



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLENS – CVS”

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

Presentado por

Sr. Christian Antonio De la Cruz Aquije

Sr. Antonio Alonso Paredes Nuñez

Sr. Fernando Talavera Sotillo

Sr. Ronald Werner Vera Paucar

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, octubre 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado “**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLSSENS - CVS**” presentado por Don Christian De la Cruz Aquije, Don Antonio Paredes Núñez, Don Fernando Talavera Sotillo y Don Ronald Vera Paucar, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 14 de septiembre del 2023 dando el siguiente resultado:



INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SEMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLSSENS - CVS

Presentado por:

Christian, De la Cruz, Aquije

Antonio, Paredes Núñez

Fernando, Talavera Sotillo

Ronald, Vera Paucar

Asesor:

José Alejandro Flores Castro

ORCID: 0000-0002-7397-1970

15:45



Este trabajo está dedicado a las personas que nos motivaron a concluir el objetivo trazado cuando decidimos seguir esta maestría. A nuestras familias y a nuestros profesores.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad el desarrollo de un plan estratégico para la división de Estados Unidos de Pillsens, una empresa farmacéutica que produce analgésicos y antiinflamatorios. El plan busca aumentar las ventas de la compañía en un mercado estancado debido a una guerra de precios. Para lograrlo se establecerá una alianza comercial con CVS, la principal farmacia minorista en dicho país, para desarrollar un nuevo producto en la categoría de nutrición deportiva, además de un plan de marketing para estimular el crecimiento de las ventas con los distribuidores actuales.

Se elaboró un estudio de mercado que identificó una oportunidad para impulsar las ventas de Pillsens en Estados Unidos, ya que se proyecta un crecimiento promedio del 4% en las ventas de analgésicos y del 2.69% en las ventas de antioxidantes para el período 2024-2028. Además, se proyecta un crecimiento económico por encima del 5% del PBI.

El plan estratégico se enfoca en capturar un mayor porcentaje de ventas a una tasa superior que el crecimiento del mercado de ambos productos. Para ello, se establecerá un plan de acción que incluye actividades agresivas de marketing como una mayor inversión en publicidad, incentivos comerciales y mejoramiento de la asistencia para los clientes B2B. También se propone una alianza estratégica con CVS para incrementar las ventas en un mercado altamente competitivo, alianza que permitiría a ambas empresas explotar sus capacidades y recursos para generar economías de escala en la manufactura.

El plan estratégico propone dos estrategias para incrementar las ventas de Pillsens en Estados Unidos. En primer lugar, se propone una estrategia de penetración de mercado para aumentar la participación de los productos actuales en el mercado, manteniendo el precio y mejorando la calidad, con un crecimiento esperado del 6% para los analgésicos y 4% para los antioxidantes. En segundo lugar, se plantea una alianza estratégica con CVS para buscar sinergias entre ambas empresas y lograr el objetivo de incrementar las ventas. Como parte de esta alianza, se desarrollará un nuevo suplemento dietético con antioxidantes y componentes naturales, exclusivo para CVS.

En la presente investigación se desarrollan planes de Marketing y Ventas, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas para apoyar la implementación del plan estratégico. Al final, se demuestra que el plan es viable y que tiene un gran potencial para aumentar la cuota de mercado y las ventas de los productos farmacéuticos en Estados Unidos. Se estima que el plan otorgaría a los accionistas de Pillsens un valor incremental superior a US\$ 30 millones, de acuerdo con los flujos proyectados.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL PILLSENS AL 2022	2
1.1 Consideraciones generales	2
1.1.1 Principales representantes	2
1.1.2 Historia	3
1.1.3 Visión y misión al 2022.....	3
1.1.4 Productos y clientes.....	4
1.2 Descripción y perfil estratégico.....	4
1.3 Perfil competitivo de Pillsens.....	4
1.4 Modelo de negocio al 2022	4
1.5 Cadena de valor al 2022	4
1.5.1 Actividades primarias.....	4
1.5.2 Actividades de soporte	5
1.6 Problema central de Pillsens	6
1.7 Propuesta de solución.....	6
1.7.1 Otras alternativas de solución.....	6
1.7.2 Alcance de la propuesta de solución	6
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	7
2.1 Macroentorno – Análisis PESTELG	7
2.1.1 Factores políticos.....	7
2.1.2 Factores económicos	8
2.1.3 Factores sociales.....	8
2.1.4 Factores tecnológicos	9
2.1.5 Factores ambientales	9

