



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO DE PILLSENS MEDIANTE
ACUERDO COMERCIAL CON CVS**

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

Presentado por

Anabel Carol Dueñas Cachuan

Maria Inga Chipana

Alberto Daniel Ramos Traverso

Renzo Alejandro Rosas Oviedo

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, mayo 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO DE PILLSENS MEDIANTE ACUERDO COMERCIAL CON CVS” presentado por Doña Anabel Dueñas Cachuan, Doña María Inga Chipana, Don Alberto Ramos Traverso y Don Renzo Rosas Oviedo, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 31 de julio del 2023 dando el siguiente resultado:

COLOCAR CAPTURA DE PANTALLA



PLAN ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO DE PILLSENS MEDIANTE ACUERDO COMERCIAL CON CVS

Tesis presentada para optar al Grado Académico de Magister en Administración de Negocios

Presentado por

Anabel Dueñas Cachuan
María Inga Chipana
Alberto Ramos Traverso
Renzo Rosas Oviedo

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro
Código ORCID: 0000-0002-7397-1970

Lima, mayo 2023

FINALFINALMBA49G#3 31.07.23

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	9%	1%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%

AGRADECIMIENTOS

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes nos dieron todo el soporte y apoyo constante durante el desarrollo de la Maestría.

RESUMEN EJECUTIVO

Pillsens es una empresa farmacéutica que se dedica al desarrollo, la fabricación y la distribución de diversos medicamentos, principalmente analgésicos y suplementos. La empresa comenzó con el negocio en Finlandia, y, a lo largo de los últimos 12 años, ha expandido sus operaciones entre Francia y Estados Unidos. Sin embargo, los resultados obtenidos en los últimos años no han sido los esperados, tanto en ingreso por ventas como en rentabilidad, lo cual desencadenó un bajo posicionamiento de la marca y poca penetración en el mercado.

El objetivo de este proyecto es presentar una estrategia para mejorar el negocio dentro de Estados Unidos, debido al gran tamaño de su mercado y la oportunidad que ello significa. El equipo ha desarrollado esta estrategia, la cual implica continuar con la comercialización de los principales productos de Pillsens: el analgésico Rubanna y el antioxidante AndyOx, y concretar un acuerdo comercial con la reconocida cadena de farmacias CVS Health, para ofrecer dichos productos en sus tiendas, además de continuar con los clientes anteriores. Asimismo, parte de la estrategia incluye el desarrollo e introducción de un nuevo suplemento vitamínico (VitaminCamu) de manera exclusiva para CVS Health. Es importante mencionar que CVS Health es una de las cadenas farmacéuticas más importante de Estados Unidos, y que representa una gran vitrina para la comercialización de los productos de Pillsens.

Con esta estrategia, el objetivo es incrementar los ingresos por ventas para Pillsens en 7% promedio anual durante los siguientes seis años (periodo 2023-2028), así como reducir los costos unitarios en 5.4%. Por otro lado, la meta es lograr un mayor posicionamiento de la marca y productos en la mente de los consumidores, para así tener a futuro potenciales negocios con otras cadenas de farmacias dentro del mercado estadounidense, o incluso fuera de él.

Finalmente, se hizo la evaluación financiera correspondiente del proyecto, mediante la cual se concluye que la estrategia presentada, principalmente apalancada en el acuerdo comercial con CVS Health, es conveniente y viable.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE PILLSENS	2
1.1 Consideraciones generales	2
1.2 Descripción de Pillsens	3
1.3 Perfil estratégico de Pillsens	4
1.4 Definición del problema que enfrenta Pillsens en 2022	4
1.5 Enfoque y descripción de la solución prevista.....	5
1.6 Alcance de la propuesta	5
1.7 Limitaciones de la propuesta	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	6
2.1 Macroentorno – Análisis PESTELG.....	6
2.2 Microentorno – Análisis del sector y atractividad del sector.....	11
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	13
2.4 Conclusiones	14
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE PILLSENS	15
3.1 Análisis interno de Pillsens	15
3.1.1 Modelo de negocio.....	15
3.1.2 Cadena de valor.....	16
3.1.3 Análisis de áreas funcionales	18
3.1.4 Análisis VRIO.....	21
3.1.5 Definición de la ventaja competitiva	22
3.1.6 Definición de la estrategia competitiva.....	22
3.1.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	22
3.1.8 Conclusiones.....	23

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE SOCIO ESTRATÉGICO PARA EL ACUERDO COMERCIAL	24
4.1 Consideraciones generales	24
4.2 Descripción de CVS.....	25
4.3 Perfil estratégico de CVS.....	26
4.4 Análisis geográfico CVS.....	26
4.5 Análisis interno de CVS.....	26
4.5.1 Modelo de negocio CVS.....	27
4.5.2 Cadena de valor.....	27
4.5.3 Análisis de áreas funcionales	29
4.5.4 Análisis VRIO.....	29
4.5.5 Definición de ventaja competitiva	30
4.5.6 Definición de estrategia competitiva	30
4.5.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	30
4.5.8 Conclusiones	32
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DEL MERCADO	33
5.1 Mercado de productos farmacéuticos OTC	33
5.2 Mercado de vitaminas y suplementos dietéticos.....	34
5.3 Segmentación.....	35
5.4 Comportamientos del consumidor	35
5.5 Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos.....	37
5.6 Evolución de analgésicos y vitaminas	38
5.7 Tasas de crecimiento.....	41
5.8 Canales de comercialización.....	41
5.9 Conclusiones	43
CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DE PILLSENS 2023 - 2028.....	44
6.1 Visión de Pillsens.....	44
6.2 Objetivo general de Pillsens.....	44
6.3 Objetivos estratégicos del Pillsens.....	44
6.3.1 Objetivos de rentabilidad	44
6.3.2 Objetivos de crecimiento	44
6.3.3 Objetivos de sostenibilidad	45
6.4 Planteamiento general de la estrategia de Pillsens.....	45

6.5 Modelo de negocio 2023 - 2028	48
6.6 Cadena de valor de Pillsens 2023 – 2028	49
6.7 Ventaja competitiva	50
6.8 Estrategia competitiva.....	50
6.9 Sinergias que genera el acuerdo comercial	50
6.10 <i>Balance scorecard</i>	51
6.11 Mapa estratégico	52
6.12 Iniciativas estratégicas	53
6.13 Indicadores de gestión.....	53
6.14 Conclusiones	54
CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ...	56
7.1 Plan de marketing	56
7.1.1 Objetivo de marketing.....	56
7.1.2 Estrategia de marketing.....	58
7.1.3 Marketing <i>mix</i> (4 P)	59
7.1.4 Presupuesto de marketing	61
7.2 Plan de operaciones.....	61
7.2.1 Objetivos del plan de operaciones	61
7.2.2 Plan de acciones de operaciones	62
7.2.3 Costos de materiales	63
7.2.4 Reducción del costo de mano de obra directa.....	63
7.2.5 Análisis del costo de transporte	65
7.2.6 Reducción de costo unitario total.....	65
7.3 Plan de recursos humanos.....	66
7.3.1 Objetivos de recursos humanos	66
7.3.2 Plan de recursos humanos.....	67
7.3.3 Organigrama	68
7.3.4 Presupuesto de recursos humanos.....	69
7.4 Plan de responsabilidad social corporativa (RSC).....	70
7.4.1 Objetivos de responsabilidad social corporativa (RSC)	70
7.4.2 Partes interesadas	71
7.4.3 Objetivos de desarrollo sostenible (ODS).....	71
7.4.4 Presupuesto	72

7.5 Plan financiero	73
7.5.1 Supuestos financieros.....	73
7.5.2 Flujo de caja libre sin acuerdo comercial con CVS	73
7.5.3 Flujo de caja libre con acuerdo comercial con CVS.....	74
7.5.4 Cálculo del WACC de Pillsens	75
7.5.5 Evaluación financiera.....	75
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Análisis PESTELG	10
Tabla 2.	Matriz EFE de Pillsens.....	14
Tabla 3.	Análisis VRIO de Pillsens.....	21
Tabla 4.	Matriz EFI de Pillsens.....	23
Tabla 5.	Áreas funcionales de CVS Health.....	29
Tabla 6.	Análisis VRIO de CVS Health.....	29
Tabla 7.	Matriz EFI de CVS Health.....	31
Tabla 8.	Crecimiento de ventas de productos OTC en el mundo (en millones de dólares) 33	
Tabla 9.	Crecimiento de ventas de productos OTC en Estados Unidos (en millones de dólares).....	34
Tabla 10.	Crecimiento de ventas de vitaminas y suplementos dietéticos en el mundo (en millones de dólares)	34
Tabla 11.	Crecimiento de ventas de productos OTC en Estados Unidos (en millones de dólares).....	34
Tabla 12.	Ventas de consumo de la salud en el mundo (en millones de dólares).....	35
Tabla 13.	Ventas de consumo de la salud en Estados Unidos (en millones de dólares).....	35
Tabla 14.	Crecimiento de ventas en Estados Unidos – Analgésicos y vitaminas / suplementos (en millones de dólares)	41
Tabla 15.	Participación por canales de comercialización de OTC en Estados Unidos en 2022	42
Tabla 16.	Participación por canales de comercialización de vitaminas en Estados Unidos .	42
Tabla 17.	Alineamiento estratégico.....	53
Tabla 18.	Indicadores de gestión.....	53
Tabla 19.	Proyección de ventas.....	56
Tabla 20.	Objetivo de marketing.....	57
Tabla 21.	Precio de competencia de analgésicos por 100 tabletas (en dólares).....	59
Tabla 22.	Precio de competencia de vitaminas por 100 tabletas (en dólares).....	60
Tabla 23.	Presupuesto de marketing (en dólares)	61
Tabla 24.	Objetivos del plan de operaciones	62
Tabla 25.	Plan de acciones de operaciones	62
Tabla 26.	Proyección del costo de materiales	63
Tabla 27.	Proyección de uso de capacidad de máquina	64

Tabla 28.	Proyección de costo de mano de obra.....	65
Tabla 29.	Proyección de costo de transporte.....	65
Tabla 30.	Proyección del costo unitario.....	66
Tabla 31.	Objetivos de recursos humanos.....	66
Tabla 32.	Plan de acción de recursos humanos.....	67
Tabla 33.	Presupuesto de recursos humanos (en miles de dólares).....	70
Tabla 34.	Objetivos de responsabilidad social corporativa (RSC).....	71
Tabla 35.	Expectativas de las partes interesadas.....	71
Tabla 36.	Presupuesto de responsabilidad social corporativa (RSC).....	72
Tabla 37.	Flujo de caja libre sin acuerdo comercial con CVS (en miles de dólares).....	74
Tabla 38.	Flujo de caja libre con acuerdo comercial con CVS (en miles de dólares).....	74
Tabla 39.	Cálculo de WACC.....	75
Tabla 40.	Flujo de caja diferencial (en miles de dólares).....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Árbol de problemas de Pillsens.....	4
Figura 2.	Variación del PBI de Estados Unidos (1984 – 2021)	6
Figura 3.	Distribución de la riqueza en Estados Unidos durante el último trimestre de 2022	7
Figura 4.	Fuerzas de Porter.....	11
Figura 5.	Participación de mercado en Estados Unidos por marcas en 2022.....	12
Figura 6.	Participación de mercado de Estados Unidos del consumo de la salud en 2022 ..	13
Figura 7.	Modelo de negocio de Pillsens.....	15
Figura 8.	Cadena de valor de Pillsens	16
Figura 9.	Evolución de ventas de Pillsens en Estados Unidos (en miles de dólares).....	18
Figura 10.	Evolución de participación de mercado de Pillsens en Estados Unidos (en porcentaje).....	19
Figura 11.	Evolución de capacidad de producción de Pillsens en Estados Unidos (en miles de unidades)	19
Figura 12.	Evolución de inversión en publicidad (en miles de euros)	20
Figura 13.	Evolución de costos por despido (en miles de euros)	21
Figura 14.	Mapa de concentración de farmacias CVS por estado.....	26
Figura 15.	Modelo de negocio CVS	27
Figura 16.	Cadena de valor CVS Health	28
Figura 17.	Gasto en salud y servicios médicos por edad en Estados Unidos en 2022 (en millones de dólares)	36
Figura 18.	Gasto en salud y servicios médicos por tipo de familia en Estados Unidos en 2022 (en millones de dólares)	36
Figura 19.	Gasto en salud y servicios médicos según estatus económico en Estados Unidos en 2022 (en millones de dólares)	37
Figura 20.	Gasto en salud y servicios médicos por estado en Estados Unidos en 2022 (en millones de dólares)	37
Figura 21.	Ventas de analgésicos (en millones de dólares).....	39
Figura 22.	Participación de mercado del <i>top</i> 10 de fabricantes de analgésicos en Estados Unidos en 2022	39
Figura 23.	Ventas de vitaminas y suplementos dietéticos en Estados Unidos (en millones de dólares).....	40

Figura 24. Participación de mercado de <i>top</i> 10 de fabricantes de vitaminas y suplementos dietéticos en Estados Unidos en 2021	40
Figura 25. Línea de tiempo de acuerdo comercial	45
Figura 26. Modelo de negocio de Pillsens 2023 – 2028.....	49
Figura 27. Cadena de valor de Pillsens 2023-2028	49
Figura 28. Mapa estratégico	52
Figura 29. Organigrama de Pillsens	69
Figura 30. Objetivos de desarrollo sostenible (ODS).....	72

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un plan estratégico (2023-2028) para mejorar el negocio de la empresa Pillsens, una empresa farmacéutica de origen europeo, dentro del mercado de Estados Unidos. Esta propuesta o estrategia consiste en un acuerdo comercial con CVS Health, una de las cadenas de farmacias más importantes dentro del mercado estadounidense. Se considera que acuerdos o alianzas de este tipo son una gran herramienta que puede ayudar al crecimiento o brindar diversos beneficios para las empresas involucradas.

Previamente al planteamiento de la estrategia, se ha considerado en el Capítulo I la situación actual de ambas empresas, su perfil y la definición de la problemática de Pillsens. En los siguientes capítulos, se presentarán el análisis externo y el análisis interno de cada empresa, para los cuales se emplearon diversas herramientas de análisis y planificación estratégica, tales como PESTELG, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz VRIO, entre otras. Posteriormente, se expondrá un análisis del mercado para evaluar información referente al sector, la industria, el comportamiento de los consumidores; de este modo, se detectarán oportunidades para la estrategia que se planteará.

A partir del Capítulo V, se presentará el plan estratégico desarrollado, basado, como se mencionó, en un acuerdo comercial entre Pillsens y CVS Health. En los capítulos finales, se detallarán los planes de operaciones, comercial, de recursos humanos y de responsabilidad social, junto al análisis financiero, que respalda la estrategia.

Finalmente, es imprescindible mencionar que el desarrollo y la preparación de este trabajo ha contribuido en gran medida al conocimiento profesional de sus redactores, quienes esperan que sea de gran utilidad y contribución en el crecimiento académico y profesional de aquellos que lo revisen.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE PILLSENS

El Capítulo I tiene como objetivo dar a conocer a Pillsens, brindando información acerca de su historia, su negocio y su perfil estratégico. Asimismo, se definirán el alcance y las limitaciones de la investigación. Para describir la historia de Pillsens, se utilizó como fuente principal el simulador CESIM y el resultado de las rondas trabajadas previamente. Además, para la identificación de las oportunidades de Pillsens, se empleó el método de Ishikawa, también conocido como árbol de problemas o espina de pescado.

Asimismo, el plan estratégico será planteado para que se ejecute en Estados Unidos, debido a la oportunidad de crecimiento que este mercado representa, y por la posibilidad de concretar un acuerdo comercial con CVS, una cadena de *retail* farmacéutica en aquel país. Esta cadena podría ayudar a Pillsens a obtener mayor mercado e incrementar sus ventas. En el desarrollo del presente capítulo y los siguientes se analizará esta propuesta.

1.1 Consideraciones generales

Pillsens es una corporación farmacéutica dedicada a la fabricación, la distribución y la venta de analgésicos y antioxidantes. Estos productos están dirigidos a cadenas minoristas tales como farmacias y supermercados. La compañía opera en Estados Unidos, Finlandia y Francia, y cuenta con dos plantas de producción propia ubicadas en Estados Unidos y Finlandia.

El comité ejecutivo de Pillsens está conformado por los siguientes puestos:

- **Gerente general:** sus roles principales son fijar metas que marquen el rumbo y las actividades de la empresa, ejecutar estrategias de mercado, y garantizar la ejecución de las metas en todas las áreas.
- **Gerente comercial:** su rol principal es definir las estrategias adecuadas para atraer clientes y posicionar la marca.
- **Gerente de producción:** su rol principal es gestionar los recursos directos esenciales para la producción de los bienes y/o servicios que brinda la organización.
- **Gerente de logística:** su trabajo consiste en asegurar la correcta distribución y el almacenamiento de los materiales, y velar por la calidad de la producción.
- **Gerente de finanzas:** sus roles principales comprenden la planificación, el control y la evaluación de las actividades, y los procesos contables, de presupuesto y financieros.

- **Gerente de recursos humanos:** se encarga del manejo de personal y todos los temas involucrados para su desarrollo, seguridad y bienestar.

1.2 Descripción de Pillsens

- **Historia:** en 1865, la empresa Pillsens fue fundada por Erik y Anni Pillsens, cuyo objetivo era la elaboración de medicinas, mediante la combinación de la medicina tradicional con los avances en investigación médica. Para diferenciarse de sus competidores, la empresa tomó como fundamento los principios de la investigación y el desarrollo.

Uno de sus productos más destacados era una pastilla para la salud general. La pastilla se creaba con componentes basados en frutas y vegetales, y se ofrecía al público en general mediante una efectiva campaña de marketing liderada por Erik Pillsens. Sus estrategias aplicaban el *benchmarking*, el marketing relacional, el análisis de valor cliente, el uso de bases de datos en marketing y la aplicación de la comunicación integral. Además, se diferenciaron estrategias dirigidas al maxi-marketing y al micro-marketing para mejorar el alcance de las campañas. Asimismo, se utilizaron los canales armonizados de marketing, los modelos de marketing, y se concibió el marketing automatizado.

Mientras tanto, Anni Pillsens se especializaba en las actividades de la empresa, utilizando el sistema de costos ABC. El talento de los hermanos en áreas críticas de la empresa permitió que Pillsens se posicionara como la farmacéutica líder en el mercado. Durante la década de 1950, la empresa se expandió a otros mercados como Francia y Estados Unidos mediante la distribución de medicamentos de venta libre. Al mismo tiempo, la empresa se especializó en la exportación de medicamentos con receta médica (Rodríguez & Suescún, 2019).

- **Visión:** Pillsens busca ser el laboratorio farmacéutico líder en el mundo, ofreciendo medicamentos que otorguen beneficios a la salud y bienestar del consumidor.
- **Misión:** Pillsens tiene como propósito fundamental ofrecer medicamentos para la salud; ser reconocido por su atención al cliente, rapidez de abastecimiento y calidad de productos; y contribuir al bienestar de las personas.
- **Clientes:** los productos van dirigidos a cadenas de farmacias, tiendas por departamento y supermercados, que, a su vez, ofrecen los productos a los consumidores finales.

- **Sedes:** la empresa cuenta con operaciones en Estados Unidos, Finlandia y Francia, con dos plantas propias ubicadas en Estados Unidos y Finlandia.

1.3 Perfil estratégico de Pillsens

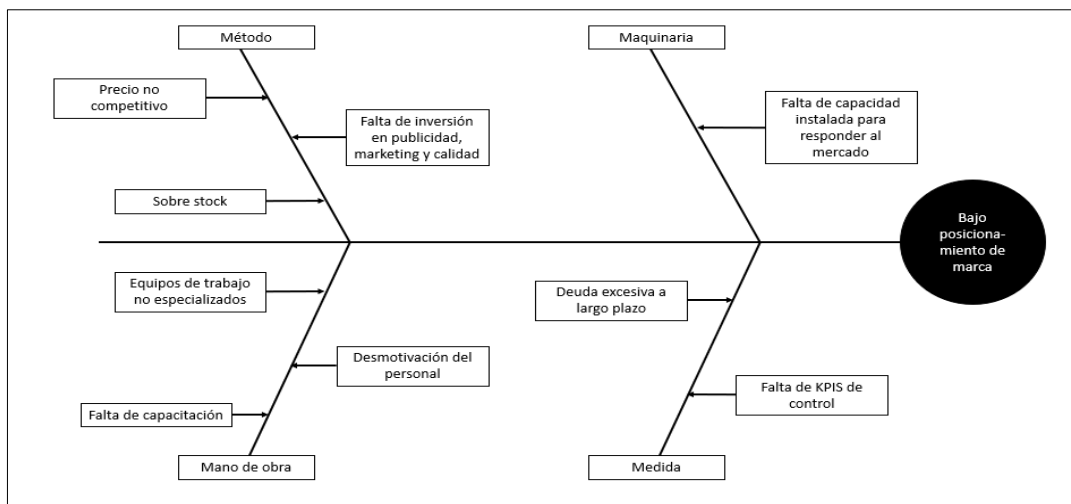
En Estados Unidos, Pillsens adoptó una estrategia de liderazgo en costos a lo largo de los años. Esta estrategia se logró invirtiendo en eficiencia y en automatizaciones dentro de la planta de producción, lo cual ayudó a minimizar el costo de la mano de obra. Además, se priorizó la fabricación de productos cuyo costo de materia prima fuese menor; de igual manera, se priorizaron los países cuyo costo de transporte también fuese más bajo. De esta forma, Pillsens logró alcanzar el liderazgo en costos. Esta estrategia permitió fijar un precio competitivo en el mercado con un margen operativo superior a 4%. Es así como logró obtener un 15% de cuota de mercado, posicionándose dentro de las tres primeras empresas del sector con mayor participación. Teniendo en cuenta este perfil estratégico, se buscará un posible acuerdo comercial con una empresa del mismo perfil.

1.4 Definición del problema que enfrenta Pillsens en 2022

Para la definición del problema que enfrenta Pillsens, se utilizó la herramienta de árbol de problemas (Ishikawa). Mediante esta herramienta, se determinó que el problema principal era el bajo posicionamiento de marca (ver Figura 1).

Figura 1.

Árbol de problemas de Pillsens



Nota: Elaboración propia, 2023.

En efecto, considerando el resultado del último año de Pillsens en Estados Unidos, se definió que el problema principal es el bajo posicionamiento de la marca, debido a que la inversión

inicial de maquinaria y edificios en los primeros años no fue lo suficiente para alcanzar una penetración de mercado mayor a la competencia. Al tercer año, cuando se decidió efectuar una mayor inversión en maquinarias y edificios, no se lograron las ventas esperadas al no tener una presencia de marca, lo cual desencadenó problemas de costos.

1.5 Enfoque y descripción de la solución prevista

Se plantea un acuerdo comercial con CVS Health dentro de Estados Unidos, con el fin de que la marca Pillsens se comercialice en esta cadena de farmacias mediante sus productos actuales. Además, para que Pillsens sea más atractivo a CVS, se desarrollará un producto nuevo de marca blanca para que sea distribuido por la cadena. En el Capítulo IV, se brindará toda la información necesaria de CVS para el planteamiento de la solución prevista.

1.6 Alcance de la propuesta

El alcance geográfico de la investigación comprendió Estados Unidos, con un horizonte temporal de seis años. En 2023, se iniciará el acuerdo comercial con CVS y el alcance de la evaluación hacia adelante será de cinco años hasta 2028. Pillsens tiene su planta de producción en Florida, lo cual es una ventaja para un posible acuerdo comercial con CVS, ya que concentra la mayor parte de sus tiendas en la costa este de Estados Unidos, como se expondrá en el Capítulo IV, en el cual se podrá revisar la descripción de CVS.

1.7 Limitaciones de la propuesta

Las principales limitaciones de la propuesta son las siguientes:

- Barreras legales, políticas o burocráticas que impidan concretar acuerdos comerciales con cadenas de farmacias. Incluso las diferencias de normas y leyes entre estados podrían afectar la propuesta.
- Excesiva competencia en el sector, ya que diversos laboratorios farmacéuticos buscarían acuerdos similares con cadenas de farmacias como CVS. Esto podría afectar la obtención de un precio competitivo, de modo que no se concrete el acuerdo.
- Factores externos como conflictos bélicos, sociales o pandemias que podrían afectar al acuerdo comercial e incluso la operación de Pillsens dentro de Estados Unidos.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo, se analizará el entorno de Pillsens y CVS mediante distintas herramientas, con el objetivo de determinar los factores externos que pueden influenciar en menor o mayor medida a ambas empresas, tanto de manera positiva como negativa.

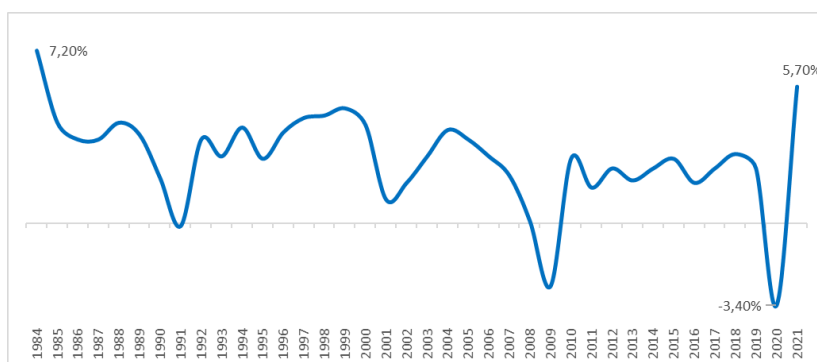
2.1 Macroentorno – Análisis PESTELG

Se realizó un análisis PESTELG para determinar las principales fuerzas o agentes externos, a nivel macro que podrían influenciar en un acuerdo entre ambas empresas, sea a favor o en contra.

