventas para 2024.	Mayor enfoque en la continua implementación de tecnología que busca incrementar las ventas	O
Plataformas digitales para la venta de productos farmacéuticos	Mayor enfoque de las empresas farmacéuticas para implementar este tipo de canales de venta	Mayor competencia, pero a la vez mayores ventas y mejor alcance en el mercado	O

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.1.6 Entorno ecológico

El cambio climático ya no es una novedad en el entorno, por lo cual es un factor ecológico importante. Las alteraciones en el consumo de las personas y los requerimientos que el mercado ha implementado para los nuevos consumos tienen como principal característica promover productos sustentables o procurar la reducción de elementos que incrementen la contaminación.

En esta línea, las empresas deben demostrar más compromiso con el cumplimiento de los acuerdos internacionales en pos del cuidado del medio ambiente y de la reducción del impacto del cambio climático, lo que ha generado que los consumidores requieran el cumplimiento de estos parámetros y practiquen un consumo mucho más responsable (ver Tabla 6).

Tabla 6.

Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Efectos del cambio climático en Estados Unidos	Involucramiento del sector privado en el empleo de insumos reciclados para atraer consumidores	Reducción del uso de plástico y papel	O
Acuerdos internacionales para el cuidado del medio ambiente y sobre el cambio climático	Tendencia a firma de nuevos acuerdos internacionales similares al Acuerdo Climático de París y el Protocolo de Kioto	Reducción de emisiones de gases o sustancias que afecten la protección del medio ambiente	O
Actitud ecológica de los consumidores estadounidenses	Mayor consideración con el consumo de productos que puedan afectar la conservación del medio ambiente	Implementación de políticas de protección para el cuidado del medio ambiente en la cadena de producción de los productos farmacéuticos	O

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.1.7 Entorno legal

Para que un producto o servicio se inserte en el mercado, es necesario cumplir con determinados alcances legales, tales como la protección de propiedad intelectual, la seguridad y la salud en la ejecución del producto o servicio. En ese sentido, la Oficina de Patentes y Marcas Registradas del Gobierno de Estados Unidos establece determinados requisitos para el registro de nuevas invenciones. De la misma manera, la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés) requiere ciertos parámetros para la inserción de nuevos productos médicos, por lo que resulta necesario analizar estas variables (ver Tabla 7).

Tabla 7.

Entorno legal

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Derechos de propiedad intelectual	Cumplimiento de requisitos legales para el registro de la propiedad del nuevo producto y los productos existentes	Mejor resguardo de los productos a insertar en el mercado	O
Legislación sobre seguridad y salud	Necesidad de registrar un nuevo producto lanzado en el mercado	Mejor protección del producto	A
Cumplimiento de regulación estipulada por la FDA	Requerimientos de parámetros para insertar un nuevo producto en el mercado	Mejor control de inserción de productos con base en calidad y composición	A
Políticas antidumping	Necesidad de regular y prevenir las eventuales demandas de no competencia del producto frente a otros laboratorios	Mejor y mayor estructura para la implementación de productos sustitutos e implementación de publicidad para promocionarlos	O

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.1.8 Entorno global

Actualmente, el contexto es el de la guerra entre Rusia y Ucrania, que ha repercutido significativamente en la producción del petróleo al aumentar su precio de forma considerable en todo el mundo. Así, se pusieron en peligro muchos comercios a nivel internacional, y, sobre todo, por aquel incremento del precio, se encarecieron muchos productos de consumo regular para la población y aumentaron los costos fijos de las familias a nivel global (ver Tabla 8).

Tabla 8.

Entorno global

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
La guerra entre Rusia y Ucrania	Paralización de actividades y transporte de exportación	Suspensión de suministro de insumos que son importados de Europa a Estados Unidos	A
Reducción en la producción de petróleo	Incremento del precio del petróleo	Encarecimiento del producto final debido al aumento de un costo fijo	A
Levantamiento total de las restricciones implementadas por la pandemia de COVID-19	Nuevas tendencias de adaptación a la nueva realidad	Concientización de una vida más saludable en el consumidor final y apertura a nuevos productos	O

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.2 Microentorno – Análisis del sector y atraktividad del sector

El análisis del microentorno de Pillsens es de suma importancia. Así, se proyecta el lanzamiento de un nuevo producto en un mercado donde la empresa no tiene presencia importante y existen muchos competidores que ofrecen productos de similar característica y utilidad. Entonces, el factor diferenciador será la manera de llegar a los clientes y la forma de negociar con los socios estratégicos. Para el análisis, se tomarán como base las cinco fuerzas de Porter (David, 2017) y el poder regulador: la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA)⁴.

2.2.1 Amenazas de entrada de nuevos competidores

Esta amenaza es latente. Por un lado, los analgésicos y los antioxidantes son productos de gran necesidad e interés para todas las personas en todo el mundo. Es un mercado atractivo, especialmente para la venta de productos genéricos, pues satisface las necesidades de todas las economías. En efecto, en 2020, se produjo una significativa aceleración del interés de los consumidores en el papel de la nutrición en la inmunidad, con un aumento del 670% en las

⁴ La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés) es una agencia del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos.

búsquedas en Google de «alimentos» y «sistema inmunológico» entre febrero y marzo de aquel año. Asimismo, los datos de la firma FMCG Gurus indicaron que el 50% de los consumidores en todo el mundo comenzaron a consumir alimentos que mejorasen su salud inmunológica con más frecuencia desde la pandemia de COVID-19. Casi una cuarta parte (23%) declaró que está comprando más vitaminas y suplementos o almacenándolos. Como reflejo, el mercado de suplementos dietéticos de vitaminas inmunes ha experimentado un crecimiento sustancial, con un aumento de las ventas en los Estados Unidos del 25% en 2020, lo que ha despertado el interés de grandes laboratorios a nivel mundial de invertir en medicamentos antioxidantes (Promotora del Gobierno Exterior de Costa Rica [Procomer], 2020). Por otro lado, la venta de medicamentos de marca ya patentadas siente la presión para reducir precios para agilizar la venta en competencia con los productos genéricos, lo que convierte al mercado estadounidense en un mercado altamente competitivo.

Con respecto a los productos que combaten la obesidad, estos constituyen un gran aliado incluso para pacientes con enfermedad extrema (obesidad mórbida). En 2020, la tasa de obesidad en adultos de Estados Unidos superó por primera vez el 40%: se ubicó en 42.4%. Esta cifra representa un incremento del 26% de la tasa nacional de obesidad de adultos desde 2008 (Faberman y Gamboa, 2020).

2.2.2 Competencia de productos sustitutos

En el mercado de los analgésicos y antioxidantes, existen muchos productos sustitutos. Al satisfacer necesidades comunes en la población, es normal la presencia de un sinnúmero de competidores que fabriquen productos sustitutos entre sí. Sin embargo, se marca una diferenciación clara entre los productos sustitutos que, pese a no relacionarse con la concentración del medicamento o principio activo, sí afecta mucho el aspecto y el nombre del medicamento, lo que define los segmentos al que está dirigido. Estos productos de marca tienen la ventaja de rápida identificación del consumidor y generalmente se dirigen a personas con holgado presupuesto. La rentabilidad de los medicamentos de marca tiende a ser más alta – en efecto, se trata de menos unidades de venta, pero con alta rentabilidad –, mientras que los medicamentos genéricos son rentables por la venta masiva. Para combatir la presión de la competencia que comercializa productos sustitutos, se establecieron cuatro criterios: (i) el reforzamiento de los canales de venta y el relanzamiento del canal digital, (ii) una fuerte inversión en marketing, (iii) el equilibrio calidad-precio, y (iv) el lanzamiento de un nuevo producto que diversifique la rentabilidad en varios productos.

2.2.3 Poder negociador de los clientes

La decisión que toman los consumidores de estos tipos de productos está basada en su publicidad y su proximidad. Debido a ello, es importante que, a través de la publicidad, obtengan un posicionamiento significativo, con el fin de facilitar su identificación en el punto de venta, características que deben ser factores diferenciadores respecto de la competencia de cada producto. Para estar vigentes a los cambios y contrarrestar la potencial amenaza de competidores, se recurre a cuatro acciones: (i) una fuerte inversión en marketing y publicidad, (ii) la venta por canales digitales de acuerdo con las exigencias del mercado, (iii) el equilibrio calidad-precio, y (iv) el lanzamiento de un nuevo producto diferenciador.

2.2.4 Poder negociador de los proveedores

Uno de los objetivos más importantes de toda compañía es disminuir los costos de sus productos. Para ello, es imprescindible contar con proveedores que no sólo brinden productos e insumos de calidad, sino también que tengan precios accesibles para mantener los costos unitarios en niveles óptimos y que permanezcan en el tiempo.

Pillsens establece indicadores de gestión con los proveedores mediante su procedimiento de evaluación que permite exigir y medir la calidad en los productos que se compran y en el servicio obtenido en términos de tiempos de entrega, distribución, fletes, fidelización y cumplimiento. Sin embargo, como estrategia de negociación, sabe que no es recomendable depender de pocos proveedores que monopolicen las operaciones. Por tanto, establece las siguientes estrategias: (i) el incremento de la cartera de proveedores por concurso y evaluación continua de los ya existentes; (ii) el establecimiento de alianzas con los proveedores en las cuales se establezcan las características claras del bien o servicio, la calidad, los tiempos de entrega y la oportunidad del pago; y (iii) la fabricación de algunas materias primas.

2.2.5 Poder regulador (FDA)

Como se indicó, en los Estados Unidos, FDA es el ente regulador que garantiza que todos los medicamentos destinados al consumo humano sean seguros y eficaces, y tiene la potestad de aprobar o no la salida de medicamentos al mercado (U.S. Food and Drug Administration [FDA], 2021). Esto constituye un riesgo potencial y un gasto inherente para los productos, pero garantiza que cumplan con todas las regulaciones médicas y legales que exige el mercado.

2.2.6 Rivalidad entre competidores

Tener pleno conocimiento de las estrategias con las que destacan los competidores permite establecer las estrategias propias a fin de lograr posicionamiento en el mercado. Está claro que, a mayor cantidad de competidores, mayor será la rivalidad, y más si aquellos cuentan con ventajas competitivas que les generan un *market share* considerable. Entre los principales competidores en la producción de analgésicos en el mercado estadounidense, figuran Bayer, Pfizer, Sanofi, Novartis, y Johnson & Johnson. Con respecto a los antioxidantes, se identificaron los productores de los siguientes antioxidantes: Cargill Incorporated, Dupont, Materiales Orgánicos Avanzados (AOM), Compañía Archer Daniels Midland (ADM) y BASF SE (Mordor Intelligence, 2023).

Pillsens es consciente de los grandes competidores a los que se enfrenta; en ese sentido, para sobrellevarlo ha definido (i) una fuerte inversión en publicidad y control de calidad para la promoción de su nuevo producto y afianzamiento de la marca; (ii) un plan para reducir costos fijos e incrementar la rentabilidad; (iii) una alianza estratégica con CVS con sinergia comercial; y (iv) la mejora de la experiencia del cliente con balance entre precio, calidad y disponibilidad.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite identificar las variables que impulsan la demanda de medicamentos genéricos, sustentadas en el crecimiento de la población y en el impulso del gobierno estadounidense para mejorar la salud de la población, 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. Con un resultado de 2.78 – ligeramente mayor que el promedio, 2.5 – se pueden tomar decisiones importantes para aprovechar el universo de oportunidades ofrecidas por el mercado norteamericano (ver Anexo 1).

2.4 Conclusiones

Del análisis externo realizado, actualmente se cuenta con un potencial de mercado significativo, tomando en cuenta que los analgésicos y los antioxidantes son productos de gran necesidad y las tasas de obesidad de la población norteamericana han llamado la atención de laboratorios como Pillsens en centrar sus esfuerzos en la producción de productos que ataquen los factores de riesgo inminentes. En mérito de ello, obtener un resultado de 2.78 según la matriz EFE evidencia que el entorno externo brinda muchas oportunidades para ejecutar la alianza de interés, teniendo en cuenta que el punto medio es 2.5. Ahora bien, sobre la base de esta premisa, se puede concluir lo siguiente:

- La venta de analgésicos y antioxidantes siempre resultará rentable por tratarse de productos de primera necesidad.
- Las condiciones de mercado son favorables para introducir un nuevo producto que busque reducir el peso de la población estadounidense y, sobre todo, fortalecer su sistema inmunológico.
- El mercado estadounidense cuenta con un potencial de crecimiento importante para la introducción del producto.
- Los requisitos para introducir el nuevo producto, tanto a nivel económico como legal, son absolutamente viables para la ejecución del proyecto.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE PILLSENS

3.1 Modelo de negocio

Pillsens está destinado para el público en general que pueda acceder a analgésicos y antioxidantes a través de distribuidores mayoristas, *food and drugs* y plataformas digitales para colaborar con la sostenibilidad de la salud de todas las personas a través del desarrollo de productos con una amplia disponibilidad en el mercado para satisfacer las necesidades de todos sus clientes debido a la facilidad de adquisición y su masiva puesta en tiendas. Un rasgo esencial de su modelo de negocio es la distribución de sus productos, considerando que debe ser muy cercana al manejo de inventarios para que ningún punto de venta quede desabastecido. Los productos se han vendido a lo largo de los años en el canal tradicional, tanto en tiendas *retail* como en supermercados, pero no ha explorado ningún tipo de canal digital con presencia importante (ver Anexo 2).

3.2 Cadena de valor

En la cadena de valor de Pillsens, se puede identificar entre una de sus actividades principales el manejo logístico externo, que va alineado al inventario y al proceso de producción. La empresa cuenta con plantas propias en Estados Unidos, lo que le permite que su operación pueda responder a la estimación de la demanda no solo nacional sino también extranjera, desde el inicio del proceso productivo hasta la puesta en las tiendas (ver Anexo 3).

3.3 Análisis de áreas funcionales

Revisar el desempeño de cada área funcional de Pillsens en los últimos 12 años es importante para encontrar oportunidades de mejora y plantear nuevos retos y desafíos en un horizonte de corto plazo (cinco años del periodo 2023 – 2027). Para ello, se ha diseñado un análisis detallado para una mejor visión (ver Anexo 4).

3.4 Análisis VRIO

Pillsens apuesta por la ventaja competitiva sostenible en el ámbito operacional con la asignación de presupuesto en el área de calidad, que garantiza los parámetros establecidos para obtener un producto y satisfactorio para nuestros clientes. El recurso humano comprometido, constantemente capacitado y evaluado, se configura como una segunda ventaja competitiva sostenible en el tiempo, pero no es menos relevante. Por otro lado, la adecuada planificación de la producción para no sobreproducir productos, ni incurrir en costos y gastos innecesarios se considera como igualdad competitiva (ver Anexo 5).

3.5 Definición de ventaja competitiva

De acuerdo con Porter (2008), la ventaja competitiva es el factor diferenciador de una compañía que le permite crear un gran valor en la industria a la que pertenece. En ese sentido, y considerando el análisis realizado en la cadena de valor (ver Anexo 3), se puede identificar que la ventaja competitiva de Pillsens es liderazgo en costos, lo que ha permitido ser sustentable por más de ciento cincuenta años en el mercado estadounidense compitiendo con empresas de mucha mayor envergadura. Dicho liderazgo en costos es producto de los correctos manejos logísticos de sus productos, la experiencia en la implementación y el desarrollo del proceso de producción, y el correcto manejo del inventario de Rubbana y AndyOx, lo que a su vez permite que los analgésicos y antioxidantes estén al alcance del consumidor, de acuerdo a la demanda y con el mejor costo aplicable al mercado.

3.6 Definición de estrategia competitiva

Según Porter, la estrategia competitiva “consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarlas provecho” (Porter, 2008, p. 19). Este autor identificó que la estrategia se refleja en una mayor rentabilidad a comparación de la competencia y convierte a la compañía en una mucho más sustentable. En ese sentido, la estrategia competitiva de Pillsens se basa en tener una estrategia de liderazgo en costos, lo que a su vez requiere que implemente canales de producción eficientes, con gran disponibilidad de productos en todos los establecimientos físicos donde se distribuyen.

3.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para lograr los objetivos propuestos, se evaluaron factores claves que resultan del análisis interno de Pillsens, tales como las principales fortalezas y debilidades, mediante la matriz de evaluación de factores internos (EFI). A partir de los resultados en los que se combinan los factores, se determinó la posición competitiva de la organización. Pillsens tiene una ponderación de 2.65 – el promedio aceptable es 2.5 –, lo que refleja que se cuenta con fortalezas explotables para el crecimiento de la organización. Pero a la vez se presentan debilidades que sustentan la ejecución de las estrategias planteadas en el presente trabajo de investigación, para que así se minimice su impacto en el corto tiempo, sobre todo la implementación de productos innovadores para abarcar nuevos mercados (ver Anexo 6).

3.8 Conclusión

Luego de realizar el análisis interno de Pillsens, se concluye que la empresa cuenta con fortalezas que pueden ser explotadas para su beneficio, y que una de las grandes debilidades internas obliga a plantear la necesidad de abarcar otros mercados diferentes a los que ya cuenta, pues dicho análisis tiene una ponderación de 2.65 (> 2.5), muy cercana a la cifra límite aceptable (2.5). En ese sentido, se debe plantear una estrategia de alianza lo suficientemente sostenible para que el nuevo producto que se desea desarrollar se coloque de manera exitosa en el mercado a través de los canales de CVS. Esta estrategia debe estar apoyada en planes de acción por área con objetivos concatenados e interrelacionados que lleguen a un solo fin: alcanzar el objetivo general de la empresa.

Según David (2013), “las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte” (p. 122). En ese sentido, es evidente que, para lograr la expansión de Pillsens en el mercado estadounidense, se requiere el respaldo de una cadena nacional con gran reputación, sobre todo considerando la intención de desarrollar un nuevo producto; por ello, se eligió CVS.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

El objetivo principal del análisis es la identificación del mercado al cual se dirigirá Pillsens para la promoción y la venta de analgésicos, antioxidantes y productos para bajar de peso. Para tal identificación, se analizaron las tendencias de consumo de la población estadounidense y el estado de su salud, lo cual permitió establecer la necesidad de consumo de los productos de la empresa para afianzar la alianza presentada mediante la presente investigación.

4.1 Objetivo del análisis de mercado

El objetivo del análisis de mercado es conocer el potencial del mercado para la toma de decisiones. Asimismo, se desea encontrar productos de la competencia que se encuentren en el mercado, y adquirir conocimientos sobre el consumidor estadounidense en cuanto a su percepción de compra y sobre su cuidado por el tipo de producto que está buscando. Como consecuencia de la crisis económica mundial, los consumidores de Estados Unidos aumentaron su sensibilidad a los precios. Este cambio ha tenido como resultado que muchos de ellos migren de marca en relación con el precio/valor. De la misma manera, las personas han adoptado nuevos comportamientos y son mucho más conscientes respecto de la protección del medio ambiente al momento de tomar decisiones (Alldredge et al., 2022).

4.2 Método de investigación

El método de investigación aplicado al presente trabajo de investigación consiste en el proceso de recabar información para alcanzar el objetivo del estudio, a través de la revisión de fuentes secundarias a causa de las dificultades para acceder al mercado. Además, se consultaron las páginas web de las empresas principales y distribuidores de productos farmacéuticos como memorias, reportes y datos consolidados de determinadas plataformas y fuentes de información. Así, se desarrollará la metodología a partir de fuentes secundarias mediante un barrido de la información bibliográfica disponible desde 2018.

4.3 Mercado de productos farmacéuticos no éticos

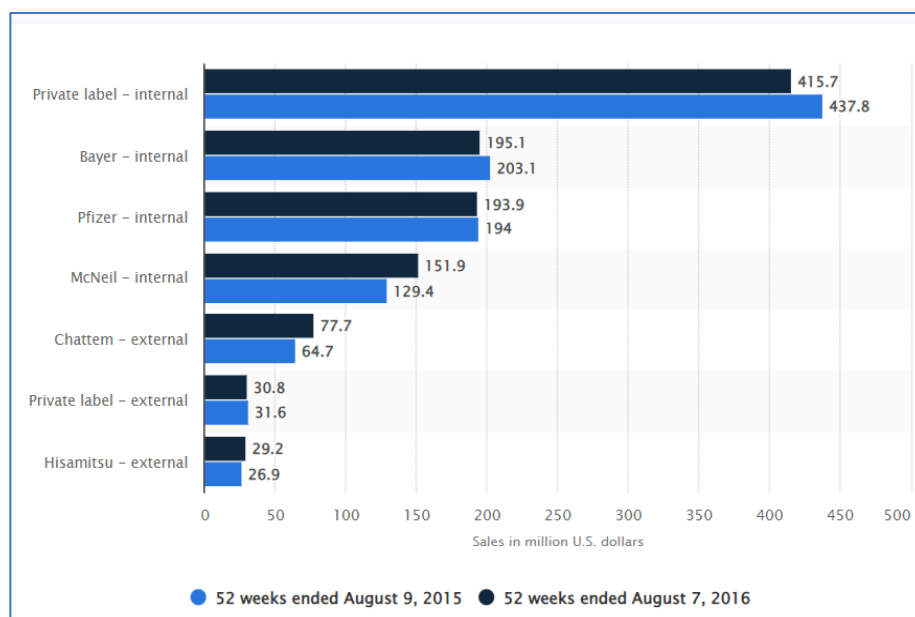
4.3.1 Análisis de oferta

El propósito del presente trabajo de investigación es reconocer las marcas que ofrecen sus productos en el mercado *over the counter* (OTC). Asimismo, se busca identificar cantidades y condiciones de ventas. En la presente sección, se muestran las ventas de los principales fabricantes de analgésicos internos/externos en Estados Unidos en los periodos 2014-2015 y 2015-2016.

El modelo *private label* es la venta de productos con marca propia con gran diferencial competitivo. Así, se ha obtenido mayor ganancia frente a la marca más reconocida en Estados Unidos. Las ventas del fabricante de analgésicos Bayer fueron de USD 203 millones en 2015 y disminuyeron 195,1 millones de dólares en 2016. En la Figura 6, se presenta la variación de las ventas frente al mismo periodo del año anterior de Bayer y los demás principales fabricantes de analgésicos internos/externos en Estados Unidos en 2015 y 2016.

Figura 6.