2.1.6 Factores legales	10
2.1.7 Factores globales	11
2.2 Microentorno – Análisis del sector y atractividad del sector	11
2.2.1 Amenaza de productos sustitutos	13
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	13
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores	13
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	13
2.2.5 Rivalidad entre las empresas	14
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	14
2.4 Conclusiones	15
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	16
3.1 Análisis de áreas funcionales	16
3.2 Análisis VRIO	20
3.3 Definición de ventaja competitiva.....	21
3.4 Definición de la estrategia competitiva.....	22
3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	22
3.6 Conclusiones	22
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	23
4.1 Fuentes de información y metodología	23
4.2 Diseño de la investigación de mercado	23
4.3 Recolección de datos	24
4.4 Análisis de datos.....	26
4.5 Análisis del posible socio aliado	27
4.5.1 Consideraciones generales.....	27
4.5.2 Principales representantes	27
4.5.3 Historia	28
4.5.4 Misión y visión.....	28
4.5.5 Productos y clientes.....	29
4.5.6 Descripción y perfil estratégico.....	29
4.5.7 Perfil competitivo de CVS.....	29
4.5.8 Modelo de negocio	29
4.5.9 Cadena de valor	29

4.5.10 Análisis interno de CVS.....	31
4.6 Perfil del usuario para el nuevo producto.....	33
4.7 Estimación de la demanda del mercado	34
4.8 Distribución.....	36
4.9 Conclusiones	36
CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA PILLSENS 2024-2028	37
5.1 Propuesta de misión y visión	37
5.2 Definición de ventaja competitiva 2024-2028	37
5.3 Definición de la estrategia competitiva.....	37
5.4 Estrategia de crecimiento	38
5.5 Objetivos	38
5.5.1 Objetivo general	38
5.5.2 Objetivos específicos/estratégicos.....	38
5.6 Modelo de negocio propuesto	39
5.7 Cadena de valor de la estrategia propuesta	39
5.7.1 Actividades primarias.....	39
5.7.2 Actividades de soporte	39
5.8 Lineamientos de la negociación	40
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES	41
6.1 Plan de Marketing	41
6.1.1 Objetivo.....	41
6.1.2 Formulación estratégica de Marketing	43
6.1.3 Actividades del plan de Marketing.....	46
6.1.4 Presupuesto del plan de Marketing.....	49
6.2 Plan de Operaciones.....	49
6.2.1 Objetivo.....	51
6.2.2 Plan de actividades de Operaciones	51
6.2.3 Presupuesto del Plan de Operaciones	53
6.3 Plan de Recursos Humanos	54
6.3.1 Objetivo.....	54
6.3.2 Plan de actividades de Recursos Humanos	54
6.3.3 Presupuesto del plan de Recursos Humanos	58