- **Político**
 - **Gobierno:** el segundo año del gobierno del presidente de Estados Unidos, Joe Biden, no influye en el mercado farmacéutico porque los inversionistas disminuyeron las expectativas negativas iniciales a un cambio de gobierno
 - **Leyes:** se considera que, a mediano plazo, la existencia de iniciativas políticas con respecto a los migrantes, el racismo y la comunidad LGTB generará un impacto positivo para Pillsens como empresa extranjera y facilitará el ingreso a Estados Unidos.
- **Económico**
 - **Producto bruto interno (PBI):** en 2021, en comparación con 2020, el PBI se recuperó con un crecimiento del 5.7%, la tasa más alta desde 1984 (ver Figura 2). Estos datos en corto plazo indican un impacto positivo porque además las proyecciones indican una tendencia creciente.

Figura 2.

Variación del PBI de Estados Unidos (1984 – 2021)

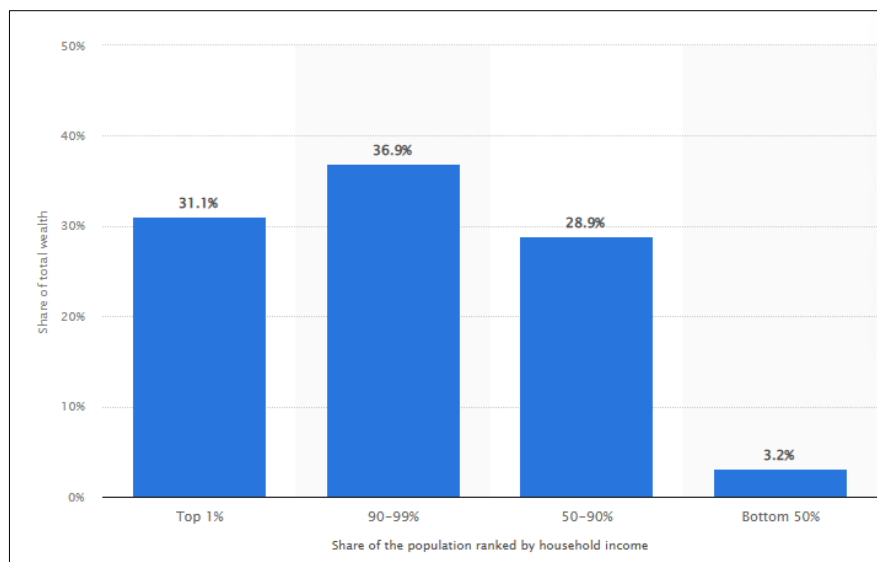


Nota: Adaptado de Datos Macro, 2022.

- **Tratados de Libre Comercio:** los Tratados de Libre Comercio (TLC) tienen como finalidad estimular la competitividad empresarial e impulsar la innovación y el desarrollo de nuevos servicios e industrias. También permiten a las empresas expandir sus mercados potenciales y abrir nuevos mercados para los productos, e incrementan la esfera de acción por sobre mercados que no mantienen acuerdos.
- **Vacunas contra la COVID-19:** en Estados Unidos, las cadenas farmacéuticas tienen protagonismo por ser los lugares de vacunación contra la COVID-19, hecho que genera un impacto positivo a corto plazo porque existe más afluencia de personas.
- **Desigualdad:** según Statista (2023), el 68 % de la riqueza total en los Estados Unidos pertenecía al 10 % de los que más ganaban. En comparación, el 50 % más bajo de los asalariados solo poseía el 3,2 % de la riqueza total en el trimestre de 2022 (ver Figura 3).

Figura 3.

Distribución de la riqueza en Estados Unidos durante el último trimestre de 2022



Nota: Tomado de Statista, 2023.

- **Precio del petróleo:** si el precio del petróleo aumenta, entonces todos los productos se incrementan, ya que aquel impacta directamente en el transporte de las materias primas y los productos finales, incluido el mercado farmacéutico.

- **Fertilizantes:** el pronóstico de una crisis de fertilizantes podría traer abajo la proyección de producción de un nuevo antioxidante basado en una fruta con vitamina C.
- **Competencia:** existe competencia en el mercado farmacéutico; la más reciente la representa la empresa Cost Plug Drug Company de Mark Cuban, que ofrece medicamentos seguros al menor precio posible principalmente dirigidos a las clases más bajas de Estados Unidos.
- **Social**
 - **Problema social:** según Roesgen (2021), el 84% de los afroamericanos manifestó que el racismo contra los negros está muy generalizado en Estados Unidos, mientras que el 72% de los hispanos estuvo de acuerdo con dicha afirmación y un 59% de los ciudadanos blancos la respaldó. El racismo influye en el ingreso de otros países al mercado estadounidense.
 - **Tratamientos:** según un estudio realizado por OMCARE (2021), alrededor del 66% de personas en los Estados Unidos toman al menos un medicamento recetado y la razón principal por la falta de adherencia a la medicación es el olvido. En efecto, de 600,000 pacientes, el 39% olvidó de tomar sus medicamentos, el 20% no renovó sus recetas a tiempo y el 10% pospuso las renovaciones, que resultó en múltiples dosis perdidas.
 - **Salud:** según una investigación realizada por Food Insight (2022), el 52% de participantes de la Encuesta de Alimentos y Salud informaron que seguía una dieta o un patrón de alimentación específicos, lo cual representó un fuerte aumento con respecto al 39% en 2021. De este grupo de personas, las opciones más populares fueron alimentación limpia (16%), alimentación consciente (14%) y conteo de calorías (13%).
 - **Alimentación:** según Harvard T. H. Chan School of Public Health (2020), uno de cada tres adultos en Estados Unidos es obeso: cerca del 40% de adultos a partir de 20 años son obesos, y el 71.6% tiene sobrepeso y obesidad. Los cinco estados con más población obesa son Alabama, Arkansas, Iowa, Kentucky y Luisiana.

- **Tecnológico**
 - **Digitalización:** incrementa la productividad de trabajadores, pues mejora los procesos de producción y ayuda a aumentar el volumen de negocio.
 - **Inteligencia artificial:** se implementan nuevas tecnologías y robots dentro del rubro de la salud, desde inteligencia artificial empleada para la asistencia del paciente en el proceso de atención hasta robots utilizados en quirófanos para operaciones de cardiología y oftalmología.

- **Ecológico**
 - **Medio ambiente:** Environment America, una de las fundaciones más importantes en los Estados Unidos del cuidado del medio ambiente, publicó a inicios de 2022 que sus prioridades son las siguientes: el impulso de la energía renovable limpia, la conservación de ecosistemas, el agua limpia, la emisión de cero carbono y la priorización de la vida salvaje sobre los residuos (Chetwynd, 2022).
 - **Crisis climática:** Estados Unidos continúa con niveles sumamente altos de emisiones; así, después de China, es el segundo país a nivel mundial que más gases de efecto invernadero emite. Esta situación, como se sabe, genera cambios climáticos que impactan negativamente en diversas regiones del planeta.
 - **Leyes:** cada estado posee sus propias leyes que regulan el libre mercado.
 - **Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA):** este organismo tiene como finalidad garantizar a la población la seguridad, la eficacia y la seguridad de los medicamentos dirigidos a los seres humanos y los de uso veterinario. Su competencia comprende los productos biológicos y los dispositivos médicos producidos y vendidos dentro de Estados Unidos (Administración de Alimentos y Medicamentos [FDA], 2021).

- **Global**
 - Algunos de los acontecimientos más importantes ocurridos en 2022 fueron los siguientes: la pandemia de COVID-19, la aparición del virus del mono, la guerra entre Rusia y Ucrania, la crisis alimentaria y la crisis de contenedores.

A continuación, en la Tabla 1, se presenta de forma resumida el análisis PESTELG expuesto.

Tabla 1.

Análisis PESTELG

Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (un mes o menos)	Mediano plazo (de uno a tres años)	Largo plazo (más de tres años)	
Político	Gobierno	Segundo año de gobierno de Joe Biden			Indiferente
	Leyes	Iniciativas políticas constantes respecto a la población migrante, el racismo, la comunidad LGTB, entre otros		X	Positivo
Económico	PBI	Crecimiento del PBI en 2021 en 5.7%, la tasa más alta desde 1984	X		Positivo
	PBI	De acuerdo al PBI, Estados Unidos es la primera economía a nivel mundial.		X	Positivo
	TLC	Tratados de libre comercio con varios países a nivel mundial	X		Positivo
	Vacunas contra la COVID-19	Protagonismo de las cadenas de farmacias por ser lugares de vacunación contra la COVID-19	X		Positivo
	Desigualdad	Desigualdad económica interna		X	Negativo
	Precio del petróleo	Aumento de precio del petróleo	X		Negativo
	Fertilizantes	Escasez de fertilizantes			Indiferente
Social	Problema social	Racismo		X	Negativo
	Tratamientos	Mal hábito de parte de los pacientes al no cumplir con los medicamentos y/o tratamientos.		X	Indiferente
	Salud	Mayor interés en la población por llevar un estilo de vida saludable.		X	Positivo
	Alimentación	Alto índice de obesidad		X	Indiferente
Tecnológico	Digitalización	Digitalización en los servicios de salud en general	X		Positivo
	Digitalización	Crecimiento exponencial de la telemedicina	X		Positivo
	Inteligencia artificial	Mayor penetración de la inteligencia artificial		X	Positivo
Ecológico	Medio ambiente	Mayor preocupación en la población por el cuidado del medio ambiente		X	Indiferente
	Crisis climática	Estados Unidos es uno de los principales países que ha contribuido a la crisis climática			Indiferente
Legal	Leyes	Cada estado posee sus propias leyes	X		Indiferente
	FDA	Organismo que regula la ley federal de alimentos, medicamentos y cosméticos		X	Positivo
Global		Pandemia de COVID-19	X		Positivo
		Guerra entre Rusia y Ucrania		X	Negativo
		Potencial crisis alimentaria		X	Indiferente
		Crisis de contenedores	X		Negativo

Nota: Elaboración propia, 2023.

Se puede observar que son diversos los factores externos que se podrían aprovechar para constituir el acuerdo comercial CVS-Pillsens. Sin embargo, también aparecen otros factores negativos, que se deberán tomar en cuenta para evitar algún impacto desfavorable.

2.2 Microentorno – Análisis del sector y atractividad del sector

Se empleó como herramienta el análisis de atractividad (las cinco fuerzas de Porter), que contribuyó al análisis de los principales factores del sector y determinar sus oportunidades potenciales (ver Figura 4).

Figura 4.

Fuerzas de Porter



Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Poder de negociación de los clientes (medio):** Según Euromonitor International (2022a), en el 2022 se registraron cerca de 18 marcas representativas de fabricantes de medicamentos; entre las más importantes, aparecen Walmart, Walgreens, CVS y Nature Made (ver Figura 5), por lo que los clientes cuentan con una cartera de marcas que pueden satisfacer sus necesidades. Para contrarrestar esta fuerza, se trabajará en el servicio de posventa, se ofrecerán promociones y se aumentará la comunicación con el cliente para fidelizarlo y evitar su fuga.

Figura 5.

Participación de mercado en Estados Unidos por marcas en 2022



Nota: Tomado de Euromonitor International, 2022a.

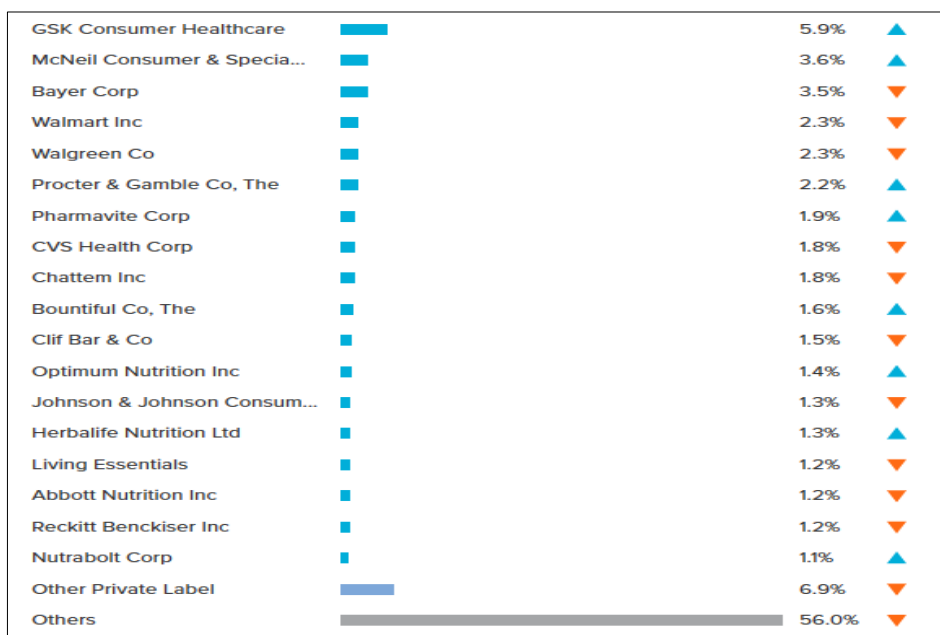
- **Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos (medio):** en Estados Unidos y el mundo, existen fármacos producidos por varias empresas en distintas presentaciones y con marcas distintas. Por ejemplo, en la página web de Walmart, al escribir en el buscador el fármaco Acetaminophen, se presentan como resultado más de 20 páginas del mismo producto, más de 10 fabricantes y 17 presentaciones distintas. Así, para la industria farmacéutica, los productos sustitutos siempre existirán; para contrarrestar la reducción de ventas por productos sustitutos, se pondrá énfasis en la calidad de los productos, la promoción y la publicidad.
- **Poder de negociación de los proveedores (bajo):** el componente principal para la mayoría de los medicamentos se denomina *active pharmaceutical ingredient* (API); en Estados Unidos, aparecen registrados diversos productos y proveedores de este componente. Según el diario web *Pharmaceutical Technology* (s. f.), son 20 los fabricantes de este componente para la producción de medicamentos, entre los que

destacan AqVida, Argus Chemicals y Bioassay. Ante la gran cartera de proveedores, su poder de negociación es bajo.

- **Rivalidad entre competidores existentes (alto):** según Euromonitor International, en 2022, hubo cerca de 18 empresas representativas fabricantes de medicamentos; entre las más importantes, aparecieron GSK Consumer Healthcare, Bayer Corp. y Walmart Inc. (ver Figura 6). Debido a que la participación de mercado está distribuida casi uniformemente entre 2% a 5% entre los competidores, se puede apreciar una fuerte rivalidad entre ellos de conseguir mercado.

Figura 6.

Participación de mercado de Estados Unidos del consumo de la salud en 2022



Nota: Tomado de Euromonitor International, 2022.

- **Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores (bajo):** ante la cantidad de competidores existentes en el mercado, las grandes economías de escala y sus patentes, es una barrera de entrada bastante grande para el ingreso de nuevos competidores, lo cual se suma a la gran inversión de máquinas especializadas para la instalación de una planta productora de fármacos.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En esta parte del análisis, se procedió a elaborar la matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Pillsens con el objetivo de identificar y evaluar oportunidades y amenazas, tomando como base parte de la información expuesta en el Análisis PESTELG (ver Tabla 2).

Tabla 2.**Matriz EFE de Pillsens**

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES			
Crecimiento económico de Estados Unidos	0,10	4	0,40
Reducción de nivel de pobreza	0,08	2	0,16
Gran tamaño poblacional	0,08	3	0,24
Mejora en los modelos de sistemas de salud	0,08	2	0,16
Posicionamiento de productos en Estados Unidos	0,12	2	0,24
Tratados de Libre Comercio de Estados Unidos con otros países	0,07	3	0,21
Creciente digitalización e inteligencia artificial en salud	0,06	4	0,24
Alianza entre CVS Health y Microsoft (2021)	0,06	2	0,12
Aparición de la viruela del mono	0,06	1	0,06
TOTAL OPORTUNIDADES			1,83
AMENAZAS			
Ley de reforma de salud en Estados Unidos	0,04	1	0,04
Investigación y desarrollo de competidores	0,05	4	0,20
Alianza entre Walgreens y Rite Aid	0,04	3	0,12
Precio bajo de los productos sustitutos	0,04	3	0,12
Guerra Rusia - Ucrania	0,04	3	0,12
Ingreso de Mark Cuban Cost Plus Drug Company	0,08	3	0,24
TOTAL AMENAZAS			0,84
TOTAL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS			2,67

Nota: Elaboración propia, 2023.

Como conclusión, se observa que el valor de oportunidades es superior al de las amenazas, lo que representa un entorno externo favorable para la marca Pillsens. Asimismo, un puntaje total promedio de 2,67 indica una posición interna de fuerza por encima del promedio en cuanto a los factores externos que generan oportunidades y amenazas.

2.4 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante las herramientas previas sobre el análisis externo, se concluye que se presenta un entorno sumamente favorable, no solo para el negocio de Pillsens dentro de Estados Unidos, sino para un acuerdo comercial con una de las cadenas de farmacias más exitosas del país: CVS. Estas oportunidades se presentan tanto para la venta de analgésicos como de antioxidantes, productos principales de Pillsens. Incluso, hacia un mediano o largo plazo, el entorno motiva la investigación y desarrollo sobre nuevos productos.

Por otro lado, el mercado de Estados Unidos es enorme, lo cual brinda una gran ventana para el negocio de Pillsens, y mejor aún con el acuerdo comercial. Sin embargo, se debe considerar la presencia de competidores de peso, a nivel de cadenas de farmacias y de laboratorios, y sobre todo el ingreso de un nuevo competido al mercado. No obstante, se piensa que esta gran competitividad debe ser el impulsor para que Pillsens pueda seguir tomando las mejores estrategias posibles y continuar con un crecimiento sostenido.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE PILLSSENS

El análisis interno permite analizar los diferentes factores que existen en la empresa con el fin de evaluar los recursos, y conocer su situación y las capacidades con las que se cuentan. En el presente capítulo, se expondrá el análisis el modelo de negocio (Canvas), la cadena de valor, el análisis de áreas funcionales, el análisis VRIO que permitirá definir la ventaja competitiva, la estrategia competitiva y, finalmente, la matriz de evaluación de factores internos (EFI) mediante un estudio de las 12 rondas ejecutadas en 2021.

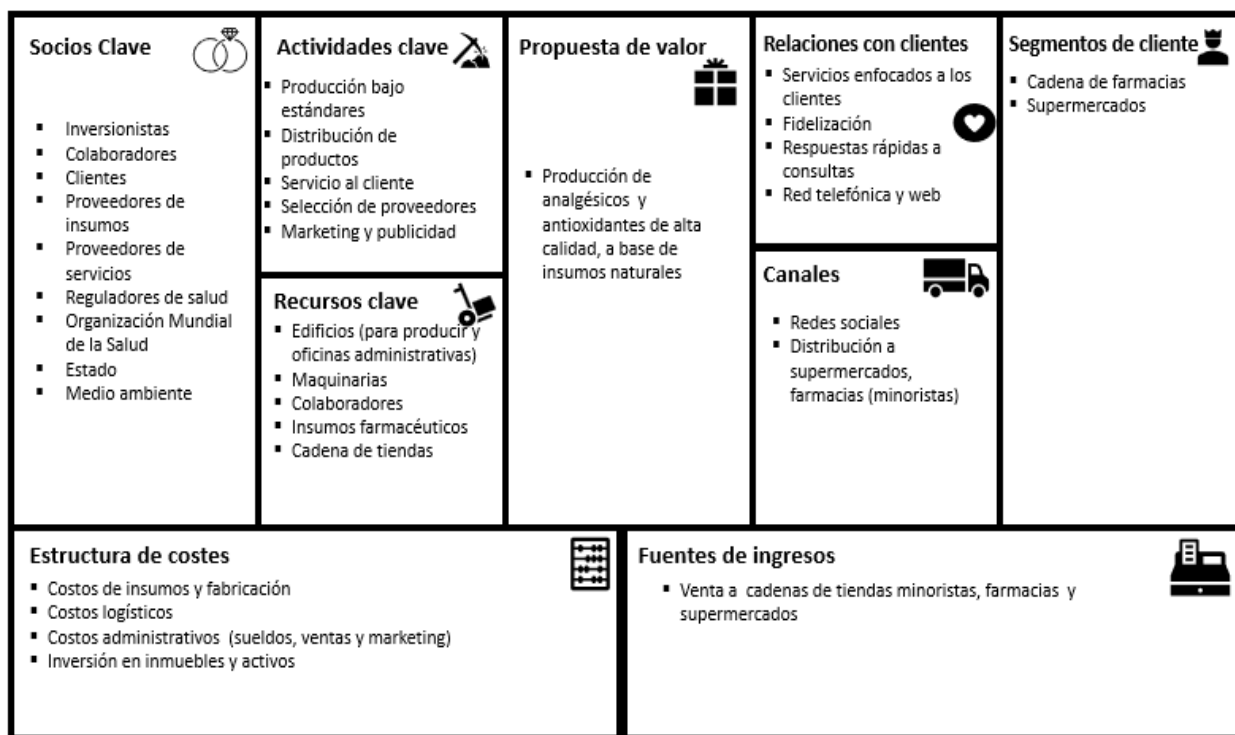
3.1 Análisis interno de Pillsens

3.1.1 Modelo de negocio

El objetivo de presentar el modelo de negocio de Pillsens es obtener una visión clara del negocio, definir cómo hacer llegar los productos a los clientes y sobre todo lograr que esta herramienta visual cuente de manera resumida los puntos clave de Pillsens. A continuación, se muestra el modelo de negocio de Pillsens (ver Figura 7).

Figura 7.

Modelo de negocio de Pillsens



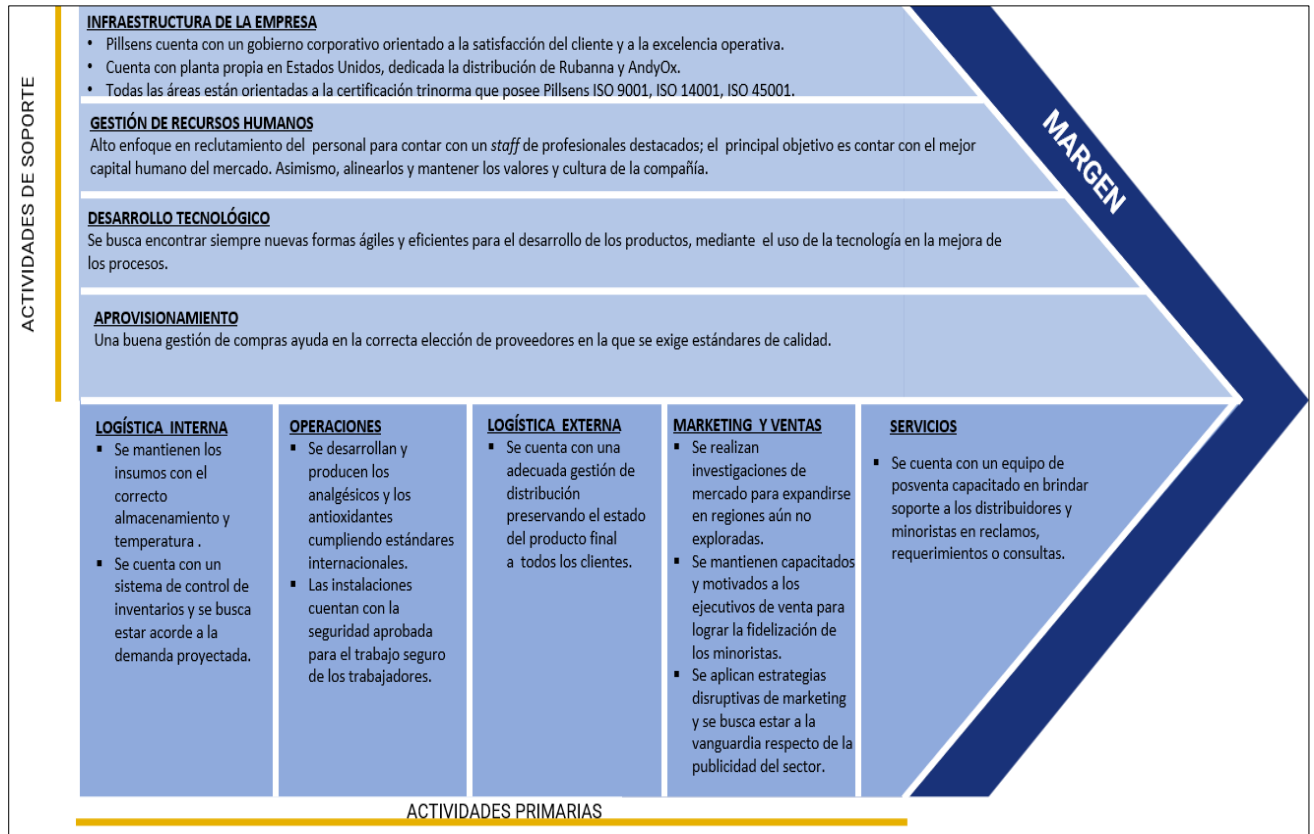
Nota: Elaboración propia, 2023.

3.1.2 Cadena de valor

La cadena de valor permite identificar las actividades principales y de soporte para crear el producto de Pillsens. A continuación, en la Figura 8, se presenta la metodología de Porter analizada para Pillsens.

Figura 8.

Cadena de valor de Pillsens



Nota: Elaboración propia a partir del Modelo de Porter

- **Infraestructura de la empresa:** La infraestructura incluye la planificación, área de vital importancia para estar acorde a la demanda de los clientes y ofrecer respuestas rápidas de abastecimiento a los minoristas. Además, la contabilidad está gestionada por el costeo ABC, estructura de costos que le ha permitido ser líder en el mercado.
- **Gestión de recursos humanos:** Pillsens debe considerar un alto enfoque en reclutamiento del personal para contar con un equipo de científicos y profesionales destacados. Así, el principal objetivo es disponer del mejor capital humano del mercado y alinearlos a mantener los valores y la cultura de la compañía. La capacitación de los colaboradores debe ser constante en el servicio de atención al público; el de

posventa, que fideliza a los clientes; y en otras herramientas básicas que impulsen una mayor competitividad del colaborador para un mejor desempeño mediante el cual el colaborador y la empresa se beneficien.