Ventas de los principales fabricantes de analgésicos internos/externos en Estados Unidos en los periodos 2014/2015 y 2015/2016 (en millones de dólares)

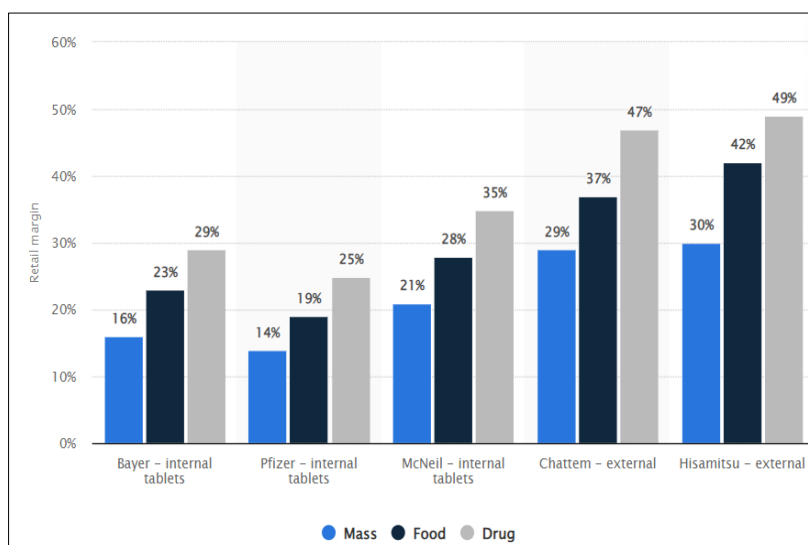


Nota: Tomado de “Sales of top internal/external analgesic manufacturers in the United States in 2014/2015 and 2015/2016”, por Statista, 2016a. <https://www.statista.com/statistics/644966/sales-for-analgesic-manufacturers-in-us-by-internal-external-usage/>

Respecto del segmento de medicamentos, en la Figura 7, se observa el margen de ventas al público de los principales fabricantes de analgésicos internos/externos en Estados Unidos en septiembre de 2016. El margen de venta al público de los comprimidos analgésicos internos de Bayer fue de 29% y el de Hisamitsu como farmacéutica extranjera fue de 49%, con lo cual se concluye que existe un margen de entre el 29% y el 49% para lanzar un nuevo producto.

Figura 7.

Margen de venta al público de los principales fabricantes de analgésicos internos/externos en Estados Unidos en septiembre de 2016 (por canal)

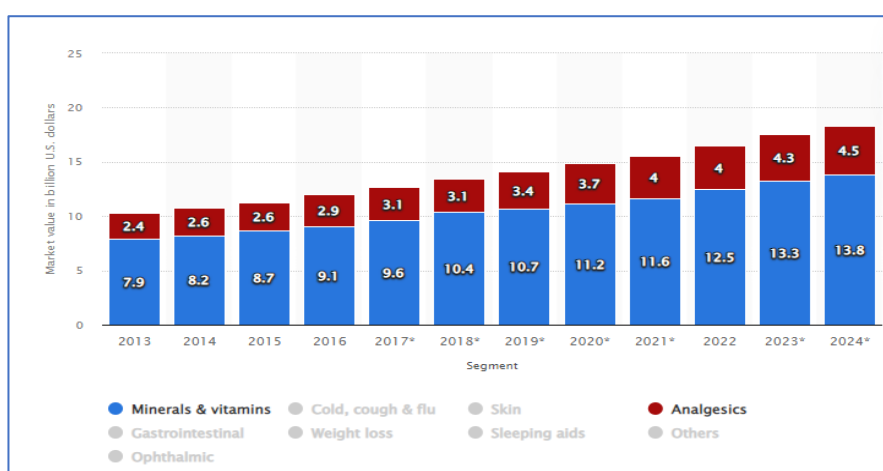


Nota: Tomado de “Retail margin for top internal/external analgesic manufacturers in the United States as of September 2016, by channel”, por Statista, 2016b. <https://www.statista.com/statistics/645160/retail-margin-for-analgesic-manufacturers-in-us-by-channel/>

El mercado total de medicamentos de venta libre en Estados Unidos (2013 – 2022 histórico, 2023 –2024 proyectado) por segmento en miles de millones de dólares tuvo un valor de unos USD 27,800 millones en 2016. Asimismo, se encontró mayor participación en la venta libre de vitaminas, por lo cual se concluyó que Rubbana es más vendido que AndyOx (ver Figura 8).

Figura 8.

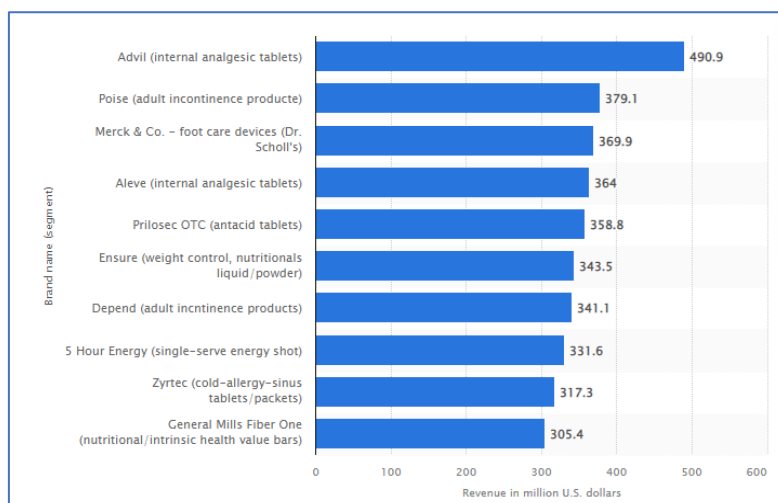
Valor del mercado de medicamentos de venta libre en Estados Unidos de 2013 a 2024, por segmento (en miles de millones de dólares)



Nota: Tomado de “Value of the over-the-counter medicines market in the United States from 2013 to 2024, by segment (in billion U.S. dollars)”, por D. Petruzzi, 2022. <https://www.statista.com/statistics/255103/value-of-the-otc-market-in-the-us-by-segment/>

Figura 9.

Las 10 principales marcas de venta libre por ingresos en Estados Unidos en 2013



Nota: Tomado de "Top 10 OTC brands by revenue in the U.S. in 2013", por Statista, 2014. <https://www.statista.com/statistics/296116/top-10-over-the-counter-brands-by-us-revenue/>

La Figura 9 presenta las diez principales marcas OTC distribuidas por ingresos en 2013 en Estados Unidos. En aquel año, la lista la encabezó la marca de ibuprofeno Advil con un volumen de ventas de aproximadamente USD 490,9 millones.

4.3.2 Principales marcas de venta libre

Los medicamentos de venta libre pueden venderse a un cliente sin receta médica y suelen estar regulados en función de sus ingredientes farmacéuticos activos. En Estados Unidos, los medicamentos de venta libre están regulados por la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA). Advil y Poise se encuentran entre las principales marcas de medicamentos de venta libre en Estados Unidos, con ingresos de USD 490,9 millones y USD 379,1 millones, respectivamente, en 2013.

4.3.3 Análisis de demanda

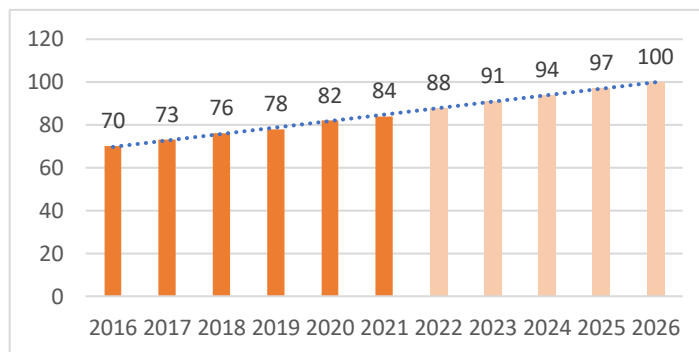
En general, el sector de la salud de los consumidores experimentó un crecimiento constante del valor actual en 2021. Se esperaba que las ayudas para el sueño, la nutrición deportiva, y el control del peso y el bienestar fuesen los principales contribuyentes, con un crecimiento del valor actual de un dígito medio a alto. Se preveía un crecimiento en casi todas las categorías de productos OTC, excepto los remedios para la tos, el resfriado y la alergia (fiebre del heno).

La nutrición deportiva y el control del peso y el bienestar se han beneficiado de los estadounidenses que buscan deshacerse del peso no deseado ganado debido a los hábitos de reclusión en casa, como el sedentarismo y las dietas poco saludables. Las vitaminas y los

suplementos dietéticos, en cambio, han experimentado un enfriamiento general de la demanda, y se espera un descenso de las ventas, ya que algunos consumidores están dejando de consumirlos tras vacunarse. Se observa una tendencia lineal desde 2016 con un monto de USD 70,648.0 millones hasta el cierre de 2021 con un monto de USD 84,318.0 millones. Se proyecta hasta 2026 la misma tendencia, con un monto total de USD 100,133.6 millones (ver Figura 10).

Figura 10.

Ventas anuales en productos de salud 2016-2026 (en miles de millones de dólares)

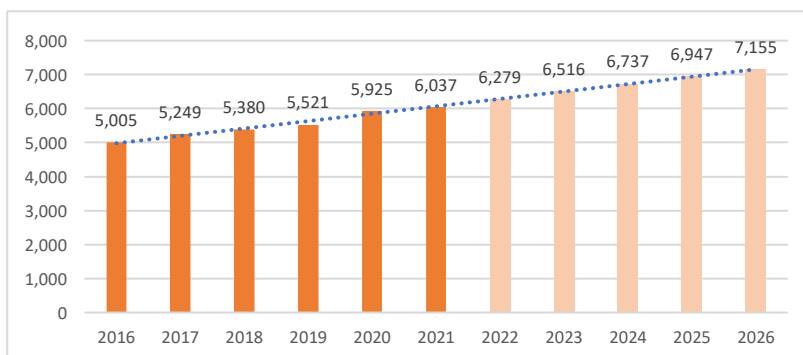


Nota: Adaptado de “Consumer Health”, por Euromonitor International, 2022. <https://www.euromonitor.com/consumer-health>

Los consumidores están experimentando y adoptando gradualmente los analgésicos tópicos como formato preferido para el alivio del dolor; por ello, su demanda sigue creciendo mientras los estadounidenses buscan soluciones (ver Figura 11). Aunque continúa el impulso de crecimiento de la OTC, es probable que las marcas minoristas aprovechen las oportunidades para atraer a más consumidores y educarlos sobre los beneficios de las ofertas tópicas.

Figura 11.

Ventas anuales de analgésicos en Estados Unidos en el periodo 2016-2026



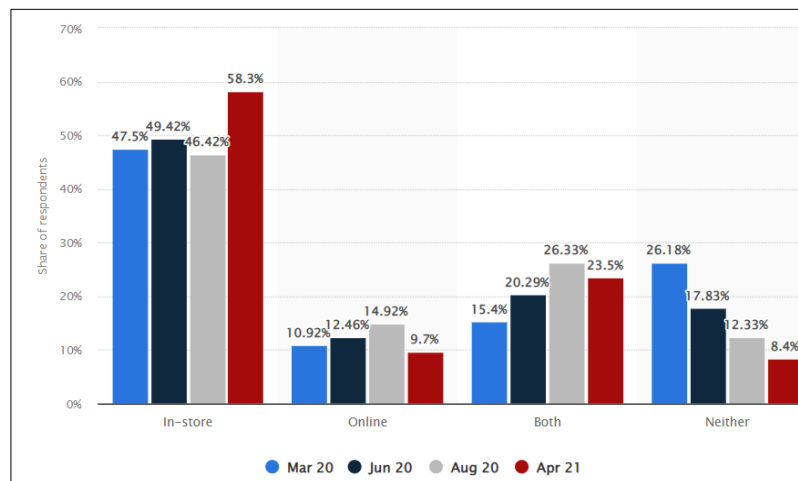
Nota: Adaptado de “Consumer Health”, por Euromonitor International, 2022. <https://www.euromonitor.com/consumer-health>

Los alimentos antioxidantes son los mejores para prevenir y combatir la COVID-19, pues son muy beneficiosos para el sistema inmune. Este puede ayudar a reducir el impacto de los síntomas de la enfermedad y a mejorar la capacidad de recuperación. La revista web

Nutrimedia (s. f.) calculó que entre el 20 y el 40 % de la población estadounidense consume complementos dietéticos, lo que los convierte en el atractivo negocio que representan los suplementos antioxidantes y vitamínicos. Los estudios demuestran los beneficios para la salud. El porcentaje de compradores que visitaron farmacias en línea y en tienda en los Estados Unidos entre marzo de 2020 y abril de 2021 se presenta en la Figura 12.

Figura 12.

Visitas a farmacias en Estados Unidos (marzo de 2020 – abril de 2021)



Nota: Tomado de “Share of online & offline visits to pharmacies among U.S. consumers 2020-2021”, por D. Tighe. <https://www.statista.com/statistics/1264862/share-of-online-vs-offline-visits-to-drug-stores-in-the-us-during-covid/>

4.4 Segmentos

Según Kotler y Keller (2016), “la segmentación de mercado divide un mercado en partes bien definidas. Un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos” (p. 246). Para cumplir con esta finalidad, se ha implementado el tipo de segmentación indiferenciada, empleando el mismo tipo de estrategia para todos los segmentos a los cuales se dirige la empresa.

Para la segmentación geográfica, se siguieron tres criterios: la ubicación de locales de CVS, el porcentaje de población con enfermedades congénitas y los estados con el mayor porcentaje de obesidad. Los criterios son aplicables para la colocación de Rubbana, AndyOx y Pillfit.

A la fecha de ejecución de la presente investigación, CVS cuenta con 9,763 tiendas en todo Estados Unidos. Sus principales territorios son los estados con mayor población estadounidense: California, Florida, Texas, Nueva York, Pennsylvania, Massachussets, Ohio, Illinois, Carolina del Norte y Virginia (Scrape Hero, 2023). Asimismo, según Trust for América’s Health (TFAH, 2020), la obesidad en Estados Unidos ha superado el 40% de la

población en promedio por primera vez, y ha crecido en un 26% desde 2008. Por consiguiente, la obesidad, actualmente, está siendo considerada como una enfermedad crónica en aquel país. A partir de esta información, y para fines de este trabajo, se ha segmentado el número de locales de la tienda CVS, en comparación con la tasa de obesidad de cada territorio. Así, considerando la población con necesidad de protección de su sistema inmunológico y, en general, su salud, se determinó el número de locales y almacenes de la marca que permitan satisfacer dicha necesidad mediante la distribución presencial y virtual de los productos (ver Tabla 9).

Tabla 9.

Cantidad de tiendas de CVS por Estado tomando como referencia la tasa de obesidad

Territorio	Población (millones)	Número de locales CVS	Tasa de obesidad
California	39.51	1,154	30.3%
Florida	21.48	860	28.4%
Texas	29	835	35.8%
Nueva York	19.45	563	26.3%
Pensilvania	12.80	475	31.5%
Massachusetts	6.89	406	24.4%
Ohio	11.69	381	35.5%
Illinois	12.67	374	32.4%
Carolina del Norte	10.49	364	33.6%
Kentucky	4.46	79	36.6%
Virginia	8.54	353	39.1%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Los estados con mayores tasas de obesidad son Virginia, Ohio, Texas, California, Pensilvania, Illinois y Carolina del Norte (State of Childhood Obesity, s. f.). Considerando el empleo de los medicamentos comercializados, y sobre todo la implementación del nuevo producto para combatir la obesidad, el mercado a nivel demográfico estará dividido de la siguiente manera:

- **Para analgésicos y antioxidantes:** hombres y mujeres de 10 a 70 años que pertenecen al sector económico B y C, con uso genérico de este tipo de medicamento.
- **Para supresores del apetito:** varones y mujeres de 21 a 40 años que pertenecen al sector económico B y C, con enfoque en reducción de peso del producto.

La concentración demográfica está solo enfocada en el rango de edad mencionado.

A nivel psicográfico y conductual, se halla una población estadounidense verdaderamente inactiva (Scrape Hero, 2023), tal como se expuso en la Tabla 9. El estado de Kentucky es aquel con mayor índice de inactividad física con un total del 30.1% de la población de personas que no realizan ningún tipo de actividad física (State of Childhood Obesity s. f.).

A partir del análisis realizado mediante las tasas de obesidad, se puede concluir que los estadounidenses no cuentan con una salud física adecuada; por lo tanto, su salud en general y su sistema inmunológico se encuentran deteriorados (Ortega Puy, 2020). Además, esta misma población se encuentra muy impactada luego de la pandemia de COVID-19: aparte de haber sufrido varias pérdidas de personas cercanas, se ha concientizado mucho más sobre la necesidad de cuidar su sistema inmunológico para protegerse de eventuales enfermedades, lo cual incluye la pérdida de peso y, sobre todo, la de grasa corporal.

4.5 Comportamiento del consumidor

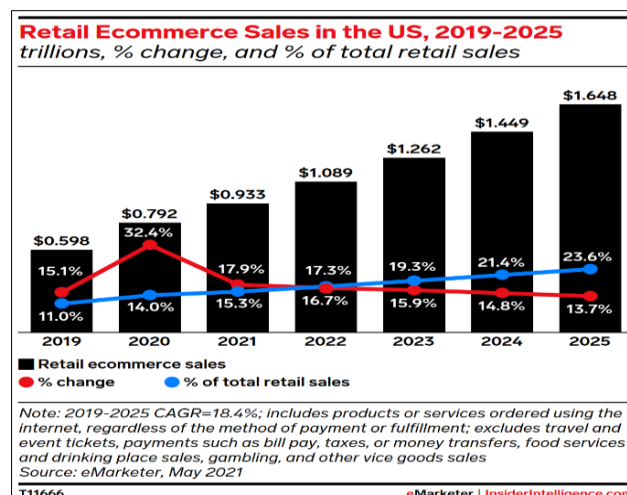
Por una parte, los consumidores de analgésicos y antioxidantes mantendrán la actitud de consumo de manera preventiva de los analgésicos, que forman parte de un autotratamiento; cada consumidor tendrá un gasto promedio anual de USD 40.00 (Diener et al., 2008). Por otro lado, los antioxidantes seguirán siendo consumidos como medicamentos preventivos que buscan proteger el sistema inmunológico por más del 50% de la población norteamericana. Finalmente, considerando el análisis realizado, se concluye que a la fecha se obtendría un mercado potencial de más de cien millones de personas con interés en consumir el nuevo producto a fin de reducir su obesidad, y, sobre todo, fortalecer el sistema inmunológico en sí.

4.6 Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos

El mercado de comercio electrónico ha logrado mucha atención durante los últimos tres años debido a la pandemia de COVID-19. La emergencia sanitaria, en efecto, aceleró una tendencia alcista de este canal (ver Figura 13).

Figura 13.

Ventas del mercado *e-commerce* en Estados Unidos (2019-2025)



Nota: Adaptado de “US Ecommerce Forecast 2021. Online Sales Continue to Grow by Double Digits”, por S. Davidkhanian, 2021. <https://www.insiderintelligence.com/content/us-ecommerce-forecast-2021>

En 2010, CVS inició un proyecto para construir una aplicación móvil y una web para la venta en línea de los mismos productos que ofrece en su canal tradicional, alineándose a las expectativas del mercado y a un crecimiento ínfimo en aquel año. Como estrategia corporativa derivada de las tendencias del mercado respecto del desarrollo de nuevos canales, a mediados de 2012 CVS lanzó CVS / Pharmacy. En la actualidad, Pillsens debe explotar y fortalecer su presencia en el canal digital de CVS sin descuidar el canal físico. Entre las líneas de ingresos de Pillsens, se detallan tres: los ingresos por venta de productos en el canal tradicional de CVS (tiendas), los ingresos por venta de productos en el canal virtual (*app* y web) y los ingresos pagados por CVS por venta relacionada de otros productos.

4.7 Evolución del producto

A la fecha de elaboración del presente trabajo, los productos de Pillsens brindaban a sus consumidores la oportunidad de reforzar su sistema inmunológico y proteger su salud mediante la medicina tradicional acompañada de la investigación y la innovación. Para ello, a la par de los analgésicos y antioxidantes, es conveniente desarrollar un nuevo producto compatible con este objetivo empresarial. Así, se realizó una investigación de las tendencias de consumo de cada producto utilizado para la ejecución de esta alianza, que se presenta a continuación.

4.7.1 Analgésicos

El campo de desarrollo de analgésicos está encaminado por la investigación molecular de los agentes incitadores del dolor, y los científicos buscan tratar estos agentes y apaciguarlos o inactivarlos para reducir los síntomas de dolor en los pacientes. De la investigación realizada, se desprende que el mercado de analgésicos se divide en los siguientes términos:

- **Los analgésicos de venta libre (OTC):** son medicamentos que se pueden comprar sin receta médica en una tienda. Pueden disminuir o detener el dolor y la fiebre. Los tipos más comunes son el paracetamol, el ácido acetilsalicílico (aspirina) y los medicamentos antiinflamatorios no esteroideos (AINE).
- **Analgésicos narcóticos:** también se denominan analgésicos opioides. Solamente se utilizan para el dolor que es intenso y no se alivia con otros tipos de analgésicos.
- **Analgésicos no narcóticos:** los analgésicos de venta libre pueden ayudar a aliviar el dolor o bajar la fiebre. Que sean de venta libre significa que se pueden comprar sin receta médica.

- **Medicamentos para el dolor crónico:** el dolor crónico es un tipo de dolor que continúa con el tiempo. Puede durar desde tres meses o más hasta varios años. El dolor crónico puede ser causado por ciertas condiciones de salud. Es más común en personas mayores.

4.7.2 Antioxidantes

Se pueden reconocer dos grupos grandes de antioxidantes en el mercado:

- **Antiinflamatorios esteroides:** son los corticoides que son hormonas producidas por la corteza adrenal o corticosteroides naturales y los corticosteroides semisintéticos compuestos análogos estructurales de los corticosteroides naturales y en particular de los glucocorticoides.
- **Antiinflamatorios no esteroides:** por su mecanismo, se pueden agrupar en inhibidores no selectivos de la ciclooxigenasa e inhibidores selectivos de la ciclooxigenasa-2, es decir, según su acción frente a la síntesis de prostaglandinas y tromboxanos.

4.7.3 Productos para bajar de peso

Hoy en día, existen diversos productos para combatir la obesidad como supresores de apetito y quemadores de grasa en diferentes presentaciones. Muchos productos aún están en etapa experimental; sin embargo, nuevos sistemas mucho más sofisticados que los actuales pretenden reemplazar los métodos tradicionales. Los acelerómetros, los móviles con Bluetooth e incluso cámaras que captan datos de comidas son algunas de las nuevas tecnologías que permiten avances para luchar contra la obesidad. Por otro lado, existen tratamientos de índole invasiva que precisan muchas veces cirugía y que obligan al paciente a cambiar sus hábitos, como la cirugía bariátrica. Pillsens opta por los métodos tradicionales que protegen al medio ambiente, en presentaciones ecoamigables y de fácil acceso a sus clientes: píldoras naturales que favorecerán el peso y la salud de sus clientes, con el acompañamiento de dieta y ejercicio.