6.4 Plan de Sostenibilidad	58
6.4.1 Objetivo	58
6.4.2 Formulación estratégica de sostenibilidad.....	58
6.4.3 Actividades del plan de sostenibilidad	59
6.4.4 Presupuesto del plan de sostenibilidad	61
6.5 Plan de Finanzas.....	61
6.5.1 Objetivo	61
6.5.2 Objetivo financiero.....	61
6.5.3 Supuestos para la proyección de estados financieros	61
6.5.4 Proyección de estados financieros.....	61
6.5.5 Análisis financiero.....	64
6.6 Conclusiones	64
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
ANEXOS	71
NOTAS BIOGRÁFICAS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Productos similares en nutrición deportiva	34
Tabla 2.	Proyección de la demanda de analgésicos para la alianza	35
Tabla 3.	Proyección de la demanda de antioxidantes para la alianza	35
Tabla 4.	Proyección de la demanda del nuevo producto.....	36
Tabla 5.	Participación de las ventas de Pillsens en 2022	41
Tabla 6.	Proyección de la participación de las ventas de Pillsens en 2028.....	41
Tabla 7.	Proyección de las ventas de productos tradicionales	42
Tabla 8.	Incremento de la participación de ventas de Pillsens a CVS	42
Tabla 9.	Proyección de la demanda de SpiruNRG.....	42
Tabla 10.	Mercado objetivo para SpiruNRG.	43
Tabla 11.	Diseño del producto	46
Tabla 12.	Plan de Marketing	48
Tabla 13.	Presupuesto del plan de Marketing (en dólares)	49
Tabla 14.	Plan de Operaciones.....	50
Tabla 15.	Proyección de producción con mejora de eficiencia.....	52
Tabla 16.	Costos fijos y variables por unidad en función a la demanda proyectada	53
Tabla 17.	Presupuesto del plan de Operaciones (en dólares).....	54
Tabla 18.	Plan de Recursos Humanos.....	56
Tabla 19.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos (en dólares).....	58
Tabla 20.	Plan de Sostenibilidad.....	60
Tabla 21.	Flujo de caja proyectado con alianza (en dólares)	62
Tabla 22.	Flujo de caja proyectado sin alianza (en dólares)	63
Tabla 23.	Análisis financiero (en dólares)	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	12
Figura 2.	Marco de las Cinco Fuerzas de Porter.....	14
Figura 3.	Inventario final de productos, planta de Estados Unidos.....	16
Figura 4.	Sueldos versus volumen de producción – Estados Unidos.....	17
Figura 5.	Evolución de los costos de Marketing y Ventas.....	18
Figura 6.	Evolución de los costos de Servicio al cliente.....	18
Figura 7.	Evolución de los costos de transporte.....	19
Figura 8.	Costos de despidos.....	20
Figura 9.	Investigación de mercado.....	20
Figura 10.	Ventas globales de salud del consumidor en millones de dólares.....	24
Figura 11.	Ventas de salud del consumidor por categoría en Estados Unidos en millones de dólares.....	25
Figura 12.	Presentación Shroom Tech.....	34
Figura 13.	Presentación Rubbana.....	45
Figura 14.	Presentación AndyOx.....	45
Figura 15.	Presentación SpiruNRG.....	46

ANEXOS

Anexo 1.	Organigrama de Pillsens	72
Anexo 2.	Lienzo del modelo de negocio de Pillsens	72
Anexo 3.	Esquema de la cadena de valor de Pillsens	73
Anexo 4.	Lienzo del modelo de negocio de CVS.....	73
Anexo 5.	Esquema de la cadena de valor de CVS.....	74
Anexo 6.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	74
Anexo 7.	Análisis VRIO - Pillsens	75
Anexo 8.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) - Pillsens	75
Anexo 9.	Análisis VRIO – CVS	76
Anexo 10.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) – CVS	76
Anexo 11.	Proyección de ventas de analgésicos en Estados Unidos (en millones de dólares).....	77
Anexo 12.	Canales de distribución de analgésicos	78
Anexo 13.	Proyección de ventas de vitaminas y suplementos dietéticos (en millones de dólares).....	78
Anexo 14.	Proyección de ventas de control de peso y bienestar – Estados Unidos (en millones de dólares)	78
Anexo 15.	Proyección de ventas de nutrición deportiva – Estados Unidos (en millones de dólares).....	78
Anexo 16.	Distribución de las ventas del mercado mundial de salud del consumidor.....	79
Anexo 17.	Distribución de las ventas del mercado de Estados Unidos de nutrición deportiva.....	79
Anexo 18.	Lienzo del modelo de negocio reformulado de Pillsens	79
Anexo 19.	Cadena de Valor de Pillsens actualizada.....	79
Anexo 20.	Contenido de Informe de Consultoría para la mejora de procesos	80
Anexo 21.	Estados de situación proyectados.....	81
Anexo 22.	Estados de resultados proyectados – Con alianza con CVS	81
Anexo 23.	Estados de resultados proyectados – Sin alianza con CVS.....	81

INTRODUCCIÓN

Pillsens enfrenta el problema de que le resulta difícil lograr un crecimiento significativo debido a la saturación del mercado y a la competencia intensa en Estados Unidos, por lo que se plantea la hipótesis de que una alianza con CVS permitirá a Pillsens expandir su alcance de distribución y aumentar la accesibilidad de sus productos a los consumidores, lo que a su vez generará un aumento en las ventas. Asimismo, se plantea que la reformulación de la estrategia de marketing permitirá que las ventas de CVS y de los otros distribuidores se incrementen en los próximos 5 años.