- **Desarrollo tecnológico:** constantemente, se busca encontrar nuevas formas ágiles y eficientes para el desarrollo de los productos y de los procedimientos mediante el empleo de tecnología en la mejora de procesos.
- **Aprovisionamiento:** en la gestión de compras, se prioriza la elección adecuada de proveedores, porque es el área fundamental que se encarga de todo el aprovisionamiento de la compañía. Se debe tomar en cuenta la evaluación de proveedores con respecto a la calidad y a la generación de ahorro.
- **Logística interna:** se encarga de mantener los insumos con el correcto almacenamiento hasta que sea distribuido. Además, controla los inventarios con un sistema automático para mantener constantemente actualizado el *stock*, y, a partir de ellos, proyectar los pedidos de insumos y responder a la demanda.
- **Operaciones:** en cuanto a las instalaciones, existe un gran conocimiento por la seguridad en el trabajo con respecto a maquinarias y ambiente. Existe bastante capacitación de seguridad del trabajo en las operaciones; ello permite la producción mediante maquinarias que cumplen con estándares y normas internacionales de seguridad y calidad.
- **Logística externa:** se cuenta con una adecuada gestión de la distribución que siempre preserva el estado de los productos finales y mantiene de forma eficiente la ruta de transporte para llegar a todos los canales a tiempo.
- **Marketing y venta:** algunas regiones de Estados Unidos aún no han sido exploradas por Pillsens, por lo cual se debe efectuar investigaciones de mercado para continuar con la expansión. Como las ventas son su razón significante de crecimiento, es necesario mantener motivados a los ejecutivos de venta para que logren fidelizar a sus clientes e incrementen su cuota de mercado. Finalmente, no se debe dejar de lado la publicidad en las redes sociales.
- **Servicios:** se cuenta con un equipo de soporte para los minoristas en reclamos, requerimientos y consultas en general de la trazabilidad de sus pedidos o estado de medicamentos.

3.1.3 Análisis de áreas funcionales

Se realizó el análisis de las áreas funcionales para determinar los logros obtenidos en las rondas evaluadas en Estados Unidos y retos propuestos para 2022 en la gestión de Pillsens.

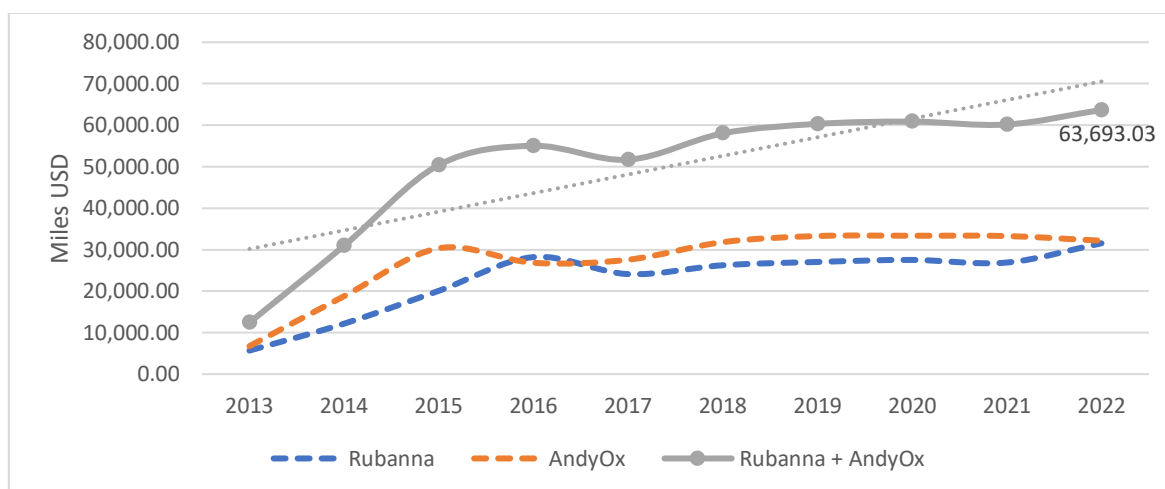
- **Investigación y desarrollo**

- **Logros:** en cada una de las rondas, se invirtió en la investigación del desarrollo de productos, lo que ha permitido vender más unidades de los productos y reducir así ligeramente el precio.
- **Retos:** buscar ideas disruptivas en la creación de productos en el sector, en el cual existen laboratorios con larga trayectoria.

La evolución de ventas de Pillsens en Estados Unidos en el periodo 2013-2022 se presenta en la Figura 9.

Figura 9.

Evolución de ventas de Pillsens en Estados Unidos (en miles de dólares)



Nota: Elaboración propia, 2022.

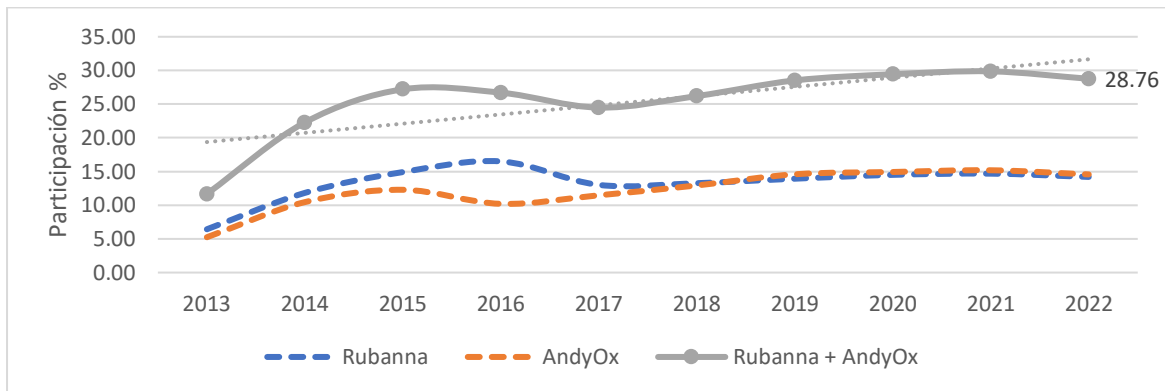
- **Planificación**

- **Logros:** se ha incrementado la participación de mercado hasta un 14.39%.
- **Retos:** adquirir un sistema como Demand & Planning para mejorar la estimación de la demanda y así evitar excesos de inventario.

En la Figura 10, se puede observar la evolución de participación de mercado de Pillsens en Estados Unidos en el periodo 2013-2022.

Figura 10.

Evolución de participación de mercado de Pillsens en Estados Unidos (en porcentaje)



Nota: Elaboración propia, 2022.

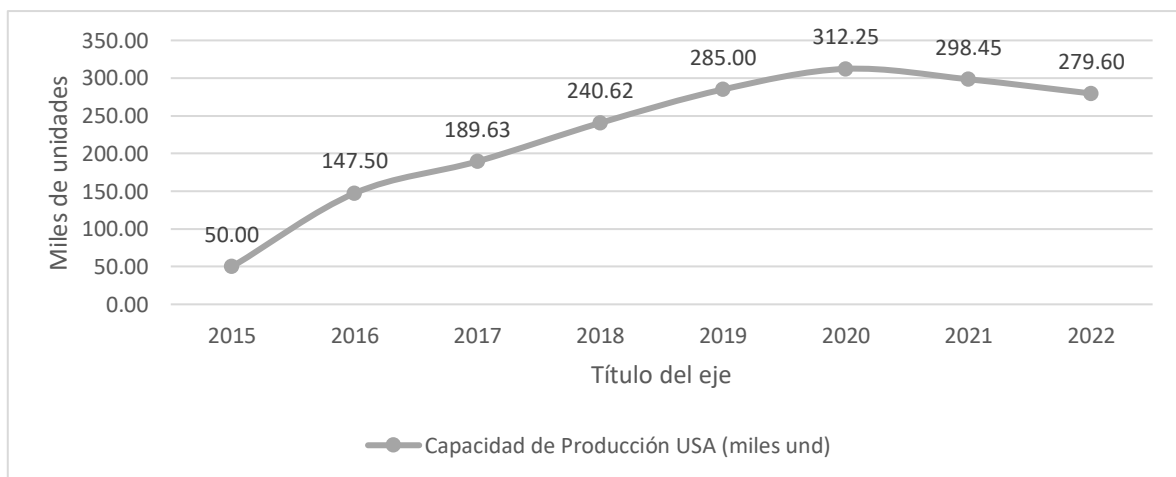
- **Logística**

- **Logros:** se ha invertido en capacidad instalada: la planta y la maquinaria se encuentran en óptimas condiciones para funcionamiento.
- **Retos:** invertir entre USD 50,000 y USD 100,000 más en maquinarias para abarcar el acuerdo comercial que se piensa establecer con CVS.

La evolución de capacidad de producción de Pillsens en Estados Unidos puede revisarse en la Figura 11.

Figura 11.

Evolución de capacidad de producción de Pillsens en Estados Unidos (en miles de unidades)



Nota: Elaboración propia, 2022.

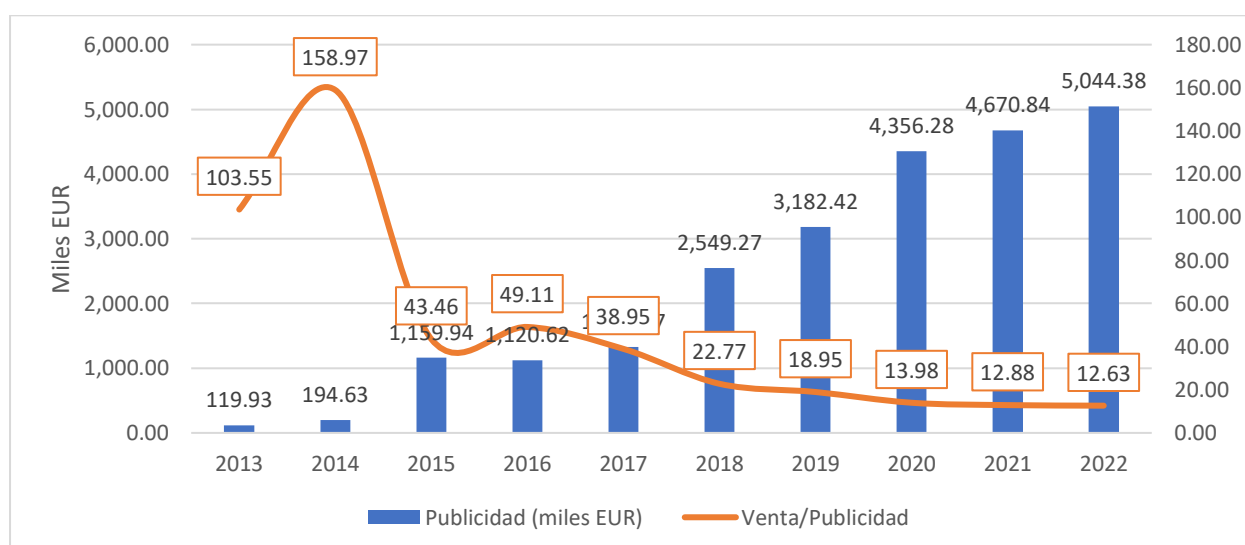
- **Marketing**

- **Logros:** se ha invertido en marketing e innovación en canales digitales para la apertura de más clientes. Se ha logrado posicionamiento con la marca con productos naturales y se ha obtenido un ratio de 4.3 euros de venta por cada euro de publicidad.
- **Retos:** invertir en 20% más en marketing digital mediante la web y redes sociales para abarcar más alcance del público.

A continuación, en la Figura 12, se presenta la evolución de inversión en publicidad durante el periodo 2013-2022.

Figura 12.

Evolución de inversión en publicidad (en miles de euros)



Nota: Elaboración propia, 2022.

- **Finanzas**

- **Logros:** se ha reducido el porcentaje de costos de la producción.
- **Retos:** mejorar el rendimiento del capital empleado (ROCE).

- **Recursos humanos**

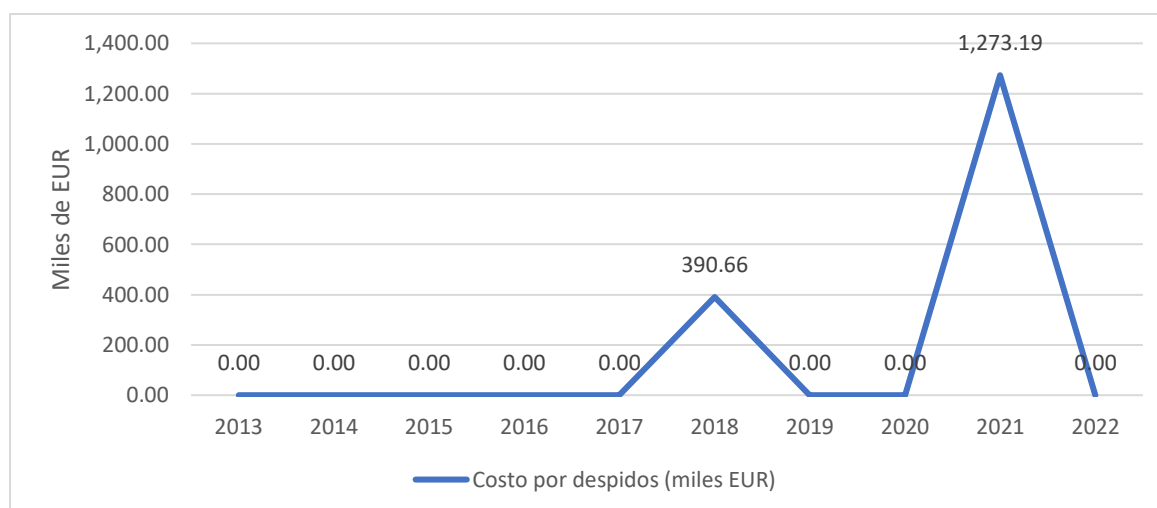
- **Logros:** las capacitaciones constantes con enfoque al cliente y la cultura de la organización han aportado resultados positivos en el clima laboral, el compromiso y el estándar para la atención del cliente. Esto permitió no tener costos por despidos durante el último año (R12).

- **Retos:** incrementar las vallas salariales de acuerdo al mercado en un contexto de búsqueda de profesionales destacados.

En la Figura 13, se presenta la evolución de costos por despido.

Figura 13.

Evolución de costos por despido (en miles de euros)



Nota: Elaboración propia, 2022.

3.1.4 Análisis VRIO

A continuación, en la Tabla 3, se presenta el desarrollo del análisis VRIO mediante el cual se determinaron las ventajas competitivas de Pillsens, es decir, los recursos internos que generen una ventaja frente a la competencia en el mercado.

Tabla 3.

Análisis VRIO de Pillsens

Competencia	Valuable	Rare	Inimitable	Organize	
Equipo destacado de científicos y profesionales	X				Igualdad competitiva
Inversión en la investigación de nuevos productos para aumentar la cartera de productos	X				Igualdad competitiva
Planificación proyectada de acuerdo con la demanda con la finalidad de contar con el correcto <i>stock</i> y evitar pérdida de ventas	X	X			Ventaja competitiva temporal
Optimización de procesos productivos, eliminando movimientos innecesarios de mano de obra	X	X	X		Ventaja competitiva por explorar
Servicios de atención enfocados en la fidelización del cliente	X	X	X		Ventaja competitiva por explorar
Confianza en la alta calidad de los productos naturales. Fuerte posicionamiento en los analgésicos y antioxidantes	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible

Nota: Elaboración propia, 2022.

Como conclusión, la ventaja competitiva sostenible de Pillsens es la confianza en la calidad de los productos naturales. Esta ventaja debe ir repotenciándose con estrategias de calidad e innovación para que se siga manteniendo valiosa, rara, inimitable y organizada por la empresa. Por otro lado, la optimización de los procesos y la fidelización de los clientes tienen las tres características importantes; por ello, la empresa Pillsens debe organizarse para que se conviertan en una ventaja competitiva sostenible y así ser aún más competitiva en el mercado.

3.1.5 Definición de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Pillsens es la de liderazgo en costos por los siguientes motivos:

- Al producir productos de alta demanda con varios sustitutos, se requiere disminuir costos para obtener un precio de venta competitivo frente al mercado.
- El enfoque en el proceso de producción es el de automatización de procesos y minimización de desperdicios.
- En la cadena de distribución, se busca eficiencias en el traslado, en obtener procesos ágiles de despacho en los cuales se invierte menos tiempo.

3.1.6 Definición de la estrategia competitiva

Sobre la base de lo definido, se considera que la estrategia competitiva de Pillsens es la de liderazgo en costos. Esta estrategia se alcanza por (i) la fabricación de productos nuevos con marca blanca para evitar costos de publicidad, etiquetado, entre otros; (ii) la selección exclusiva de proveedores con la mejor calidad y un costo bajo; (iii) la inversión en tecnología de alta calidad que genere eficiencias en la planta; (iv) las economías de escala; y (v) la minimización por costos de transporte.

3.1.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para el logro de los objetivos propuestos, se evaluarán los factores internos de Pillsens, utilizando las principales fortalezas y minimizando las debilidades para aprovechar las oportunidades del mercado y así diferenciarse de la competencia. La matriz de evaluación de factores internos de Pillsens se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4.**Matriz EFI de Pillsens**

Factores internos claves	Valor	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
Investigación en el nuevo desarrollo de nuevos productos	0,10	4	0,40
Colaboradores comprometidos y motivados con la compañía	0,05	2	0,10
Búsqueda constante de eficiencias y automatizaciones	0,10	3	0,30
Compromiso con la calidad de los procesos y los productos	0,10	3	0,30
Velar por la satisfacción del cliente	0,20	4	0,80
TOTAL FORTALEZAS			1,90
DEBILIDADES			
Modelo de negocio imitable para operaciones en farmacia	0,10	1	0,10
Disposición de solamente dos plantas productoras	0,10	2	0,20
Constante guerra de precios con la competencia	0,05	3	0,15
Solvencia debilitada	0,20	4	0,80
TOTAL DEBILIDADES			1,25
Valor ponderado			3,15

Nota: Elaboración propia, 2023.

Como conclusión, el valor de fortalezas es superior al de las debilidades, lo que representa un entorno interno favorable para la marca Pillsens. Además, un puntaje total promedio de 3,15 indica una posición interna de fuerza por encima del promedio en cuanto a las debilidades de Pillsens.

3.1.8 Conclusiones

El desarrollo de todas las herramientas analizadas permite determinar el éxito de la empresa, puesto que visibiliza las competencias que posibilitan la diferenciación, las fortalezas que deben aprovecharse y las debilidades que deben mejorarse. El modelo de negocio permite conocer de manera resumida a Pillsens y la cadena de valor permite conocer con claridad las áreas de soporte y las primarias para entender dónde está la razón de ser de Pillsens y en un futuro determinar qué área de soporte se debe tercerizar.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE SOCIO ESTRATÉGICO PARA EL ACUERDO COMERCIAL

El Capítulo IV tiene como objetivo describir la empresa CVS brindando información acerca de su historia, negocio y perfil estratégico. Se utilizaron las mismas herramientas estratégicas del análisis interno de Pillsens con el fin de entender el negocio de CVS en su conjunto.

4.1 Consideraciones generales

CVS es una empresa líder en el cuidado de la salud en los Estados Unidos con más de 300,000 colaboradores, que incluye profesionales en física, farmacia y enfermería. Posee una serie de unidades de negocio como CVS Pharmacy, CVS Caremark, Aetna, entre otras. La estructura organizacional de CVS Health está conformada por los siguientes puestos:

- **Chief executive officer (CEO):** su rol es liderar y garantizar el cumplimiento de la visión y la misión de la compañía.
- **Gerente de finanzas:** su rol es gestionar las operaciones de balance, la tesorería y la financiación.
- **Gerente de operaciones:** su rol es encargarse de las operaciones cotidianas de la empresa, garantizar que las áreas productivas funcionen bien, supervisar los objetivos y asegurarse de que todos los sistemas, departamentos y partes de la cadena de suministro funcionen adecuadamente.
- **Gerente de marketing:** su rol es planificar e implementar estrategias de mercadotecnia.
- **Gerente de recursos humanos:** su rol principal es el de gestionar actividades referentes al personal, tales como el diseño de puestos, el reclutamiento, las relaciones entre empleados, la gestión del rendimiento, la capacitación, y el desarrollo y la gestión del talento.
- **Gerente legal:** su rol principal es gestionar, coordinar y supervisar todos los aspectos legales de la empresa y diseñar los métodos para que aquella siga todas las normativas jurídicas aplicables de acuerdo con su naturaleza.
- Gerente de estrategia, gerente de cuidado y beneficios, y gerente de tecnología y sistemas

4.2 Descripción de CVS

- **Historia:** en 1963, los hermanos Stanley y Sidney Goldstein y su socio Ralph Hoagland abrieron la primera tienda minorista de CVS en Lowell, Massachusetts, vendiendo productos de belleza y salud. En 1964, la cadena creció a 17 tiendas y se expandió a Rhode Island. Para la década de 1970, CVS operaba en 100 tiendas en New England y en Northeast; realizó una adquisición de 84 farmacias de Clinton Drug, alcanzó ventas anuales de USD 100 millones y adquirió 36 cadenas de farmacias de Mack Drug. En la década de 1980, la compañía alcanzó las ventas anuales de USD 1,000 millones, y celebró su vigesimoquinto aniversario con 750 tiendas y ventas de USD 1,600 millones en 1988 (Casos Exitosos, 2022).

En 2000, CVS completó la adquisición de 1,268 tiendas de Eckerd Health Services. Se creó la unidad de negocio CVS Caremark, que adquirió 541 tiendas de Longs Drugs en California, Hawái, Nevada y Arizona; ello permitió que CVS lidere el mercado en el norte y centro de California. En la década de 2010, CVS Caremark anunció que dejaría de vender cigarrillos y tabaco en todas las tiendas de CVS, motivo por el cual cambió el nombre de CVS Caremark a CVS Health para enfatizar su compromiso con la salud de las personas. La empresa adquirió Omnicare, el proveedor líder de servicios de farmacia, y completó la compra de 1,600 farmacias y clínicas de la compañía Target.

En 2021, CVS Health inició la administración de las vacunas contra la COVID-19, y se convirtió en una de las primeras compañías de vacunación para residentes de hogares de ancianos y centros de vida en Estados Unidos. En la actualidad, la compañía ofrece las vacunas en cerca de 10,000 sucursales de CVS Pharmacy. Hasta agosto de 2021, la empresa había administrado 29 millones de pruebas de COVID-19 y 30 millones de dosis de vacunas (CVS Caremark, 2022).

- **Visión:** Esforzarse por mejorar la calidad de vida humana.
- **Misión:** Brindar atención experta y soluciones innovadoras en farmacia y atención médica que sean efectivas y fáciles para los clientes.
- **Clientes:** la venta de productos se dirige al público en general que desea un tratamiento para la salud.
- **Sedes:** en marzo de 2022, CVS contaba con 9.893 farmacias dentro de los Estados Unidos; la mayor concentración de farmacias se hallaba en California.

4.3 Perfil estratégico de CVS

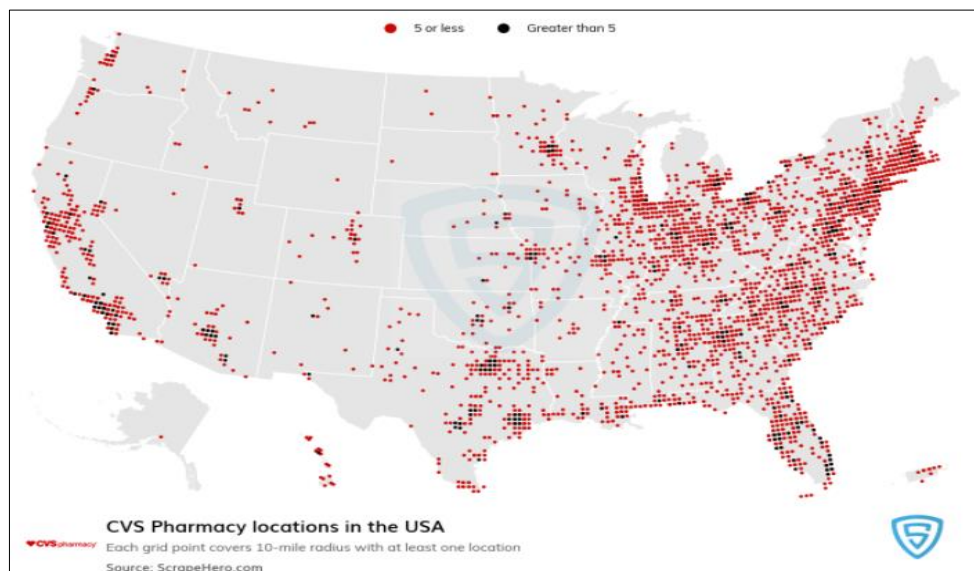
CVS utiliza principalmente la estrategia de liderazgo en costos para lograr una ventaja competitiva al minimizar los costos asociados con las farmacias minoristas, la administración de formularios y los servicios de atención médica. El plan de negocios de la corporación incluye precios razonables a través de un posicionamiento estratégico que brinda costos competitivos dentro del mercado farmacéutico. Esta estrategia garantiza un bajo costo para las necesidades de atención médica de los consumidores y una ventaja competitiva que ayuda a cumplir con la misión corporativa y las declaraciones de visión de CVS Health. La estrategia de liderazgo en costos influye en cómo se priorizan las estrategias de crecimiento en las operaciones de atención sanitaria y farmacia minorista.