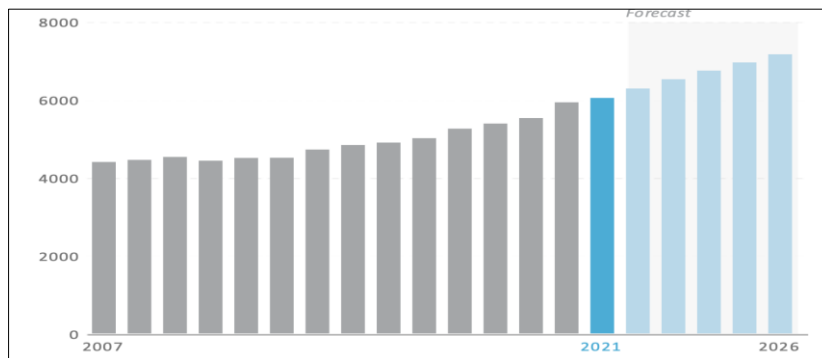
4.8 Tasas de crecimiento

4.8.1 Analgésicos

El crecimiento de la venta de analgésicos en el mercado estadounidense es constante, en gran parte debido a la pandemia de COVID-19, que instó a las personas a realizar actividades al aire libre. En algunos tipos de analgésicos, el crecimiento osciló entre 2 % y 9 %. Debido a ello, las empresas con presencia en la venta de analgésicos tienen perspectivas alentadoras en un rango de hasta cinco años (2022 – 2026). En la Figura 14, se puede observar el crecimiento de la venta de analgésicos con una proyección hasta 2026.

Figura 14.

Venta de analgésicos del periodo 2007-2026 (en millones de dólares)

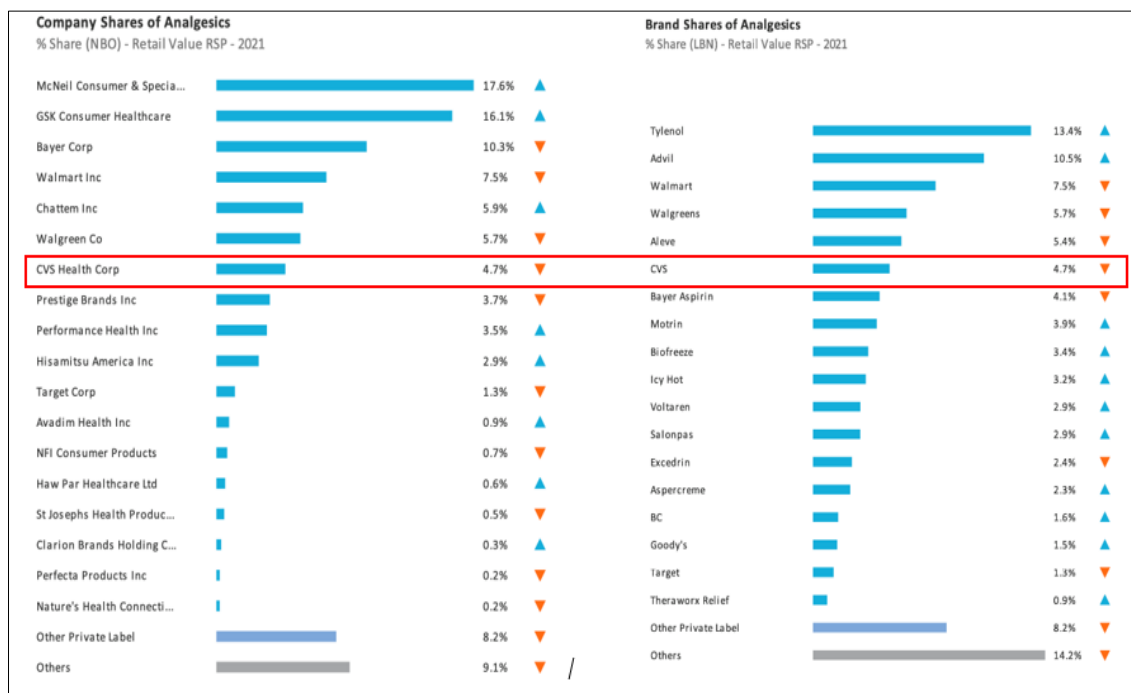


Nota: Adaptado de “Consumer Health”, por Euromonitor International, 2022. <https://www.euromonitor.com/consumer-health>

La venta de analgésicos en 2021 en Estados Unidos superó los USD 6,037.1 millones, lo que supuso un 10.8% de cuota de mercado en el mundo de los medicamentos de venta libre, un crecimiento importante con respecto a los años anteriores: en 2020, había sido de USD 5,924.9 millones y en 2019, de 5,521.4 millones. Pese a las barreras para el mercado de medicamentos de venta libre, la demanda de analgésicos continúa creciendo a medida que los estadounidenses buscan soluciones rápidas, eficaces y a su alcance. En la Figura 15, se presenta un panorama general de la distribución del mercado de analgésicos del país por empresas y marcas.

Figura 15.

Cuota de mercado de venta de analgésicos



Nota: Adaptado de “Consumer Health”, por Euromonitor International, 2022. <https://www.euromonitor.com/consumer-health>

El mercado estadounidense está liderado por Mc Neil Consumer (17.6%). Sin embargo, también son importantes marcas como Bayer (10.3%), Walmart (7.5%), Walgreen (5.7%) y CVS (4.7%), entre otras, como se observa en la Figura 16. Si se mide la cuota de mercado por el tamaño del mercado, el porcentaje de CVS es significativo.

Figura 16.

Cuota de mercado de venta de medicamentos



Nota: Adaptado de “Consumer Health”, por Euromonitor International, 2022. <https://www.euromonitor.com/consumer-health>

Considerando que los principales competidores (Walmart Inc., Walgreen Co, entre otros) están perdiendo mercado, al igual que CVS (ver Figura 17), se tomará esta coyuntura como una oportunidad para incrementar el *market share* por medio de la alianza, bajo el supuesto de que la participación de Walmart y Walgreen es constante, y no tienen estrategias de crecimiento a corto y mediano plazo que puedan contrarrestar nuestra proyección.

Con este preámbulo, se considera la tasa de crecimiento de la alianza Pillsens–CVS con una proyección de los siguientes cinco años, contemplando a la vez a sus principales competidores (ver Tabla 10).

Tabla 10.

Proyección de *market share* CVS Pharmacy

Competidores	Market Share	2023	2024	2025	2026	2027
Walmart Inc.	2.4 %	2.3 %	2.2 %	2.1%	2.0 %	1.9 %
Walgreen Co	2.4%	2.3%	2.2%	2.1%	2.0%	1.9%
CVS Health	1.9%	2.0%	2.1%	2.2%	2.3%	2.4%

Nota: Elaboración propia, 2023.

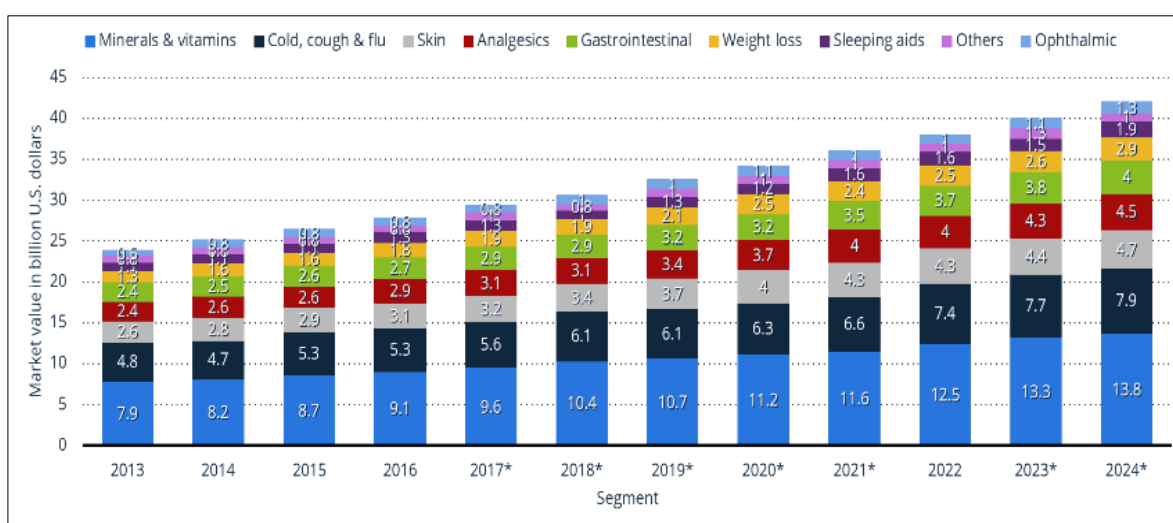
La proyección de crecimiento es ganar en cinco años el *market share* que la competencia irá perdiendo de manera constante en el mismo lapso.

4.8.2 Antioxidantes

El mercado de las vitaminas y los antioxidantes es un vasto terreno que las industrias no han terminado de conocer. Cuando ya se sostenían varias razones para creer que se había conquistado el mercado en toda su amplitud, surgió la pandemia de la COVID-19. En este contexto, se demostró que existen muchos factores capaces de cambiar el rumbo de las ventas de tales productos. Por ejemplo, son relevantes la personalización, orientada al género, la edad, el peso, el historial médico, entre otros factores, y el comercio electrónico, referido no solo a la venta, sino también al empleo de dispositivos de autocontrol, aplicaciones, consultas virtuales, etc.

Figura 17.

Valor de mercado de medicamentos de venta libre en Estados Unidos por segmento durante 2013-2024 (en miles de millones de dólares)

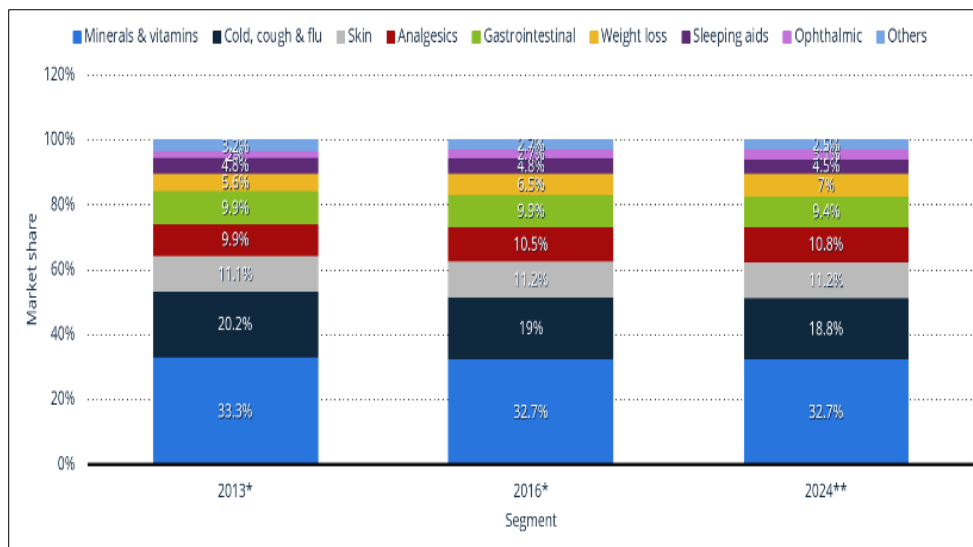


Nota: Tomado de “Value of the over-the-counter medicines market in the United States from 2013 to 2024, by segment (in billion U.S. dollars)”, por D. Petruzzi. <https://www.statista.com/statistics/255103/value-of-the-otc-market-in-the-us-by-segment>

De acuerdo a la Figura 17, en 2021, el mercado de las vitaminas presentó una venta ascendente satisfactoria de 11.6 billones de dólares y predominante con respecto a otros productos farmacéuticos, inclusive de los analgésicos.

Figura 18.

Cuota de mercado de medicamentos de venta libre en Estados Unidos por segmento durante 2013-2024

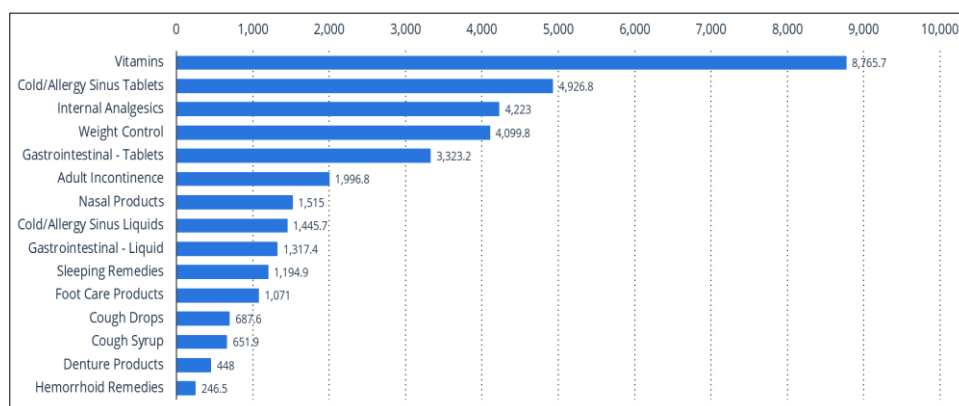


Nota: Tomado de “Value of the over-the-counter medicines market in the United States from 2013 to 2024, by segment (in billion U.S. dollars)”, por D. Petruzzi. <https://www.statista.com/statistics/255103/value-of-the-otc-market-in-the-us-by-segment>

La cuota de mercado de las vitaminas predomina con 32.7% (ver Figura 18) con respecto a otros medicamentos de venta libre. En la Figura 19, a continuación, se presentan las principales categorías de productos de venta libre en 2020.

Figura 19.

Principales categorías de productos de venta libre en 2020 (en millones de dólares)

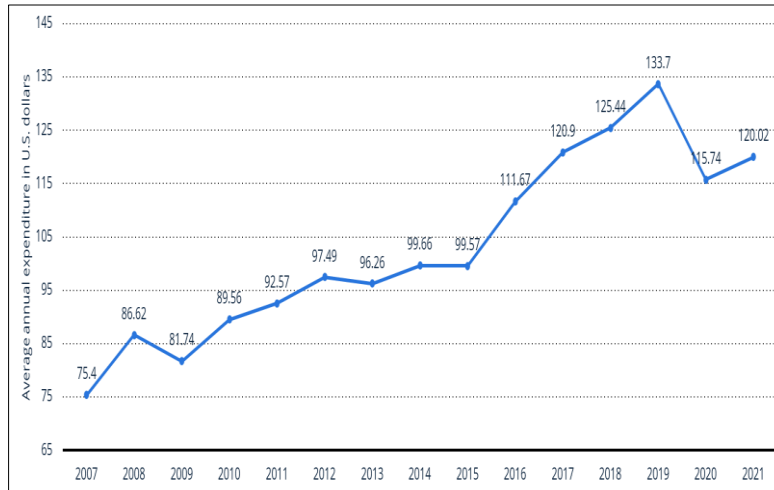


Nota: Tomado de “Value of the over-the-counter medicines market in the United States from 2013 to 2024, by segment (in billion U.S. dollars)”, por D. Petruzzi. <https://www.statista.com/statistics/255103/value-of-the-otc-market-in-the-us-by-segment>

Las vitaminas son la principal categoría de OTC con más ventas en Estados Unidos. El 89.6% del gasto medio anual en medicamentos (USD 120.02) de la población estadounidense se concentra en la compra de vitaminas (USD 107.65), información proporcionada en la Figura 20 y en la Figura 21, respectivamente.

Figura 20.

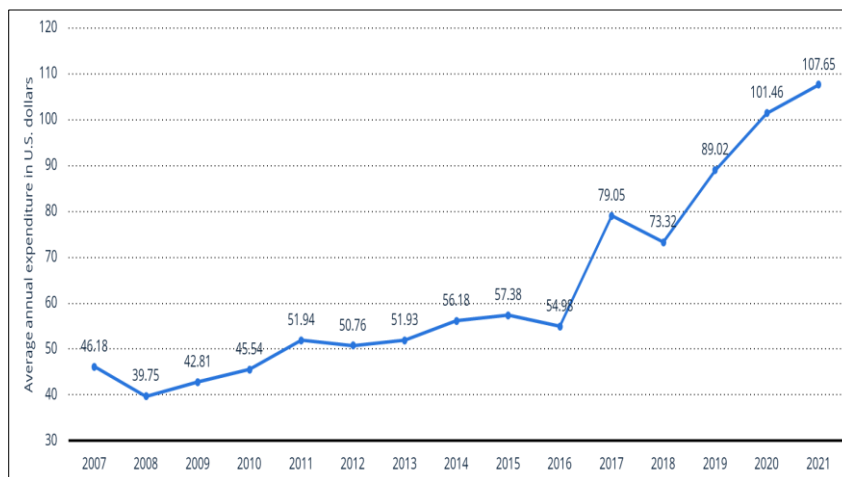
Gasto medio anual en medicamentos sin receta por persona (en millones de dólares)



Nota: Tomado de “Value of the over-the-counter medicines market in the United States from 2013 to 2024, by segment (in billion U.S. dollars)”, por D. Petruzzi. <https://www.statista.com/statistics/255103/value-of-the-otc-market-in-the-us-by-segment>

Figura 21.

Gasto medio anual en vitaminas sin receta por persona (en millones de dólares)



Nota: Tomado de “Value of the over-the-counter medicines market in the United States from 2013 to 2024, by segment (in billion U.S. dollars)”, por D. Petruzzi. <https://www.statista.com/statistics/255103/value-of-the-otc-market-in-the-us-by-segment>

Con respecto a las vitaminas y los antioxidantes, la proyección de crecimiento es mantener constante la venta al alza liderando el mercado de medicamentos de venta libre (ver Tabla 11).

Tabla 11.

Proyección de crecimiento de vitaminas y antioxidantes (en millones de dólares)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
CVS Health	12,500	13,300	13,800	14,300	14,800	15,300

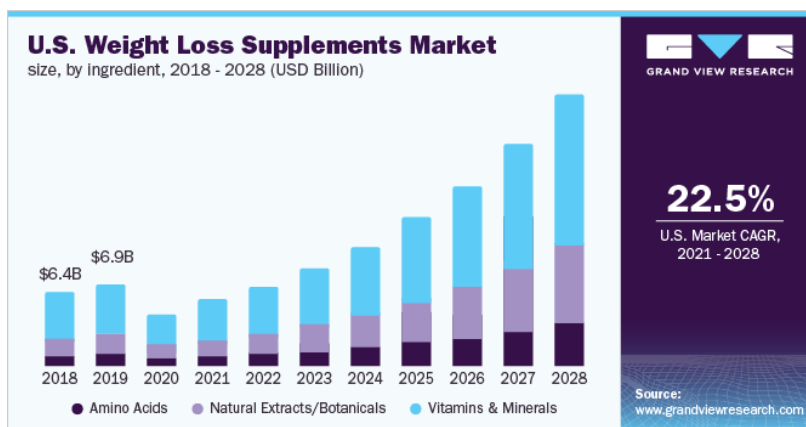
Nota: Elaboración propia, 2023.

4.8.3 Productos para bajar de peso

En 2020, el segmento de productos para bajar de peso basados en productos naturales representó la mayor participación en los ingresos con un 32,7%. Sin embargo, se espera que el segmento de tipo de píldoras registre la tasa de crecimiento más rápida durante los años de pronóstico. Esta preferencia por suplementos para bajar de peso en formulación de pastillas se debe a su fácil disponibilidad en comprimidos masticables, pastillas de liberación sostenida y pastillas sublinguales, lo cual está contribuyendo al crecimiento del segmento. Además, factores como el hecho de que las píldoras son más baratas que otras formulaciones, su mayor vida útil y su amplia aceptación entre los pacientes de todos los grupos de edad están impulsando la demanda de fórmulas tipo píldora en el mercado. En la Figura 22, se presentan las estadísticas del crecimiento de mercado en Estados Unidos para la pérdida de peso corporal.

Figura 22.

Estadísticas del crecimiento de mercado en productos para la pérdida de peso corporal



Nota: Tomado de “Weight Loss Supplements Market Report, 2021-2028”, por Grand View Research, 2021. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/weight-loss-supplements-market-report>

4.9 Canales de comercialización

4.9.1 Analgésicos y antioxidantes

Los canales de venta de los productos Rubbana y AndyOx se basarán en la misma arquitectura operacional diseñada para los demás productos de CVS. Es importante mencionar que la

estrategia *push* que se implementará para agilizar dichas ventas no debería interferir con su tratamiento logístico. Actualmente, CVS maneja tres canales de ventas: (i) farmacia, (ii) tiendas, (iii) canales digitales (*app* o *web*). La alianza parte del fortalecimiento de los canales digitales con estrategias de empuje al usuario y de valor agregado en la entrega.

4.9.2 Productos para bajar de peso

Más adelante, en la Figura 23, se puede observar que las ventas en tiendas *retail* se incrementaron radicalmente por la pandemia de COVID-19. No obstante, aparte de acompañar ese cambio de comportamiento natural de los usuarios, Pillsens busca convertirse en un aliado catalizador que acelere esta migración y facilite el empleo de la aplicación móvil de CVS y otros medios digitales. Se esperaba que al cierre de 2022 se concretase un incremento de utilización de canales digitales de 17.3% del total de las ventas *retail* en Estados Unidos. Pero, en los siguientes años, no se espera una aceleración mayor de este cambio de comportamiento.