El presente trabajo de investigación empleará la metodología de investigación aplicada, haciendo uso de fuentes de información secundarias para explorar la implementación del plan estratégico planteado. Se analizarán los beneficios y desafíos que surgen de ambas empresas, así como las necesidades y oportunidades del mercado.

Para la elaboración del plan estratégico se realizará una serie de pasos que se describen a continuación. El capítulo I ofrece una descripción detallada de los aspectos más importantes que influyen en el funcionamiento de Pillsens y de CVS. En el capítulo II se analizan los factores externos y específicos que influyen en estas empresas y se realiza la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). El capítulo III evalúa los recursos, capacidades y competencias de las empresas para determinar su posición competitiva y capacidad para generar valor, mientras que en el cuarto capítulo se evalúa la factibilidad del lanzamiento del nuevo producto. El quinto capítulo se enfoca en desarrollar una estrategia sólida para Pillsens para alcanzar sus objetivos en 5 años; en el capítulo VI se definen los planes de acción necesarios para implementar la estrategia y, finalmente, se resumen los hallazgos relevantes y se establecen las principales conclusiones y recomendaciones.

Como se puede apreciar, la presente investigación busca explorar las implicaciones del plan estratégico, analizar el impacto en las ventas y en el plan de marketing de una eventual alianza con CVS. Los resultados obtenidos permitirán medir la eficiencia del plan estratégico para lograr los objetivos financieros propuestos a través de la implementación de una estrategia de penetración de mercado combinada con la estrategia de desarrollo de producto

Se espera que los hallazgos de esta investigación proporcionen información valiosa para profundizar sobre los mecanismos planteados para incrementar las ventas y proporcionar una perspectiva crítica y actualizada sobre los beneficios y desventajas. Así, se analizará la viabilidad de la implementación del plan estratégico propuesto y su impacto en los planes de acción, con el fin de ofrecer una contribución significativa al conocimiento en este campo.

CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DE PILLENS AL 2022

1.1 Consideraciones generales

En la presente investigación se evaluará el rendimiento financiero de la división de Estados Unidos de la empresa Pillsens, considerando la información obtenida de los últimos 12 años de operación (2011-2022) que servirá como línea de base.

Es importante precisar que, durante el periodo en mención, la división ha logrado consolidar una fuerte posición en el mercado de dicho país en los rubros de antioxidantes y analgésicos, alcanzando una participación de 15.39% y 14.66%, respectivamente. Considerando que el mercado se encuentra en la etapa de madurez, se hace difícil incrementar las ventas, por lo que se evaluarán diferentes alternativas que permitan identificar la mejor estrategia para incrementar la participación del mercado y, por lo tanto, aumentar las ventas de sus productos tradicionales.

1.1.1 Principales representantes

En el anexo 1 se muestra el organigrama de Pillsens, cuyas principales posiciones se describen a continuación:

- **Fernando Talavera Sotillo - Gerente General.** Encargado de dirigir la estrategia empresarial a partir de la toma de decisiones a nivel corporativo. Durante su gestión, logró consolidar la empresa con mejores resultados, llegando a obtener € 204.58 millones en ganancias acumuladas, un retorno acumulado al accionista de 8.16%, un valor total de la empresa de € 465.66 millones y un Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC¹) de 8.50%.
- **Christian de la Cruz Aquije - Gerente de Administración y Finanzas.** Su función es establecer las estrategias financieras para reducir el nivel de endeudamiento de la empresa a través de la gestión de inversiones, además de mantener la liquidez que le dé solvencia para afrontar una posible crisis y soportar las fluctuaciones del tipo de cambio. Finalmente, brinda apoyo logístico al área de Producción.
- **Antonio Paredes Núñez - Gerente de Operaciones.** Encargado de dimensionar la capacidad de planta y plantear los proyectos de ampliación, así como planificar la producción de manera eficiente para abastecer la demanda del mercado local e internacional y fijar las prioridades de entrega de los productos. También colabora

¹ WACC son las siglas del inglés *Weighted Average Cost of Capital*.

con las propuestas para las licitaciones, y establece las inversiones en calidad del producto.