4.4 Análisis geográfico CVS

En marzo de 2022, existían 9.893 farmacias CVS dentro de los Estados Unidos. El estado con mayor número de farmacias era California, con 1.167 tiendas, que representa el 11% de todas las farmacias CVS dentro de Estados Unidos. El mapa de concentración por estado puede observarse en la Figura 14.

Figura 14.

Mapa de concentración de farmacias CVS por estado



Nota: Tomado de ScrapeHero, 2023.

4.5 Análisis interno de CVS

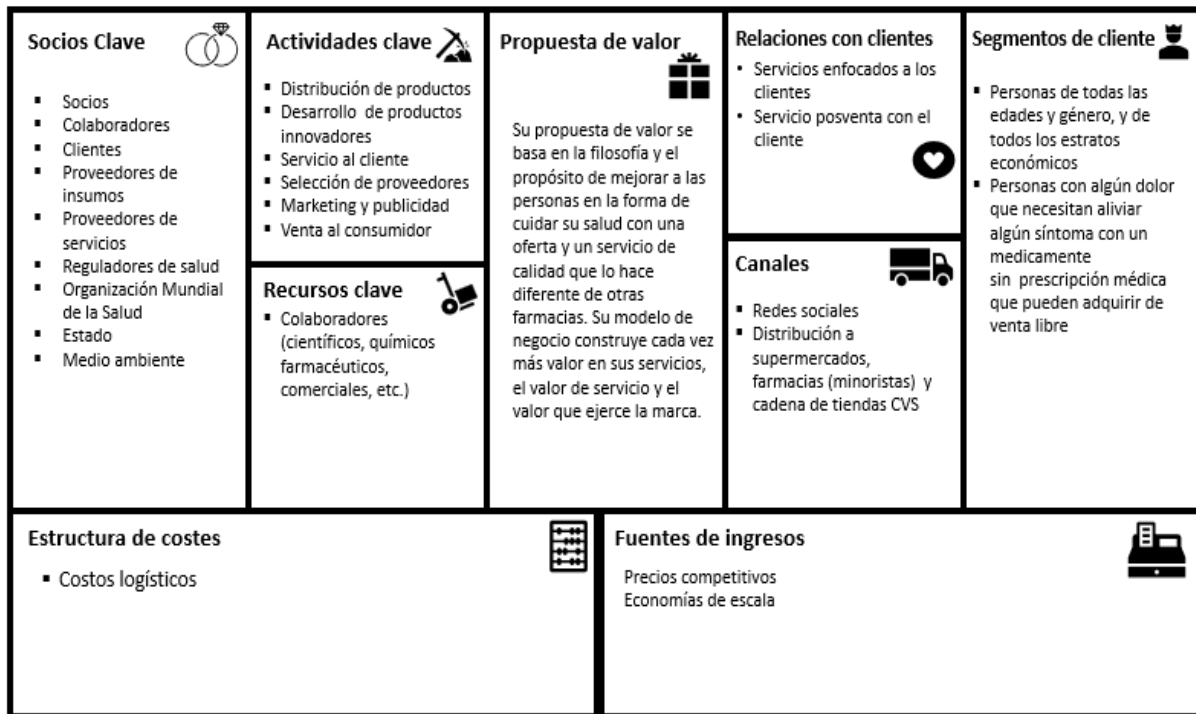
Se analizó la empresa CVS para determinar qué tipo de negocio maneja, conocer sus fortalezas y la ventaja competitiva que volvería atractiva la firma de un acuerdo comercial con aquella.

4.5.1 Modelo de negocio CVS

A continuación, en la Figura 15, se expone el modelo de negocio de CVS, a fin de conocer su tipo de negocio, sus clientes, a quiénes se dirige y como se perciben los ingresos.

Figura 15.

Modelo de negocio CVS



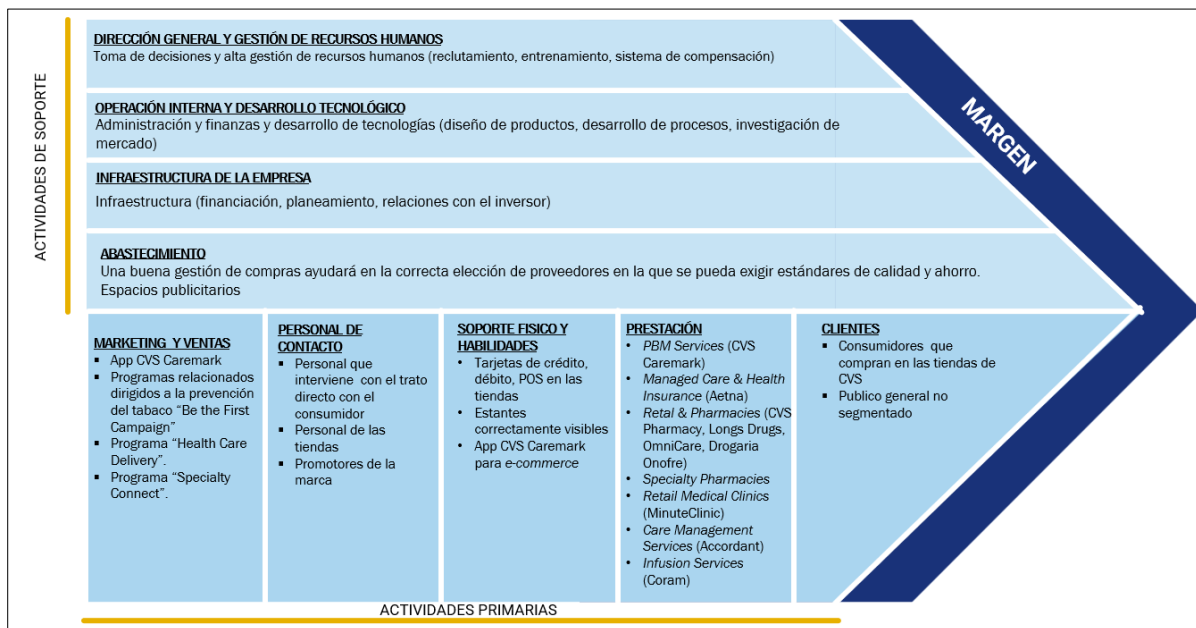
Nota: Elaboración propia, 2023.

4.5.2 Cadena de valor

Se debe analizar la cadena de valor de CVS para verificar la eficiencia en la cadena de suministros del negocio. El objetivo es analizar las principales fuentes/actividades que brindan la ventaja competitiva del negocio. A continuación, en la Figura 16, se presenta la cadena de valor de CVS Health.

Figura 16.

Cadena de valor CVS Health



Nota: 1. "Health Care Delivery" es un programa que brinda soluciones al problema de un sistema médico complejo mediante la coordinación y comunicación entre pacientes y proveedores; de esta manera, se mejora la accesibilidad a la salud y disminuyen los costos. 2. "Specialty Connect" es un programa que consiste en una línea de ayuda médica disponible las 24 horas del día durante los siete días de la semana y que satisface la necesidad de ayuda médica imprevista. Elaboración propia, 2023.

- **Logística de entrada:** la recepción, el almacenamiento y la reposición de los productos; contar con un sistema de control de inventarios; y estar acorde a la demanda del mercado son parte de la logística que maneja CVS.
- **Operaciones:** son actividades que ayudan a la organización a vender a consumidores productos/servicios. Estas actividades se pueden ejecutar tanto en modo físico como virtual.
- **Logística externa:** comprende actividades para distribuir los productos que llegan a los compradores finales. Las actividades de logística externa abarcan el almacenamiento, el procesamiento, la red de distribución, la programación y el cumplimiento de pedidos.
- **Marketing y ventas:** incluye actividades para crear medios con los que el comprador puede adquirir los productos de una empresa: la fijación de precios, la gestión de la fuerza de ventas, la selección de canales, la publicidad y la promoción, entre otras.
- **Servicios posventa:** se cuenta con un equipo de posventa capacitado en brindar soporte a los clientes.

4.5.3 Análisis de áreas funcionales

Se analizaron las áreas funcionales de CVS para verificar la distribución del trabajo dentro del negocio, y cuáles son los retos y fortalezas o logros de cada una de ellas con el fin de saber cómo hacer más eficiente el servicio. A continuación, en la Tabla 5, se presentan las áreas funcionales más importantes de CVS.

Tabla 5.

Áreas funcionales de CVS Health

	Logros	Retos
Planificación	Planificación acorde al mercado, aumentando 11% más de ventas con respecto al año pasado	Incremento de al menos 11% con respecto al año anterior
Logística	Correcto sistema de control de inventarios	Distribución puntual a las 7,800 tiendas en Estados Unidos a fin de no tener ventas perdidas
Marketing	Inversión en marketing e innovación en canales digitales para la apertura de más tiendas	Enfoque en el marketing digital mediante la web y redes sociales para obtener más alcance del público
Finanzas	Reducción en el pagos por intereses, lo que influye en el resultado financiero a favor de la empresa	Negociación en tasas de interés Verificación del gasto operativo al encontrarse aumentando en 5% anual

Nota: Elaboración propia, 2023.

4.5.4 Análisis VRIO

Se desarrolló el análisis VRIO para encontrar las ventajas competitivas de CVS Health, es decir, los recursos internos que generen una ventaja frente a la competencia en el mercado (ver Tabla 6).

Tabla 6.

Análisis VRIO de CVS Health

Competencia	<i>Valuable</i>	<i>Rare</i>	<i>Inimitable</i>	<i>Organize</i>	
Recursos de tecnología de la información para optimizar las operaciones de farmacia minorista y servicios de atención médica administrados	X				Paridad competitiva
Asociaciones de CVS con grandes minoristas	X	X			Ventaja competitiva temporal
Capacidad para mantener operaciones competitivas en los mercados de farmacias minoristas en el extranjero	X	X			
Capacidad para operar instalaciones de salud a gran escala	X	X	X		Ventaja competitiva sin explotar
El alto valor y la popularidad de la marca CVS	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Economías de escala basadas en una gran cuota de mercado	X	X	X	X	

Complementación operativa	X	X	X	X	
---------------------------	---	---	---	---	--

Nota: Elaboración propia, 2023.

Como conclusión, las ventajas competitivas sostenibles de Pillsens son la complementación operativa, las economías de escala y el valor de la marca. Estas ventajas se deben ir repotenciando con estrategias de calidad e innovación para que la empresa se siga manteniendo valiosa, rara, inimitable y organizada. Por otro lado, la capacidad para operar instalaciones de salud a gran escala tiene las tres características importantes, por lo cual es necesario que CVS Health se organice para que se conviertan en una ventaja competitiva sostenible y así ser aún más competitiva en el mercado.

4.5.5 Definición de ventaja competitiva

La ventaja competitiva de CVS Health es la de liderazgo en costos. CVS involucra altas economías de escala asociadas con una gran participación en el mercado de atención médica y farmacia minorista, lo cual ayuda a reducir costos, generar rentabilidad a la empresa y brindar valor para los clientes. Además, la complementación operativa, referida a la naturaleza complementaria de las divisiones o subsidiarias de CVS, satisface todos los criterios de análisis VRIO. Desde el punto de vista basado en los recursos, esta competencia central funciona para maximizar la creación de valor de beneficio mutuo de las subsidiarias de la empresa; dicha complementación crea una sinergia que conduce a una eficacia operativa óptima, una cadena de valor eficaz y una ventaja competitiva sostenida.

4.5.6 Definición de estrategia competitiva

CVS tiene una ventaja competitiva sostenible. La estrategia de CVS es el liderazgo en costos, debido a que posee economías de escala al tener alta penetración en Estados Unidos. El enfoque que debe seguir es convertirse en productor de bajo costo en la industria de la salud y farmacéutica; por ello, debería firmar mejores contratos con los proveedores para obtener un alto pedido de productos terminados, lo que le permitiría una mejor gestión de la cadena de suministro.

4.5.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Con el fin de conocer las fortalezas y las debilidades de la empresa CVS, se preparó la matriz de evaluación de factores internos (EFI), presentada más adelante en la Tabla 7. Si se conocen las fortalezas de una empresa, será posible explotarlas; además, conociendo las debilidades, se podrá contemplar hasta qué punto se puede llegar a trabajar o firmar un acuerdo comercial con esta empresa.

- **Fortalezas**
 - **Alto valor de la marca en las industrias minoristas de farmacia y atención médica:** a través de la marca, se genera confiabilidad e imagen positiva entre los clientes.
 - **Sinergia de la cadena de valor de divisiones/subsidiarias interdependientes:** las tiendas de farmacia minorista de la corporación brindan valor al hacer que sea conveniente para los consumidores surtir sus recetas, y las operaciones de atención médica de la compañía complementan estas operaciones minoristas. La cultura corporativa de CVS brinda apoyo adicional para mantener sinergia entre las subsidiarias y divisiones.
 - **Alto nivel de penetración en el mercado farmacéutico minorista y la industria de la salud:** permite economías de escala que otros competidores, al ser pequeños, no pueden igualar.

- **Debilidades**
 - **Modelo de negocio imitable para operaciones de atención médica y farmacia minorista:** un nuevo competidor puede aplicar el mismo modelo de negocio de atención médica junto con un negocio de farmacia minorista.
 - **Alcance minorista limitado en operaciones de atención médica y farmacia minorista:** existe dependencia del mercado de Estados Unidos, puesto que en otros países la penetración no es tan alta.

Tabla 7.

Matriz EFI de CVS Health

Factores internos clave	Valor	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
El alto valor de la marca en las industrias minoristas de farmacia y atención médica	0,25	4	1,00
Sinergia de la cadena de valor de divisiones/subsidiarias interdependientes	0,20	4	0,80
Alto nivel de penetración en el mercado farmacéutico minorista y la industria de la salud.	0,20	3	0,60
TOTAL FORTALEZAS			2,40
DEBILIDADES			
Tiene un modelo de negocio imitable para operaciones de atención médica y farmacia minorista	0,20	2	0,40
Alcance minorista limitado en operaciones de atención médica y farmacia minorista	0,15	2	0,30
TOTAL DEBILIDADES			0,70

Nota: Elaboración propia, 2023.

Cómo conclusión, el valor de fortalezas es superior al de las debilidades, lo que representa un entorno interno favorable para la marca CVS. Además, un puntaje total promedio de 3,10 indica una posición interna de fuerza por encima del promedio en cuanto a abordar las debilidades de CVS.

4.5.8 Conclusiones

La cadena de tiendas CVS posee gran penetración de mercado en Estados Unidos, pues cuenta con más de 7,000 tiendas en este país; mediante la firma de alianzas con productoras de medicamentos, puede alcanzar un gran volumen y marcas disponibles para los consumidores. Así, es posible obtener economías de escala y más eficiencia en costos.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DEL MERCADO

El objetivo del presente capítulo es analizar la participación de mercado de los productos vendidos sin receta médica (OTC, por sus siglas en inglés), entre ellos los analgésicos y los antioxidantes, dentro del mercado farmacéutico. Se requiere saber si es viable el mercado en el que se enfoca Pillsens, además de identificar la competencia y la oferta que existe. Actualmente, el mercado de los analgésicos viene creciendo en 1.5% anual promedio a nivel mundial y los antioxidantes en 3.5%. El enfoque de Pillsens es ingresar al mercado de Estados Unidos, donde los analgésicos están creciendo en 2.6% anual promedio y los antioxidantes en 4.7% (Euromonitor International, 2022a).

Los antioxidantes y los analgésicos pertenecen al grupo de productos que no necesitan receta médica para el consumo. Es necesario conocer cuál es el porcentaje de oferta o participación de estos productos dentro de toda la familia de los OTC.

5.1 Mercado de productos farmacéuticos OTC

De los productos vendidos sin receta médica a nivel mundial, aquellos con mayor porcentaje son los medicamentos contra el resfrío, la tos y las alergias, con 33%. En segundo lugar, aparecen los analgésicos, con porcentaje de participación de 23% en seis años (ver Tabla 8).

Tabla 8.

Crecimiento de ventas de productos OTC en el mundo (en millones de dólares)

Categoría	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Porcentaje
Remedios para la tos, el resfriado y las alergias	43.059	43.529	44.140	40.879	40.965	40.136	252.707	33%
Analgésicos	28.934	29.487	30.143	30.385	31.200	30.580	180.730	23%
Remedios digestivos	20.784	21.092	21.377	21.077	21.313	20.921	126.562	16%
Dermatológicos	17.420	17.544	17.741	17.752	17.808	17.539	105.804	14%
Cuidado de los ojos	4.841	4.964	5.061	5.023	5.129	5.105	30.122	4%
Ayudas para dormir	3.348	3.564	3.849	4.424	4.757	4.759	24.702	3%
Cuidado de heridas	3.718	3.749	3.789	3.711	3.711	3.508	22.186	3%
Ayudas de terapia de reemplazo de nicotina para dejar de fumar	2.873	2.891	2.822	2.814	2.776	2.618	16.793	2%
Cuidado bucal para adultos	1.365	1.386	1.404	1.418	1.398	1.354	8.324	1%
Anticoncepción de emergencia	1.078	1.134	1.184	1.203	1.252	1.459	7.310	1%
Total OTC	127.420	129.339	131.510	128.686	130.307	127.979	775.240	100%

Nota: Euromonitor, 2022a.

Ahora bien, entre los productos vendidos sin receta médica dentro de Estados Unidos, los que representan el mayor porcentaje son las medicinas para el resfrío, la tos y las alergias, con un 34% de todos los OTC. En segundo lugar, aparecen los analgésicos, cuyo porcentaje de participación es de 19% en seis años (ver Tabla 9).

Tabla 9.**Crecimiento de ventas de productos OTC en Estados Unidos (en millones de dólares)**

Categoría	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Porcentaje
Remedios para la tos, el resfriado y las alergias	11.788	11.680	11.755	11.259	11.036	10.696	68.214	34%
Analgésicos	6.266	6.270	6.320	6.708	6.746	6.433	38.743	19%
Remedios digestivos	5.649	5.532	5.504	5.586	5.648	5.295	33.214	16%
Dermatológicos	4.009	3.967	3.959	3.957	3.880	3.682	23.453	12%
Ayudas para dormir	1.365	1.455	1.592	1.910	2.056	1.944	10.322	5%
Cuidado de ojos	1.404	1.431	1.475	1.528	1.578	1.528	8.943	4%
Ayudas de terapia de reemplazo de nicotina para dejar de fumar	1.230	1.213	1.220	1.210	1.180	1.073	7.126	4%
Cuidado de heridas	1.153	1.154	1.172	1.197	1.194	1.042	6.912	3%
Anticoncepción de emergencia	462	495	520	545	557	750	3.329	2%
Cuidado bucal para adultos	306	316	322	332	320	296	1.891	1%
Total OTC	33.633	33.513	33.838	34.232	34.194	32.737	202.147	100%

Nota: Euromonitor International, 2022a.

Mediante las Tablas 8 y 9, se puede confirmar que el segundo producto con mayores ventas de la familia de los OTC son los analgésicos tanto a nivel mundial como a nivel de Estados Unidos.

5.2 Mercado de vitaminas y suplementos dietéticos

A nivel mundial, en la categoría de vitaminas y suplementos dietéticos, se observa que ha experimentado un crecimiento en ventas del 14% de 2017 a 2022 y un crecimiento anual promedio de 2.6% (ver Tabla 10).

Tabla 10.**Crecimiento de ventas de vitaminas y suplementos dietéticos en el mundo (en millones de dólares)**

2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
115.273	119.449	121.330	129.150	131.699	131.208	748.109

Nota: Euromonitor International, 2022a.

Por otro lado, en Estados Unidos, la categoría de vitaminas y suplementos dietéticos ha presentado un crecimiento en ventas del 6% desde 2017 hasta 2022 y un crecimiento anual promedio de 1.2% (ver Tabla 11).

Tabla 11.**Crecimiento de ventas de productos OTC en Estados Unidos (en millones de dólares)**

2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
33.844	34.241	34.444	37.974	37.153	35.716	213.372

Nota: Euromonitor International, 2022a.

Entonces, se observa una tendencia al alza en ventas de vitaminas y suplementos dietéticos desde 2017 hasta 2022. Tal tendencia beneficiaría a Pillsens en el mercado de las vitaminas.

5.3 Segmentación

El mercado de la salud se segmenta en las siguientes categorías: (i) OTC, (ii) vitaminas y suplementos, (iii) productos herbales y tradicionales, (iv) nutrición deportiva, (v) control de peso y bienestar, (vi) consumo pediátrico y (vii) cuidado alérgico. A continuación, en la Tabla 12, se presentan las ventas de estas categorías desde 2017 a nivel mundial.

Tabla 12.

Ventas de consumo de la salud en el mundo (en millones de dólares)

Categoría	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Porcentaje
OTC	127.420	129.339	131.510	128.686	130.307	127.979	775.240	44%
Vitaminas y suplementos dietéticos	115.273	119.449	121.330	129.150	131.699	131.208	748.109	42%
Productos herbarios / tradicionales	50.865	53.215	54.396	55.198	56.712	56.507	326.893	18%
Nutrición deportiva	18.790	20.303	21.772	21.041	23.241	24.562	129.709	7%
Manejo del peso y del bienestar	19.009	19.419	19.947	20.994	21.494	20.989	121.852	7%
Salud del consumidor pediátrico	12.527	13.134	13.661	13.774	14.462	14.435	81.992	5%
Cuidado de alergias	7.257	7.261	7.406	7.381	7.337	7.254	43.896	2%
Salud del consumidor	351.140	362.121	370.022	376.224	385.252	382.933	2.227.691	100%

Nota: Euromonitor International, 2022a.

Por otro lado, en Estados Unidos, el consumo de vitaminas es superior al de OTC, en conjunto con aproximadamente el 78% de las ventas, seguidos por los productos relacionados a la nutrición deportiva (ver Tabla 13).

Tabla 13.

Ventas de consumo de la salud en Estados Unidos (en millones de dólares)

Categoría	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Porcentaje
Vitaminas y suplementos dietéticos	33.844	34.241	34.444	37.974	37.153	35.716	213.372	40%
OTC	33.633	33.513	33.838	34.232	34.194	32.737	202.147	38%
Nutrición deportiva	11.165	11.926	12.515	11.977	13.417	14.145	75.146	14%
Productos herbarios/tradicionales	6.710	7.029	7.617	8.405	8.510	8.305	46.575	9%
Manejo del peso y del bienestar	6.536	6.511	6.646	6.799	6.841	6.562	39.895	8%
Cuidado de alergias	3.555	3.448	3.491	3.629	3.634	3.492	21.247	4%
Salud del consumidor pediátrico	2.865	2.901	2.941	3.021	3.013	2.884	17.624	3%
Salud del consumidor	98.308	99.568	101.493	106.037	106.761	103.839	616.005	100%

Nota: Euromonitor International, 2022a.

Tanto en el mundo como en Estados Unidos, se observa el mayor porcentaje de ventas en las vitaminas y los suplementos dietéticos, y los productos OTC.

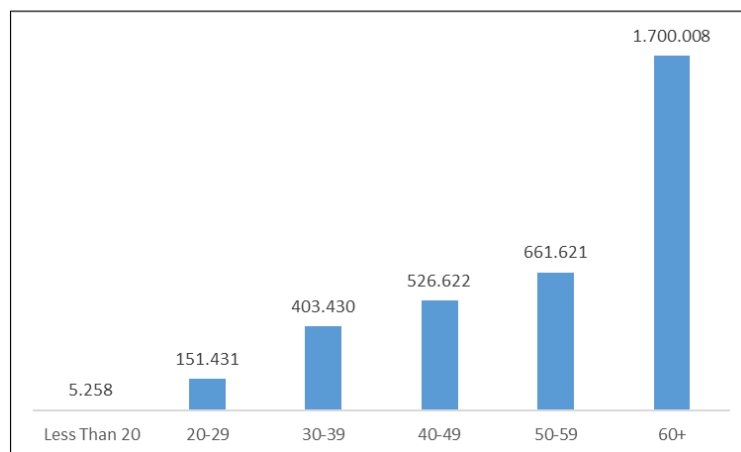
5.4 Comportamientos del consumidor

El tipo de consumidor al que se dirigen los productos de Pillsens son del mismo perfil que los consumidores de CVS. Sin embargo, se debe recalcar que los clientes son distribuidoras o cadenas de farmacias, mientras que el cliente final de CVS son los mismos consumidores.

Al no encontrar información del consumo de clientes de CVS, se tomó como referencia el consumo de la salud en Estados Unidos, utilizando como fuente principal la plataforma Euromonitor International (2022b). En la Figura 17, se puede observar que las personas de 60 años a más fueron aquellas con mayor consumo en productos de salud durante 2022.

Figura 17.

Gasto en salud y servicios médicos por edad en Estados Unidos en 2022 (en millones de dólares)

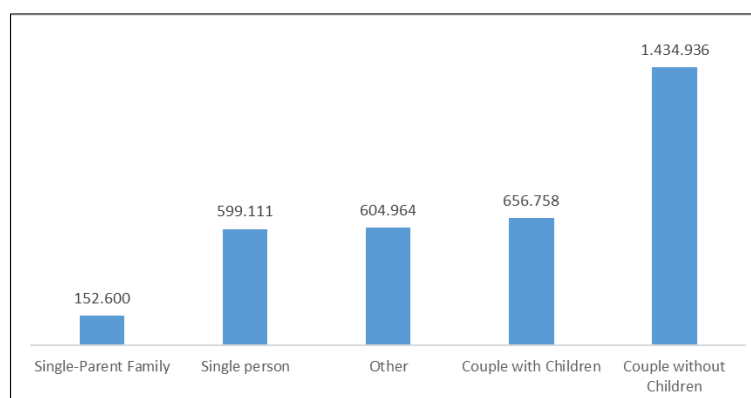


Nota: Tomado de Euromonitor International, 2022b.

En cuanto al tipo de familia, las parejas sin hijos son las que mayor consumo en la salud tienen (ver Figura 18).

Figura 18.