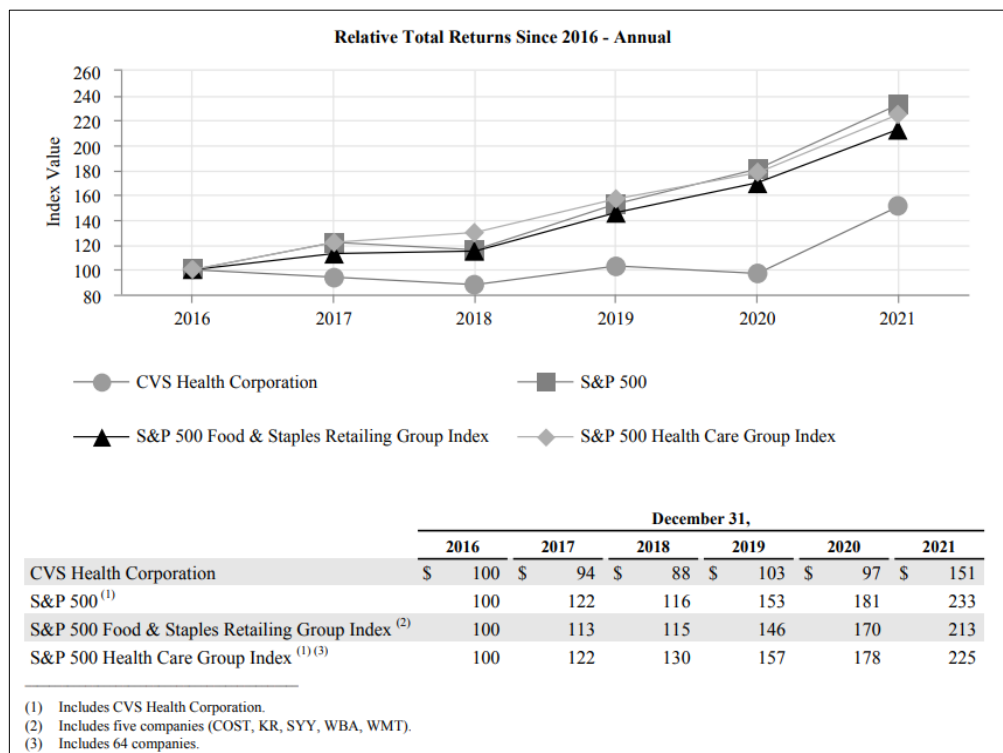
4.10 Promociones en el canal digital

El nuevo producto bandera de Pillsens solo tendrá descuentos y promociones intensivas en el canal digital. No obstante, su presencia en tiendas físicas también estará acompañada de publicidad en el lugar, pero con precios diferenciados.

En la Figura 23, también se puede apreciar el manejo de CVS en cuanto al valor de sus acciones en S&P 500 dentro de su categoría. Se compara el rendimiento acumulado total para los accionistas sobre las acciones ordinarias de CVS Health Corporation con el rendimiento total acumulado en el índice S&P 500, el S&P 500 Food y Staples Retailing Industry Group Index y el S&P 500 Healthcare Sector Group Index desde el 31 de diciembre de 2016 hasta el 31 de diciembre de 2021. Se asume una inversión de USD 100 en acciones ordinarias de CVS Health Corporation el 31 de diciembre de 2016 (CVS Health, 2021).

Figura 23.

Proyección de crecimiento de vitaminas y antioxidantes (en millones de dólares)



Nota: Tomado de “2021 Annual Report”, por CVS Health, 2021.
https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/c/NYSE_CVS_2021.pdf

En la Figura 23, pese a que su evolución se ha podido notar en un periodo de cinco años, no ha podido crecer de acuerdo a la industria.

4.11 Conclusiones

- La venta de analgésicos ha crecido aceleradamente en los últimos tres años, considerando la necesidad de los consumidores de solucionar de manera rápida eventuales malestares, lo cual viene respaldado con las mejoras en las ventas de este producto.
- Los analgésicos son productos altamente consumidos en el mercado estadounidense, por lo que brindarles mayor accesibilidad tan solo apoyaría de manera significativa al ya existente crecimiento de sus ventas.
- Las vitaminas y los antioxidantes pertenecen a un mercado que se está personalizando cada vez más, por lo que la difusión y el mayor alcance a ellos terminaría impactando en las constantes mejoras de sus ventas.

- Los productos para bajar de peso, tales como los supresores de apetito, han obtenido protagonismo en los últimos dos años por la pandemia de COVID-19, representando un 32.7 % de los ingresos por la venta de medicamentos. Se espera que, en los próximos cinco años, la venta crezca aún más por el crecimiento de las tasas de obesidad (40%) y el incremento de las campañas de toma de conciencia.
- Los diversos métodos de distribución de productos y el crecimiento de las ventas mediante los canales de comercialización electrónicos permiten a cualquier producto – pero sobre todo a los productos farmacéuticos como los que comercializa Pillsens – estar al alcance del consumidor de manera más rápida. En ese sentido, la oportunidad de crecimiento para esta empresa es muy alta y la elección de mejores alianzas comerciales afianzaría esta oportunidad.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DE PILLSSENS 2023 – 2027

5.1 Visión de Pillsens

Ser el laboratorio farmacéutico referente de la industria con presencia relevante en los Estados Unidos de América, mediante la comercialización de medicamentos que aporten a la salud, respaldada por las más avanzadas tecnologías y estrategias de gestión empresarial e innovación siempre con un compromiso con el medio ambiente.

5.2 Misión de Pillsens

Pillsens tiene como propósito fundamental la elaboración y la comercialización de productos farmacéuticos que contribuyan a mejorar la salud de la población norteamericana, desarrollando valor de su marca y comprometiéndose a ser una empresa altamente productiva, plenamente humana, innovadora y fuertemente orientada a la satisfacción de sus clientes y consumidores.

5.3 Objetivo general de Pillsens

Incrementar las ventas de los productos en un 50% en un periodo de cinco años, a través de la implementación de estrategias empresariales y la creación de un nuevo producto innovador enfocado en proteger la salud de los consumidores en el mercado estadounidense.

5.4 Objetivos estratégicos Pillsens 2023-2027

Como objetivos estratégicos, se desarrollan los siguientes:

- **Objetivos de rentabilidad**
 - Incrementar el retorno del capital (ROE) a +- 50% al término de la alianza.
 - Incrementar el margen de beneficio operativo a un 43% al término de la alianza.
 - Disminuir los costos unitarios de fabricación en un 5% manteniendo la calidad de los productos.
- **Objetivos de crecimiento**
 - Maximizar las ventas en +- 50% en un periodo de cinco años mediante la innovación y lanzamiento de nuevos productos.
- **Objetivos de sostenibilidad**
 - Implementar estrategias alineadas al cuidado del medio ambiente en todo el proceso productivo de los medicamentos.

- Incrementar la eficiencia productiva del personal mediante mejoras en los procesos de reclutamiento e implementación de un programa de bienestar que genere *engagement* en la empresa.
- Posicionarse en el mercado farmacéutico como promotor líder de la lucha contra la obesidad a través de un producto nuevo (Pillfit).
- Establecer alianzas comerciales con cadenas farmacéuticas estadounidenses de primer nivel basadas en la comercialización de los productos, principalmente en sus canales digitales.

5.5 Planteamiento general

Pillsens incrementará las ventas de sus productos bandera, Rubbana y AndyOx, a través del establecimiento de una alianza comercial con CVS, en la que se delimiten las contribuciones de cada empresa, el plazo de la alianza de cinco años, las métricas de crecimiento y la contribución a la rentabilidad de cada compañía, las obligaciones con respecto a los aportes, la intervención en los procedimientos de abastecimiento, la estipulación de exclusividad para la venta del producto Pillfit, entre otros acuerdos. Para ello, buscará la creación de un producto de fuerte tracción comercial para el mercado estadounidense (Pillfit), que será comercializado principalmente por el canal digital del CVS; ello permitirá que sus analgésicos y antioxidantes sean comercializados en más de nueve mil nuevos establecimientos a nivel nacional y genere mayor rentabilidad.

5.6 Modelo de negocio Pillsens 2023-2027

En la actualidad, es más común el establecimiento de modelos de negocios colaborativos. En ese sentido, la alianza Pillsens–CVS con una sinergia comercial logrará el acceso a los segmentos de clientes que se quiere captar y fidelizar, y fortalecerá y afianzará la relación con ellos mediante una propuesta de valor que prioriza los canales digitales de compra.

Para ello, Pillsens reforzará su gama de productos con uno desarrollado para captar tráfico en el canal que CVS precisa fortalecer: el canal *online* o digital mediante su *app*. Este producto tendrá características de productos de alta demanda, en este caso, reductores de peso y reforzadores de sistema inmunológico.

Entonces, ambas compañías pueden iniciar una alianza. Por el lado de CVS, se deben reducir costos operacionales y de ventas; por el de Pillsens, se debe aumentar *market share* en Estados Unidos por la presencia capilar de tiendas de CVS a nivel nacional (ver Anexo 7).

5.7 Cadena de valor de Pillsens 2023-2027

Pillsens busca la manera de generar valor ofreciendo un producto innovador. Ello involucra rediseñar los planes estratégicos de todas sus áreas estableciendo objetivos alcanzables a corto, mediano y largo plazo. En la cadena de valor de Pillsens, con la alianza en plena ejecución, es importante establecer dentro de las áreas de soporte la construcción de un esquema operacional que incluya el manejo de inventarios de los nuevos recursos para la fabricación del nuevo producto a la par de los productos ya presentes en portafolio. Deberá mantenerse una comunicación mediante sistemas de manejo de recursos entre ambas compañías para evitar el *stock out*. Organizacionalmente, Pillsens deberá ejecutar un plan de contrataciones, pues las proyecciones de incremento porcentual de ventas deberán responder también al equipo operacional de la planta y al equipo comercial (ver Anexo 8).

5.8 Estrategia y ventaja competitivas

5.8.1 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Pillsens para el periodo 2023-2027 está dividida en dos estrategias, una por cada línea de negocio: liderazgo en costos y estrategia de diferenciación. El liderazgo en costos está dirigido para dos productos de la compañía: Rubbana y AndyOx, mientras que la estrategia de diferenciación solo se concentrará en Pillfit. Este es un producto totalmente nuevo, enfocado en un mercado determinado – más del 40% de la población estadounidense – y que mantiene la accesibilidad de sus precios a cambio de una alta calidad del producto.

5.8.2 Ventajas competitivas

La ventaja competitiva planteada para el periodo 2023-2027 está dividida por cada línea de negocio: el liderazgo en costos se mantendrá para Rubbana y AndyOx, mientras que para Pillfit el enfoque será en una estrategia de diferenciación.

Rubbana y AndyOx serán fabricados bajo los mismos estándares, a un volumen más alto que permita satisfacer las necesidades de todos los consumidores, considerando que los canales de distribución – físicos y digitales – aumentarán de manera significativa. Por otro lado, Pillfit seguirá una estrategia de diferenciación basada en investigación y desarrollo, innovación, creatividad, desarrollo de productos, administración de la cadena de suministro y capacitación de personal. El propósito es ofrecer como resultado un producto novedoso, enfocado en solucionar uno de los mayores problemas de salud de la población estadounidense: la obesidad, y, a la vez, en reforzar el sistema inmunológico de sus consumidores, mientras se evita recaer en una enfermedad tan recurrente como aquella.

5.9 Sinergias Pillsens 2023-2027

Con la finalidad de cumplir los objetivos trazados, Pillsens firmará una alianza comercial con la cadena farmacéutica CVS, mediante la cual se establecerán las contribuciones de cada empresa para la distribución y la comercialización de todos los productos Pillsens: AndyOx, Rubbana y Pillfit. Esta relación simbiótica entre Pillsens y CVS, y que aportará ingentes ganancias para ambas empresas, se establecerá básicamente en el área comercial, en la cual la contribución de CVS es la de aportar su canal digital, mientras que Pillsens lo promocionará con una importante inversión en publicidad por la venta exclusiva de su nuevo producto, Pillfit.

5.9.1 Sinergia comercial

Empresas grandes como CVS y medianas como Pillsens disponen de áreas de ventas y marketing conformadas por equipos capacitados y motivados de acuerdo a su sector. Si se acompañan estos equipos profesionales con un presupuesto importante en publicidad, relaciones públicas, canales de distribución y servicio posventa, será más fácil establecer una sinergia comercial que trabaje de manera sincronizada con un objetivo en común.

Pillsens tiene como prioridad promocionar su nuevo producto y maximizar la venta de sus productos bandera (Rubbana y AndyOx). Para ello, está dispuesto a invertir en promocionar los canales digitales de CVS y generar más tráfico de clientes en sus tiendas físicas, pero sobre todo virtuales. CVS, por su lado, cuenta con la infraestructura logística necesaria para vender los productos de Pillsens, y aprovechará la inversión de Pillsens y su fuerza de ventas para maximizar sus ingresos. Con el establecimiento de esta alianza comercial, se establecerán condiciones y responsabilidades para cada empresa, así como actividades que se desarrollarán en conjunto. Con ello, se conseguirá beneficio y un ahorro para ambas empresas, no solo con la fuerza de ventas sino también con los costos de publicidad.

5.10 Balance score card (BSC)

La implementación del *balance score card* (BSC) como herramienta estratégica proporciona una visión integral de los objetivos propuestos de todas las áreas en un periodo de tiempo determinado, con el fin de implementar medidas para transformarlas en acciones medibles con indicadores de desempeño (ver Anexo 9).

5.11 Mapa estratégico

El mapa estratégico representa para Pillsens una herramienta integradora de todos los procesos internos, que diferencia las líneas estratégicas de los procesos operativos y de soporte que marcan la pauta y definen la trayectoria de gestión (ver Anexo 10).

5.12 Iniciativas estratégicas

Según el análisis realizado en el BSC y el mapa estratégico, las iniciativas iniciales serán las siguientes:

- Mantener los precios de Rubanna y AndyOx según los precios regulares del mercado.
- Insertar un nuevo producto denominado Pillfit a precio preferencial por lanzamiento, que durará cerca de un año, periodo tras el cual se evaluará el alza de los precios.
- Permitir la disponibilidad de los tres productos a la mayor cantidad de consumidores, colocándolos en todas las tiendas de CVS.
- Promocionar todos los productos a través de las redes sociales.
- Dar mantenimiento permanente de maquinarias que permitan la correcta producción y la satisfacción de la demanda de los consumidores.
- Implementar mejoras en los procesos productivos para reducir costos.
- Implementar planes de bienestar y capacitación al personal de fábrica para mantener el talento.
- Brindar retroalimentación semestral de los *stakeholders* internos y externos.

5.13 Indicadores de gestión

A fin de medir los planes de gestión, se contemplarán los siguientes indicadores por cada área de la organización. Estos se calificarán como críticos, en riesgo u óptimos de acuerdo a los objetivos estratégicos de cada área:

- **Indicadores de operaciones**
 - Planificación de la producción: porcentaje de avance
 - Disminución del costo unitario de producción: porcentaje de disminución
 - Evaluación de proveedores: porcentaje de proveedores evaluados

- **Indicadores de marketing**

- Tráfico orgánico⁵: porcentaje de incremento de tráfico
- Crecimiento de canal digital: porcentaje de ventas mediante el canal digital
- Visitas a la aplicación: número de visitas al *app*
- Incremento de *market share*: porcentaje de *market share*

- **Indicadores comerciales**

- Incremento de las ventas: porcentaje de incremento de número de unidades vendidas

- **Indicadores de recursos humanos**

- Selección del personal: $(\text{número de procesos de selección dentro de plazo}) / (\text{total de procesos activos}) \times 100$
- Índice de rotación del personal: $(\text{número de ingresos} + \text{número de renunciaciones}) / 2 / (\text{número de colaboradores al inicio del periodo} + \text{número de colaboradores al final del periodo}) / 2 \times 100$
- Capacitación: $(\text{número de capacitaciones ejecutadas}) / (\text{número de capacitaciones programadas}) \times 100$
- Evaluación de desempeño: $(\text{número de colaboradores que exceden las expectativas}) / (\text{número de total de colaboradores considerados para evaluarse en el año}) \times 100$
- Comunicación interna: $(\text{número de comunicados enviados}) / (\text{número de comunicados programados en el mes}) \times 100$
- Eventos corporativos: $(\text{número de eventos ejecutados}) / (\text{número total de eventos programados en el año}) \times 100$

- **Indicadores de responsabilidad social corporativa**

- Número de becas otorgadas: $\text{becas otorgadas} / \text{colaboradores que están estudiando}$
- Índice de reciclaje: $\text{kilogramos de material reciclado} / \text{kilogramos de basura}$
- Clientes fidelizados en el tiempo: porcentaje de clientes con permanencia mayor a un año

⁵ Para conocer más sobre el concepto de *tráfico orgánico*, puede revisarse Sage (s. f.).

- Encuestas de satisfacción externas: número de encuestas con resultado satisfactorio / número de encuestas aplicadas.
- Incremento de asociaciones beneficiadas: número de asociaciones beneficiadas en el año
- Certificaciones: número de certificaciones obtenidas en el año
- **Indicadores financieros**
 - *Return on equity* (ROE): rendimiento del capital
 - Utilidad operativa: utilidad de la empresa por cada unidad de venta
 - *Earnings per share* (EPS): ganancia por acción
 - *Share price*: valor por acción

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

6.1 Plan de operaciones

6.1.1 Objetivos del plan de operaciones

- **Objetivo general**
 - Lograr costos unitarios inferiores a los principales competidores en todos los productos y garantizar la producción del nuevo producto Pillfit con costos unitarios adecuados que permitan rentabilizar la inversión.
- **Objetivos específicos**
 - Producir cien mil unidades de Pillfit por año, con costos que permitan mayor rentabilidad (50% de incremento en cinco años).
 - Reducir el costo unitario de producción en un 5% en analgésicos y antioxidantes.
 - Garantizar la calidad de proveedores que proveen materia prima, envases y embalajes mediante evaluaciones periódicas.

6.1.2 Indicadores del plan de operaciones

Identificar el incumplimiento y/o grado de avance de los objetivos de operaciones es fundamental para el logro de los objetivos (ver Tabla 12).

Tabla 12.

Indicadores del plan de operaciones

Objetivos	Indicador	Fórmula	Semáforo			Proyección				
			Meta	Riesgo	Crítico	2023	2024	2025	2026	2027
Producir cien mil unidades de Pillfit por año	Planificación de la producción	Porcentaje de avance	100%	70%-99%	< 70%	100%	100%	100%	100%	100%
Reducir el costo unitario de producción en un 5%	Disminuir el costo unitario de materiales y suministros	Porcentaje de disminución de costo de materiales y suministros.	2%	1%-1.9%	< 1%	2%	2.5%	3%	4%	5%
	Disminuir el costo unitario de mano de obra	Porcentaje de disminución de costo de mano de obra	2%	1%-1.9%	< 1%	2%	2.5%	3%	4%	5%
Garantizar la calidad de proveedores que proveen materia prima, envases y embalajes mediante evaluaciones periódicas.	Evaluación de proveedores	Porcentaje de proveedores evaluados	90%	80%-89%	< 79%	90%	95%	96%	98%	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.1.3 Plan de actividades de operaciones

A continuación, en la Tabla 13, se presenta el plan de actividades de operaciones.

Tabla 13.

Plan de actividades de operaciones

PROCESO	ACTIVIDADES
Almacén – insumos intermedios	<ul style="list-style-type: none"> • Selección adecuada y minuciosa de proveedores de materias primas y suministros con evaluación continua, contrato de precios bajos, justos y de la calidad requerida
Fabricación de granel	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra calificada y reducción de costos indirectos de fábrica (CIF) • Capacitación continua para incrementar productividad y reducción de horas extras • Manejo del estrés, política de incentivos
Fabricación de unidades	<ul style="list-style-type: none"> • Control del gasto de mano de obra • Establecimiento de alianzas para incrementar las ventas, la producción y la aplicación de CIF. Se aprovecha mejor la capacidad instalada.
Envasado	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra calificada y reducción de CIF
Embalaje	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra calificada y reducción de CIF

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.1.4 Análisis del costo unitario de producción de Rubbana y AndyOx

- **Costo unitario de materias primas (MP)**

En la Tabla 14, se presentan los costos unitarios de las materias primas de Rubbana y AndyOx.

Tabla 14.

Costo unitario de materias primas de Rubbana y AndyOx (en miles de dólares)

RUBBANA					
	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de materia prima (en miles de dólares)	30,320.31	23,421.12	22,644.96	25,960.45	28,268.75
Unidades producidas (miles)	315.40	241.12	233.13	267.26	291.03
Costo unitario de materia prima	96.13	97.13	97.13	97.13	97.13
ANDYOX					
	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de materia prima (en miles de dólares)	17,882.22	14,970.76	13,642.52	13,970.68	13,215.15
Unidades producidas (miles)	379.95	325.00	296.17	303.29	286.89
Costo unitario de materia prima	47.07	46.06	46.06	46.06	46.06

Nota: Elaboración propia, 2023.

Para un mejor análisis, se tomará como referencia el costo unitario desde cinco años previos para proyectar los siguientes cinco años e identificar los principales factores que pueden contrarrestarse para disminuir el costo unitario. El costo unitario de materiales e insumos es variante. En el caso de Rubbana, el pico más alto se alcanzó

en 2019 con un incremento de casi un 50%; los siguientes años, hasta llegar a 2022, fue disminuyendo. Es probable que ello se originó debido a la gestión de compra que carecía de una planificación sostenida en el tiempo. Sin embargo, gracias a los planes de acción propuestos en las principales áreas y al incremento del volumen de ventas para satisfacer la demanda de la alianza estratégica con CVS, se prevé una mejora significativa en los costos unitarios para los siguientes cinco años que dura el contrato.

- **Costo unitario de mano de obra**

El costo unitario de mano de obra de Rubbana y AndyOx se presenta en la Tabla 15.

Tabla 15.

Costo unitario de mano de obra de Rubbana y AndyOx

RUBBANA					
	2018	2019	2020	2021	2022
Unidades producidas (miles)	315.40	241.12	233.13	267.26	291.03
Eficiencia productiva	3.70	3.71	3.71	3.71	3.71
Personas en producción	31.74	38.09	31.07	23.30	27.36
Sueldo promedio por persona	87.37	98.22	106.00	90.10	90.10
Total sueldos de producción	2,773.36	3,741.28	3,293.79	2,099.78	2,465.21
Costo de mano de obra por unidad	8.79	15.52	14.13	7.86	8.47
ANDYOX					
	2018	2019	2020	2021	2022
Unidades producidas (miles)	379.95	325.00	296.17	303.29	286.89
Eficiencia productiva	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35
Personas en producción	50.47	59.74	48.74	36.55	40.37
Sueldo promedio por persona	87.37	98.22	106.00	90.10	90.10
Total sueldos de producción	4,409.77	5,868.06	5,166.19	3,293.42	3,637.69
Costo de mano de obra por unidad	11.61	18.06	17.44	10.86	12.68

Nota: Elaboración propia, 2023.

La mano de obra es un factor con mucha implicancia en el cálculo del costo de producto final. Por ello, conseguir y retener al talento en el mercado farmacéutico es uno de los objetivos principales en el plan de recursos humanos. Mantenerlo capacitado y motivado puede influir mucho en la productividad y la posterior rentabilidad de la empresa, lo que reduciría significativamente las horas extras por tiempos perdidos. Ahora bien, el aumento de sueldos contrarresta los efectos positivos del incremento de productividad por persona; por ello, se contemplará el impacto en el cálculo.

- **Costo unitario de producto final**

En la Tabla 16, se presenta el costo unitario de producto final Rubbana y AndyOx.