- **Ronald Vera Paucar - Gerente de Ventas y Marketing.** Encargado de determinar la priorización de mercados según la atractividad de cada uno de ellos en busca de una mayor rentabilidad. También elabora la proyección de ventas, así como el presupuesto de marketing y publicidad, y planifica la distribución del gasto de acuerdo a mercados y producto, además de gestionar las propuestas para las licitaciones de entregas adicionales.

1.1.2 Historia

Pillsens es una empresa familiar fundada en 1865, dedicada al rubro de salud al ofrecer productos farmacéuticos al mercado. Cuenta con 2 plantas de fabricación, una en Finlandia y otra en Estados Unidos que producen analgésicos y antiinflamatorios y abastecen los mercados de Finlandia, Francia y Estados Unidos, así como a otros mercados internacionales a través de diferentes licitaciones. Gracias a un adecuado manejo del marketing y de la gestión de costos rápidamente se convirtió en una empresa líder en el mercado.

Sin embargo, en el 2010, la empresa no tuvo buenos resultados debido al endeudamiento y baja rentabilidad; no obstante, desde la llegada de Katrine Pillsen, familiar directo de los fundadores, se tomaron acciones y se realizaron cambios con la finalidad de hacer más eficiente a la empresa. En los últimos 12 años, Pillsens ha mejorado significativamente la rentabilidad de su división en Estados Unidos, lo que se logró gracias a una estrategia de fijación de precios adecuada que tuvo en cuenta las inversiones en infraestructura y equipos, permitiendo establecer precios competitivos sin comprometer la demanda, y tomando en cuenta la sensibilidad del mercado. Asimismo, se logró una gestión responsable de los recursos; a pesar de tener disponibilidad de caja, se mantuvo en el punto de equilibrio de gastos e inversión para maximizar los resultados. Gracias a estas medidas, la empresa se posicionó como líder en Estados Unidos, generando una utilidad del 30.9% en el año 2022.

1.1.3 Visión y misión al 2022

Los autores de la presente investigación han propuesto la siguiente misión y visión:

- **Visión.** Consolidar la buena imagen de Pillsens en productos de buena calidad, trabajando hacia un crecimiento rentable y socialmente responsable, siendo reconocida como la empresa farmacéutica de mayor y más rápido crecimiento a nivel mundial.

- **Misión.** Servir a las necesidades de nuestros clientes a través de productos con altos estándares de calidad, creando valor para los accionistas y los grupos de interés al convertirnos en la empresa farmacéutica más eficiente y rentable. Cumpliremos esta meta invirtiendo en desarrollo tecnológico y personal capacitado con alta vocación de servicio al cliente.

1.1.4 Productos y clientes

Pillsens es una empresa farmacéutica dedicada a la fabricación y comercialización Business to Business (B2B²) de medicinas como antioxidantes y analgésicos. Las marcas que comercializa en el mercado norteamericano son Rubbana (analgésico) y AndyOx (antioxidante), los que son abastecidos desde su fábrica ubicada en Estados Unidos.

1.2 Descripción y perfil estratégico

El perfil estratégico de Pillsens está determinado por el liderazgo en costos, estableciendo políticas de inversión y de operaciones que garanticen el ahorro en costos y una equilibrada gestión de los gastos en servicio al cliente y calidad del producto.

1.3 Perfil competitivo de Pillsens

Pillsens es un laboratorio que produce medicinas de venta libre (OTC³), las cuales no tienen una diferencia considerable de calidad o características diferenciales que las hagan destacar; sin embargo, se ha puesto énfasis en el control de calidad para disminuir la cantidad de reclamos, así como una atención especializada al cliente. Con el fin de mejorar los precios y ser más competitivos se debe incrementar la producción y las ventas para tener una mejor distribución del costo fijo unitario, e inclusive, un menor costo variable al reducir el costo de los insumos por economías de escala.