Gasto en salud y servicios médicos por tipo de familia en Estados Unidos en 2022 (en millones de dólares)

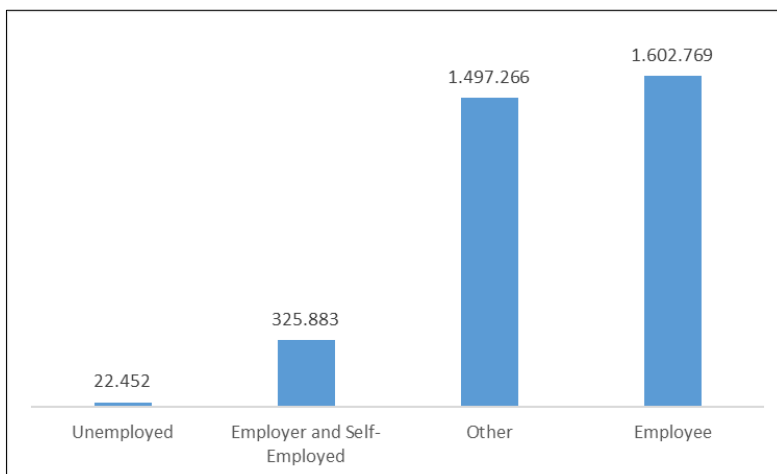


Nota: Tomado de Euromonitor International, 2022b.

Las personas con un estatus económico de empleados dependientes son los que tienen mayor consumo (ver Figura 19).

Figura 19.

Gasto en salud y servicios médicos según estatus económico en Estados Unidos en 2022 (en millones de dólares)

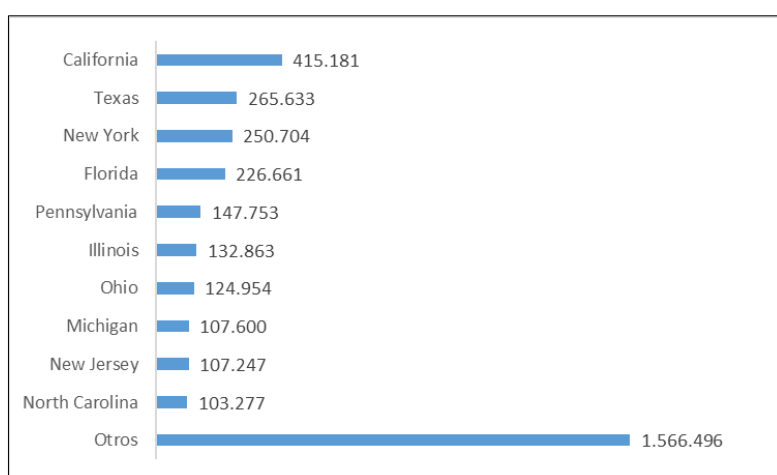


Nota: Tomado de Euromonitor International, 2022b.

Por último, en Estados Unidos, en 2022, los estados con mayor gasto en salud fueron California, Texas y Nueva York (ver Figura 20).

Figura 20.

Gasto en salud y servicios médicos por estado en Estados Unidos en 2022 (en millones de dólares)



Nota: Tomado de Euromonitor International, 2022b.

5.5 Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos

En la presente década, predomina la tecnología, y las empresas están apuntando cada vez más a la transformación digital de los procesos con la meta de obtener mayor competitividad en el

mercado. Teniendo en cuenta ello, han decidido implementar tecnología dentro de diversas áreas. A continuación, se describen las principales tecnologías y tendencias que vuelven más competitiva a una compañía en el mercado y, a su vez, más atractiva para otras empresas con la idea de formar alianzas.

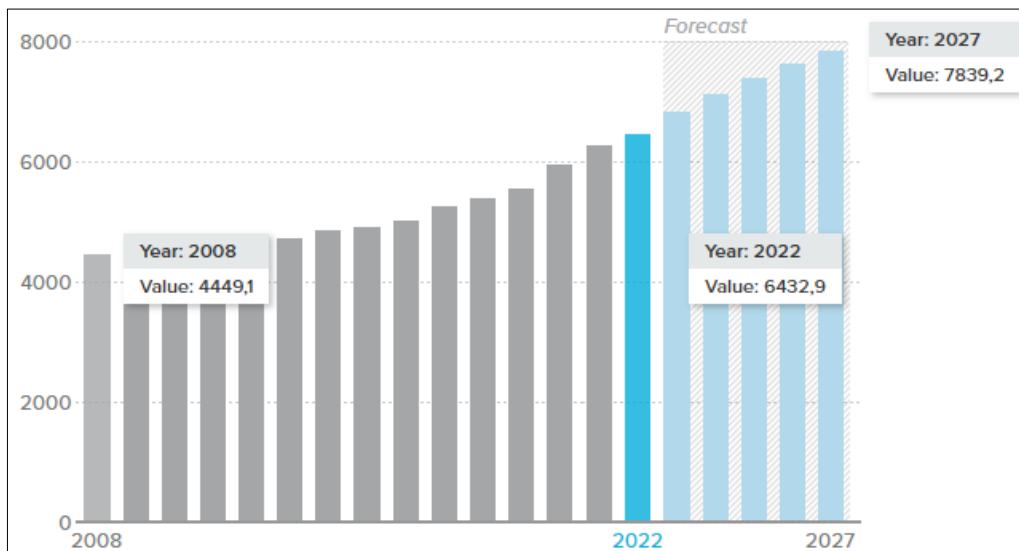
- **Venta por comercio electrónico:** los consumidores actuales están comprando cada vez más por Internet. En 2021, se registraron 263 millones de compradores digitales, un crecimiento de 2.73% versus el año anterior, y se espera llegar a 291 millones de compradores digitales en 2025 (Orús, 2023).
- **Larga base de datos de clientes:** en definitiva, un sistema integrado de gestión que almacene información histórica de clientes y comportamiento de compra es un valor agregado que hace atractiva a una empresa frente a otras.
- **Certificaciones internacionales ISO:** las certificaciones internacionales ISO reflejan una imagen de compromiso de la empresa en cuanto a la categoría que se está certificando. Ello recibe una percepción positiva de parte de los clientes pues les transmite tranquilidad y seguridad al adquirir productos o servicios de una empresa certificada. Entre tales certificaciones, aparecen ISO 9001, ISO 14000, ISO 27000, entre otras (Haléco Iberia, 2021).
- **Automatizaciones en procesos:** las automatizaciones han ido mejorando con el tiempo y las empresas están implementándolas para ahorrar costos y agilizar procesos. Existen *softwares*, metodologías, robots, sistemas de inteligencia artificial, etc., que permiten la automatización de procesos. Ello comprende desde automatizaciones en un almacén, como, por ejemplo, en el proceso de *picking*, hasta en la distribución, al momento de elegir la ruta correcta de entrega de pedidos (Clavijo, 2023).

5.6 Evolución de analgésicos y vitaminas

Dentro del sector de salud, los analgésicos son uno de los de mayor venta en Estados Unidos; han experimentado un crecimiento de ventas durante los últimos 15 años. En 2022, se alcanzaron ventas por USD 6,433 millones y se esperan ventas de USD 7,839 millones en 2027 (ver Figura 21).

Figura 21.

Ventas de analgésicos (en millones de dólares)

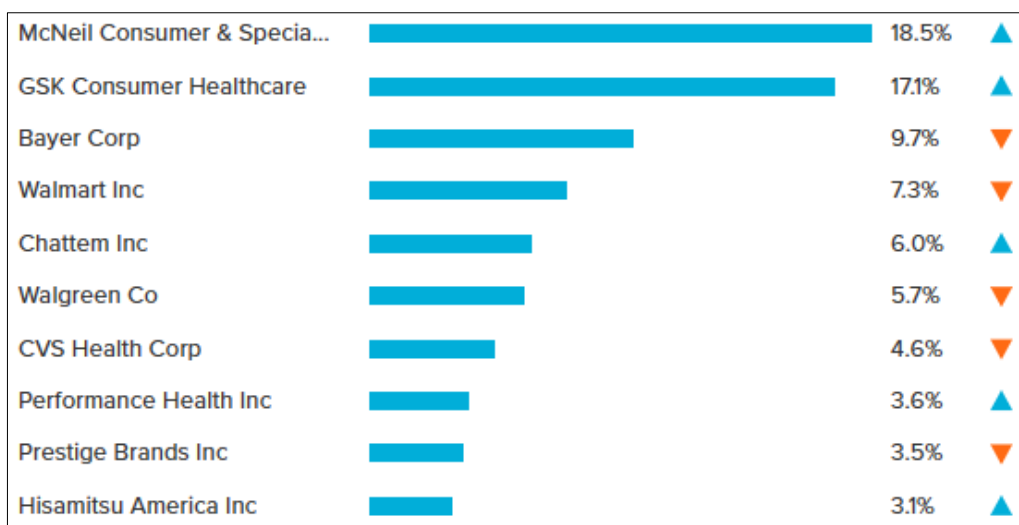


Nota: Tomado de Euromonitor International, 2022b.

Por otro lado, entre los fabricantes más destacados de esta categoría, se encuentran McNeil Consumer, GSK y Bayer (ver Figura 22).

Figura 22.

Participación de mercado del top 10 de fabricantes de analgésicos en Estados Unidos en 2022



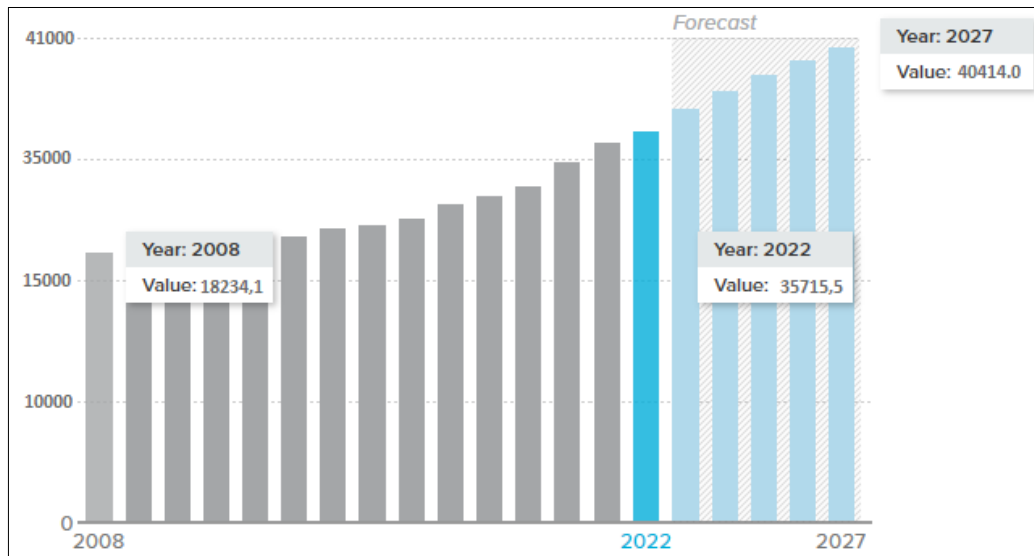
Nota: Tomado de Euromonitor International, 2022b.

Asimismo, se analizó la evolución de la categoría de vitaminas y suplementos dietéticos, puesto que Pillsens fabrica antioxidantes que podrían incluirse dentro de esta categoría. En 2022,

alcanzó ventas de USD 35.716 millones y se espera que en 2027 alcance ventas de USD 40.414 millones (ver Figura 23).

Figura 23.

Ventas de vitaminas y suplementos dietéticos en Estados Unidos (en millones de dólares)

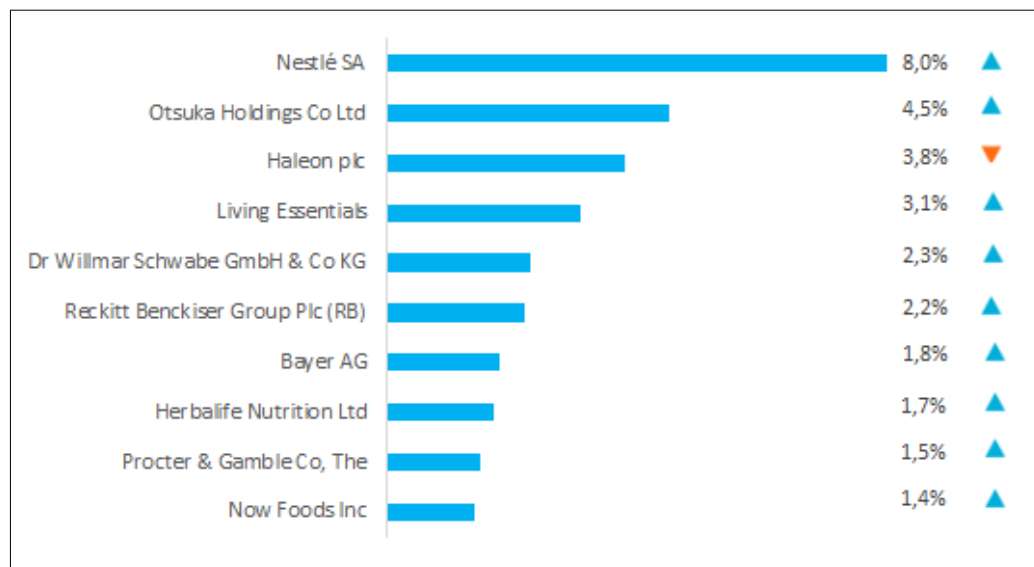


Nota: Tomado de Euromonitor International, 2022b.

Entre los fabricantes más destacados de esta categoría, se encuentran Nestlé, Otsuka Holdings y Haleon (ver Figura 24).

Figura 24.

Participación de mercado de top 10 de fabricantes de vitaminas y suplementos dietéticos en Estados Unidos en 2021



Nota: Tomado de Euromonitor International, 2022b.

5.7 Tasas de crecimiento

Las ventas de analgésicos en Estados Unidos han ido creciendo en una tasa promedio anual de 2.6% desde 2008 hasta 2022. Se proyecta una tasa de crecimiento anual de 3.9% desde 2023 a 2027, llegando a ventas de USD 7.839 millones. Por otra parte, las ventas de vitaminas y suplementos en Estados Unidos han ido creciendo en una tasa promedio anual de 4.7% desde 2008 hasta 2022. En este caso, se proyecta una tasa de crecimiento anual de 2.4% desde 2023 hasta 2027, y obtener ventas de USD 40.414 millones (ver Tabla 14).

Tabla 14.

Crecimiento de ventas en Estados Unidos – Analgésicos y vitaminas / suplementos (en millones de dólares)

Año	Analgésicos		Vitaminas y suplementos (antioxidantes)	
	Ventas	Tasa de crecimiento	Ventas	Tasa de crecimiento
2008	4.449		18.234	
2009	4.525	1,7%	19.643	7,2%
2010	4.429	-2,2%	20.913	6,1%
2011	4.499	1,6%	22.247	6,0%
2012	4.504	0,1%	23.384	4,9%
2013	4.714	4,5%	24.304	3,8%
2014	4.830	2,4%	25.191	3,5%
2015	4.893	1,3%	26.494	4,9%
2016	5.005	2,2%	27.604	4,0%
2017	5.249	4,6%	28.350	2,6%
2018	5.380	2,4%	29.383	3,5%
2019	5.521	2,6%	30.094	2,4%
2020	5.933	6,9%	33.586	10,4%
2021	6.247	5,0%	34.404	2,4%
2022	6.433	2,9%	35.716	3,7%
2023	6.810	5,5%	37.162	3,9%
2024	7.105	4,2%	38.126	2,5%
2025	7.372	3,6%	38.954	2,1%
2026	7.609	3,1%	39.680	1,8%
2027	7.839	2,9%	40.414	1,8%

Nota: Tomado de Euromonitor International, 2022b.

5.8 Canales de comercialización

En 2022, en Estados Unidos para los productos OTC, el principal canal de comercialización fue la venta *retail offline*, que representó un 95% de las ventas. Dentro de esta categoría, los hipermercados y las farmacias contribuyeron en un 67% de las ventas (ver Tabla 15).

Tabla 15.

Participación por canales de comercialización de OTC en Estados Unidos en 2022

Tipo de salida	2022
Canales de <i>retail</i>	100%
<i>Retail Offline</i>	95%
Minoristas de comestibles	55%
<i>Retail</i> de conveniencia	2%
Tiendas de conveniencia	1%
<i>Forecourt retailers</i>	2%
Supermercados	13%
Hipermercados	29%
Tiendas de descuento	0%
Clubes de almacén	8%
Especialistas en comida/bebida/tabaco	-
Pequeñas tiendas locales	3%
Minoristas de productos no comestibles	40%
Tiendas de mercancías generales	2%
Tiendas de departamentos	-
Tiendas de variedades	2%
Especialistas en indumentaria y calzado	-
Especialistas en electrodomésticos y electrónica	-
Especialistas en productos para el hogar	-
Especialistas en salud y belleza	38%
Especialistas en belleza	-
Farmacias	38%
Tiendas de artículos ópticos	-
Tiendas de salud y cuidado personal	-
Especialistas en ocio y bienes personales	-
Minoristas de otros productos no comestibles	0%
Venta	-
Venta directa	0%
<i>Retail E-Commerce</i>	5%
Total	100%

Nota: Euromonitor International, 2022b.

Por otro lado, en Estados Unidos, para vitaminas y suplementos, en 2022 el principal canal de comercialización fue la venta *retail offline*, que representó un 71% de las ventas (ver Tabla 16).

Tabla 16.

Participación por canales de comercialización de vitaminas en Estados Unidos

Tipo de salida	2022
Canales de <i>retail</i>	100%
<i>Retail Offline</i>	71%
Minoristas de comestibles	45%
<i>Retail</i> de conveniencia	2%
Tiendas de conveniencia	1%
<i>Forecourt retailers</i>	2%
Supermercados	7%
Hipermercados	15%
Tiendas de descuento	-
Clubes de almacén	10%
Especialistas en comida/bebida/tabaco	-
Pequeñas tiendas locales	10%
Minoristas de productos no comestibles	15%
Tiendas de mercancías generales	2%
Tiendas de departamentos	-
Tiendas de variedades	2%

Tipo de salida	2022
Especialistas en indumentaria y calzado	-
Especialistas en electrodomésticos y electrónica	-
Especialistas en productos para el hogar	-
Especialistas en salud y belleza	13%
Especialistas en belleza	-
Farmacias	10%
Tiendas de artículos ópticos	-
Tiendas de salud y cuidado personal	4%
Especialistas en ocio y bienes personales	-
Minoristas de otros productos no comestibles	0%
Venta	-
Venta directa	11%
Retail E-Commerce	29%
Total	100%

Nota: Euromonitor International, 2022b.

5.9 Conclusiones

- Entre los productos farmacéuticos vendidos en Estados Unidos en 2022, los productos sin receta médica (OTC) representaron un 38% de la participación del consumo de productos para la salud, mientras que la categoría de vitaminas y suplementos dietéticos, un 40%.
- En 2022, la venta de analgésicos en Estados Unidos aumentó en 2.6% promedio anual y se espera un crecimiento anual promedio de 3.9% hasta 2027.
- En 2022, la venta de vitaminas y suplementos aumentó en 4.7% promedio anual y se espera un crecimiento anual promedio de 2.4% hasta 2027.
- El perfil del consumidor final dentro del sector farmacéutico describe mayormente a un trabajador dependiente, con pareja pero sin hijos, mayor de 60 años y que principalmente radica en los estados de California, Texas, Nueva York y Florida.
- Según Euromonitor International (2022c), el gasto promedio anual del consumidor en Estados Unidos es de USD 98 en productos OTC y USD 107 en vitaminas y suplementos dietéticos.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DE PILLSENS 2023 - 2028

Este capítulo tiene como objetivo presentar el plan estratégico de Pillsens durante los siguientes seis años (de 2023 a 2028), con un enfoque en diversos objetivos del negocio. Como parte del plan, la estrategia estará centrada en un acuerdo comercial con CVS, que se detallará más adelante. El plan estratégico se desarrollará utilizando las siguientes herramientas de trabajo:

- Canvas y el lienzo de la propuesta de valor, para definir el modelo de negocio que se implementará entre 2023 y 2028.
- Cadena de valor, para definir las actividades primarias y de soporte.
- VRIO, para definir la ventaja competitiva.
- Mapa estratégico, para describir el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del *balanced scorecard*.

6.1 Visión de Pillsens

Ser uno de los principales productores y proveedores de analgésicos, vitaminas y suplementos dietéticos dentro del sector *retail* farmacéutico a nivel mundial.

6.2 Objetivo general de Pillsens

Ser uno de los principales productores y proveedores de analgésicos y antioxidantes dentro de Estados Unidos para los clientes actuales y potenciales con la finalidad de generar mayores ingresos y rentabilidad para Pillsens.

6.3 Objetivos estratégicos del Pillsens

En línea con la visión y objetivo general de Pillsens, se han establecido los siguientes objetivos estratégicos, los cuales están clasificados de acuerdo a los criterios de rentabilidad, crecimiento, y sostenibilidad.

6.3.1 Objetivos de rentabilidad

- Reducir los costos unitarios al término del año 2028 en 5.4%, tanto de analgésicos como de antioxidantes, a fin de obtener como mínimo un 10% adicional de margen.

6.3.2 Objetivos de crecimiento

- Aumentar anualmente las ventas de analgésicos en 7.9%.
- Aumentar anualmente las ventas de antioxidantes en 6.7%.

6.3.3 Objetivos de sostenibilidad

- Iniciar la producción y comercialización de un nuevo antioxidante hecho a base de productos naturales.

6.4 Planteamiento general de la estrategia de Pillsens

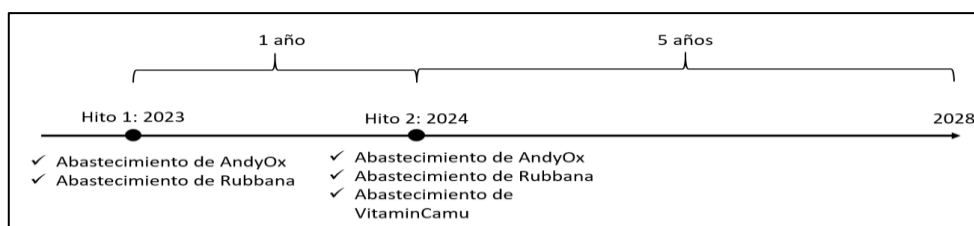
Para alcanzar los objetivos estratégicos de Pillsens, se ha planteado realizar un acuerdo comercial con CVS, una de las mayores cadenas farmacéuticas dentro de Estados Unidos, tal como se describió en el Capítulo IV. Este acuerdo comercial entre Pillsens y CVS tiene las siguientes consideraciones iniciales:

- La propuesta específica es realizar un acuerdo comercial de seis años entre ambas empresas con posibilidad de renovación del tipo proveedor-cliente.
- La meta consiste en que Pillsens se convierta en el principal proveedor de CVS para el abastecimiento de analgésicos (Rubanna) y antioxidantes (AndyOx).
- Se iniciará la producción de un nuevo antioxidante (VitaminCamu), aprobado por la FDA, para que CVS lo pueda vender como marca propia a partir del segundo año del acuerdo comercial.
- Este acuerdo se firmará sin aportación de capital social.
- El abastecimiento se realizará, previa colocación de pedidos, hacia los principales almacenes de CVS dentro de Estados Unidos, desde los cuales esta cadena enviará a sus locales de venta.
- Es importante aclarar que Pillsens, en forma paralela, continuará con la venta y la distribución de sus productos a sus clientes habituales.

A continuación, en la Figura 25, se muestra el plan cronológico del acuerdo comercial entre Pillsens y CVS.

Figura 25.

Línea de tiempo de acuerdo comercial



Nota: Elaboración propia, 2022.

En adelante, se detallan las características del acuerdo comercial entre Pillsens y CVS a lo largo de los seis años:

- **Volumen de entrega**

El abastecimiento de mercadería se realizará de manera mensual al centro de distribución de CVS en Florida. Estos envíos consisten en los siguientes productos:

- 4,400 cajas de Rubanna
- 5,800 cajas de AndyOx
- A partir del primer año, se agregará 1,150 cajas de VitaminCamu.

Las cantidades pueden variar en el tiempo de acuerdo a la fluctuación de la demanda.

- **Calidad**

Pillsens se compromete con un 100% de calidad en los productos que envíe a CVS.

- **Descripción de los productos**

El analgésico Rubanna es un medicamento que reduce o alivia diversos dolores corporales. Se vende en cajas que contienen 10,000 cápsulas (una caja contiene 100 cajas pequeñas; cada una contiene 10 blísteres; cada blíster contiene 10 cápsulas).

El antioxidante AndyOx tiene el principal beneficio de preservar la salud. El producto también se vende en cajas de 10,000 cápsulas (una caja contiene 100 frascos pequeños, cada uno con 100 cápsulas).

El nuevo producto, VitaminCamu, es un antioxidante fabricado a base de camu-camu, un producto natural proveniente de la Amazonía del Perú. También se producirá en cajas de 10,000 cápsulas, de forma similar a AndyOx.

- **Lead time**

Pillsens se compromete a entregar los productos al centro de distribución de CVS siete días desde la colocación de la orden de compra.

- **Pagos**

CVS se compromete a realizar los pagos en un plazo de 30 días calendario.

- **Precio**

Se detalla los precios por cada producto que Pillsens comercializará con CVS:

- **Rubanna:** USD 180 en promedio por cada unidad de venta
- **AndyOx:** USD 168 en promedio por cada unidad de venta
- **VitaminCamu:** USD 150 por cada unidad de venta.

Es necesario contemplar que una unidad de venta de Rubanna consiste en una caja, la cual contiene 100 cajas pequeñas, cada una con 10 blísteres; cada blíster contiene 10 cápsulas. Asimismo, una unidad de venta de AndyOx y VitaminCamu es una caja, la cual contiene 100 frascos; cada frasco contiene 100 cápsulas.