Tabla 16.**Costo unitario de producto final Rubbana y AndyOx**

RUBBANA					
	2018	2019	2020	2021	2022
Capacidad de planta (miles de unidades)	318.01	402.11	432.01	410.41	389.89
Unidades producidas (miles)	315.40	241.12	233.13	267.26	291.03
Porcentaje utilizado de planta	99%	60%	54%	65%	75%
Costo variable de producción	30,320.31	23,421.12	22,644.96	25,960.45	28,268.75
Costo fijo de producción	2,773.36	3,741.28	3,293.79	2,099.78	2,465.21
Costo total de producción	33,093.67	27,162.40	25,938.74	28,060.23	30,733.96
Costo unitario de producción	104.93	112.65	111.26	104.99	105.61

ANDYOX					
	2018	2019	2020	2021	2022
Capacidad de planta (miles de unidades)	318.01	402.11	432.01	410.41	389.89
Unidades producidas (miles)	379.95	325.00	296.17	303.29	286.89
Porcentaje utilizado de planta	119%	81%	69%	74%	74%
Costo variable de producción	17,882.22	14,970.76	13,642.52	13,970.68	13,215.15
Costo fijo de producción	4,409.77	5,868.06	5,166.19	3,293.42	3,637.69
Costo total de producción	22,291.98	20,838.82	18,808.71	17,264.10	16,852.84
Costo unitario de producción	58.67	64.12	63.51	56.92	58.74

Nota: Elaboración propia, 2023.

La alianza Pillsens–CVS facilitará la reducción del costo unitario del producto final por el gran incremento en ventas que se prevé para los siguientes cinco años.

6.1.5 Análisis del costo unitario de producción del nuevo producto Pillfit

- **Costo unitario de materias primas (MP)**

En la Tabla 17, se presenta el costo unitario de la materia prima de Pillfit.

Tabla 17.**Costo unitario de la materia prima Pillfit (en miles de dólares)**

	2023	2024	2025	2026	2027
Costo de materia prima	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Unidades producidas (miles)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Costo unitario de materia prima	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

Por tratarse de un nuevo producto, los costos iniciales de materia prima son referenciales y establecidos sobre la base de una rigurosa selección de proveedores. Sin embargo, por factores como cantidad y calidad, podrían variar cuando el producto salga a la venta.

- **Costo unitario de mano de obra**

En la Tabla 18, se presenta el costo unitario de la mano de obra de Pillfit.

Tabla 18.**Costo unitario de la mano de obra de Pillfit**

	2023	2024	2025	2026	2027
Unidades producidas (miles)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Eficiencia productiva	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
Personas en producción	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Sueldo promedio por persona	115.00	115.00	115.00	115.00	115.00
Total sueldos de producción	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Costo de mano de obra por unidad	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

Para la elaboración de Pillfit se cuenta con mano de obra calificada, se priorizará al personal antiguo para garantizar un nuevo producto óptimo.

- **Costo unitario de producto final**

El costo unitario del producto final Pillfit proyectado para el periodo 2023-2027 se presenta en la Tabla 19.

Tabla 19.**Costo unitario del producto final Pillfit**

	2023	2024	2025	2026	2027
Capacidad de planta (miles de unidades)	389.89	389.89	389.89	389.89	389.89
Unidades producidas (miles)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Porcentaje utilizado de planta	26%	26%	26%	26%	26%
Costo variable de producción	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Costo fijo de producción	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Costo total de producción	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Costo unitario de producción	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

La alianza Pillsens–CVS y la utilización de canales digitales permitirá asegurar la venta del producto y garantizará un costo final óptimo debido a la cantidad producida.

6.1.6 Aprovisionamiento y gestión de existencias

La eficacia en la gestión de inventarios es imprescindible para la reducción de costos de los productos, desde la selección adecuada de los proveedores nuevos hasta su mantenimiento. Se les brindará retroalimentación del servicio ofrecido en cuanto a precios, calidad y plazo de entrega, considerando que la agilidad en el despacho de compras dependerá en gran medida de los proveedores y el ritmo de producción, por lo cual es trascendental la puntualidad del sistema productivo. Otro proceso importante es la gestión de almacenes, el control de la entrada de materias primas, la salida a producción y el control de cantidades. Un proceso con tiempos

mueritos puede costarle caro a la empresa. Para ello, es importante evaluar constantemente a los implicados en el proceso.

6.1.7 Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operaciones se elaboró proyectando un incremento de ventas y de demanda de 10% anual; los costos se reducen en un 5%, siguen objetivos operativos y se mantienen constantes. Están considerados los efectos de la inflación, que se reducirá a un 2% aproximadamente (ver Tabla 20).

Tabla 20.

Presupuesto de operaciones (en miles de dólares)

Objetivos	Detalle	Producto	Proyección de la demanda (miles de unidades)	Costo unitario	Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Producir cien mil unidades de Pillfit por año, con un incremento de 10 % anual	Producción de nuevo producto para ofrecerlo a precio de introducción	Pillfit	100	60		6,000.00	6,600.00	7,260.00	7,986.00	8,784.60
Reducir el costo unitario de producción en un 5% en analgésicos y antioxidantes	Inversión de implementación de la capacidad instalada (maquinaria, mano de obra)	Rubanna	297	100		29,751.04	32,726.14	35,998.75	39,598.63	43,558.49
		AndyOx	350	56		19,536.93	21,490.62	23,639.69	26,003.65	28,604.02
		Compra de maquinaria (leasing)			90,000.00					
Garantizar la calidad de proveedores que proveen materia prima, envases y embalajes mediante evaluaciones periódicas.	Evaluación periódica de proveedores, sólido establecimiento de relaciones comerciales que generen beneficios a corto plazo									
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN					90,000	55,288	60,817	66,898	73,588	80,947

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.2 Plan de marketing

En el marco de la alianza establecida con CVS en los próximos cinco años (2023-2027), Pillsens tiene como prioridad dar a conocer su nuevo producto Pillfit sin descuidar la venta de sus productos más conocidos, Rubbana y AndyOx.

6.2.1 Objetivos de plan de marketing

- **Objetivo general:** establecer estrategias para posicionar sus productos (Rubbana, AndyOx, Pillfit) en el mercado estadounidense e incrementar de esta manera las ventas en un 50% en los próximos cinco años.
- **Objetivos estratégicos**
 - Lograr reconocimiento y buena reputación de las marcas en el mercado estadounidense.
 - Promocionar y vender los productos por canales digitales, con un crecimiento en el canal digital promedio de 5% anual y de 15% en visitas a la *app* desde 2023.
 - Incrementar el *market share* en 1% anual con respecto al año anterior (15.46%, según Cesim Firm Simulador, cuota de mercado año 12 – 2022 –, promedio de Rubbana y AndyOx en Estados Unidos).

6.2.2 Formulación estratégica de marketing

- **Estrategia de mezcla**
 - **Producto**
 - **Rubbana:** analgésico, medicamento que reduce o alivia dolores de cabeza, musculares, entre otros, de venta sin receta médica
 - **AndyOx:** antioxidante, multivitamínico, que refuerza el sistema inmune
 - **Pillfit:** es una cápsula compuesta por *Garcinia cambogia* con 60% de ácido hidroxicátrico (HCA), componente principal que permitirá a sus consumidores bajar de peso de manera saludable. Asimismo, estará compuesta por calcio, que fortalece los huesos; polinicotinato de cromo, que ayuda a reducir los niveles de azúcar en sangre y favorece el metabolismo de los nutrientes; potasio, que contribuye al funcionamiento correcto del riñón y del corazón; magnesio, que regula el sistema nervioso y los niveles de azúcar en sangre; y otros ingredientes como gelatina, dióxido de silicio, celulosa microcristalina y vitaminas en general. Pillfit será comercializado por ambos canales digitales y físicos de CVS mediante el establecimiento de la alianza comercial, a un precio de USD 200.00 por cada envase de 60 unidades. Tales envases estarán fabricados a base de plástico

reciclado y los gastos de promoción y publicidad de este nuevo producto serán asumidos de manera equitativa por CVS y Pillsens.

Específicamente en relación con el producto Pillfit, se presentará un análisis de sus características y componentes: (i) concepto, (ii) envase y (iii) marca.

Con respecto al concepto, este es el de un suplemento dietético en forma de píldora diseñado para ayudar en la pérdida de peso y en la mejora de la salud física. El concepto del producto se centraría en los siguientes elementos clave:

- **Pérdida de peso:** el producto se presenta como una solución efectiva para perder peso de manera saludable y sostenible. Se enfatiza que, combinado con una dieta equilibrada y un estilo de vida activo, el consumo de Pillfit puede ayudar a las personas a alcanzar sus objetivos de pérdida de peso de manera segura y efectiva.
- **Mejora de la salud física:** además de la pérdida de peso, el producto se promociona como un suplemento que puede mejorar la salud física en general. Se hace hincapié en que los ingredientes naturales del producto pueden ayudar a aumentar la energía, mejorar la resistencia y la fuerza, y reducir la fatiga y el cansancio.
- **Fórmula natural y segura:** el concepto del producto destaca que Pillfit está elaborado con ingredientes naturales y seguros para la salud. Se enfatiza que el producto no contiene ingredientes artificiales ni químicos agresivos que puedan causar efectos secundarios no deseados.
- **Modernidad y conveniencia:** el concepto del producto se presenta como una solución moderna y conveniente para la pérdida de peso. Se enfatiza que Pillfit es fácil de usar, transportar y almacenar, lo que lo torna ideal para las personas con un estilo de vida ocupado y dinámico.

En resumen, el concepto del producto Pillfit se centra en la pérdida de peso saludable y la mejora de la salud física, promoviendo una fórmula natural, segura y conveniente para lograr estos objetivos.

Con respecto al envase del nuevo producto, se ha determinado la siguiente propuesta:

- **Forma:** la forma del envase debe ser rectangular con esquinas redondeadas para que sea fácil de sostener y almacenar. La altura del envase será un poco mayor

que su anchura y profundidad para permitir una fácil manipulación y dispensación de las píldoras.

- **Color:** el color predominante es un tono verde que sugiera salud, fresca y energía con toques plateados que denoten elegancia y modernidad.
- **Etiquetado:** el etiquetado es claro y fácil de leer, e incluye el nombre del producto (Pillfit), la información nutricional, la lista de ingredientes y las instrucciones de uso.
- **Tamaño:** el envase es suficientemente pequeño como para ser fácil de transportar y almacenar, pero, a la vez, suficientemente amplio como para contener una cantidad adecuada de píldoras, que varía de 30 a 60.
- **Material:** el material del envase es resistente y duradero para garantizar la seguridad del producto, hecho de plástico reciclable para fomentar la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente. En general, el diseño del envase es atractivo, fácil de usar, y transmite la imagen de un producto de calidad y efectivo para la pérdida de peso.

A continuación, en la Figura 24, se presenta el diseño gráfico de Pillfit.

Figura 24.

Diseño gráfico de Pillfit



Nota: Elaboración propia, 2023.

Por último, con respecto a la marca, el nombre *Pillfit* es una opción adecuada para una píldora reductora de peso por varias razones. Una de ellas es que el término *pill* se refiere claramente a una forma de medicamento en forma de pastilla, lo que ayuda a identificar rápidamente el tipo de producto que se está vendiendo. Otra razón es

que el término *fit* es una palabra que sugiere buena forma física y salud, lo que puede ser atractivo para los consumidores que buscan perder peso y mejorar su estado físico.

En términos de análisis de marca, el nombre *Pillfit* también tiene varias ventajas potenciales. Para empezar, es un nombre corto y fácil de recordar, lo que puede ser útil para la publicidad y el marketing. También es fácil de pronunciar, lo cual es importante, pues las personas deben poder referirse al producto con facilidad. Además, el tono del nombre es moderno y proactivo, un posible atractivo para los consumidores que buscan productos de vanguardia y soluciones innovadoras para perder peso.

- **Precio:** Pillsens mantendrá los precios de los dos productos no éticos que vende, tanto el del antioxidante como el del analgésico. El producto nuevo será vendido con un bajo margen como precio de introducción y se irá elevando según la aceptación del público (ver Tabla 21).

Tabla 21.

Cuadro de precios (en miles de dólares)

Producto	Costo	Precio	Margen
Rubbana	100	320	2.2
AndyOx	56	230	3.11
Pillfit	60	200	0.43

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Promoción:** CVS promocionará los productos tradicionales de Pillsens con estrategias de *trade marketing* y dentro de los canales que actualmente utiliza la empresa como parte del acuerdo. El nuevo producto Pillfit tendrá un camino distinto dentro de su promoción, puesto es una estrategia coelaborada entre CVS y Pillsens. Se emplearán las siguientes herramientas:
 - **Inbound marketing:** se utilizará como estrategia para generar una imagen y reputación positivas de los productos. Se buscará posicionamiento en principales buscadores como Google, estudios y entrevistas en programas de televisión con médicos que sugieran indirectamente los productos.
 - **Social ads:** Facebook, Instagram, YouTube, etc.
 - Televisión, radio, carteles

- **Plaza:** Los productos de Pillsens serán vendidos en las 9,000 tiendas de CVS en territorio estadounidense sin restricción. Además, estarán presentes en el canal digital que la empresa intenta impulsar.
 - **Localización:** cerca de 9,000 tiendas físicas de CVS y canales digitales
 - **Almacenamiento:** anaqueles de las tiendas y almacén general, almacén de Pillsens
 - **Transporte:** distribuidor autorizado
 - **Costo de envío:** cero costos de envío por las compras en canales digitales
 - **Tiempo de la operación:** entrega en el mismo día o entrega programada.
- **Estrategia de posicionamiento**

Para los productos Rubbana y AndyOx, la estrategia de posicionamiento consiste en lo siguiente:

- **Insight:** “Tengo un fuerte dolor y malestar que necesito aliviarlo cuanto antes, necesito un medicamento que solucione el problema rápidamente sin receta médica y otro medicamento que me fortalezca de modo que estos episodios no se repitan.”
- **Beneficios:** medicamentos sin receta médica que alivian el dolor y fortalecen el sistema inmunológico, de precio moderado y de fácil acceso en farmacias y canales digitales con envío a domicilio sin costo adicional.
- **Atributos:** analgésico y antioxidante muy efectivos, elaborados con estándares de calidad muy altos, de bajo costo y de fácil accesibilidad. Generalmente, se encuentran juntos.

Para el producto Pillfit, la estrategia de posicionamiento será la siguiente:

- **Insight:** “Como consecuencia del sedentarismo y la mala alimentación, he subido mucho de peso, llegando a la obesidad; me es muy difícil bajar de peso sin un apoyo farmacológico acompañado de dieta y ejercicio”.
- **Beneficios:** cápsulas para bajar de peso acompañadas de dieta y ejercicios, que contienen vitaminas y antioxidantes que fortalecen el sistema inmunológico y la buena salud. Son de fácil acceso por tiendas físicas y canales digitales.

- **Atributos:** supresor del apetito muy efectivo con vitaminas y antioxidantes, elaborado con estándares de calidad muy altos, de bajo costo y de fácil accesibilidad.
- **Estrategia de segmentación**

Enseguida, se presenta el análisis de segmentación para los productos Rubbana y AndyOx:

 - **Segmentación geográfica:** la región es Estados Unidos, generalmente en estados con mayor población: California, Florida, Texas, Nueva York, Pennsylvania, Massachusetts, Ohio, Illinois, Carolina del Norte y Virginia. El tamaño de la población del país es de 332 millones de personas.
 - **Segmentación demográfica:** con respecto a la edad y la etapa del ciclo de vida, el producto está dirigido a personas que necesitan suplementos vitamínicos, es decir, de 18 a 60 años. La mayor parte del público se concentra en personas adultas de niveles medios y altos de ingresos. No se establece una distinción por género.
 - **Segmentación psicográfica:** los estratos socioeconómicos son los A, B y C. Con respecto al estilo de vida enfocado, comprende el de personas preocupadas por su salud que pueden realizar actividad física de forma ocasional, pero cuyo estilo no está netamente marcado por el ejercicio físico.
 - **Segmentación en función del comportamiento:**
 - Según su disponibilidad: el cliente compra el producto de acuerdo a su disponibilidad en el comercio que frecuenta.
 - Según el nivel de lealtad: bajo.
 - Según los beneficios contenidos: bajo.

Ahora bien, se presenta el análisis de segmentación para el producto Pillfit.

- **Segmentación geográfica:** la región es Estados Unidos, generalmente en estados con mayor población: California, Florida, Texas, Nueva York, Pennsylvania, Massachusetts, Ohio, Illinois, Carolina del Norte y Virginia. El tamaño de la población del país es de 332 millones de personas.
- **Segmentación demográfica:** con relación a la edad y la etapa del ciclo de vida, el producto se dirige a adultos y personas en edad para realizar mayoritariamente

actividades físicas, de entre 18 y 60 años, con un nivel de ingresos medio o alto. No se establece una distinción de género.

- **Segmentación psicográfica:** los estratos socioeconómicos son los A y B, con un estilo de vida deportista o sedentario.
- **Segmentación en función del comportamiento:**
 - Según su disponibilidad: el cliente busca el producto, puesto que es único.
 - Según su nivel de lealtad: alto. El consumidor forma un hábito del consumo del producto.
 - Según los beneficios contenidos: alto. El cliente consume justamente este producto debido al contenido que presenta.

6.2.3 Indicadores del plan de marketing

A continuación, en la Tabla 22, se presentan los indicadores del plan de marketing.

Tabla 22.

Indicadores del plan de marketing

Objetivos	Indicador	Fórmula	Semáforo			Proyección				
			Meta	Riesgo	Crítico	2023	2024	2025	2026	2027
Obtener reconocimiento y buena reputación de las marcas en el mercado estadounidense	Tráfico orgánico	Porcentaje de incremento de tráfico	5%	3% - 4.99%	< 3%	+1%	+1%	+1%	+1%	+1%
Promocionar y vender los productos por canales digitales. Lograr crecimiento en canal digital promedio de 5% anual y de 15% en visitas a la <i>app</i> (desde 2023).	Crecimiento del canal digital	Porcentaje de ventas del canal digital	5%	3% - 4.99%	< 3%	+5%	+5%	+5%	+5%	+5%
	Visitas a la <i>app</i>	Número de visitas a la <i>app</i>	15%	10% - 14.99%	< 10%	+15%	+15%	+15%	+15%	+15%
Incrementar el <i>market share</i> en 1% anual con respecto al año anterior (15.46%).	Incremento del <i>market share</i>	Porcentaje de <i>market share</i>	15.46%	13% - 15.45%	< 13%	+1%	+1%	+1%	+1%	+1%

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.2.4 Actividades del plan de marketing

Las actividades del plan de marketing se detallan en la Tabla 23.

Tabla 23.

Actividades del plan de marketing

Objetivos	Actividades
Lograr reconocimiento y buena reputación de las marcas en el mercado estadounidense	Inversión en <i>inbound marketing</i> , aparición prioritaria en Google y otros buscadores en búsquedas indirectas sobre relación de peso y salud.
Promocionar y vender los productos por canales digitales, para obtener un crecimiento en canal digital promedio de 5% anual y de 15% en visitas a la <i>app</i> (desde 2023).	Diferenciación de precios por aplicación y tiendas físicas Diseño de promociones y descuentos para compras por canales digitales. Campañas publicitarias para promover canales digitales.
Incrementar el <i>market share</i> en 1% anual con respecto al año anterior (15.46%).	Creación de tarjeta virtual de usuario frecuente. Puntos acumulables para descuentos. Servicio de <i>delivery</i> gratuito de acuerdo a ubicación e importe de compra.

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.2.5 Presupuesto del plan de marketing

A continuación, en la Tabla 24, se presenta el presupuesto del plan de marketing.

Tabla 24.

Presupuesto del plan de marketing (en miles de dólares)

Partida presupuestal	Detalle	2023	2024	2025	2026	2027
Material BTL	Diseño y aprovisionamiento de tiendas	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Activaciones	Presentación del nuevo producto en centros comerciales de alto tráfico	200	200	200	200	200
Publicidad en redes sociales y medios de comunicación	Publicidad que promociona la marca y el nuevo producto en principales medios y redes sociales, y a través de <i>influencers</i>	780	780	780	780	780
<i>Merchandising</i>	Gorros/polos de la marca del nuevo producto	20	20	20	20	20

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.3 Plan comercial

6.3.1 Objetivos del plan comercial

- **Objetivo general:** Pillsens espera un crecimiento anual del 10% en ventas en promedio para los siguientes cinco años (2023-2025). Ello será factible con la alianza con CVS, a través de la cual colocará en sitios estratégicos y preferenciales la marca dentro de sus tiendas físicas y virtuales, con el apoyo de promociones e impulsos propios del *trade marketing*. Se mantienen los siguientes supuestos: (i) inversión en

publicidad de seis millones de dólares anuales financiados con entidades bancarias, para promover los productos en canales digitales, razón por la cual la empresa es atractiva como socio estratégico para CVS, y (ii) los precios de los productos antiguos se mantienen constantes según la estrategia planteada y solo es afectada por el IPC.

- **Objetivos estratégicos**

- Incorporar en el mercado un nuevo producto, Pillfit, que maximice los ingresos. La venta se proyecta en 100,000 unidades al año con un incremento de ventas de 10% anual desde el primer año.

6.3.2 Actividades comerciales

A continuación, en la Tabla 25, se presentan las actividades comerciales propuestas para el objetivo estratégico.

Tabla 25.

Actividades comerciales

Objetivos	Actividades
o Incorporar en el mercado un nuevo producto, Pillfit, que maximice los ingresos. La venta se proyecta de 100,000 unidades al año con un incremento de ventas de 10% anual desde el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación y diseño de campaña publicitaria (<i>merchandising</i>, elección de canales, materiales, <i>stands</i>, etc.) para Pillfit y demás productos. • Posicionamiento en anaqueles en 9,000 tiendas físicas. • Capacitación y entrenamiento de fuerza de ventas. • Diseño de promociones para canales digitales.

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.3.3 Indicadores comerciales

Identificar el incumplimiento y/o grado de avance de los objetivos comerciales es esencial para el logro de los objetivos. Para ello, en la Tabla 26, se presentan los indicadores comerciales.

Tabla 26.

Indicadores comerciales

Objetivos	Indicador	Fórmula	Semáforo			Proyección				
			Meta	Riesgo	Crítico	2023	2024	2025	2026	2027
Incorporar en el mercado un nuevo producto, Pillfit, que maximice los ingresos, con venta de cien mil unidades al año y un incremento de ventas en 10% anual.	Ventas de Pillfit	Número de unidades vendidas	100,000	99,000-50,000	< 50,000	+10%	+10%	+10%	+10%	+10%

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.3.4 Presupuesto comercial

En la Tabla 27, se presenta el presupuesto comercial.

Tabla 27.