1.4 Modelo de negocio al 2022

En el anexo 2 se muestra el lienzo del modelo de negocio de Pillsens (Osterwalder y Pigneur, 2011).

1.5 Cadena de valor⁴ al 2022

1.5.1 Actividades primarias

- **Logística de entrada.** Son actividades como recepción, almacenamiento y distribución de insumos a producción. El almacenamiento de insumos se realiza en cada planta, previo al ingreso a las líneas de producción. Las actividades de logística de entrada son realizadas en forma directa por Pillsens.

² Las ventas Business to Business (B2B) son transacciones entre dos empresas en lugar de entre una empresa y un consumidor final. Se caracterizan por manejar grandes volúmenes de ventas (Gartner, s.f.).

³ OTC son las siglas del inglés *Over The Counter*,

⁴ Porter, 1985.

- **Operaciones.** Actividades dirigidas a la transformación de insumos en productos terminados a través de procesos estandarizados, en este caso, medicinas. Las operaciones comprenden la producción en dos líneas de productos, Rubanna y AndyOx. Las actividades productivas están orientadas a mejorar la eficiencia de los trabajadores, así como en mantener la capacidad operativa suficiente para satisfacer las necesidades de producción y mantener la planta al 100% de operatividad.
- **Logística de salida.** Salvo para el caso de las licitaciones (bajo incoterm ExWork), Pillsens realiza las actividades de logística de salida, es decir, distribuye los productos terminados a los clientes minoristas (B2B).
- **Marketing y Ventas.** Pillsens realiza inversiones en publicidad, promoción y marketing. Los precios son propuestos por dicha área funcional, bajo aprobación de la gerencia. También definen las inversiones en Marketing y Ventas dependiendo de la priorización de mercados y de productos.
- **Servicios postventa.** Se considera una partida económica para invertir en servicio al cliente, dentro de la cual se incluye la atención de servicios postventa para fidelizar a los clientes y garantizar soporte a los consumidores, buscando posicionar la marca. Estas actividades incluyen acciones de capacitación para los socios distribuidores, quienes finalmente atienden al consumidor final.

1.5.2 Actividades de soporte

- **Infraestructura.** Pillsens prioriza las acciones en Investigación y Desarrollo (I+D), lo que le permite tener una visión a futuro basada en el desarrollo de nuevos productos. La intención de la dirección de la empresa es hacer que sea rentable a futuro, por lo que busca posicionarse en el mercado de Estados Unidos, manteniendo los principios de la empresa. La situación inicial obligaba a Pillsens a utilizar una política de financiamiento de terceros, contando con un alto endeudamiento, situación que pudo cambiar en el transcurso de los últimos años, haciéndose autofinanciable.
- **Gestión de Recursos Humanos.** Comprende el reclutamiento, selección de personal, capacitación, compensación y evaluaciones de desempeño; además, en coordinación con el área de Producción, se define la necesidad de mano de obra, así como la definición de las jornadas de trabajo y pago de horas extras.

- **Desarrollo de tecnología.** Se realiza mediante la inclusión de nuevas tecnologías en procesos de producción, principalmente mediante la adquisición de maquinarias más eficientes.
- **Suministro-Compras.** Actividades relacionadas a la adquisición de bienes y servicios que garanticen las operaciones de Pillsens, incluyendo insumos, maquinarias, materiales, entre otros. Incluye la gestión de proveedores para adquirir materia prima de calidad y servicios a los mejores precios.

En el anexo 3 se muestra la cadena de valor de Pillsens.

1.6 Problema central de Pillsens

El problema central de Pillsens división Estados Unidos es que al final del 2022, debido a la fuerte competencia en el mercado, los productos que comercializa entraron en una etapa de madurez, lo que significó un estancamiento de las ventas, por lo que se busca retrasar el inicio de la etapa de declive.