- **Posventa**

Entre los servicios de posventa, se ofrecerá lo siguiente:

- Capacitaciones directas a vendedores de CVS sobre los productos de Pillsens en cuanto a beneficios, presentaciones, empleo, precauciones, etc.
- Plataforma logística de Pillsens para el seguimiento de las compras
- Soporte técnico en línea a través de llamadas o chat, sobre el estado de los pedidos, coordinaciones logísticas, consultas y reclamos
- Descuentos, promociones y campañas según crea conveniente el equipo de marketing de Pillsens
- Devoluciones de productos fallados que no cumplan con la calidad ofrecida
- *Mailing* publicitario de campañas y desempeño de Pillsens dentro del sector

- **Penalidades:**

- **De Pillsens a CVS:** se aplicará penalidad por incumplimiento en la fecha de pago. En un retraso de 15 días de pago, se asignará una penalidad de 10% adicional a la orden facturada.
- **De CVS a Pillsens:** CVS aplicará penalidad por incumplimiento en la fecha de entrega de los productos, por volumen incompleto de la orden y por no cumplir con el estándar de calidad definido del producto. Por el incumplimiento de alguno de los puntos mencionados, se aplicará un 10% de penalidad a la orden facturada.

Entre los principales motivos para que CVS esté interesado en realizar un acuerdo comercial con Pillsens, aparecen los siguientes:

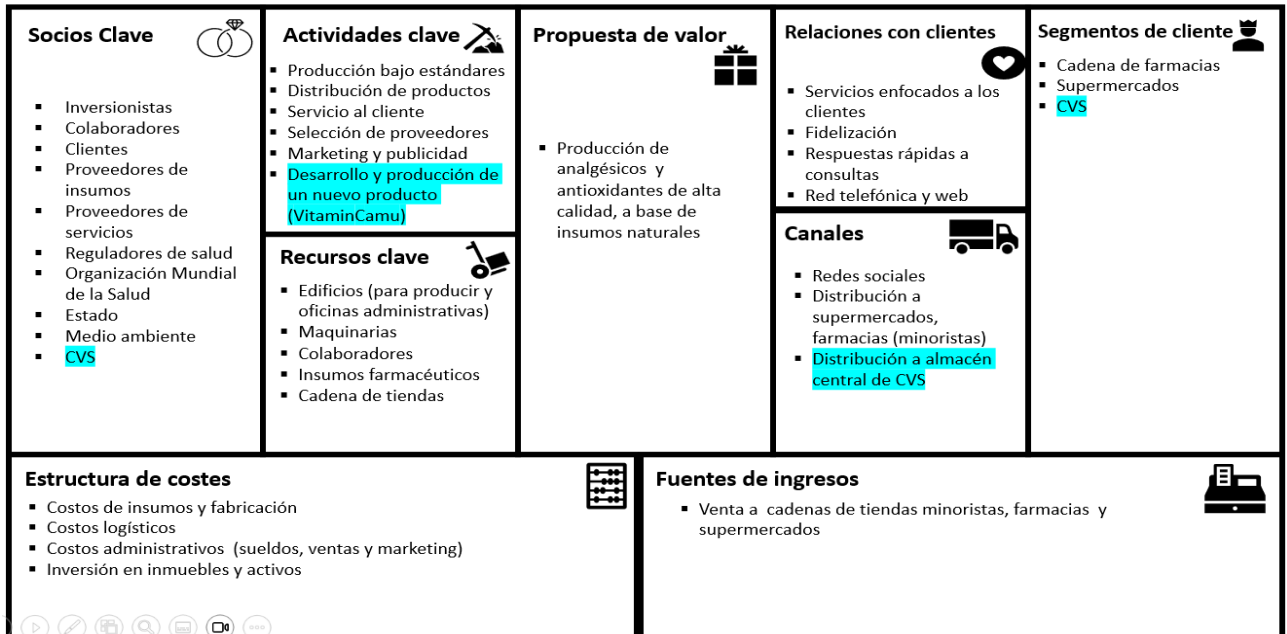
- Pillsens ofrece precios preferenciales a CVS, reduciendo en 1% del precio ofrecido a sus clientes habituales, asegurando un mínimo volumen de compra en Rubanna y 5% en AndyOx. Así, CVS disminuirá sus costos y logrará obtener un mayor margen.
- Pillsens cuenta con amplia experiencia de venta y distribución dentro de Estados Unidos, Finlandia y Francia, y plantas de producción en dos de aquellos países. En consecuencia, puede asegurar un eficiente abastecimiento y cumplimiento de altos estándares de calidad y requisitos de CVS.
- Pillsens constantemente invierte en infraestructura (plantas y maquinarias) dentro de Estados Unidos, de acuerdo a las proyecciones de crecimiento en la venta de sus productos, con lo cual asegura la capacidad para abastecer la demanda de sus clientes.
- Teniendo en cuenta que Pillsens distribuye y vende en países de Europa (Finlandia y Francia), genera una oportunidad para que CVS pueda ingresar a dichos mercados a mediano o largo plazo.
- Pillsens ofrece el servicio permanente de capacitaciones al personal de ventas de CVS o cuenta con promotores de venta en algunos de sus locales, para así impulsar la venta de sus productos.
- Pillsens ofrecerá al segundo año del acuerdo comercial un nuevo antioxidante exclusivo para CVS, cuyo componente principal será la vitamina C, proveniente del camu-camu, y que además tendrá un menor costo que AndyOx.

6.5 Modelo de negocio 2023 - 2028

A continuación, en la Figura 26, se presenta el modelo de negocio de Pillsens, incluyendo el acuerdo comercial. En la figura, se resaltan en color celeste los puntos adicionales con respecto al modelo de negocio original.

Figura 26.

Modelo de negocio de Pillsens 2023 – 2028



Nota: Elaboración propia, 2022.

6.6 Cadena de valor de Pillsens 2023 – 2028

La cadena de valor de Pillsens permitirá conocer la cadena de valor del acuerdo comercial, puesto que Pillsens será proveedor de CVS (ver Figura 27).

Figura 27.

Cadena de valor de Pillsens 2023-2028



Nota: Elaboración propia, 2023.

6.7 Ventaja competitiva

Se mantendrá la ventaja competitiva de liderazgo en costos, debido a los siguientes motivos:

- Al fabricar productos de alta demanda con varios sustitutos, se requiere disminuir costos para ofrecer un precio de venta competitivo frente al mercado.
- El enfoque en el proceso de producción es el de automatización de procesos y minimización de desperdicios.
- En la cadena de distribución, se busca eficiencias en el traslado y en seguir procesos ágiles de despacho.
- Al firmar un acuerdo comercial con CVS, es necesario ofrecerle los productos de Pillsens a un precio menor como ventaja competitiva.

6.8 Estrategia competitiva

Pillsens buscará mantener la estrategia competitiva de liderazgo en costos, lo cual permitirá ofrecer los productos de Rubanna y AndyOx a CVS a un precio menor que al mercado; también lo hará con el nuevo producto desarrollado exclusivamente para CVS: VitaminCamu. Las estrategias para alcanzar un liderazgo en costos se mantendrán mediante las siguientes:

- Fabricación de producto nuevo con marca blanca para evitar costos de publicidad, etiquetado, etc.
- Selección exclusiva de proveedores con la mejor calidad y un costo bajo
- Inversión en tecnología de alta calidad que genere eficiencias en la planta
- Economías de escala

6.9 Sinergias que genera el acuerdo comercial

Tanto CVS como Pillsens obtendrán beneficios mediante el acuerdo comercial, lo que ayudará a fortalecer la relación de proveedor – cliente. A continuación, se detallan los beneficios:

- **Aporte de Pillsens para CVS**
 - Producto de marca blanca (VitaminCamu)
 - Capacidad instalada acorde a la demanda de CVS
 - Puntualidad de entrega en abastecimiento
 - Precio competitivo por volumen de SKU

- Calidad y garantía de productos
- Capacitación a fuerza de ventas
- **Aporte de CVS para Pillsens**
 - Posicionamiento de marca
 - Puntualidad en pagos
 - Mayores ingresos por venta
 - Penetración de mercado

6.10 Balance scorecard

Se presenta el *balance scorecard* (BSC) de Pillsens desde las cuatro perspectivas, cada una con objetivos que llevarán a lograr un crecimiento sostenido:

- La primera perspectiva, Aprendizaje y Crecimiento, tiene objetivos relacionados a cultivar y desarrollar los talentos debido a que se necesita especialistas para la producción de los medicamentos. Es importante desarrollar una cultura de mejora continua y dar siempre foco al cliente, para lo cual se puede brindar capacitaciones y talleres, manteniéndose como una práctica constante. Para todo ello, es vital que los colaboradores estén fidelizados y su satisfacción en la compañía sea la mejor. Con el acuerdo comercial, estas definiciones deben permanecer y cultivarse para que continúen y así la atención por los productos sea el mejor.
- La segunda perspectiva, Procesos, está enfocada en la reducción de tiempos y la búsqueda de eficiencias en los procesos. Un proceso más ágil y tecnológico ayudará a ser más eficientes en respuestas de tiempos, y a enfocarse en las funciones principales y el control mediante las automatizaciones. Al minimizar los procesos manuales, se mejorará la satisfacción del cliente.
- La tercera perspectiva, Cliente, los objetivos vienen por defecto de todo lo ejecutado en las anteriores perspectivas y la prioridad siempre será la voz del cliente. Por ello, se debe implementar estrategias de fidelización, desarrollo de acuerdos comerciales a largo plazo, tener precios competitivos, y mejorar los niveles de servicio y tiempo. Con el acuerdo comercial, CVS siempre será uno de los clientes que tendrá prioridad en las entregas, y para mantener el acuerdo a largo plazo, en la medida que sea rentable, se

necesita que su experiencia sea la mejor. Por tanto, se mantendrá lo definido y se pondrá mayor énfasis en su atención.

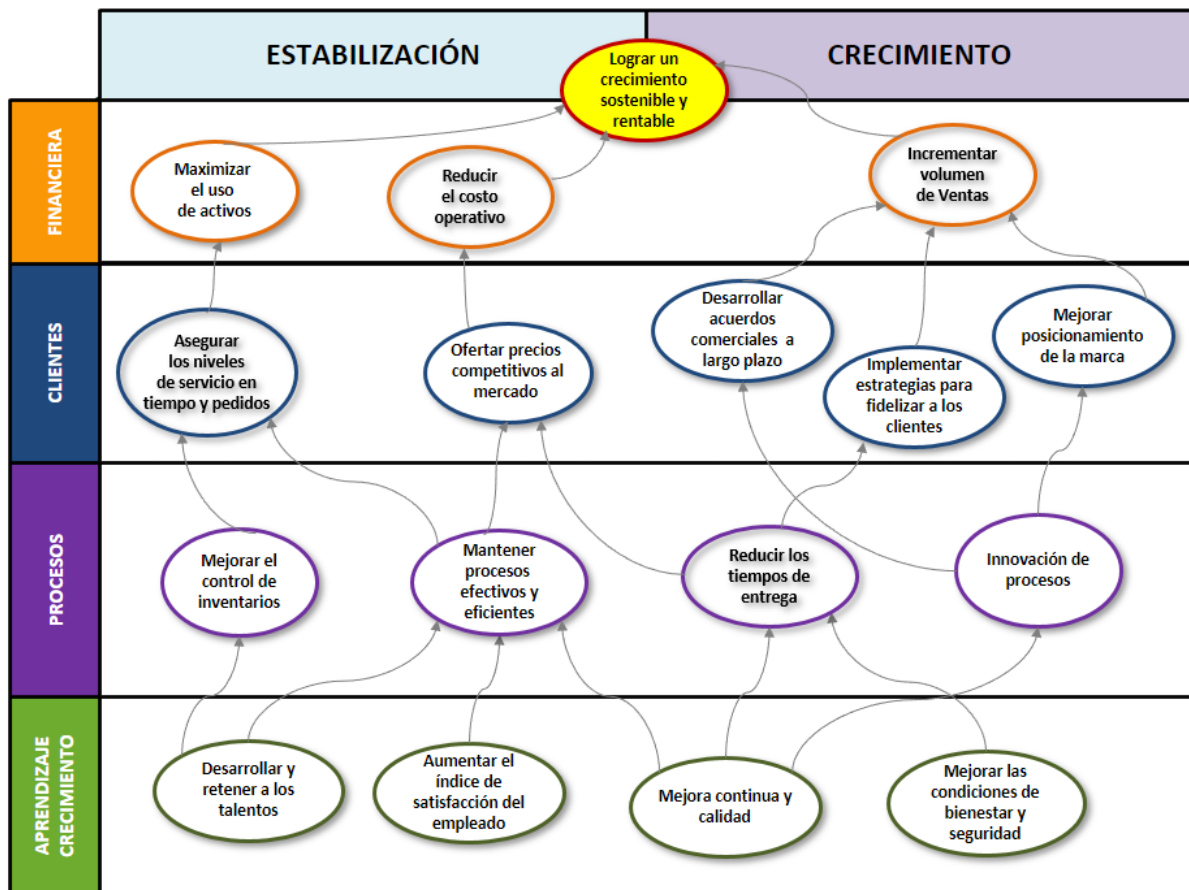
- La cuarta perspectiva, Financiera, busca maximizar los recursos y ventas, y reducir los costos operativos más relevantes para finalmente lograr un crecimiento sostenible y rentable. Con el acuerdo comercial definitivamente se tendrá la expectativa de que el crecimiento será mucho mayor.

6.11 Mapa estratégico

En el mapa estratégico, se definirán la causa y el efecto que lleva a incrementar el valor para los accionistas. Para conseguir la estabilización y el crecimiento deseado, se debe cumplir y ejecutar cada objetivo trazado desde la perspectiva Aprendizaje hasta la Financiera, de abajo hacia arriba, para finalmente lograr un crecimiento sostenible y rentable. A continuación, en la Figura 28, se observa la relación de causa y efecto del BSC.

Figura 28.

Mapa estratégico



Nota: Elaboración propia, 2022.

6.12 Iniciativas estratégicas

Los objetivos estratégicos presentados deben alinearse a las perspectivas del BSC para definir los indicadores de gestión. Por ello, se elaboró la Tabla 17, que relaciona los objetivos de Pillsens con el BSC.

Tabla 17.

Alineamiento estratégico

Objetivos estratégicos	Perspectivas del BSC			
	Aprendizaje	Procesos	Clientes	Financiera
Rentabilidad				
Reducir costos unitarios en 5.4% anual de analgésicos y antioxidantes	x	X		x
Obtener un 10% adicional de margen		x		x
Crecimiento				
Aumentar las ventas de analgésicos en 7.9% anualmente			x	x
Aumentar las ventas de antioxidantes en 6.7% anualmente			x	x
Sostenibilidad				
Iniciar la producción y comercialización de un nuevo antioxidante hecho a base de productos naturales.	x	X	x	

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.13 Indicadores de gestión

Se definen los siguientes indicadores de gestión para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Pillsens alineados a las perspectivas del BSC (ver Tabla 18).

Tabla 18.

Indicadores de gestión

Perspectiva BSC	Objetivos estratégicos	Indicador	Periodicidad de la medición	Meta	Responsable	Acciones por realizar
Finanzas	Aumentar las ventas de analgésicos en 4% anualmente. Aumentar las ventas de antioxidantes en 2% anualmente.	ROE	Mensual	14%	Finanzas	El objetivo incremental de ventas al aliarse con CVS Health es de 5% anual; con ello, debería aumentarse el ROE. Negociación con proveedores de materia prima para reducir costos al aumentar los <i>batches</i> solicitados de insumos, pues se producirá una mayor cantidad de unidades al concretarse el acuerdo con CVS.
	Obtener un 10% adicional de margen	Rentabilidad del total de activos de la empresa (ROA)	Mensual	5%	Finanzas	Negociación con proveedores de materia prima a fin de reducir costos al aumentar los <i>batches</i> solicitados de insumos, ya que se producirá una mayor cantidad de unidades al concretarse el acuerdo con CVS.
	Reducir costos unitarios en 5% anual de los analgésicos y antioxidantes	Beneficio de la empresa antes de restar los intereses financieros, los impuestos, las depreciaciones y la amortización (EBITDA)	Mensual	Crecimiento anual de 5%	Finanzas	Actualmente, se gasta el 23% de las ventas en marketing y publicidad. Al ingresar a las tiendas CVS, se dejará de gastar 3% menos en estas cuentas.

Perspectiva BSC	Objetivos estratégicos	Indicador	Periodicidad de la medición	Meta	Responsable	Acciones por realizar
Finanzas	Aumentar las ventas de analgésicos en 4% anualmente. Aumentar las ventas de antioxidantes en 2% anualmente.	Rentabilidad sobre el capital empleado (ROCE)	Mensual	16	Finanzas	Seguimiento, organización y la coordinación adecuada de los inventarios a fin de mejorar el flujo de caja. Se estima un crecimiento en ventas de 5 % anual por el acuerdo comercial; se deben disminuir las cuentas de publicidad y marketing por representar un porcentaje considerable dentro de la estructura de costos (23%). Vender activos sin ánimo de lucro o no imprescindibles. La venta de maquinaria obsoleta reduciría la base de activos total de la empresa y mejoraría el ROCE de la empresa al eliminar los activos no utilizados o innecesarios para utilizar menos capital para facilitar la misma cantidad de producción.
Aprendizaje y desarrollo	Reducir costos unitarios en 5% anual de los analgésicos y antioxidantes. Iniciar la producción y venta del nuevo antioxidante como marca propia para CVS (VitaminCamu).	Nivel de rotación del personal	Mensual	Max 2%	Recursos humanos	Ofrecer línea de carrera. Política de incentivos y beneficios acorde al mercado. Remuneración acorde al mercado. Minimizar horas extras. Reconocimiento en público.
		Porcentaje de capacitación al personal	Mensual	Min 90%	Recursos humanos	Crear un programa de capacitación anual destinado a todas las áreas con especializaciones.
Cliente	Iniciar la producción y venta del nuevo antioxidante como marca propia para CVS (VitaminCamu)	Índice de reclamos resueltos dentro de los siete días	Mensual	80%	Experiencia al cliente	Tener un equipo en el servicio de posventa en constante comunicación con el equipo comercial de CVS Health y de supermercados. Invertir como mínimo el 9.5% de las ventas en temas de calidad.
		Nivel de servicio	Semanal	100%	Experiencia al cliente	Control de ventas diario en las tiendas. Ajustar proyecciones de ventas de manera diaria a fin de satisfacer la demanda a corto, mediano y largo plazo. El nivel de planificación debe estar correctamente alineado a la demanda de CVS y a la vez se debe tener la proyección de insumos considerando el <i>lead time</i> de los proveedores. Manejar el <i>fill rate</i> de los proveedores dando énfasis a aquellos cuyo <i>fill rate</i> está debajo de 70% teniendo como alternativa más de un proveedor.
Procesos	Reducir costos unitarios en 5% anual de los analgésicos y antioxidantes. Iniciar la producción y venta del nuevo antioxidante como marca propia para CVS (VitaminCamu).	Rotación de Inventario	Mensual	Entre 7 y 10	Abastecimiento / Planeamiento	Estimar la demanda correctamente para producir la cantidad adecuada, y así mantener un inventario suficiente.
		Días de inventario	Semanal	Máximo 30	Abastecimiento / Planeamiento	Evitar tener inventario almacenado. Asegurar el abastecimiento continuo para mantener o mejorar los niveles de ventas.

Nota: Elaboración propia, 2022.

6.14 Conclusiones

- El mercado de OTC y antioxidantes dentro de Estados Unidos se encuentra creciendo entre 3% y 4% anual. Por tanto, hay oportunidad de crecimiento con el acuerdo comercial que se propone con CVS, ya que esta empresa se encuentra creciendo a un

ritmo entre 2% y 3% anual, y ello permitirá penetrar el mercado como mínimo a este mismo ritmo.

- El aumento de producción de medicamentos en Pillsens, al concretar un acuerdo con CVS, tendrá como resultado una disminución aproximada de -5.4% en el costo unitario de los productos, lo cual hará competitiva a la marca.
- El buen desempeño de analgésicos y antioxidantes por medio del acuerdo comercial con CVS abre una gran oportunidad para el desarrollo de nuevos productos por parte de Pillsens, que podrían sumarse como parte de su cartera de productos.
- Este acuerdo entre Pillsens y CVS servirá como guía para futuros acuerdos o alianzas de Pillsens con grandes cadenas de farmacias en Europa, lo cual permitiría una mayor penetración de ventas en ese mercado.

CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

7.1 Plan de marketing

7.1.1 Objetivo de marketing

Como se expuso en el Capítulo VI, Pillsens firmará un acuerdo comercial con CVS por un período de seis años, desde 2023, principalmente para ser proveedor de esta gran cadena farmacéutica. Los productos que se comercializarán desde un principio son Rubanna (analgésico) y AndyOx (antioxidante), y esta distribución será adicional a la que se viene realizando a sus actuales clientes.

Asimismo, Pillsens plantea el ingreso de un nuevo producto exclusivo en la cadena CVS, el cual se manejará como marca propia, bajo el nombre de VitaminCamu. La comercialización del VitaminCamu se realizará un año después de iniciar operaciones comerciales entre ambas empresas, es decir, en 2024. La proyección de la demanda se presenta en la Tabla 19.

Tabla 19.

Proyección de ventas

			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Unidad	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Venta Actual Rubanna	Miles de dólares	31,535	34,738	37,680	40,543	43,372	46,300	49,738
Venta Actual Rubanna	Miles de unidades	130.3	141.8	151.1	160.0	168.5	177.1	187.3
Venta Actual AndyOx	Miles de dólares	32,158	35,060	37,475	39,712	41,842	44,091	46,691
Venta Actual AndyOx	Miles de unidades	142.3	153.6	161.4	168.2	174.3	180.7	188.3
Venta Actual VitaminCamu	Miles de dólares	-	164	286	400	509	627	775
Venta Actual VitaminCamu	Miles de unidades	-	1.15	1.97	2.70	3.37	4.07	4.93
Total	Miles de dólares	63,693	69,962	75,440	80,655	85,723	91,017	97,203

Nota: Elaboración propia, 2023.

En consideración con la proyección de ventas, se elaboró el plan de marketing. Su objetivo es definir claramente las estrategias que ayudarán a atender el comportamiento de la venta proyectada, sobre la base de los siguientes lineamientos:

- El crecimiento promedio anual para Rubanna es de 7.9% en Estados Unidos.
- El crecimiento promedio anual para AndyOx es de 6.4% en Estados Unidos.
- VitaminCamu ingresará con una demanda estimada del 20% de las ventas de AndyOx a CVS, y con un crecimiento promedio anual de 20%.

En la Tabla 20, se presenta el objetivo de marketing.

Tabla 20.

Objetivo de marketing

Objetivo de marketing	Planes de marketing	Indicador	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Crecimiento para Rubanna de 7.9% anual y AndyOx de 6.4% anual	Campanías de redes sociales, creación de página web y página de Facebook	Porcentaje incremental de ventas <i>online</i> anual	2.5%	2.0%	2.0%	1.5%	2.0%	2.0%
	Cuotas en torneos	Porcentaje incremental de ventas anual por publicidad en torneos/campañas	3.0%	2.0%	2.0%	1.5%	1.5%	2.0%
	Publicidad en YouTube	Porcentaje incremental de ventas anual por YouTube	2.5%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
	<i>Community manager</i>	Porcentaje incremental de ventas <i>online</i> anual	5.0%	4.0%	4.0%	3.5%	4.0%	4.0%
	Revistas médicas digitales	Porcentaje incremental de ventas de revistas anual	2.0%	2.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%

Nota: Elaboración propia, 2022.

En el escenario de un acuerdo comercial con CVS, el crecimiento de ventas de Rubanna sería de 7.9% anual y de AndyOx, 6.4% anual – considerando 2% de inflación. Como parte del acuerdo, se ingresará un producto nuevo y exclusivo para CVS, VitaminCamu, que tendrá un impacto en el crecimiento de ventas inicial de 20% de las ventas de AndyOx para CVS. La proyección de crecimiento de ventas de este nuevo producto es de 20% anual. Para lograr este objetivo estratégico, se requieren planes medibles anual o trimestralmente. Enseguida, se presentan los planes para lograr el objetivo incremental en ventas de los productos Rubanna y AndyOx, que es 7.2% anual entre todos los productos

- **Campanías de redes sociales, creación de página web y página de Facebook:** se estima que con este plan las ventas aumentarán en 2%.
- **Cuotas en torneos:** se difundirán avisos en torneos, por lo cual se estima un incremento de 2% en ventas. Al finalizar la venta, se aplicarán encuestas para determinar cómo el cliente se enteró del producto.
- **Publicidad en YouTube:** los avisos de YouTube aumentarán la venta en 2%.
- **Community manager:** será el responsable de manejar las redes sociales y la publicidad en YouTube; por ende, la sumatoria del incremental de ambos planes deberá ser objetivo de este puesto (4%).

- **Revistas médicas digitales:** se publicarán anuncios en las principales revistas médicas de Estados Unidos, lo cual aumentará la venta en 1.2%.

7.1.2 Estrategia de marketing

En la presente sección, se analizarán y plantearán estrategias para el mejor lanzamiento posible de los productos con el fin de maximizar sus ventas. Tales estrategias serán revisadas con cierta frecuencia para tomar decisiones sobre su mantenimiento o su replanteamiento.

- **Estrategia de posicionamiento:** mediante esta estrategia, se define el lugar que deberían ocupar los productos en la mente de los consumidores en relación con otros productos. En primer lugar, figuran los productos Rubanna y AndyOx, que ya son conocidos en el mercado estadounidense, y cuyo posicionamiento dentro del enorme y variado grupo de clientes de CVS sería de alguna manera menos complicado.