Presupuesto comercial (en miles de dólares)

Partida presupuestal	Detalle	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos de representación	Reuniones de negociación con otros canales (Walmart, Walgreen)	20	20	20	20	20
Distribución en canales de venta	<i>Courier</i>	600	600	600	600	600
Servicio posventa – <i>call center</i>	Servicio de <i>call center</i>	15	15	15	15	15
Promociones en canal digital	Ofertas 2x1, descuentos, bonificaciones, muestras, <i>souvenirs</i> , sorteos, etc.	954	954	954	954	954

Nota: Elaboración propia, 2022.

6.4 Plan de recursos humanos

Para Pillsens, realizar una excelente gestión del recurso humano es de suma importancia. La compañía es consciente de que las mejores empresas se deben a las personas y, por tanto, es vital priorizar su bienestar, pues de ello depende su productividad.

6.4.1 Objetivos del plan de recursos humanos

- **Objetivo general:** el área de recursos humanos tiene el principal objetivo de garantizar la dotación y la permanencia de colaboradores altamente calificados y motivados para la operación completa y los nuevos proyectos que la empresa emprenda.
- **Objetivos estratégicos**
 - Garantizar que todos los puestos de trabajo estén cubiertos cumpliendo los plazos de reclutamiento y selección de personal.
 - Mantener un índice de rotación de personal moderado.
 - Mantener al personal actualizado mediante un plan de capacitación adecuado.
 - Elaborar evaluaciones de desempeño periódicas.
 - Garantizar el buen clima laboral mediante la implementación de programas de bienestar.

6.4.2 Indicadores de recursos humanos

Para el logro de los objetivos planteados, es fundamental identificar el incumplimiento o el grado de avance de los objetivos de Recursos Humanos (ver Tabla 28).

Tabla 28.

Indicadores de recursos humanos

Objetivos	Indicador	Fórmula	Semáforo			Proyección				
			Meta	Riesgo	Crítico	2023	2024	2025	2026	2027
Garantizar que todos los puestos de trabajo estén cubiertos cumpliendo los plazos de reclutamiento y selección de personal.	Tiempo de atención de selección de personal	$X = (\text{Número de procesos de selección dentro de plazo}) / (\text{Número total de procesos activos}) \times 100$	≥ 90%	70% - 89%	≤ 69%	95%	96%	97%	98%	100%
Mantener un índice de rotación de personal moderado.	Reducción de rotación de colaborador	$(\text{Número de ingresos} + \text{número de renuncias}) / 2 / (\text{Número de colaboradores al inicio del periodo} + \text{Número de colaboradores al final del periodo}) / 2 \times 100$	> 1.5%	1.5%-5%	< 5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
Mantener al personal actualizado mediante un plan de capacitación adecuado.	Capacitación de personal	$(\text{Número de capacitaciones ejecutadas}) / (\text{Número de capacitaciones programadas}) \times 100$	≥ 85%	60% - 84%	≤ 59%	90%	91%	95%	98%	100%
Elaborar evaluaciones de desempeño periódicas	Evaluación de desempeño	$X = (\text{Número de colaboradores que exceden las expectativas}) / (\text{Número total de colaboradores considerados para evaluar en el año}) * 100$	≥ 80%	60 - 79%	≤ 59%	80%	80%	80%	80%	80%
Garantizar el buen clima laboral mediante implementación de programas de bienestar.	Comunicación interna	$(\text{Número de comunicados enviados}) / (\text{Número de comunicados programados en el mes}) \times 100$	≥ 90%	70% - 89%	≤ 69%	100%	100%	100%	100%	100%
	Eventos corporativos	$X = (\text{Número de eventos ejecutados}) / (\text{Número total de eventos programados en el año}) \times 100$	≥ 90%	70% - 89%	≤ 69%	90%	91%	95%	98%	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.4.3 Actividades de recursos humanos

El detalle de las actividades básicas para lograr los objetivos del área aparece en la Tabla 29.

Tabla 29.**Actividades de recursos humanos**

Objetivos	Actividades
Garantizar que todos los puestos de trabajo estén cubiertos cumpliendo los plazos de reclutamiento y selección de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar pruebas psicológicas idóneas para una correcta selección. • Cumplir los plazos de reclutamiento.
Mantener un índice de rotación de personal moderado.	<ul style="list-style-type: none"> • Medir la rotación de personal y conocer las causas de renuncias por medio de encuestas.
Mantener al personal actualizado mediante un plan de capacitación adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) en el mes de enero. • Cumplir con el plan de capacitación anual de todas las áreas. • Evaluar las capacitaciones para saber su eficacia.
Elaborar evaluaciones de desempeño periódicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar una evaluación de desempeño anual 360° con <i>feedback</i> para detectar fortalezas y oportunidades de mejora. • Implementar encuestas de periodicidad mensual, semestral y anual para recabar información sobre el clima.
Garantizar el buen clima laboral mediante la implementación de programas de bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> • Programar anualmente eventos corporativos y activaciones que promuevan la integración • Destinar presupuesto para celebración y actividades de días festivos. • Ofrecer un plan de beneficios corporativos.

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.4.4 Presupuesto de recursos humanos

En la Tabla 30, se presenta el presupuesto de recursos humanos.

Tabla 30.**Presupuesto de recursos humanos (en miles de dólares)**

Partida presupuestal	Detalle	2023	2024	2025	2026	2027
Selección, reclutamiento y rotación de personal	Equipo de <i>head hunting</i> , inducción corporativa, etc.	50	50	25	-	-
Plan de capacitación anual	Capacitaciones individuales y colectivas	75	75	75	75	75
Beneficios corporativos	Atenciones al personal y gastos navideños	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Eventos corporativos	Actividades de recreación.	150	150	150	150	150

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.5 Plan de responsabilidad social corporativa

Pillsens tiene el firme compromiso de colaborar con el desarrollo ambiental, social y humano sostenible. Para ello, se priorizarán los aspectos más importantes por considerar en el plan de responsabilidad social corporativa:

- **Respuesta social:** asignación de presupuesto en la ayuda social para contribuir con el desarrollo sociocultural sostenible

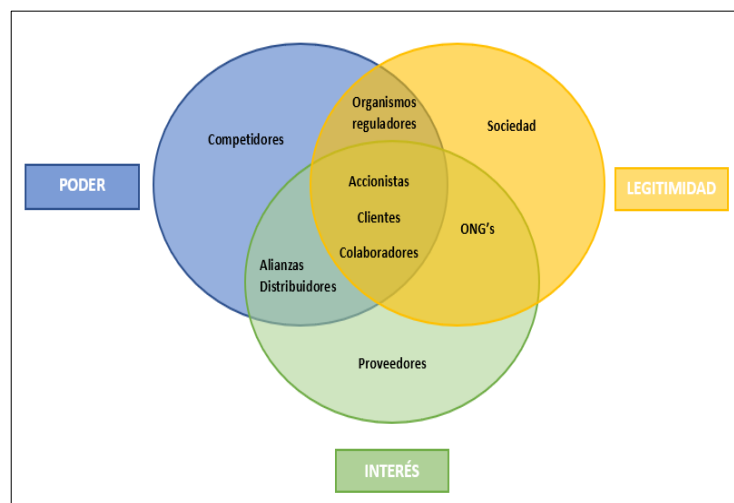
- **Medio ambiente:** reducción del impacto negativo con propuestas de eficiencia energética, gestión de residuos, entre otras
- **Imagen corporativa y marca:** mantenimiento del posicionamiento de la marca sobre la base del desarrollo sostenible con políticas medioambientales
- **Clima laboral y atracción de talento:** incentivo de los valores de Pillsens para crear un clima laboral favorable que atraiga y mantenga a los colaboradores
- **Innovación y fidelización:** mayor vinculación con los clientes para afianzar las relaciones

6.5.1 Análisis situacional y grupos de interés

Como primer paso, es importante identificar los principales grupos de interés (*stakeholders*), definidos como aquellos que rodean e interactúan directa o indirectamente con la empresa, y con los cuales se difundirá el plan de responsabilidad social corporativa (ver Figura 25).

Figura 25.

Mapa de *stakeholders* - Pillsens



Nota: Elaboración propia, 2023.

Se ha tomado como referencia el modelo de Mitchell et al. (1997), que considera las siguientes variables: (i) poder, que es la capacidad para defender sus propios intereses e influir en las demás partes; (ii) interés, que son los requisitos que los grupos plantean a la empresa en términos de urgencia y oportunidad; y (iii) legitimidad, que constituye la percepción de que sus acciones y fines son deseables, apropiados y convenientes para el sistema.

6.5.2 Objetivos del plan de responsabilidad social corporativa

- **Objetivo general**

Garantizar el desarrollo sostenible integral de los colaboradores de Pillsens, de sus familias y de la sociedad que los rodea con acceso a una calidad de vida digna sobre la base de un comportamiento ético, que cumpla con la normatividad vigente en materia medioambiental.

- **Objetivos estratégicos**

- Mejorar las condiciones de trabajo para los colaboradores. Incluir un sistema de becas.
- Minimizar el impacto ambiental de las operaciones.
- Garantizar calidad en todos los procesos para fidelizar clientes.
- Proyectar una buena reputación, reducir riesgos y prevenir actos de corrupción
- Colaborar con organizaciones para mejorar el entorno social y el medioambiental.
- Certificar la norma ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental.

6.5.3 Código de ética de Pillsens

Pillsens parte del diseño y la implementación de un código de ética como referencia de criterios, normas y valores que enmarcan el comportamiento de sus colaboradores y de todos sus *stakeholders*. Este código de conducta es de aplicación general y se debe cumplir a cabalidad por parte de todos los involucrados directos e indirectos que hacen que el proceso productivo y de dirección sea posible.

Figura 26.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter articulado al código de ética de Pillsens



Nota: Elaboración propia, 2023.

En la Figura 26, se presenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter articulado al código de ética de Pillsens. Así, se ilustran ejemplos prácticos de cómo se pueden armonizar el modelo con el código.

6.5.4 Indicadores de gestión del plan de responsabilidad social corporativa de Pillsens

Para lograr los objetivos del plan, es esencial identificar el incumplimiento o el grado de avance de los objetivos del plan de responsabilidad social corporativa (ver Tabla 31).

Tabla 31.

Indicadores de responsabilidad social corporativa

Objetivos	Indicador	Fórmula	Semáforo			Proyección				
			Meta	Riesgo	Crítico	2023	2024	2025	2026	2027
Mejorar las condiciones de trabajo para los colaboradores e incluir un sistema de becas.	Número de becas otorgadas en el año	$X = (\text{becas otorgadas} / \text{colaboradores estudiando}) * 100$	20%	10% - 19%	$\leq 9\%$	20%	30%	50%	50%	50%
Minimizar el impacto ambiental de las operaciones.	Índice de reciclaje	$X = (\text{kilogramos de material reciclado} / \text{kilogramos de basura}) * 100$	10%	5% - 9%	$\leq 4\%$	10%	12%	15%	15%	15%
Garantizar calidad en todos los procesos para fidelizar clientes.	Cientes fidelizados en el tiempo	Porcentaje de clientes con permanencia mayor a un año	$\geq 90\%$	70% - 89%	$\leq 69\%$	90%	95%	97%	98%	100%
Proyectar una buena reputación, reducir riesgos y prevenir actos de corrupción.	Encuestas de satisfacción externas	$X = (\text{Número de encuestas con resultado satisfactorio} / \text{Número de encuestas aplicadas}) * 100$	$\geq 80\%$	60% - 79%	$\leq 59\%$	80%	90%	95%	100%	100%
Colaborar con organizaciones para mejorar el entorno social y medioambiental.	Incremento de asociaciones beneficiadas	Número de asociaciones beneficiadas en el año	2	1	0	2	2	2	2	2
Certificar la norma ISO 14001 - sistema de gestión ambiental.	Certificaciones	Número de certificaciones obtenidas en el año	2	1	0	2	2	2	2	2

Nota: Elaboración propia, 2022.

6.5.5 Actividades del plan de responsabilidad social corporativa de Pillsens

Las actividades por desarrollar para alcanzar los objetivos del plan de RSC se dividirán en cuatro grupos importantes (ver Tabla 32).

Tabla 32.**Actividades del plan de responsabilidad social corporativa**

Ámbito	Actividades
Factor humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erradicación absoluta de cualquier tipo de discriminación en las condiciones laborales en cualquiera de sus vertientes ▪ Ofrecimiento de un sistema importante de beneficios y bonos ▪ Otorgamiento de becas de estudios para trabajadores, préstamos para estudios de hijos y convenios con principales universidades ▪ Ofrecimiento de descuentos importantes en entidades que fomenten la cultura del deporte y la actividad física
Factor medio ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción del consumo energético y de agua: ejecución de control energético interno para optimizar al máximo los consumos ▪ Consumo responsable y reciclaje ▪ Sensibilización y formación ambiental para los trabajadores ▪ Reducción de la contaminación acústica: oficinas sin ruidos molestos y más confortables
Factor ético social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboración con asociaciones benéficas: de donantes de sangre, de personas con autismo, de pacientes con alzhéimer, etc. ▪ Ejecución de la campaña “Destapa una sonrisa”: reciclaje de tapones de plástico cuya venta beneficiará asociaciones infantiles. ▪ Donación de parte del beneficio neto anual (0.3%) a organizaciones y asociaciones de carácter social.

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.5.6 Presupuesto de responsabilidad social corporativa

En la Tabla 33, se presenta el presupuesto de responsabilidad social corporativa.

Tabla 33.**Presupuesto de responsabilidad social corporativa (en miles de dólares)**

Partida presupuestal	Detalle	2023	2024	2025	2026	2027
Sistema de becas de formación profesional	Maestrías, diplomados, certificaciones	150	150	150	150	150
Proyecto de reciclaje	Campañas de concientización	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Donaciones	Diversas entidades receptoras de donaciones	6	6	6	6	6
Certificaciones	ISO 14001	14	-	14	-	14

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.6 Plan de finanzas

En un marco de crecimiento a nivel mundial, Pillsens plantea entre sus prioridades profundizar su presencia en el mercado estadounidense por medio de alianzas estratégicas que garanticen la venta de sus principales productos: Rubbana y AndyOx. Además, a través de su nuevo producto Pillfit, diseñado para satisfacer la demanda del mercado de Estados Unidos en temas de obesidad, busca el mismo propósito.

Pillsens cuenta con una estrategia definida y un aliado importante en el mercado para los próximos cinco años, a fin de facilitar la venta de sus productos sin problemas: CVS, que

actualmente tiene un 4.7% de cuota de mercado. Pillsens proveerá sus tres principales productos – Rubbana, AndyOx y Pillfit – en tiendas físicas y virtuales a cambio de una intensiva campaña que promocióne los canales de digitales de CVS con la oferta del nuevo producto: Pillfit.

6.6.1 Objetivos financieros

- **Objetivo general:** garantizar la solvencia económica de la empresa y su crecimiento, orientando la estrategia financiera al mejoramiento de indicadores de gestión y facilitando la disponibilidad de fuentes de financiamiento.
- **Objetivos específicos:** los objetivos financieros específicos se basarán en el incremento de cuatro indicadores financieros básicos:
 - Incrementar el retorno del capital (ROE) a +- 75% al término de la alianza.
 - Incrementar el margen de beneficio operativo a un 40% al término de la alianza.
 - Alcanzar una ganancia por acción (EPS) de +- USD 2.7.
 - Alcanzar un valor por acción de +- USD 4.

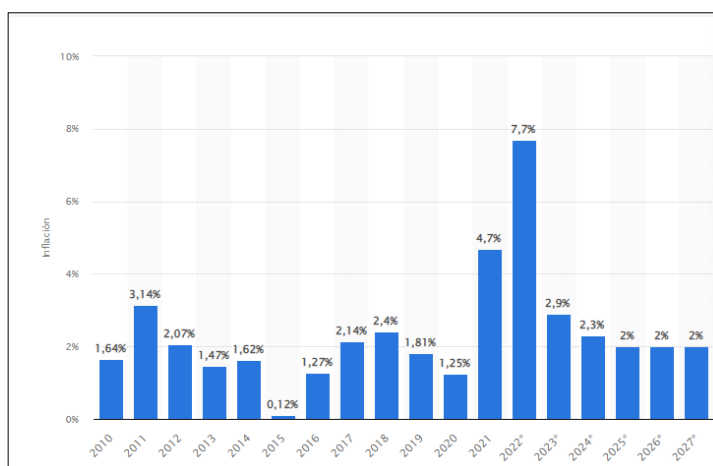
CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección financiera

Con una proyección financiera realista de los próximos cinco años, se mantendrá claro el panorama para tomar decisiones estratégicas en el marco de la alianza con CVS y, de ser el caso, asumir riesgos calculados. Es importante considerar los planes por implementar como mejora continua (plan comercial, plan de operaciones, plan de responsabilidad social corporativa, plan de recursos humanos y plan financiero), y la coyuntura macro y microeconómica del entorno que pudiese afectar las proyecciones financieras. En esta proyección, se ha considerado ingresos crecientes de 10% anual gracias a la alianza con CVS en concordancia con el plan comercial y una reducción de la inflación de acuerdo a la siguiente proyección (ver Figura 27).

Figura 27.

Tasa de inflación en Estados Unidos entre 2010 y 2027 (en miles de dólares)



Nota: Tomado de “Inflación en EE. UU. 2010-2027”, por R. Fernández, 2023. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/598528/proyeccion-inflacion-en-ee-uu-2008-2020/>

Según las proyecciones financieras, Pillsens podría duplicar su beneficio anual e incluso superar esta cifra considerando un incremento de ventas de 10% anual y el incremento de costes y precios por inflación. Sin embargo, el porcentaje del margen bruto decaería, debido a que el nuevo producto, Pillfit, se estaría vendiendo a precio de introducción y los márgenes de ganancia no serían los adecuados hasta lograr posicionar la marca en el mercado estadounidense. Los gastos operativos se elevarían por la capacidad utilizada para fabricar el nuevo producto; por el contrario, se obtendría un EBIT (*earnings before interest and taxes*) muy alto al finalizar los cinco años de proyección: cerca de USD 62 millones (ver Tabla 34).

Tabla 34.

Proyecciones financieras de Pillsens 2023 -2027 (en miles de dólares)

Estado de Resultados	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas netas	67,811	68,661	66,869	58,310	69,290	107,440.82	120,903.15	135,653.34	152,203.05	170,771.82
Costes variables	29,159	29,524	28,754	25,073	29,795	55,287.97	60,816.76	66,898.44	73,588.28	80,947.11
Beneficio bruto	38,653	39,137	38,115	33,236	39,495	52,152.85	60,086.39	68,754.90	78,614.76	89,824.71
Total costes de marketing y ventas	4,069	4,120	4,012	3,499	4,157	6,157.41	6,157.41	6,157.41	6,157.41	6,157.41
Total costes administrativos fijos	10,850	10,986	10,699	9,330	11,086	11,086.42	11,086.42	11,086.42	11,086.42	11,086.42
Beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA)	23,734	24,031	23,404	20,408	24,252	34,909.03	42,842.57	51,511.08	61,370.94	72,580.89
Depreciación	9,494	9,613	9,362	8,163	9,701	9,700.61	9,700.61	9,700.61	9,700.61	9,700.61
Beneficio operativo (EBIT)	14,240	14,419	14,042	12,245	14,551	25,208.42	33,141.96	41,810.46	51,670.33	62,880.27
Int. exp. en préstamos a corto y largo plazo	2,034	2,060	2,006	1,749	2,079	2,078.70	2,078.70	2,078.70	2,078.70	2,078.70
Beneficio antes de impuestos	12,206	12,359	12,036	10,496	12,472	23,129.71	31,063.25	39,731.76	49,591.63	60,801.57
Impuestos directos	3,052	3,090	3,009	2,624	3,118	1,782.43	2,786.25	3,890.45	5,105.08	6,441.16
Beneficio para el año	9,155	9,269	9,027	7,872	9,354	21,347.29	28,277.00	35,841.31	44,486.55	54,360.40
Ratios financieros										
Margen bruto (%)	57%	57%	57%	57%	57%	49%	50%	51%	52%	53%
Margen de beneficio operativo (%)	35%	35%	35%	35%	35%	32%	35%	38%	40%	43%
Beneficio neto (%)	14%	14%	14%	14%	14%	20%	23%	26%	29%	32%
ROE (return on equity)	0.30	0.31	0.30	0.26	0.31	0.31	0.41	0.52	0.64	0.78
Ganancias por acción (USD)	0.46	0.46	0.45	0.39	0.47	1.07	1.41	1.79	2.22	2.72

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.1.1 Análisis del margen de beneficio operativo

En líneas generales, obtener un margen operativo positivo – y cuanto mayor sea este – delimita un panorama optimista de la empresa de que se están asignando correctamente los costos y los gastos. A su vez, refleja qué tan eficientemente se está utilizando la capacidad instalada de la empresa – materiales, mano de obra y costos indirectos de fábrica – con respecto a las ventas y en qué medida la empresa está preparada para asumir riesgos o pérdidas.

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de beneficio operativo} = (\text{Ventas} - \text{Costo de ventas} - \text{Gastos operativos}) / \text{Ventas}$$

Durante los últimos cinco años (2018-2023), Pillsens ha tenido un margen operativo constante (+35%), según se aprecia en las proyecciones financieras (ver Tabla 34). Se espera que en los siguientes cinco años se alcance al menos un +43%. Este incremento se dará progresivamente con una baja considerable en los primeros años por las inversiones iniciales del proyecto de la alianza con CVS. Luego, el incremento se mantendría constante, lo que significa que se estaría ganando un 8% más por cada dólar de venta. Sabiendo que, según las proyecciones, las ventas se elevarán en un 10% anual luego de la implementación de la alianza con CVS (de 2023 a 2027) y que los costos operativos se reducirían en un 5% por acción de los planes preparados y adoptados por Pillsens, el margen operativo quedaría como sigue (ver Tabla 35):

Tabla 35.

Análisis del margen operativo

	2022	(%)	2027	(%)	Observación
Ventas	69,290.00		170,772.00		
Costo de ventas	(29,795.00)		(80,947.00)		Incremento del costo de ventas por incremento del volumen de producción
Gastos de ventas	(4,157.00)		(6,157.00)		Incremento de gastos de ventas por inversión en publicidad
Gastos administrativos	(11,086.00)		(11,086.00)		Gastos administrativos constantes
Margen operativo	24,252.00	35%	72,582.00	43%	Incremento del margen operativo

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.1.2 Análisis del ROE (*return on equity*)

Para tomar decisiones de gran envergadura, como, por ejemplo, invertir en nuevos proyectos o realizar ajustes significativos en los costos y los gastos de la operación para obtener una mejor rentabilidad, es necesario medir la rentabilidad de Pillsens, de modo que es posible conocer si se está obteniendo el rendimiento esperado para los accionistas. Como se sabe, el ROE mide la relación entre el EBIT y los fondos propios. Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{ROE} = \text{EBIT} \times 100 / \text{Fondos propios}$$

En virtud de la alianza con CVS, Pillsens podría mejorar su rentabilidad significativamente; sin embargo, ello sólo lo lograría si mejorase su EBIT con estrategias que incrementen las ventas y reduzcan los costos y gastos. Se calcularon el ROE de 2022 y el de 2027 al término de la alianza para una mejor visión (ver Tabla 36).