Por otro lado, en cuanto al producto nuevo, VitaminCamu, el posicionamiento puede alcanzarse dando a conocer con énfasis el gran beneficio que aporta. El insumo principal, el camu-camu, es una fruta que brinda vitamina C en mayor proporción que otros alimentos que también contienen dicha vitamina. Por lo menos, contiene 100 veces más contenido de vitamina C que el limón (Arellano-Acuña et al., 2016).

Además, para los tres productos, se asegurará que se cuente con la debida información, tanto para CVS como para sus clientes finales. Así, destaca la transparencia y la responsabilidad de Pillsens, y su interés por mejorar la salud de la población a la cual se dirigen sus productos.

- **Estrategia de segmentación:** en cuanto a esta estrategia, mediante la cual se escogerá el mercado adecuado al que se dirigirá el producto, se realizará una segmentación teniendo en cuenta las siguientes características de público objetivo:
 - **Segmentación geográfica:** el público pertenece a las costas este y oeste de Estados Unidos.
 - **Segmentación demográfica:** se consideran personas a partir de los 14 años; sin embargo, son principalmente mayores de 60 años.
 - **Segmentación conductual:** los productos se dirigen a personas que desean aumentar sus defensas (vitaminas) o disminuir el dolor (analgésicos).

- **Segmentación por estilo de vida:** el público objetivo lo forman personas que desean mantener un estilo de vida sano en su presente y futuro, sobre todo con los suplementos vitamínicos.

7.1.3 Marketing *mix* (4 P)

- **Producto**

- **Productos existentes:** actualmente, se ofrecen dos productos elaborados por Pillsens y distribuidos en Estados Unidos, Francia y Finlandia: el analgésico Rubanna y el antioxidante AndyOx. La unidad de venta es una caja de cien cajas pequeñas, cada una con 10 blísteres de 10 cápsulas.
- **Nuevo producto:** se creará un nuevo antioxidante elaborado de un producto natural, el camu-camu, para satisfacer la necesidad del contexto actual de preservar la inmunidad. En 2023, se iniciará su producción y se distribuirá solamente para CVS en Estados Unidos; se espera recibir retorno a partir del segundo año. El producto se llamará VitaminCamu, y su unidad de venta será la misma de AndyOx.

Se distinguen algunos niveles de producto:

- **Producto esencial:** el analgésico es un producto que alivia un dolor y el antioxidante sirve para estabilizar la salud
 - **Producto real:** es un antioxidante de alta calidad en cápsulas de 100 como contenido en frascos. Los analgésicos se ofrecen en tabletas de 100 cápsulas como contenido.
 - **Producto ampliado:** se ofrece un servicio posventa para atender algún defecto de calidad o cualquier reclamo de los clientes.
- **Precio:** en la Tabla 21 y en la Tabla 22, se presenta una comparación de precios de analgésicos y vitaminas por cada 100 unidades de producto según las principales tiendas *retail* de medicamentos.

Tabla 21.

Precio de competencia de analgésicos por 100 tabletas (en dólares)

Analgésicos	Walgreens	CVS Pharmacy	Rite Aid
Ibuprofeno	15.00	20.00	15.00
Tylenol (Paracetamol)	12.00	14.00	12.00
Aspirina	8.00	12.00	14.00
PU Promedio	11.67	15.33	13.67

Nota: La información se obtuvo del portal Pharmacy Checker, 2023.

Tabla 22.

Precio de competencia de vitaminas por 100 tabletas (en dólares)

Antioxidante	Walgreens	CVS Pharmacy	Rite Aid
Zinc	7.22	6.41	8.0
Vitamina B12	17.0	17.0	26.0
Vitamina C	15.0	16.0	14.0
Colágeno	8.00	8.50	6.70
PU Promedio	11.8	11.97	13.67

Nota: La información se obtuvo del portal Pharmacy Checker, 2023.

- **Plaza:** la distribución de analgésicos y de antioxidantes a las farmacias, *retail* y otras empresas se realiza de la misma forma. Pillsens se encarga del transporte y la logística hasta el punto de venta o el centro de distribución acordado con sus clientes. Todos los pedidos parten desde el centro de distribución de Pillsens con la misión de la empresa de concretar su llegada al cliente contemplando el almacenamiento correcto y la cantidad de transportes para todo el abastecimiento programado.

Para la distribución de los productos hacia CVS, cliente estratégico de Pillsens, se han programado envíos como prioritarios según la alianza pactada. El cliente de CVS es aquel que recibe la prioridad en el día y los productos solicitados son dejados en su centro de distribución central para que CVS pueda desplegarlo en sus tiendas y clientes finales. Se cuidan el almacenaje y el transporte para que llegue en óptimas condiciones.

- **Promoción:** se utilizará la estrategia *push* para llevar los productos Rubanna y AndyOx hacia los clientes y así impulsar las ventas.
 - **Redes sociales:** se aprovechará la publicidad en Instagram, Facebook, entre otras redes sociales. Además, se crearán una página web y un perfil en Facebook. También se hará publicidad a través de YouTube.
 - **Boletines:** se repartirán boletines con los beneficios de los productos en distintos puntos de venta. Se contratarán personas en CVS que repartan volantes con descuentos.
 - Revistas digitales de medicina

Con respecto al nuevo producto, VitaminCamu, al ser fabricado y entregado a CVS como marca blanca, su publicidad y su promoción la asumirá CVS.

7.1.4 Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing adicional al que se gasta desde el año anterior se enfocará en obtener una mayor presencia en el público objetivo y lograr el crecimiento meta proyectado.

- Para incrementar la publicidad en redes sociales, se contratará un *community manager*. El sueldo anual en Estados Unidos, sujeto a inflación, es de 73,000 USD. Además, se contratará a una empresa para la creación de páginas en redes sociales cuyo costo asciende a 20 USD por hora.
- Se participará en campañas como auspiciador dentro de actividades. Cada ingreso o participación cuesta USD 1,500 y se desea participar nueve veces al año como mínimo.
- Se participará en YouTube, cuyo costo anual es de 5,000 USD.
- Se contratará publicidad en las revistas médicas digitales con el fin de alcanzar la mayor cantidad de público.

Tabla 23.

Presupuesto de marketing (en dólares)

Objetivo de marketing	Plan de marketing	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Crecimiento para Rubanna de 7.9% anual y AndyOx de 6.4% anual	Campañas de redes sociales, creación de página web y página de Facebook	175,200	179,589	183,701	187,759	191,911	196,125
	Cuotas en campañas	13,500	13,838	14,155	14,468	14,788	15,112
	Publicidad en YouTube	5,000	5,125	5,243	5,358	5,477	5,597
	<i>Community manager</i>	73,000	74,829	76,542	78,233	79,963	81,719
	Revistas médicas digitales	228,000	233,711	239,063	244,344	249,747	255,231
	Presupuesto de años anteriores	9,619,607	9,583,385	9,548,687	9,515,291	9,480,379	9,445,119
			10,114,307	10,090,477	10,067,392	10,045,453	10,022,264

Nota: Elaboración propia, 2023.

El presupuesto que demandará la publicidad y el marketing anteriores ascenderá hasta USD 18 millones hacia 2028 (ver Tabla 23).

7.2 Plan de operaciones

7.2.1 Objetivos del plan de operaciones

Una de las metas de Pillsens es disminuir el costo unitario de los productos si se requiere establecer un acuerdo comercial con CVS y brindarle un precio más competitivo que la competencia. El primer enfoque será aumentar la eficiencia de la planta con el fin de reducir la dotación y automatizar procesos. El segundo enfoque será aumentar el volumen de producción

aprovechando el uso de la capacidad de planta con el fin de cumplir todo el plan de producción. A continuación, en la Tabla 24, se presentan los objetivos del plan de operaciones.

Tabla 24.

Objetivos del plan de operaciones

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Meta	Unidad	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Reducir el costo total unitario en -5.4%	Disminución del costo unitario de la mano de obra directa	Productividad por persona	7	(miles de unidades por persona)	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.0
		Variación del costo MOD <i>Unit</i>	-5.4%	%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%
	Cumplimiento del plan de producción semanal y mensual	<i>Fill rate</i>	100%	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Incremento de producción	Utilización de planta	77%	%	60%	64%	67%	70%	73%	77%

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.2.2 Plan de acciones de operaciones

Para lograr los objetivos propuestos en el plan de operaciones, es esencial enfocarse en acciones que resulten en reducción de costos. El principal enfoque son los costos directos de planta a nivel operativo, lo cual demanda un enfoque directo en la eficiencia de procesos y la reducción de costos variables. En la Tabla 25, se presenta el plan de acciones de operaciones.

Tabla 25.

Plan de acciones de operaciones

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Planes de acción
Reducir el costo total unitario en -5.4%	Disminuir el costo unitario de la mano de obra directa	Automatización de procesos Reducción de personal Hacer más producción con menos personal Capacitación al personal de la planta en roles multifuncionales y funciones técnicas Plan de incentivos por cumplimiento de objetivos Capacitación del personal en metodologías de mejora continua
	Incremento de producción	Proyección correcta de la demanda utilizando un <i>software</i> de producción Reducción de la merma utilizando la metodología Lean Manufacturing

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Automatización de procesos:** se comprará una máquina blisteadora marca Bosch que duplica la velocidad del proceso de termosellado del blíster. También se adquirirá una

envasadora marca Equitek para la línea de antioxidantes, que supera en 54% la capacidad actual de la envasadora actual.

- **Reducción de personal y aumento de la productividad:** las nuevas máquinas incrementarán la productividad en un 80%: de 4,000 a 7,200 unidades por persona.
- **Capacitación del personal en roles multifuncionales y mejora continua:** se elegirá a líderes de línea para capacitarlos en técnicas de mejora continua. El costo por persona será de 222 USD.
- **Proyección de la demanda mediante un *software* de demanda:** Streamline es un *software* gratuito que, con ayuda de la inteligencia artificial, ayudará a mejorar la proyección de la demanda

7.2.3 Costos de materiales

Los insumos se ven afectados por el índice de precios al consumidor (IPC) del país; no existe un plan de enfoque en los materiales. Sin embargo, se debe precisar el costo de cada unidad para el periodo 2023-2028. Se tomó 2022 como el último año de operaciones (ver Tabla 26).

Tabla 26.

Proyección del costo de materiales

Costos de materiales	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Costo de materiales de Rubanna	12,015,578	13,170,036	14,266,740	15,444,337	16,618,889	17,840,941	19,270,646
Costo de materiales de AndyOx	6,113,883	6,826,803	7,430,279	8,069,397	8,707,653	9,424,453	10,286,547
Costo de materiales VitaminCamu	-	47,600	83,321	116,971	148,981	183,905	227,691
Costo unitario de Rubanna	92.2	92.9	94.4	96.5	98.6	100.7	102.9
Costo unitario de AndyOx	43.0	44.4	46.0	48.0	49.9	52.2	54.6
Costo unitario de VitaminCamu		41.3	42.3	43.3	44.2	45.2	46.2

Nota: Elaboración propia, 2022.

7.2.4 Reducción del costo de mano de obra directa

Para obtener el costo de mano de obra directa (MOD), se tomó como base el año 2022. El objetivo son la reducción de personal y la mejora de la eficiencia productiva con diferentes capacitaciones de mejora continua; sin embargo, se requiere disminuir los turnos en la planta y automatizar procesos. Por ende, se cotizaron dos máquinas que permitirán reducir el número de turnos. Pese a que no se estará empleando la máxima capacidad a partir de 2023, se requiere comprar maquinaria, puesto que la demanda de 2023 en Estados Unidos supera la capacidad de 2022, en virtud del acuerdo comercial con CVS.

- **Análisis del uso de capacidad de planta:** en 2022, en Estados Unidos se utilizó cerca del 100% de la capacidad de planta, con tres turnos y casi 70 personas. Por tal motivo, se comprará una nueva máquina blistera cuyo uso de capacidad alcanzará aproximadamente el 70% en 2028, con lo cual los turnos de producción se reducirán a dos. En cuanto a la envasadora, será reemplazada por una nueva máquina; así, se llegará a cerca del 85% de uso de capacidad.

Las características de la blistera son las siguientes:

- Marca: Bosch
- Capacidad: 269,000 unidades por año
- Precio: USD 148,000
- Velocidad: 520 cápsulas por minuto

Por otro lado, las características de la envasadora son las siguientes:

- Marca: Equitek
- Capacidad: 224,000 unidades por año
- Precio: USD 142,000
- Velocidad: 433 cápsulas por minuto

En la Tabla 27, se presenta la proyección de uso de capacidad de planta.

Tabla 27.

Proyección de uso de capacidad de máquina

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Rubanna	97%	53%	56%	59%	63%	66%	69%
Antioxidante	98%	69%	73%	76%	79%	82%	86%
Total	97%	60%	64%	67%	70%	73%	77%

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Proyección de mano de obra:** con la compra de las nuevas máquinas, se analizará la cantidad de personal, costos y turnos necesarios, tal como se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28.**Proyección de costo de mano de obra**

RUBANNA	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Miles de unidades	130	142	151	160	169	177	187
Eficiencia productiva (miles de unidades por persona)	4.5	9.1	9.1	9.1	9.1	9.1	9.1
Costo MOD por unidad (en dólares)	33.8	17.4	17.1	17.1	17.1	17.1	17.1
Turnos	3.0	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0	2.1
ANTIOXIDANTE	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Miles de unidades	142	155	163	171	178	185	193
Eficiencia productiva (miles de unidades por persona)	3.69	6.12	6.07	6.00	5.92	5.85	5.79
Sueldos (en miles de dólares)	5,841	3,981	4,348	4,709	5,070	5,445	5,884
Costo MOD por unidad (en dólares)	41.0	25.7	26.6	27.5	28.5	29.5	30.4
Turnos	3.0	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0	2.1
Total de personas	68	41	44	46	49	51	54
Costo total MOD por unidad (en dólares)	37.6	21.7	22.0	22.5	22.9	23.4	23.9

Nota: Elaboración propia, 2023.

En conclusión, para 2028, la cantidad de personas en planta se reducirá en 20% y el costo de MOD unitario en 36%; así, la adquisición de las nuevas máquinas tiene un impacto directo en el costo unitario.

7.2.5 Análisis del costo de transporte

El transporte y la distribución, que seguirán siendo tercerizados, partirán desde la planta de Pillsens en Florida hacia el almacén principal de CVS. La proyección se presenta en la Tabla 29.

Tabla 29.**Proyección de costo de transporte**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Rubanna (unidades)	130,309	141,828	151,100	159,991	168,524	177,092	187,252
AndyOx (unidades)	142,294	153,609	161,385	168,235	174,346	180,679	188,347
VitaminCamu (unidades)		1,153	1,969	2,703	3,368	4,067	4,928
Transporte (en dólares)	478,436	534,142	586,641	637,709	688,548	742,699	805,734
Costo de transporte por unidad (en dólares)	1.76	1.80	1.87	1.93	1.99	2.05	2.12

Nota: Elaboración propia, 2023.

Como se observa, el costo de transporte unitario se está incrementando anualmente. A raíz de ello, se negociará con los proveedores de transporte con el fin de obtener contratos a largo plazo y así conseguir un descuento mínimo del 5% del costo actual.

7.2.6 Reducción de costo unitario total

Se tomó como base el año 2022, en el cual el costo unitario ascendía a USD 138 por unidad (ver Tabla 30). Con la reducción del personal en planta, la adquisición de nuevas maquinarias y el acuerdo comercial con CVS, se logrará un incremento en las unidades vendidas, tanto de analgésicos como de antioxidantes.

Tabla 30.**Proyección del costo unitario**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Costo Total Unit (USD/Und)	138.0	125.2	125.3	126.2	127.5	129.0	130.5

Nota: Elaboración propia, 2023.

En 2028, el costo unitario se reducirá en 5.4%, hasta USD 130.5 por unidad. Esta cifra permitirá ofrecer precios más competitivos a los clientes.

7.3 Plan de recursos humanos

En la presente sección, se expone el plan de recursos humanos para Pillsens, teniendo en cuenta el crecimiento proyectado de la compañía durante los siguientes seis años y una gestión de personas adecuada para el cumplimiento de los objetivos de la compañía en general. Asimismo, se está considerando realizar eficiencias en las áreas, entre ellas la salida de colaboradores de la empresa debido a la adquisición de maquinarias con mayor velocidad y productividad.

Este plan de reducción de personal podría generar malestar entre los colaboradores que permanezcan en la empresa; para ello, se están proponiendo algunas acciones para trabajar en el clima laboral. Por otro lado, a los colaboradores retirados se les otorgará una indemnización que equivale a un sueldo por cada año trabajado, como beneficio de salida otorgado voluntariamente por Pillsens, además del acompañamiento de capacitaciones y *coaching* para su reinserción laboral.

7.3.1 Objetivos de recursos humanos

En la Tabla 31, se definen los objetivos, sus responsables, sus indicadores y las metas anuales.

Tabla 31.**Objetivos de recursos humanos**

Objetivo de recursos humanos	Subárea	Indicadores	Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Generar armonía y un buen clima laboral.	Cultura Organizacional	Encuestas de satisfacción internas (NPS)	> 80%	70%	75%	80%	85%	90%	90%
Retener los mejores talentos y motivar a los empleados.	Cultura Organizacional	Porcentaje de rotación de personal	< 20%	40%	30%	25%	20%	20%	20%
Establecer salarios atractivos y acordes al mercado.	Compensaciones	Salario / Salario de mercado	> 5%	0%	3%	4%	5%	5%	5%
Establecer una política de evaluación de desempeño con los jefes directos.	Evaluación y Desarrollo	Empleados evaluados / Total empleados	= 100%	85%	90%	100%	100%	100%	100%

Objetivo de recursos humanos	Subárea	Indicadores	Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Brindar capacitaciones a los operadores de línea con nuevas tecnologías.	Formación	Operarios entrenados / Total operarios	= 100%	70%	80%	90%	100%	100%	100%
Brindar capacitaciones de liderazgo y competencias a los jefes de cada área.	Formación	Líderes capacitados / Total líderes	= 100%	80%	90%	100%	100%	100%	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.3.2 Plan de recursos humanos

Para cumplir con los objetivos, se necesita desarrollar acciones que permitan generar eficiencia en reclutamiento y selección, brindar seguridad y salud en el trabajo, contar un esquema remunerativo atractivo con beneficios, y preservar la cultura organizacional. Todo ello contribuirá en gran medida para la motivación a los colaboradores y a su vez incrementar la productividad. A continuación, en la Tabla 32, se presentan los planes de acción para lograr los objetivos planteados en el punto anterior.

Tabla 32.

Plan de acción de recursos humanos

Objetivo de recursos humanos	Subárea	Planes de acción
Generar armonía y un buen clima laboral.	Cultura Organizacional	Participar en la certificación <i>Great Place to Work US</i> . Organizar eventos trimestrales que involucren a las familias de los trabajadores. Desarrollar un plan contra accidentes laborales. Implementar <i>Casual Fridays</i> y <i>Early Fridays</i> . Brindar flexibilidad al trabajador para que esté con su familia en el cumpleaños del padre, el cumpleaños de la madre, el nacimiento del hijo o hija, bautizo, primera comunión, entre otras ocasiones.
Retener los mejores talentos y motivar a los empleados.	Cultura Organizacional	Implementar un plan de incentivos económicos al trabajador (bonos, premios, etc.) Implementar un plan para promover la línea de carrera del colaborador. En el caso de colaboradores de bajo desempeño, se sustentará y comunicará el proceso de desvinculación laboral, con un plan de salida y orientación para reinserción laboral.
Establecer salarios atractivos y acorde al mercado.	Compensaciones	Iniciar investigación de mercado de salarios y beneficios para desarrollar un plan salarial superior al mercado.
Establecer una política de evaluación de desempeño con los jefes directos.	Evaluación y Desarrollo	Implementar una plataforma de autogestión para la evaluación de desempeño personal y con el jefe directo.
Brindar capacitaciones a los operadores de línea con nuevas tecnologías.	Formación	Diseñar cursos y entrenamiento dedicados al operario para incrementar la productividad en sus labores.
Brindar capacitaciones de liderazgo y competencias a los jefes de cada área.	Formación	Contratar empresas expertas dedicadas a los talleres de liderazgo, competencias y habilidades blandas con equipos de trabajo.

Nota: Elaboración propia, 2022.

- **Reclutamiento y selección:** Pillsens requiere de profesionales altamente calificados para preservar la calidad de sus productos y servicios, motivo por el cual necesita un proceso de reclutamiento exhaustivo y exigente por la necesidad de perfiles específicos en el sector farmacéutico. Para ello, es responsabilidad del área de Recursos Humanos atraer el mejor talento del mercado y retenerlo, brindando los beneficios que se adecúen a ellos y así tenerlo altamente motivado. Así, Pillsens debe enfocarse en la cultura organizacional y beneficios laborales.
- **Seguridad y salud en el trabajo:** Pillsens garantiza la seguridad y salud de sus colaboradores durante el ejercicio de sus funciones. Para ello, realiza controles anuales de reforzamiento estructural en las plantas, supervisa la humedad, y cuenta con el espacio adecuado para el acondicionamiento en la refrigeración y producción de los medicamentos. Además, tiene los ambientes correctamente implementados, y la distribución de almacenamiento adecuada para el desplazamiento de los operarios. En cuanto a la seguridad de los trabajadores, a todos ellos se le otorga equipos de protección personal, principalmente a los que trabajan en puestos de mayor riesgo (producción, almacén, etc.).

Existe un reglamento interno sobre uso de equipos de seguridad, señalizaciones o indicaciones adecuadas y necesarias. Asimismo, se revisan y modifican las condiciones de trabajo cuando sea necesario para minimizar o anular riesgos laborales, lo que se considera como una inversión en seguridad y salud.

- **Cultura organizacional:** Pillsens tiene como prioridad generar un buen clima laboral entre todos los colaboradores, incentivando la equidad, e integrando a sus colaboradores en diferentes actividades y fines de la compañía. Para ello, se preocupa por preservar la motivación de los colaboradores en los aspectos de crecimiento en la línea profesional, sueldos competitivos en el mercado y capacitaciones que los preparen y los hagan más competentes en el sector farmacéutico. Asimismo, esta cultura implica además ser transparentes y responsables al momento de tomar decisiones de cara al negocio, buscando beneficios para todos los colaboradores o, en su defecto, el menor impacto posible hacia ellos.

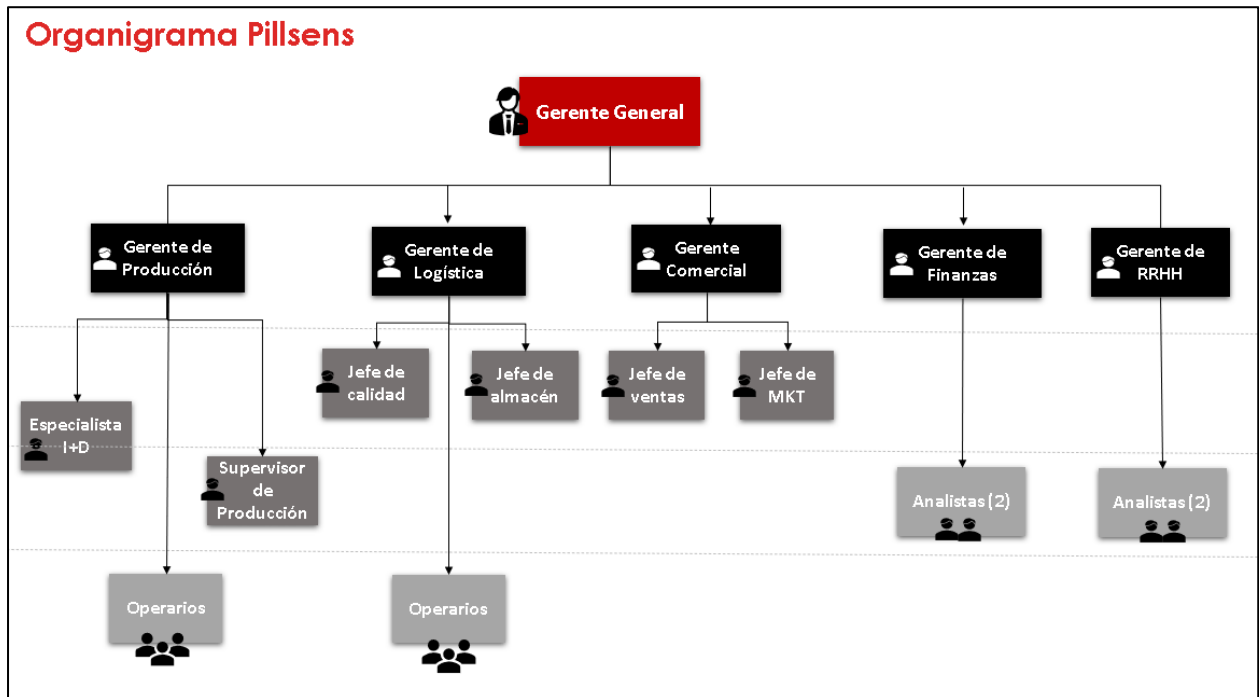
7.3.3 Organigrama

En cuanto a la estructura orgánica de la empresa, dentro de la sede de Estados Unidos se cuenta con una distribución adecuada de áreas principales y áreas de soporte, todas ellas dirigidas bajo

la Gerencia General y conformadas por un equipo de alto nivel profesional. A pesar de ello, el organigrama de la empresa es flexible con la meta de obtener mejores resultados con el trabajo colaborativo entre áreas y, de esa manera, lograr ser más eficientes y productivos. A continuación, en la Figura 29, se presenta el organigrama de Pillsens.

Figura 29.

Organigrama de Pillsens



Nota: Elaboración propia, 2022.

7.3.4 Presupuesto de recursos humanos

Mediante el presupuesto de recursos humanos (ver Tabla 33), se busca asegurar la ejecución de los planes de acción. Así, se desea rentabilizar la inversión en cuanto a la gestión de personal y afianzar el compromiso para el cumplimiento de los objetivos. Con respecto a los sueldos, se debe considerar que las remuneraciones del personal operativo se encuentran incluidas en el costo del producto.

Tabla 33.**Presupuesto de recursos humanos (en miles de dólares)**

Subáreas	Planes de acción	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Cultura	Participar en la certificación <i>Great Place to Work USA</i> .	2	2	2	2	2	2
Organizacional	Organizar eventos de integración trimestrales.	2	2	2	2	2	2
	Desarrollar un plan contra accidentes laborales.	2	-	-	-	-	-
	Implementar un plan de incentivos económicos al trabajador (bonos, premios, etc.).	-	-	-	-	-	-
	Implementar un plan para promover la línea de carrera del colaborador.	-	-	-	-	-	-
	Brindar flexibilidad al trabajador para que tome horas o días libres en fechas y ocasiones especiales, ya sean personales y/o familiares.	-	-	-	-	-	-
	Ofrecer indemnización a los trabajadores desvinculados y acompañamiento para su reinserción laboral.	8,760	-	-	-	-	-
Compensaciones	Iniciar investigación de mercado de salarios y beneficios para desarrollar un plan salarial superior al mercado.	1	1	1	1	1	1
Evaluación y Desarrollo	Implementar una plataforma de autogestión para la evaluación de desempeño personal y con el jefe directo.	980	1	1	1	1	1
Formación	Diseñar cursos y entrenamiento dedicados al operario para incrementar la productividad en sus labores, teniendo en cuenta la seguridad y salud en el trabajo.	3	-	3	-	3	-
	Contratar empresas expertas dedicadas a los talleres de liderazgo, competencias y habilidades blandas con equipos de trabajo.	8	8	8	8	8	8
	Sueldos administrativos	3,298	3,397	3,499	3,604	3,712	3,823
	TOTAL	13,056	3,411	3,516	3,618	3,729	3,837

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.4 Plan de responsabilidad social corporativa (RSC)

En la presente sección, se expondrá el plan de responsabilidad social corporativa mediante la que Pillsens garantizará, desde la oferta de sus productos y servicios, sostenibilidad en el desarrollo ambiental, social y económico, y promoverá una justa competitividad en el mercado.

7.4.1 Objetivos de responsabilidad social corporativa (RSC)

Los objetivos de responsabilidad social corporativa (ver Tabla 34) están alineados a la estrategia de la compañía. Además de maximizar el valor a los accionistas, busca actuar de manera coherente y responsable para generar impacto positivo a la sociedad.

Tabla 34.

Objetivos de responsabilidad social corporativa (RSC)

Objetivo	Acción
Brindar información clara, entendible y de calidad sobre el contenido de los medicamentos a los consumidores.	Comunicar en las redes sociales y web información sobre las ventajas y las restricciones de la medicación que se distribuye, con la finalidad de que el consumidor pueda tener información para solicitar la correcta prescripción médica. Especificar en las cajas de analgésicos y frascos de antioxidantes las características relevantes para el consumidor final.
Controlar y clasificar adecuadamente los desechos de la planta para que posteriormente puedan ser reutilizados, reciclados o desechados.	Identificar los tipos de desechos y asegurar que se coloquen en los lugares previstos para cada uno. Por ello se debe adquirir tachos de residuos con clasificación.
Realizar la rendición de cuentas y el uso de las inversiones de manera justa y transparente a los accionistas.	Elaborar informe claro y detallado, y presentarlo a las personas y/o áreas involucradas con una determinada frecuencia.

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.4.2 Partes interesadas

Es importante tener claro cuáles son las partes interesadas para medir el impacto y las expectativas de cada una (ver Tabla 35).

Tabla 35.

Expectativas de las partes interesadas

Partes interesadas	Nivel de impacto	Expectativas
Cliente	Alto	Productos de alta calidad, precios competitivos y experiencia de compra fácil y dinámica. Información clara y accesible sobre los productos
Accionistas	Alto	Aumento del valor de la empresa y precio de las acciones
Colaboradores	Medio	Buen clima laboral, incentivos económicos y beneficios variados
Proveedores	Medio	Relaciones comerciales duraderas y en crecimiento
FDA (Food and Drug Administration)	Bajo	Productos de calidad y aumento de la competitividad
IRS (Internal Revenue Service)	Bajo	Cumplimiento de normas tributarias y pago puntual de impuestos
Sociedad	Bajo	Empresa socialmente responsable que genere el menor impacto ambiental posible, que contribuya a preservar y mejorar la salud de las personas, y generar puestos de trabajo para personas de la comunidad

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.4.3 Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

Las acciones de Pillsens están enfocadas en dos áreas: prosperidad y planeta. Con respecto a prosperidad, se apunta a los siguientes ODS:

- Energía asequible y no contaminante

- Trabajo decente y crecimiento económico
- Reducción de las desigualdades

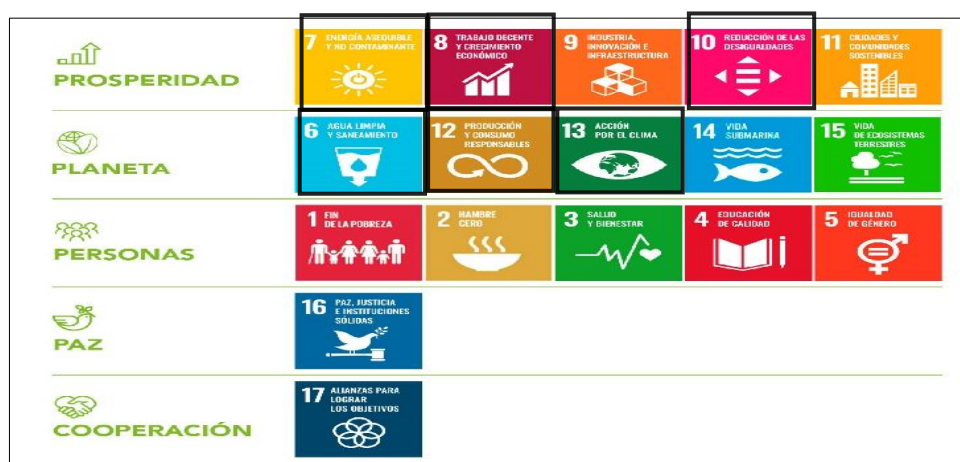
En planeta, se apunta a los siguientes ODS:

- Agua limpia y saneamiento
- Producción y consumo responsable
- Acción por el clima

A continuación, en la Figura 30, se presentan los ODS a los cuales Pillsens se dirige como compañía.

Figura 30.

Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)



Nota: Tomado de Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2023.

7.4.4 Presupuesto

Este presupuesto considera la inversión realizada o por realizar para que la empresa pueda desempeñarse de manera responsable con el ambiente y la sociedad (ver Tabla 36).

Tabla 36.

Presupuesto de responsabilidad social corporativa (RSC)

Objetivo	Descripción	Costo (en miles de dólares)
Renovación de luminarias a tecnología LED	Adquisición de luminarias LED para una extensión de 600 m ² .	7.2 de inversión cada tres años

Nota: Elaboración propia, 2022.

7.5 Plan financiero

El plan financiero tiene como objetivo plantear las herramientas y estrategias para alcanzar las metas económicas del negocio de Pillsens, aprovechando de manera eficiente sus recursos para generar rentabilidad. Por otro lado, se realizó el análisis financiero del proyecto para determinar la viabilidad del acuerdo comercial entre Pillsens y CVS, según las estrategias definidas en los capítulos previos. Para ello, la metodología que se utilizó fue la de flujo de caja incremental sin acuerdo comercial y con acuerdo comercial de CVS.

7.5.1 Supuestos financieros

Se definieron los supuestos financieros utilizados en los flujos de caja:

- Se toma el tipo de cambio para las proyecciones de 2022, 1.0702 dólares por cada euro según la página web del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).
- Al no contar con una segregación de costos fijos por país donde opera Pillsens, se ha tomado la proporción de las ventas de Estados Unidos contra el total de ventas.
- Se toma como tasa impositiva a la renta 25% de la ronda 11, puesto que la ronda 12 Pillsens tuvo pérdida.
- Para el nuevo producto VitaminCamu, al ser un antioxidante como AndyOx, se está tomando los mismos costos de fabricación que AndyOx.
- El capital de trabajo (WK) se está proyectando bajo la misma proporción de ventas de Estados Unidos.

7.5.2 Flujo de caja libre sin acuerdo comercial con CVS

En la Tabla 37, se presenta el flujo de caja libre sin acuerdo comercial. Este flujo representa un crecimiento de Pillsens vegetativo afectado únicamente por el crecimiento de analgésicos y antioxidantes, y la inflación de Estados Unidos.

Tabla 37.**Flujo de caja libre sin acuerdo comercial con CVS (en miles de dólares)**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Unidades Rubanna	130.31	137.48	143.25	148.41	153.01	157.44	163.11
Unidades AndyOx	142.29	147.84	151.54	154.72	157.51	160.34	163.71
Precio Rubanna	242.00	247.32	253.52	259.33	265.05	270.91	276.86
Precio AndyOx	226.00	230.97	236.76	242.18	247.53	253.00	258.56
Ingresos por ventas	63,693.03	68,148.61	72,194.62	75,955.91	79,542.55	83,220.63	87,488.02
Costo Rubanna	121.05	121.80	125.95	130.16	134.55	139.16	143.73
Costo AndyOx	75.65	77.34	80.89	84.34	87.83	91.54	95.55
I&D							
Egresos por costos	26,537.42	28,177.80	30,299.28	32,364.97	34,421.47	36,588.36	39,085.53
Total costos de marketing y ventas	-11,081.55	-8,846.66	-8,909.41	-8,976.65	-9,048.25	-9,121.48	-9,197.61
Presupuesto de marketing		495.00	-507.00	-519.00	-530.00	-542.00	-554.00
Total costos fijos	-11,081.55	-9,341.66	-9,416.41	-9,495.65	-9,578.25	-9,663.48	-9,751.61
Presupuesto de recursos humanos	-980.00	-14.00	-14.00	-17.00	-14.00	-17.00	-14.00
Presupuesto de RSC	-7.20		-7.20		-7.20		
Depreciación (máq. + edif)	-3,538.77	-3,812.82	-4,037.62	-4,246.59	-4,445.87	-4,650.22	-4,887.32
EBIT	10,466.53	17,460.67	19,003.72	20,336.05	21,497.52	22,638.08	23,997.94
- Impuesto	-2,616.63	-4,365.17	-4,750.93	-5,084.01	-5,374.38	-5,659.52	-5,999.49
+ Depreciación	3,538.77	3,812.82	4,037.62	4,246.59	4,445.87	4,650.22	4,887.32
FCO	11,388.67	16,908.33	18,290.41	19,498.63	20,569.00	21,628.78	22,885.77
Compra de máquina	-265.00						
Compra de Sistema <i>Demand Planning</i>	-380.00						
Capital de Trabajo	-1,881.94	-2,013.58	-2,133.13	-2,244.27	-2,350.24	-2,458.92	-2,585.00
FCI	-1,881.94	-2,013.58	-2,133.13	-2,244.27	-2,350.24	-2,458.92	-2,585.00
FCL	8,861.74	14,894.74	16,157.28	17,254.36	18,218.76	19,169.87	20,300.77

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.5.3 Flujo de caja libre con acuerdo comercial con CVS

El flujo de caja libre con acuerdo comercial representa un crecimiento de Pillsens bajo las estrategias de publicidad, operaciones, recursos humanos, RSC e inversiones (ver Tabla 38).

Tabla 38.**Flujo de caja libre con acuerdo comercial con CVS (en miles de dólares)**

	Porcentaje	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas Rubanna (unidades)		130	142	151	160	169	177	187
Ventas Rubanna		31,535	34,738	37,680	40,543	43,372	46,300	49,738
Ventas AndyOx (unidades)		142	154	161	168	174	181	188
Ventas AndyOx		32,158	35,060	37,475	39,712	41,842	44,091	46,691
Ventas VitaminCamu (unidades)			1	2	3	3	4	5
Ventas VitaminCamu			164	286	400	509	627	775
Ingresos por ventas		63,693	69,962	75,440	80,655	85,723	91,017	97,203
Costo Rubanna unitario	-8.5%	121.05	-112	-113	-115	-117	-120	-122
Costo Rubanna total		-15,773	-15,868	-17,109	-18,454	-19,794	-21,184	-22,813
Costo AndyOx unitario	-8.5%	75.65	-72	-75	-78	-81	-84	-88
Costo AndyOx total		-10,764	-11,036	-12,030	-13,054	-14,076	-15,193	-16,524
Costo VitaminCamu unitario			-103	-82	-75	-71	-69	-68
Costo VitaminCamu total			-119	-162	-202	-240	-282	-333
Inversiones de I&D			-2,099	-1,509	-1,613	-1,714	-1,820	-1,944
Egresos por costos variables		-26,537	-29,121	-30,809	-33,323	-35,824	-38,480	-41,614
Beneficio bruto		37,156	40,841	44,631	47,333	49,899	52,538	55,590
Total costos de marketing y ventas		-11,082	-8,847	-8,909	-8,977	-9,048	-9,121	-9,198
Presupuesto de marketing		-	-495	-507	-519	-530	-542	-554
Total costos fijos		-11,082	-9,342	-9,416	-9,496	-9,578	-9,663	-9,752
Presupuesto de recursos humanos		-980	-9,758	-14	-17	-14	-17	-14

	Porcentaje	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Presupuesto de RSC		-7	-7		-7		-7	
Depreciación		-3,539	-3,839	-4,064	-4,273	-4,472	-4,677	-4,914
Sistemas y equipos			-30	-31	-32	-33	-33	-34
EBIT		10,467	8,523	21,689	24,012	26,224	28,476	31,125
Impuestos		-2,617	-2,131	-5,422	-6,003	-6,556	-7,119	-7,781
Depreciación		3,539	3,839	4,064	4,273	4,472	4,677	4,914
Amortización								
Licencias			-30	-31	-32	-33	-33	-34
FCO		11,389	10,231	20,331	22,282	24,140	26,034	28,257
Compra de máquina		-265.0						
Compra de Sistema <i>Demand Planning</i>		-380.0						
WK	2.95%	-1,881.94	-2,067	-2,229	-2,383	-2,533	-2,689	-2,872
FCI		-1,882	-2,067	-2,229	-2,383	-2,533	-2,689	-2,872
FCL con acuerdo comercial		8,862	8,164	18,102	19,899	21,607	23,345	25,385

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.5.4 Cálculo del WACC de Pillsens

En la Tabla 39, se muestra el cálculo del WACC que se utilizará en la siguiente sección para evaluar el proyecto. Los datos del beta del sector, la rentabilidad libre de riesgo y el S&P500 fueron obtenidos de la bitácora de Damodaran.

Tabla 39.

Cálculo de WACC

Beta Desapalancado del sector (<i>Drugs Pharmaceutical</i>)	1,150
D - Deuda Pillsens Año 12	104.740,00
E - Patrimonio Pillsens Año 12	29.135,19
Beta apalancado de Pillsens	4,25
Rf (T-bond) - promedio 10 años	0,51%
Rm (S&P500) - promedio 10 años	13,59%
Beta Apalancado de Pillsens	4,25
Rm - Rf	13,08%
Ke	56,10%
Ke	56,10%
D%	78,24%
E%	21,76%
Kd	5,99%
t	25,00%
WACC	15,72%

Nota: Información obtenida del sitio web de Damodaran. Elaboración propia.

7.5.5 Evaluación financiera

Se realizó la evaluación financiera bajo el flujo diferencial del acuerdo comercial y el flujo sin acuerdo comercial (ver Tabla 40).

Tabla 40.

Flujo de caja diferencial (en miles de dólares)

Miles de USD	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
FCL con acuerdo comercial	8,861.7	8,164.1	18,101.8	19,899.0	21,607.3	23,344.8	25,385.2
FCL vegetativo	8,861.7	14,894.7	16,157.3	17,254.4	18,218.8	19,169.9	20,300.8
FCL diferencial	-	- 6,730.7	1,944.5	2,644.7	3,388.5	4,174.9	5,084.4

Nota: Información obtenida del sitio web de Damodaran. Elaboración propia.

Se obtuvieron los siguientes resultados de evaluación de proyecto:

VAN (en miles de dólares)	3,360.0
TIR	34.5%

El acuerdo comercial con CVS aportaría a Pillsens USD 3.36 millones de valor adicionales.

CONCLUSIONES

- Según el análisis externo de Pillsens con resultado de 2.67, se concluye que existe un entorno favorable para Pillsens en los productos de venta de antioxidantes y analgésicos, debido a que el mercado de Estados Unidos brinda una gran oportunidad de ventas, y motiva la investigación y desarrollo sobre nuevos productos.
- Según el análisis interno de Pillsens con resultado de 3.15, las fortalezas y competencias con las que cuenta Pillsens permiten su diferenciación dentro del sector. Asimismo, la identificación de la cadena de valor permite tener claro cuáles son las áreas de soporte y las primarias, siendo estas últimas la razón de ser de Pillsens, y en las cuales debería haber mayor enfoque.
- El crecimiento del mercado de analgésicos en Estados Unidos es de 2.6% anual promedio y el mercado de antioxidantes se encuentra creciendo en 4.7% anual. Por lo cual, se espera un crecimiento en 3.9% en 2027 en el mercado de analgésicos y de 2.4% en el mercado de antioxidantes, lo cual influenciará en el crecimiento de Rubanna y AndyOx
- El acuerdo comercial con CVS Health servirá como experiencia para futuras expansiones con cadenas de farmacias de prestigio en otros países.
- Se logró la disminución de 5.4% en el costo unitario y aumento de producción en 7% debido al enfoque en liderazgo en costos y acuerdo comercial con CVS Health. Con ello, se confirma el impacto positivo de esta estrategia con CVS.

RECOMENDACIONES

El trabajo de investigación realizado ha permitido profundizar conocimientos no sólo en el tema propio de la tesis, sino en la metodología aplicada para su elaboración. Sobre esta base, se consideran relevantes las siguientes recomendaciones:

- Implementar el presente plan estratégico para capitalizar el entorno favorable identificado en el análisis externo, con enfoque en el mercado estadounidense de antioxidantes y analgésicos. Las fortalezas y el enfoque en la cadena de valor permitirán destacar en el sector. Además, el acuerdo con CVS Health brinda experiencia valiosa para futuras expansiones internacionales, respaldado por la mejora en costos y producción. El crecimiento esperado en el mercado de analgésicos y antioxidantes reforzará el desarrollo de Rubanna y AndyOx, consolidando la posición de Pillsens como líder en el mercado.
- La industria farmacéutica es muy importante para la salud y el bienestar de las personas a nivel mundial, y ello ha sido evidenciado recientemente con la pandemia de COVID-19. Por ello, se sugiere que se propongan más trabajos de investigación relacionados a esta industria, y de esta manera promover mayor inversión en el desarrollo de nuevos medicamentos de calidad y accesibles a la población.
- La inclusión de productos naturales como insumos para el desarrollo de nuevos medicamentos o suplementos vitamínicos abre una gran oportunidad para países y/o mercados con gran cantidad de recursos naturales, como el camu-camu en Perú, teniendo en cuenta además que las personas cada vez valoran más los medicamentos con ingredientes naturales. Por ello, se recomienda que la industria farmacéutica le brinde la debida importancia a la investigación y el desarrollo de medicamentos basados en productos naturales.
- Se recomienda a Pillsens evaluar la posibilidad de concretar acuerdos comerciales o alianzas estratégicas con *retailers* farmacéuticos dentro de otras regiones a nivel mundial con la idea de expandir el negocio y la marca.
- También sería importante para Pillsens ampliar la cartera de productos hacia otras categorías de medicamentos, tales como antiinflamatorios, antibióticos, inyectables, entre otros, puesto que cuenta con la experiencia y especialistas en la materia.

- Se recomienda que Pillsens pueda ampliar y fortalecer sus canales de venta, entre ellas el *e-commerce*, enfocándose en consumidores más digitales.
- En cuanto a la metodología desarrollada para este trabajo, el uso adecuado de las herramientas estratégicas es fundamental, por lo que se sugiere a los alumnos de diversos trabajos de investigación que puedan dominarlas y aplicarlas correctamente, no sólo para dichos trabajos sino para sus propios emprendimientos o dentro de sus empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración de Alimentos y Medicamentos [FDA]. (2021, 1 de agosto). *Respuestas a preguntas frecuentes sobre la FDA*. Administración de Alimentos y Medicamentos. <https://www.fda.gov/about-fda/fda-basics/respuestas-preguntas-frecuentes-sobre-la-fda#:~:text=La%20FDA%20es%20responsable%20de,para%20uso%20humano%20y%20veterinario.>
- Arellano-Acuña, E., Rojas-Zavaleta, I., & Páucar-Menacho, L. M. (2016). Camu-camu (*Myrciaria dubia*): Fruta tropical de excelentes propiedades funcionales que ayudan a mejorar la calidad de vida. *Scientia Agropecuaria*, 7(4). <http://dx.doi.org/10.17268/sci.agropecu.2016.04.08>
- Casos Exitosos. (2022, 10 de marzo). CVS Pharmacy: La minorista farmacéutica más grande de los Estados Unidos. *Casos Exitosos*. <https://www.casosexitosos.com/retail/caso-cvs-farmacia/#:~:text=La%20primera%20tienda%20CVS%20fue,CVS%20continu%C3%B3%20a%20buen%20ritmo.>
- Chetwynd, J. (2022, 4 de enero). Looking ahead: Environment America's 2022 federal and state priorities. *Environment America*. <https://environmentamerica.org/media-center/looking-ahead-environment-americas-2022-federal-and-state-priorities/>
- Clavijo, C. (2023, 6 de marzo). ¿Qué es la automatización de procesos? Características y ejemplos. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/sales/automatizacion-procesos-empresa>
- CVS Caremark. (2022, 12 de diciembre). Su salud es nuestra prioridad. *CVS Caremark*. <https://espanol.caremark.com/about-us.html>
- Datos Macro. (2022, 15 de diciembre). PBI de Estados Unidos. *Expansión / Datosmacro.com*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa>
- Diario Farma. (09 de diciembre de 2020). Dupilumab y patisirán, Premios Panorama 2020 del Consejo, como moléculas más innovadoras. *Diario Farma*. [https://diariofarma.com/2020/12/09/dupilumab-y-patisiran-premios-panorama-2020-del-consejo-como-moleculas-mas-innovadoras#:~:text=El%20Pleno%20del%20Consejo%20General,\)%20del%20laboratorio%20Alnylam%20Netherlands.](https://diariofarma.com/2020/12/09/dupilumab-y-patisiran-premios-panorama-2020-del-consejo-como-moleculas-mas-innovadoras#:~:text=El%20Pleno%20del%20Consejo%20General,)%20del%20laboratorio%20Alnylam%20Netherlands.)
- Dupilumab recibe el Premio Panorama a la molécula más innovadora del 2020. (2020, 11 de diciembre). *PMFarma*. <https://www.pmfarma.es/noticias/29981-dupilumab-recibe-el->

premio-panorama-a-la-molycula-myos-innovadora-del-2020.html#:~:text=El%20Pleno%20del%20Consejo%20General,(dupilumab)%2C%20de%20Sanofi.

Euromonitor International. (2022a, 15 de diciembre). *Analgesics in the US*. Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/analgesics-in-the-us/report>

Euromonitor International. (2022b, 18 de enero). *Health and Wellness in the US*. Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/health-and-wellness-in-the-us/report>

Euromonitor International. (2022c, 17 de enero). Euromonitor revela las 10 principales tendencias globales de consumo para 2022. *Euromonitor International*. <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2022>

Food Insight. (2022, 18 de mayo). *2022 Food and Health Survey*. Food Insight. <https://foodinsight.org/2022-food-and-health-survey/>

Haléco Iberia. (2021, 16 de setiembre). Certificados ISO: qué son y cuáles hay. *Haléco*. <https://www.haleco.es/certificados-iso-que-son-cuales-hay/>

Harvard T. H. Chan School of Public Health. (2020, 12 de diciembre). Obesity Prevention Source. *Harvard T.H. Chan School of Public Health*. <https://www.hsph.harvard.edu/obesity-prevention-source/obesity-trends-original/obesity-rates-worldwide/>

Michaux, S. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter*. Economía y Empresa.

OMCARE. (2021, 27 de diciembre). *4 Telling Medication Adherence Statistics (updated for 2022)*. <https://omcare.com/medication-adherence-statistics/>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Orús, A. (2023, 17 de abril). *Comercio electrónico en el mundo - Datos estadísticos*. Statista. <https://es.statista.com/temas/9072/comercio-electronico-en-el-mundo/>

Pharmaceutical Technology. (s. f.). *Suppliers / API Manufacturers*. <https://www.pharmaceutical-technology.com/contractors/api-manufacturers/>

Pharmacy Checker. (2023). How Much Online Pharmacies Can Save Patients. *Pharmacy Checker*. <https://www.pharmacychecker.com/#!>

- Rodríguez, O., & Suescún, H. (2019). *Componentes individuales y grupal. Desarrollo Simulador CESIM. Equipo Azul Universo 1* [Informe de maestría]. Universidad Escuela Administración de Negocios.
- Roesgen , A. J. (2021, 23 de julio). Encuesta señala que el 64% de los estadounidenses cree que el racismo contra los negros está muy extendido en EEUU. *Andolu Agency*. <https://www.aa.com.tr/es/mundo/encuesta-se%20ala-que-el-64-de-los-estadounidenses-cree-que-el-racismo-contra-los-negros-est%20muy-extendido-en-eeuu/2312559>
- ScrapeHero. (2023, 7 de agosto). Number of CVS Pharmacy locations in the United States in 2023. *Scrape Hero*. <https://www.scrapehero.com/location-reports/CVS%20Pharmacy-USA/>
- Statista. (2023, 17 de julio). U.S. wealth distribution Q1 2023. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/203961/wealth-distribution-for-the-us/>