Tabla 36.

Análisis del ROE

	2022	2027
EBIT	14,551.00	62,880.27
Fondos propios	46,737.26	80,615.73
ROE	31.13%	78.00%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Como se puede observar, los accionistas de Pillsens, al poner en marcha la alianza con CVS, al cierre de 2027 obtendrían 0.78 céntimos por cada dólar invertido en la empresa, mientras que, en 2022, obtenían 0.31. Cuanto mayor es el ROE, la situación de Pillsens es más favorable para los accionistas. Por otro lado, es necesario contemplar que el ROE no es más que un indicador dinámico que puede variar en función de diferentes situaciones.

7.1.3 Análisis del valor y las ganancias por acción

Se tomará como supuesto que el número de acciones emitidas es constante en todos los territorios donde opera Pillsens – Finlandia, Francia, Estados Unidos: 20,000 acciones nominales. La ganancia por acción (GPA) es el beneficio obtenido entre el número de acciones para determinar cuán rentable es el negocio en función de las acciones emitidas, mientras que el valor por acción (VA) se obtiene dividiendo los fondos propios entre el número de acciones.

$$\text{GPA} = \text{Beneficio neto} / \text{Número de acciones}$$

$$\text{VA} = \text{Fondos propios} / \text{Número de acciones}$$

Este indicador es relevante porque ayuda a entender el desenvolvimiento de Pillsens y su evolución. Los accionistas necesitan saber si, después de las estrategias implementadas, el negocio se está consolidando y fortaleciendo, o, por el contrario, es necesario cambiar el rumbo de los planes de acción. Como todos los indicadores financieros, no es recomendable interpretar el valor o las ganancias por acción de manera aislada, sino más bien como parte de un todo, junto con los demás indicadores financieras y de acuerdo a la coyuntura del momento. A continuación, en la Tabla 37, se presenta el análisis del valor y de ganancia por acción.

Tabla 37.**Análisis del valor y ganancia por acción**

	2022	2027
Beneficio neto	9,354.16	54,360.40
Número de acciones	20,000.00	20,000.00
GPA	0.47	2.72
Fondos propios	46,737.26	80,615.73
Número de acciones	20,000.00	20,000.00
VA	2.34	4.03

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.2 Evaluación financiera

Se asumirán los siguientes supuestos (ver Tabla 38).

Tabla 38.**Supuestos financieros (en miles de dólares)**

ACTIVOS PARA LA ALIANZA	DATO
Costo de maquinarias nuevas (en miles de dólares)	90,000
Plazo de depreciación lineal (en años)	10
Valor de venta de las maquinarias usadas en el año 5 (en miles de dólares)	32,000
DATOS OPERACIONALES	
Investigación de mercado (costo hundido; no forma parte de la evaluación) (en miles de dólares)	120
Capital de trabajo (se recupera al final del proyecto) (en miles de dólares)	10,000
Gastos operativos (porcentaje de ingresos netos)	18%
Número de años del proyecto	5
FINANCIAMIENTO	
D/C (razón de deuda/capital)	1
Tiempo del financiamiento (en años)	5
Tasa efectiva anual (%)	9%
DATOS ECONÓMICOS	
Deuda máxima sugerida (%)	60%
Tasa de impuesto (%)	25%
WACC (<i>weighted average cost of capital</i>) (%)	8.35%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Para evaluar la viabilidad de la alianza con CVS, se calcularon los flujos de efectivo con y sin estrategia para así obtener un saldo incremental que, llevado a valor a presente, determinaría si se obtendría o no el rendimiento esperado para los accionistas.

7.2.1 Flujo de caja libre de Pillsens 2023 -2027 sin la alianza con CVS

En la Tabla 39, se presenta el flujo de caja libre de Pillsens del periodo 2023-2027 sin la alianza con CVS.

Tabla 39.**Flujo de caja libre de Pillsens sin estrategia 2023-2027**

FLUJO DE CAJA LIBRE	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas netas	71,300	72,939	74,398	75,886	77,404
Costo de los bienes vendidos (variables)	-30,659	-31,364	-31,991	-32,631	-33,284
Costo de marketing y ventas	-4,278	-4,376	-4,464	-4,553	-4,644
Otros gastos administrativos (fijos)	-11,408	-11,670	-11,904	-12,142	-12,385
Depreciación de maquinarias	-9,701	-9,701	-9,701	-9,701	-9,701
Utilidad antes de impuestos	15,254	15,828	16,339	16,860	17,391
Impuestos directos	-3,814	-3,957	-4,085	-4,215	-4,348
Utilidad neta	11,441	11,871	12,254	12,645	13,043
Depreciación	9,701	9,701	9,701	9,701	9,701
Flujo de caja operativo	21,141	21,572	21,955	22,345	22,744
Intereses por préstamos	-2,139	-2,188	-2,232	-2,277	-2,322
Total Flujo de caja libre o económico	19,002	19,384	19,723	20,069	20,422

Nota: Elaboración propia, 2023.

Pese a que esta proyección 2023 -2027 del flujo de caja refleja el resultado positivo de la operación de Pillsens antes de establecer la alianza con CVS, considerando la utilización del total de la capacidad instalada, la maquinaria, la mano de obra y los materiales, Pillsens no obtendría el resultado esperado en términos monetarios. Por ende, necesita una estrategia de mercado agresiva que le genere rentabilidad en un plazo de cinco años y afianzar su marca en el mercado estadounidense.

7.2.2 Flujo de caja libre de Pillsens 2023-2027 con la alianza con CVS

En la Tabla 40, se presenta el flujo de caja libre de Pillsens para el periodo 2023-2027 con la alianza con CVS.

Tabla 40.**Flujo de caja libre con estrategia 2023 -2027**

Flujo de caja libre	2023	2024	2025	2026	2027	
Ventas netas	107,441	120,903	135,653	152,203	170,772	
Costo de los bienes vendidos (variables)	-55,288	-60,817	-66,898	-73,588	-80,947	
Costo de marketing y ventas	-6,157	-6,157	-6,157	-6,157	-6,157	
Otros gastos administrativos (fijos)	-11,086	-11,086	-11,086	-11,086	-11,086	
Depreciación de maquinarias	-9,000	-9,000	-9,000	-9,000	-9,000	
Valor de venta de maquinarias nuevas – año 4					32,000	
Costo de enajenación					-45,000	
Utilidad antes de impuestos	25,909	33,843	42,511	52,371	50,581	
Impuestos directos	-1,782	-2,786	-3,890	-5,105	-6,441	
Utilidad neta	24,127	31,056	38,621	47,266	44,140	
Depreciación	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	
Flujo de caja operativo	33,127	40,056	47,621	56,266	53,140	
Inversión de capital	(90,000)					
Intereses por préstamos	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	
Valor de rescate					32,000	
Capital de trabajo	(10,000)				10,000	
Total Flujo de caja libre o económico	(100,000)	31,327	38,256	45,821	54,466	93,340

Nota: Elaboración propia, 2023.

Como medida estratégica, se genera la alianza con CVS. Esta asociación mejora sustancialmente los resultados financieros si se contemplan el mejoramiento del costo unitario de los productos, según el plan de operaciones; las estrategias de comercialización; el plan de recursos humanos, cuyo pilar es la retención del talento, lo cual reduce costos importantes en la operación; y el plan financiero, que constituye la base que garantiza no sólo el financiamiento, sino una proyección que marca la pauta del comportamiento de la alianza.

Asimismo, la empresa repone constantemente los activos fijos destinados a producción, vendiendo la maquinaria en deterioro a valor de mercado; para ello, recurre al financiamiento bancario.

El costo promedio del capital (WACC) de Pillsens es de 8.35%, cifra que surte un efecto en la rentabilidad en el periodo de cinco años que durará el contrato de la alianza Pillsens–CVS. Sin embargo, en los últimos cinco años, el WACC se ha mantenido constante.

Como paso final, se determinarán el saldo incremental, y se calcularán el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) para determinar si el proyecto es rentable (ver Tabla 41).

Tabla 41.

Saldo incremental del flujo de caja proyectado de Pillsens (en miles de dólares)

	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
Saldo incremental	-100,000	12,324	18,873	26,098	34,397	72,918
WACC		8.35%				
VAN		11,875 Si el VAN > 0, el proyecto se acepta				
TIR		14.4%				

Nota: El VAN es la ratio más importante para decidir invertir en un proyecto. Elaboración propia, 2023.

- El proyecto es rentable porque el VAN > 0.
- Opcional pero no determinante, TIR (14.4%) > WACC (8.35%): se acepta el proyecto.

La penetración en el mercado estadounidense con un nuevo producto que beneficiaría al 40% de la población con obesidad sin dejar de lado la venta de los productos existentes, Rubbana y AndyOx, aportará un beneficio económico que debería perdurar en el tiempo. Ello dependerá de la actualización de los planes esenciales de todas las áreas de Pillsens de forma anual o cuando se estime necesario para contrarrestar los riesgos de perder la operación.

7.3 Conclusiones de la evaluación financiera

Después de analizar ambos escenarios – con/sin alianza con CVS – se puede concluir lo siguiente:

- En términos financieros, la alianza con CVS beneficiaría la operación de Pillsens en Estados Unidos, a pesar de que el margen bruto disminuye (de 57% a 53%) debido a los precios de introducción de su nuevo producto, Pillfit.
- La utilidad operativa tiene el mismo efecto, gracias a la inversión en publicidad y propaganda para promover los canales digitales de CVS y maximizar las ventas de ambas empresas. Sin embargo, lograría recuperarse y alcanzar el objetivo deseado (43%).
- Teniendo como referencia 20,000 acciones nominales y de no considerarse la alianza con CVS, se mantendría una ganancia por acción constante de USD 0.47; no obstante, al considerarse la alianza, se podría llegar a obtener hasta USD 2.72 por acción.
- Pillsens deberá evaluar al término del contrato si una nueva alianza beneficiaría a sus resultados financieros contemplando la coyuntura en aquel momento y revisando si las proyecciones efectuadas en el presente año tuvieron concordancia con la actualidad.

CONCLUSIONES

- Del análisis realizado, se puede concluir, en primer lugar, que la alianza resulta atractiva para ambas compañías, cada una con una necesidad distinta. CVS es una de las compañías de *retail* farmacéuticas más grandes de Estados Unidos, pero su estrategia de canal digital no ha sido potenciada lo suficiente hasta la fecha. Pillsens, al desarrollar un producto de rápido interés y que venderá principalmente por el canal digital, facilita la migración y cambio en el comportamiento de compra del cliente nuevo y tradicional de CVS.
- Pillsens encuentra una oportunidad de desarrollar un producto acorde a circunstancias ocasionadas por la pandemia de COVID-19, motivo por el cual el consumidor se encuentra mucho más preocupado por sostener un sistema inmunológico fuerte y estar en mejor estado físico. Este tipo de productos generan mucho interés en una geografía como Estados Unidos, donde la tasa de obesidad bordeaba en 2022 un 41.9% aproximadamente.
- La sinergia comercial Pillsens–CVS asegurará la consolidación de la alianza, garantizando la venta de los productos bandera de Pillsens y generando tráfico de clientes en las tiendas físicas de CVS. La asignación de un presupuesto importante para la publicidad será la base para el desarrollo de la estrategia competitiva de penetración: vender un producto único inicialmente a bajo costo y con los mejores estándares de calidad. La coyuntura mundial originada por la COVID-19 obliga a repotenciar los canales digitales y a volverlos una parte importante de la estrategia comercial.
- La reducción de los costos unitarios de producción y el establecimiento de controles en todo el proceso productivo constituyen el punto inicial para obtener los resultados financieros esperados. Controlar y planificar el inventario, así como mantener personal idóneo capacitado y motivado, permitirá reducir y controlar una cantidad muy alta de gastos y contar con un EBIT saludable.
- La alianza con CVS garantizará, junto con los planes estratégicos establecidos por cada área, incrementar la utilidad operativa (+- 43%), el ROE a +- 46.87% y el valor por acción a +- 4.03 USD al cierre del quinto año.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar estrictamente todos los planes detallados en el plan estratégico (operaciones, comercial, recurso humanos, responsabilidad social corporativa) para que la alianza con CVS arroje como resultado las cifras esperadas al cierre del quinto año. Se debe tener claros los indicadores y las metas de los procesos.
- Se recomienda evaluar constantemente alternativas de financiamiento en entidades bancarias para la compra de nuevas maquinarias nuevas e inmuebles. Se debe considerar una razón de endeudamiento de 60% de deuda y 40% de capital propio.
- Es necesario enfocarse en el cliente con la búsqueda constante de necesidades y expectativas que sirvan como base para la creación de nuevos productos y mejora constante de los productos existentes, a fin de preservar la innovación y el desarrollo.
- Se requiere cuidar el recurso humano, y mantenerlo capacitado y motivado: el activo principal de una empresa son las personas y son parte importante del éxito.
- Se recomienda considerar establecer alianzas con otras empresas que lideren el mercado estadounidense como Walgreens y Walmart con diferentes estrategias y mejores condiciones que favorezcan a ambas empresas, según los resultados obtenidos en la alianza planteada en el presente trabajo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Allredge, K., Charm, T., Falardeau, E. & Robinson, K. (2022, 4 de mayo). Qué están sintiendo, comprando y gastando los consumidores estadounidenses, y qué significa para las empresas. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/que-estan-sintiendo-comprando-y-gastando-los-consumidores-estadounidenses-y-que-significa-para-las-empresas/es>
- Cadena de farmacias CVS anuncia la adquisición de la aseguradora Aetna. (2018, 28 de noviembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/cadena-farmacias-cvs-anuncia-adquisicion-aseguradora-aetna-251240-noticia/>
- Center for Disease Control and Prevention [CDC]. (2022). *Adult Obesity Facts*. <https://www.cdc.gov/obesity/data/adult.html>
- Colorado, M. (2021, 30 de enero). Biden toma las riendas y Estados Unidos da un giro ambiental de 180°. *France 24*. <https://www.france24.com/es/programas/medio-ambiente/20210130-medio-ambiente-joe-biden-estados-unidos-politica-ambiental>
- Consumer Healthcare Products Association [CHPA]. (s. f.). *OTC Sales Statistics*. <https://www.chpa.org/about-consumer-healthcare/research-data/otc-sales-statistics>
- CVS Health. (s. f. a). *Our Purpose*. <https://www.cvshealth.com/about/our-people/our-purpose.html>
- CVS Health. (s. f. b). *Our History*. <https://www.cvshealth.com/about/our-strategy/company-history.html>
- CVS Health. (2021). *2021 Annual Report*. https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/c/NYSE_CVS_2021.pdf
- CVS Health. (2023). *COVID-19 timeline*. <https://www.cvshealth.com/services/covid-19/timeline.html>
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Davidkhanian, S. (2021, 8 de julio). *US Ecommerce Forecast 2021. Online Sales Continue to Grow by Double Digits*. Insider Intelligence. <https://www.insiderintelligence.com/content/us-ecommerce-forecast-2021>
- Diener, H. C., Schneider, R., & Aicher, B. (2008). Per-capita consumption of analgesics: a nine-country survey over 20 years. *The Journal of Headache and Pain*, (9), 225-231. <https://thejournalofheadacheandpain.biomedcentral.com/articles/10.1007/s10194-008->

- Hodge, A. (2022, 15 de julio). El reto de la inflación en la economía de Estados Unidos. *Fondo Monetario Internacional*. <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/07/11/CF-US-Economy-Inflation-Challenge>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson.
- Kutlu, O. (2022, 12 de mayo). Precio de la gasolina en EEUU bate nuevo récord al llegar a USD 4,418 el galón. *Agencia Anadolu*. <https://www.aa.com.tr/es/econom%C3%ADa/precio-de-la-gasolina-en-eeuu-bate-nuevo-r%C3%A9cord-al-llegar-a-usd-4-418-el-gal%C3%B3n/2586414#>
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* (22), 853-886.
- Mordor Intelligence. (2023). *Mercado de antioxidantes alimentarios: crecimiento, tendencias, impacto de COVID-19 y pronósticos (2023-2028)*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/food-antioxidants-market>
- Nutrimedia. (s. f.). *Mensajes evaluados*. <https://www.upf.edu/web/nutrimedia/mensaje>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD]. (s. f.). Estados Unidos. *OECD Better Life Index*. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/united-states-es/>
- Ortega Puy, J. F. (2020, 4 de setiembre). La obesidad y el daño que provoca al sistema inmunológico. *Top Doctor México*. <https://www.topdoctors.mx/articulos-medicos/obesidad-y-dano-sistema-inmunologico>
- Petruzzi, D. (2022). Value of the over-the-counter medicines market in the United States from 2013 to 2024, by segment (in billion U.S. dollars). *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/255103/value-of-the-otc-market-in-the-us-by-segment/>
- Porter, M. E. (2008). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (38ª ed.). Paria.
- Porter, M. E., Ramírez-Vallejo, J., & Houghtalin, A. (2017). CVS Health: Redefining the Value Proposition. *Harvard Business School Case 717-436*, November 2016. (Revised February 2017.)
- Promotora del Gobierno Exterior de Costa Rica [Procomer]. (2020, 4 de diciembre). Expansión de los funcionales para el sistema inmune durante la pandemia. *Procomer*. https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/expansion-de-los-funcionales-para-el-sistema-inmune-durante-la-pandemia/

- Rabin, R. C. (2021, 22 de marzo). How Much Weight Did We Gain During Lockdowns? 2 Pounds a Month, Study Hints. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2021/03/22/health/virus-weight-gain.html>
- Roubini, N. (2021, 14 de enero). Estados Unidos es el nuevo centro de inestabilidad global. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/opinion/Estados-Unidos-es-el-nuevo-centro-de-inestabilidad-global-20210113-0114.html>
- Rusia y Ucrania: las razones de Estados Unidos y la OTAN para no enviar tropas a Kiev. (2022, 26 de febrero). *BBC Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-60533005>
- Sage. (s. f.). *Tráfico orgánico*. <https://www.sage.com/es-es/blog/diccionario-empresarial/trafico-organico/>
- Scrape Hero. (2023, 22 de mayo). *Number of CVS Pharmacy locations in the United States in 2023*. <https://www.scrapehero.com/location-reports/CVS%20Pharmacy-USA/>
- State of Childhood Obesity. (s. f.). *Explore Data by Demographic. Adult*. <https://stateofchildhoodobesity.org/demographic-data/adult/>
- Statista. (2014). Top 10 OTC brands by revenue in the U.S. in 2013. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/296116/top-10-over-the-counter-brands-by-us-revenue/>
- Statista. (2016a, 4 de noviembre). Sales of top internal/external analgesic manufacturers in the United States in 2014/2015 and 2015/2016. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/644966/sales-for-analgesic-manufacturers-in-us-by-internal-external-usage/>
- Statista. (2016b, 14 de noviembre). Retail margin for top internal/external analgesic manufacturers in the United States as of September 2016, by channel. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/645160/retail-margin-for-analgesic-manufacturers-in-us-by-channel/>
- Statista. (2021, 22 de setiembre). *Número de establecimientos de CVS Health desde 2005 a 2018*. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/634939/establecimientos-de-cvs-health/>
- Statista. (2023, 5 de mayo). *Revenue of the e-commerce industry in the U.S. 2017-2027(in billion U.S. dollars)*. <https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/>

- Sulbarán, P. (2020, 8 de julio). Coronavirus en Estados Unidos: 5 cifras que muestran el devastador impacto del covid-19 sobre los latinos en el país con más casos en el mundo. *BBC Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-53314898>
- Tighe, D. (2022, 7 de diciembre). Share of online & offline visits to pharmacies among U.S. consumers 2020-2021. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/1264862/share-of-online-vs-offline-visits-to-drug-stores-in-the-us-during-covid/>
- Trust for America's Health. [TFAH]. (2020). *The State of Obesity 2020: Better Policies for a Healthier America*. <https://www.tfah.org/report-details/state-of-obesity-2020/>
- U.S. Food and Drug Administration [FDA]. (2021). ¿Qué hace la FDA? *FDA*. <https://www.fda.gov/about-fda/fda-basics/que-hace-la-fda>
- Valinsky, J. (2021, 18 de noviembre). CVS is closing 900 stores. *CNN Business*. <https://edition.cnn.com/2021/11/18/investing/cvs-store-closures/index.html>
- Vass, S. (2021, 11 de noviembre). La historia (interminable) de la guerra comercial entre China y Estados Unidos. *The Conversation*. <https://theconversation.com/la-historia-interminable-de-la-guerra-comercial-entre-china-y-estados-unidos-171155>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Factores externos clave		Peso (%)	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Políticas implementadas post COVID-19	7%	4	0.28
2	Educación en salud y alimentación	11%	7	0.39
3	Oportunidades de mejora en el bienestar social	2%	3	0.06
4	Ratios de obesidad en el país	15%	6	0.50
5	Impactos en la salud de la población en mérito del cambio de las medidas adoptadas en el marco del <i>home office</i>	6%	2	0.12
6	Aumento de ventas de comercio electrónico en Estados Unidos	5%	4	0.20
7	Plataformas digitales para la venta de productos farmacéuticos	6%	4	0.24
8	Efectos del cambio climático en Estados Unidos	2%	2	0.04
9	Acuerdos internacionales para el cuidado del medio ambiente y sobre el cambio climático	8%	3	0.12
10	Actitud ecológica de los consumidores estadounidenses	5%	2	0.10
Amenazas				
1	Inestabilidad política en Estados Unidos	2%	3	0.04
2	Cambio de gobierno en medio de la crisis de COVID-19	2%	3	0.04
3	Incertidumbre sobre la inflación	3%	2	0.06
4	Incremento del precio de los insumos debido a la guerra entre Rusia y Ucrania	5%	4	0.14
5	Impacto económico debido a la pandemia de COVID-19	3%	2	0.06
6	Incremento del precio de alimentos y combustible	5%	4	0.14
7	Tasa de empleo y desempleo	4%	2	0.08
8	Legislación sobre seguridad y salud	3%	1	0.03
9	Cumplimiento de regulación estipulada por la FDA	4%	2	0.08
10	Guerra entre Rusia y Ucrania	2%	3	0.06
Total:		100%		2.78

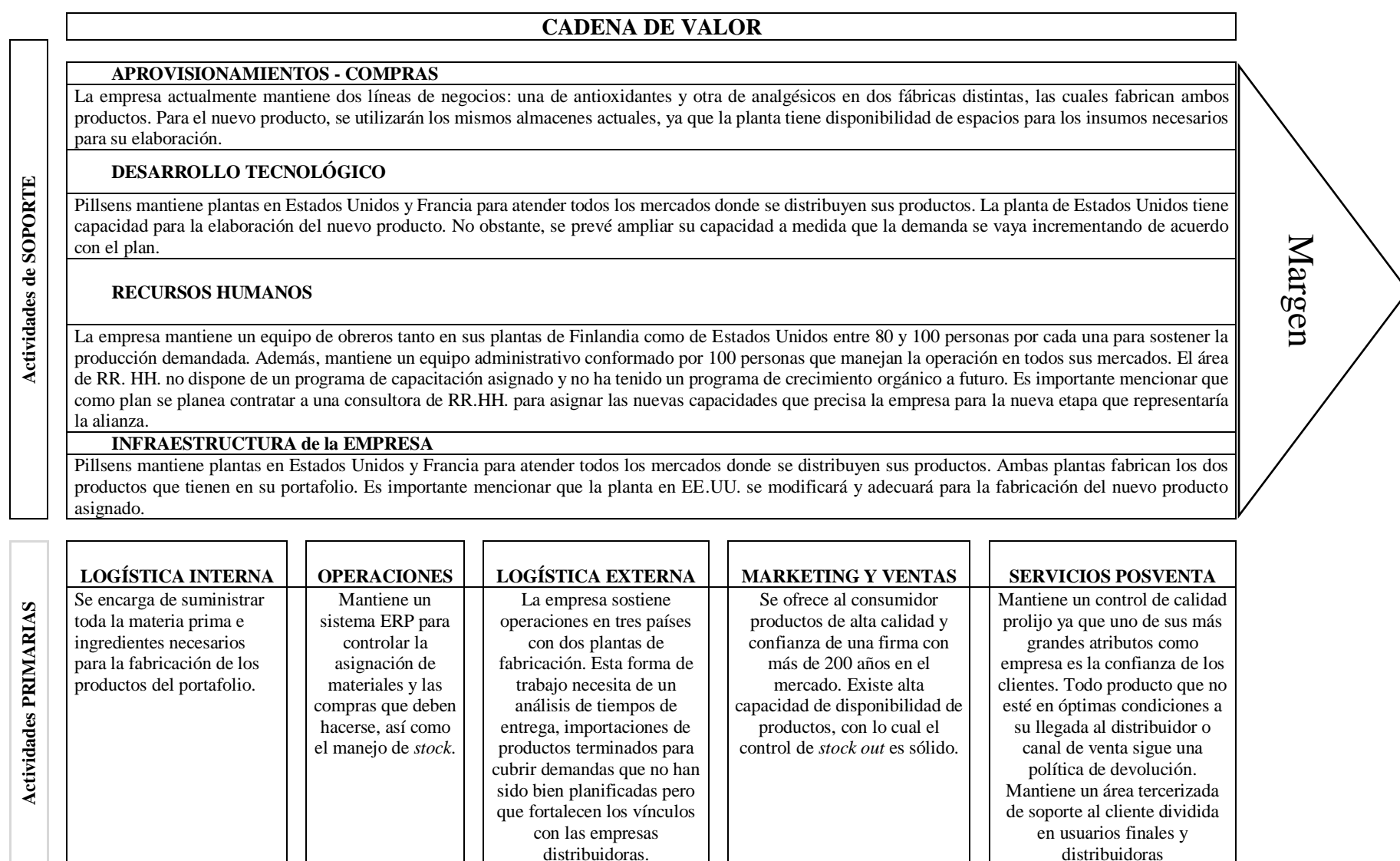
Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 2: MODELO DE NEGOCIO PILLSSENS

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> Alianzas con distribuidores exclusivos para ampliar la presencia en diferentes mercados (EE.UU. para este caso) 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación y desarrollo de nuevos productos y formulaciones Distribución y comercialización de productos Manejo logístico y de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> Productos enfocados en mejorar la salud de sus consumidores Posicionamiento como productos de alta calidad y buena relación posventa Productos fácilmente accesibles en distintas tiendas 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo sólido de relación posventa Personal impulsador de las ventas en los distintos puntos de distribución (solo en puntos de alta tracción o de necesidad) 	<ul style="list-style-type: none"> Personas que buscan productos de calidad para cuidar su salud y bienestar Personas que buscan productos con ingredientes naturales
	RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> Operadores de planta expertos Proveedores de servicios, así como de materias primas y secundarias Equipo comercial conocedor del mercado distribuido en las distintas geografías. 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> Tiendas físicas de productos naturales y saludables Tiendas en línea y plataformas de e-commerce Farmacias 	
ESTRUCTURA DE COSTES <ul style="list-style-type: none"> Costos de materia prima y producción Costos de personal y capacitación Costos de distribución y comercialización Costos de investigación y desarrollo 		FUENTES DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> Ventas de productos en tiendas físicas y en línea Acuerdos con distribuidores y tiendas 		

Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 3: CADENA DE VALOR DE PILLSSENS



Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 4: ANÁLISIS DE ÁREAS FUNCIONALES

Áreas funcionales	Desempeño 2011 - 2022		Retos y desafíos
	Logros	Oportunidades de mejora	
Dirección general	-Elaboración del plan estratégico general de Pillsens -Garantía de la calidad del producto y servicio	-Nuevo enfoque en desarrollo de nuevos proyectos y productos que incrementen las ventas y fortalezca el crecimiento de la empresa.	-Incrementar el <i>market share</i> en EE. UU. -Establecer nuevas alianzas que garanticen el incremento de las ventas y la permanencia en el mercado.
Dirección financiera	-Adquisición de préstamos bancarios a tasas óptimas para la compra de activo fijo -Buena liquidez para capital de trabajo -EBITDA positivo (+) 35%	-Mejorar la razón de endeudamiento (60%) para la adquisición de activo fijo -Control presupuestal eficiente para manejo de costos y gastos	-Incrementar la utilidad operativa a +- 40% de las ventas netas. -Incrementar el ROE +-78% -Incrementar el costo por acción. +- \$2
Logística y abastecimiento	-Gestión de compras eficiente que garantice el <i>stock</i> en producción. -Cumplimiento del cronograma de mantenimiento de equipos preventivo y correctivo -Selección y evaluación de proveedores adecuados para mantener la calidad. -Almacenamiento óptimo para entregas oportunas a los clientes.	-Flujo de comunicación entre áreas para detectar faltantes y garantizar entregas y compras oportunas -Determinar la capacidad del almacén y los límites para programar las compras de manera correcta	-Reducir costos con las negociaciones con proveedores en la compra de materias primas y materiales.
Investigación y desarrollo	-Fórmulas debidamente registradas en las entidades gubernamentales correspondientes en todos los países donde opera	- Incrementar el equipo de personas designadas para la investigación de nuevos productos	- Asignar mayor presupuesto para la investigación de nuevas fórmulas y nuevos productos.
Producción	-Cumplimiento en la fabricación de medicamentos según órdenes de producción -Acondicionamiento y reacondicionado de productos que no cumplen los estándares de calidad deseados. -Mantenimiento de fórmulas (confidencialidad y mejoramiento)	-Reducción de horas extras por sobrecarga de producción. Mejor planificación. -Incrementar la eficiencia mediante capacitación e incentivos.	-Diseñar nuevas fórmulas que contribuyan al incremento de las ventas. -Disminuir costos unitarios para una mejor rentabilidad. -Inversión constante en maquinaria y planta.
Marketing y ventas	-Buen manejo de precios de acuerdo a la competencia -Servicio de postventa como ventaja competitiva -Cuota de ventas alcanzado	-Incrementar la cuota de venta y la búsqueda de nuevos clientes y canales de distribución.	-Búsqueda de nuevas alianzas en Estados Unidos que contribuyan al incremento de las ventas -Apertura a nuevos mercados/países
Recursos humanos	- <i>Head count</i> completo en todas las áreas -Cultura organizacional consolidada desde 1865 -Buen clima laboral	-Disminuir horas extras, incrementar el <i>head count</i> . -Incrementar presupuesto en capacitaciones.	-Establecer el código de ética de Pillsens. -Establecer estrategias de retención del talento humano. -Fortalecer la selección de personal para nuevos proyectos.

Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 5: ANÁLISIS VRIO DE PILLENS

Ámbito	Competencia	Recurso			Organización alineada con recursos	
		Valioso	Raro	Difícil de imitar		
Operacional	Planificación de la producción sobre la base de la demanda.	✓	X	X	✓	Igualdad Competitiva
Operacional	Inversión en investigación para el desarrollo de nuevos productos.	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Operacional	Inversión en maquinaria e infraestructura todos los años.	✓	X	X	✓	Ventaja Competitiva Temporal
Operacional	Acceso a financiamiento bancario para inversiones.	✓	X	X	✓	Ventaja Competitiva Temporal
Operacional	Inversión importante en control de calidad.	✓	X	X	✓	Ventaja Competitiva Temporal
Personas	Personal calificado y comprometido con más de 20 años en el rubro	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Personas	Constantes capacitaciones al personal y evaluaciones de desempeño	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Personas	Rotación del personal entre áreas que generan mayor conocimiento	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Clientes	Fuerte inversión en servicio de posventa y atención al cliente	✓	X	X	✓	Ventaja Competitiva Temporal










Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 6: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Factores Internos Clave				
Fortalezas				
Ítem	Descripción	Peso	Valor	Ponderación
1	Importante cuota de mercado en Estados Unidos para los analgésicos y antioxidantes	10%	4	0.4
2	Alta capacidad en edificios, maquinaria y personas en producción	10%	3	0.3
3	Trayectoria y experiencia de la empresa	10%	4	0.4
4	Costos fijos de acuerdo a la industria	5%	3	0.15
5	Inversiones en publicidad, servicio al cliente e investigación de mercado	15%	4	0.6
Debilidades				
Ítem	Descripción	Peso	Valor	Ponderación
1	Ausencia de entregas adicionales	3%	2	0.06
2	Altos gastos en compras de materiales y suministros	10%	2	0.2
3	Depreciación en los precios de edificios y maquinarias	5%	2	0.1
4	Imposibilidad de aumento de ganancias netas a pesar de alta inversión en factores clave (servicio al cliente, publicidad, entre otros)	12%	2	0.24
5	Falta de innovación en la implementación de productos nuevos	20%	1	0.2
Total:		100%		2.65

Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 7: MODELO DE NEGOCIO PILLENS 2023 – 2027

ASOCIACIONES CLAVE 	ACTIVIDADES CLAVE 	PROPUESTA DE VALOR 	RELACIONES CON CLIENTES 	SEGMENTOS DE MERCADO 
<ul style="list-style-type: none"> Alianzas con distribuidores exclusivos para ampliar la presencia en diferentes mercados Alianza estratégica con la cadena <i>retail</i> CVS para la venta de productos en tiendas físicas y en línea, así como para el desarrollo y venta de un nuevo producto para la reducción de peso exclusivo a través de la aplicación móvil de CVS 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación y desarrollo de nuevos productos y formulaciones Elaboración de productos Distribución y comercialización de productos, incluyendo mediante la cadena <i>retail</i> CVS y la aplicación móvil de CVS 	<ul style="list-style-type: none"> Productos de alta calidad y eficacia, con ingredientes naturales Facilidad para encontrar los productos en diferentes tiendas, incluyendo la cadena <i>retail</i> CVS Experiencia de más de 150 años en la elaboración de productos para la salud Nuevo producto para reducción de peso exclusivo a través de la <i>app</i> digital de CVS 	<ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento en tiendas físicas para iniciar el conocimiento del nuevo producto Servicio de atención al cliente en línea Comunicación constante en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Personas que buscan productos de calidad para cuidar su salud y bienestar Personas que padecen dolores de diferentes tipos y buscan soluciones efectivas Personas que buscan productos con ingredientes naturales Personas interesadas en perder peso de manera saludable
RECURSOS CLAVE  <ul style="list-style-type: none"> Personal altamente capacitado y con experiencia Tecnología para la elaboración de los productos Materias primas de alta calidad 		CANALES  <ul style="list-style-type: none"> Tiendas físicas de productos naturales y saludables Tiendas CVS a nivel nacional Plataforma CVS de e-commerce Farmacias Aplicación móvil de CVS 		
ESTRUCTURA DE COSTES  <ul style="list-style-type: none"> Costos de materia prima y producción Costos de personal y capacitación Costos de distribución y comercialización Costos de investigación y desarrollo 		FUENTES DE INGRESOS  <ul style="list-style-type: none"> Ventas de productos en tiendas físicas y en línea Acuerdos con distribuidores y tiendas, incluyendo la cadena <i>retail</i> CVS. Ventas a través de la aplicación móvil de CVS 		

Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 8: CADENA DE VALOR DE PILLSENS 2023 – 2027

CADENA DE VALOR	
Actividades de SOPORTE	<p>APROVISIONAMIENTOS - COMPRAS</p> <p>La empresa mantiene tres líneas de negocios: una de antioxidantes, otra de analgésicos y una adicional de píldoras reductoras de peso. Estas se distribuyen en sus dos fábricas; en ambas, se fabrican los dos productos. Para el nuevo producto, se utilizarán los mismos almacenes actuales, ya que la planta tiene disponibilidad de espacios para los insumos necesarios para su elaboración.</p>
	<p>DESARROLLO TECNOLÓGICO</p> <p>Pillsens mantiene plantas en Estados Unidos y Francia para atender todos los mercados donde distribuyen sus productos. La planta de Estados Unidos tiene capacidad para la elaboración del nuevo producto. No obstante, se prevé ampliar su capacidad a medida se vaya incrementando la demanda de acuerdo con el plan.</p>
	<p>RECURSOS HUMANOS</p> <p>La empresa mantiene un equipo de obreros tanto en sus plantas de Finlandia como de EE.UU. de entre 80 y 100 personas por cada una para sostener la producción demandada. Además, mantiene un equipo administrativo conformado por 100 personas que manejan la operación en todos sus mercados. El área de RR.HH. no dispone de un programa de capacitación asignado y no ha tenido un programa de crecimiento orgánico a futuro. Es importante mencionar que como plan se proyecta contratar a una consultora de RR.HH. para asignar las nuevas capacidades que precisa la empresa para esta nueva etapa ía la alianza.</p>
	<p>INFRAESTRUCTURA de la EMPRESA</p> <p>Pillsens mantiene plantas en Estados Unidos y Francia para atender todos los mercados donde se distribuyen sus productos. Ambas plantas fabrican los dos productos que tienen en su portafolio. Es importante mencionar que la planta en EE.UU. se modificará y adecuará para la fabricación del nuevo producto asignado.</p>

Margen

Actividades PRIMARIAS	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POSVENTA
	Se encarga de suministrar toda la materia prima e ingredientes necesarios para la fabricación de los productos del portafolio.	Mantiene un sistema ERP para controlar la asignación de materiales y las compras que deben hacerse, así como el manejo de <i>stock</i> .	La empresa sostiene operaciones en tres países con dos plantas de fabricación. Esta forma de trabajo necesita de un análisis de tiempos de entrega, importaciones de productos terminados para cubrir demandas que no han sido bien planificadas pero que fortalecen los vínculos con las empresas distribuidoras.	Se ofrecer al consumidor productos de alta calidad y confianza de una firma con más de 200 años en el mercado. Existe alta capacidad de disponibilidad de productos, con lo cual el control de <i>stock out</i> es sólido.	Mantiene un control de calidad prolijo ya que uno de sus más grandes atributos como empresa es la confianza de los clientes. Todo producto que no esté en óptimas condiciones a su llegada al distribuidor o canal de venta tiene una política de devolución. Mantiene un área tercerizada de soporte al cliente dividida en usuarios finales y distribuidoras

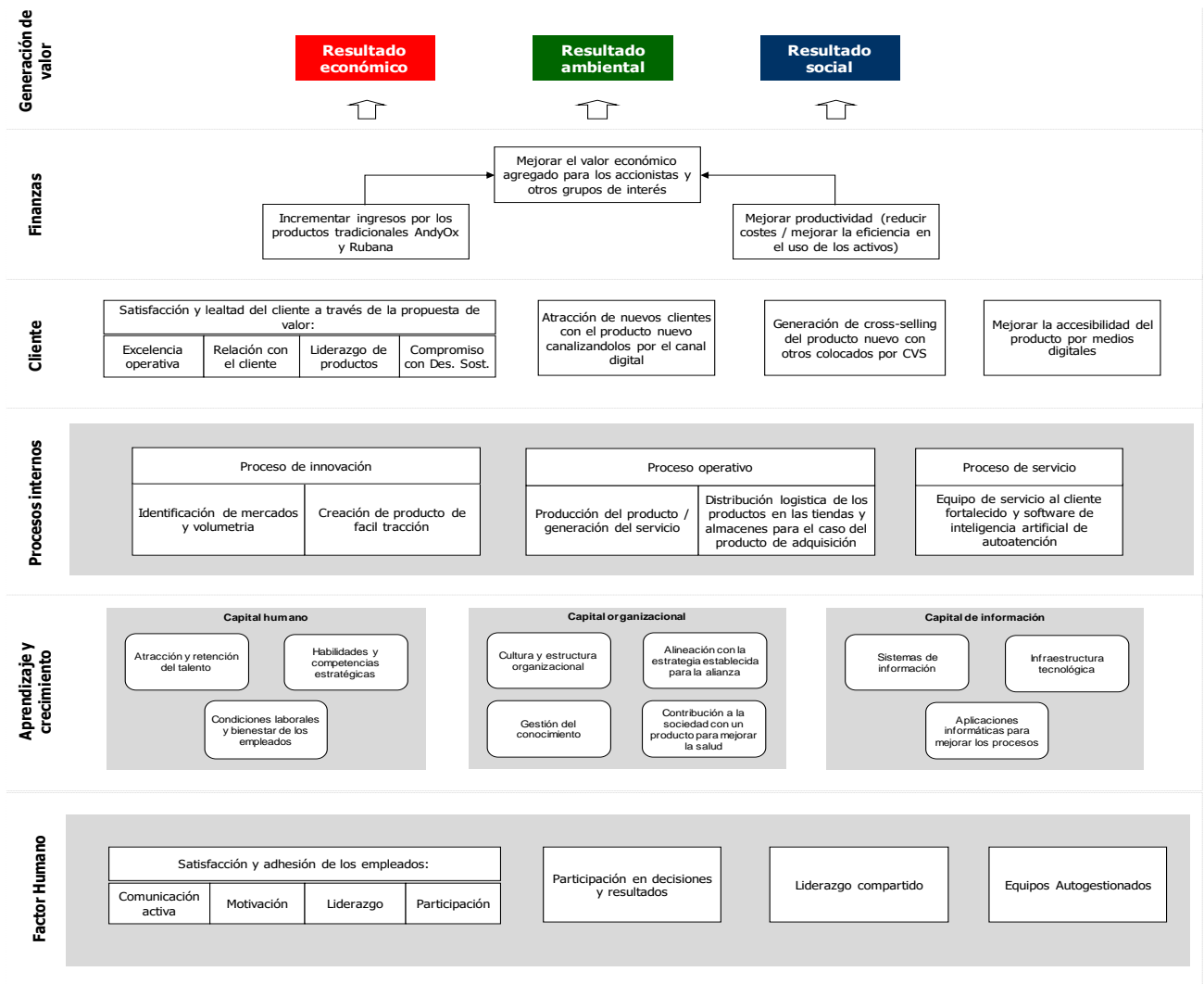
Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 9: BALANCE SCORE CARD (BSC)

Perspectivas	Objetivos	Objetivos estratégicos	Medición	Meta	Iniciativas
Financiera	Garantizar la solvencia económica de la empresa y su crecimiento, orientando la estrategia financiera al mejoramiento de indicadores de gestión y facilitando la disponibilidad de fuentes de financiamiento.	Incrementar el ROE a un +- 50% al término de la alianza.	ROE	50%	Replanteamiento de la estrategia financiera.
		Incrementar el margen de beneficio operativo a un 43% al término de la alianza.	MBO	43%	Disminución de gastos operativos y costos variables.
		Alcanzar una ganancia por acción (EPS) de +- USD 2.	EPS	USD 2	Resultado financiero después de la ejecución de planes de acción por áreas
Cliente	Lograr un crecimiento anual del 10% en ventas en promedio para los siguientes cinco años.	Vender cien mil unidades al año de Pillfit.	Número de unidades vendidas	100,000	Implementación y diseño de campaña publicitaria para Pillfit y los demás productos.
		Crecimiento en canal digital de 5% anual y en 15% en visitas a la <i>app</i>	Porcentaje de ventas por canal digital	5%	Diferenciación de precios por la <i>app</i> y tiendas físicas.
		Incrementar el <i>market share</i> en 1% anual con respecto al año anterior (15,46%)	Porcentaje de <i>market share</i>	15,46%	Creación de tarjeta virtual de usuario frecuente.
Procesos internos del negocio	Lograr costos unitarios inferiores a los principales competidores en todos los productos y garantizar la producción del nuevo producto Pillfit con costos unitarios óptimos que permitan rentabilizar la inversión.	Producir cien mil unidades de Pillfit por año.	Porcentaje de avance	100%	Establecimiento de alianzas para incrementar las ventas.
		Reducir el CUP en un 5%.	Porcentaje de disminución de costo de materia prima y de mano de obra	2%	Mano de obra calificada y reducción de costos indirectos de fábrica (CIF)
		Garantizar la calidad de proveedores mediante evaluaciones periódicas.	Porcentaje de proveedores evaluados	90%	Selección adecuada y minuciosa de proveedores con evaluación continua, contrato de precios bajos y de la calidad requerida.
Aprendizaje y crecimiento	Garantizar la dotación y permanencia de colaboradores altamente calificados y motivados para toda la operación y los nuevos proyectos que la empresa emprenda.	Cumplir los plazos de reclutamiento y selección de personal.	Tiempo de selección de personal	≥ 90%	Aplicación de pruebas psicológicas idóneas para una correcta selección.
		Mantener un índice de rotación de personal moderado.	Reducción de rotación de colaborador	>1.5%	Medición de la rotación de personal y averiguación de las causas de renuncias por medio de encuestas.
		Plan de capacitación adecuado.	Capacitación de personal	≥ 85%	Evaluación de las capacitaciones para saber su eficacia
		Elaborar evaluaciones de desempeño periódicas.	Evaluación de desempeño	≥ 80%	Diseño e implementación de una evaluación de desempeño anual 360° con <i>feedback</i> , para detectar fortalezas y oportunidades de mejora
		Garantizar el buen clima laboral mediante implementación de programas de bienestar.	Eventos corporativos	≥ 90%	Programación anual de eventos corporativos y activaciones que promuevan la integración

Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 10: MAPA ESTRATÉGICO DE PILLSSENS



Nota: Elaboración propia, 2023.