1.7 Propuesta de solución

Se propone elaborar un plan estratégico que redefina la estrategia de marketing para incrementar la cuota de mercado y los ingresos, para ello se propone una alianza comercial con un socio estratégico acompañado del lanzamiento de un nuevo producto exclusivo, de esta manera se espera retomar la etapa de crecimiento.

1.7.1 Otras alternativas de solución

Dentro de las alternativas de solución evaluadas se busca una fusión con un distribuidor más pequeño interesado en una integración horizontal hacia atrás. Si bien ello implica que el horizonte de desarrollo para conseguir el éxito sea más extenso, permitirá contar con una mejor logística de distribución en Estados Unidos y la optimización de costos, así como la posibilidad de participar de la toma de decisiones, debido a que es una fusión y no una alianza comercial.

1.7.2 Alcance de la propuesta de solución

- **Geográfico.** El plan se desarrollará en Estados Unidos, dado que la división es uno de los líderes de mercado en ambos productos y, sobre todo, es la división más rentable.
- **Temporal.** El alcance temporal será de 5 años, iniciando en el año 2024 y culminando en el 2028. El año 2023 será un año de inversiones, con el fin de adecuar la planta a los requerimientos derivados de la alianza cuyas condiciones empezarán a regir desde el 2024.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo se analizarán los factores externos que pueden afectar el mercado de Estados Unidos donde se realizará la presente investigación, y así identificar las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como las amenazas que se deben superar (David, 2013); dicho análisis ayudará a establecer la estrategia de respuesta a estos factores. Para ello, se utilizarán herramientas como el análisis PESTELG⁵, análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), en el contexto geográfico de Estados Unidos, con datos al 2022.

2.1 Macroentorno – análisis PESTELG

El análisis del macroentorno es muy importante para identificar las fuerzas externas y evaluar cómo sus cambios pueden afectar el comportamiento de todos los actores que intervienen en el sector farmacéutico. A continuación, se presentará el análisis PESTELG en el territorio de Estados Unidos, el cual permitirá mirar con más detalle cada uno de los factores externos, teniendo en cuenta la información recopilada hasta diciembre de 2022.

2.1.1 Factores políticos

- Estados Unidos es una república federal, basada en una democracia representativa, con 3 ramas de gobierno igual de poderosas (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), tiene 50 estados, en gran medida autónomos y semi soberanos.
- Estados Unidos tiene un gobierno demócrata que se caracterizan por ser progresista en el plano social, además de estar a favor de una intervención del gobierno para regular la economía de mercado.
- El sistema federal de Estados Unidos otorga amplia autonomía a sus 50 estados, por esta razón no existe una política única en la gestión de salud. Por ejemplo, durante la pandemia, cada estado gestionó sus políticas de atención según sus necesidades.
- Bajo la filosofía social de los demócratas, Biden ha impulsado la inscripción de más estadounidenses a la cobertura médica Obamacare, teniendo como resultado 16.3 millones de nuevos integrantes desde noviembre de 2022 cuando inició el periodo de inscripción.

⁵ PESTELG es el acrónimo de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal y Global.

2.1.2 Factores económicos

- La situación económica de Estados Unidos se caracteriza por ser una economía de libre mercado, de tipo capitalista, lo cual permite a las empresas desarrollarse en un medio competitivo con pocas limitaciones.
- De acuerdo con Statista (2022a) Estados Unidos es la mayor economía del mundo, por delante de China. Luego de una década de crecimiento continuo, esta presentó una desaceleración como consecuencia del COVID-19, sin embargo, en el segundo trimestre del 2021, se obtuvo un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) similar a los registrados antes de pandemia.
- Para el cierre del 2022, el país norteamericano tuvo un crecimiento del 2.1%, siendo esta tasa similar a la registrada en prepandemia.
- Respecto a la inflación, esta aumentó considerablemente hasta un 6.1% en diciembre de 2022 debido al aumento de precios de la energía y limitaciones de la oferta. Para contener su crecimiento, el gobierno estadounidense viene incrementando su tasa de referencia de manera gradual, lo cual podría generar el enfriamiento de su economía.
- Si bien el desempleo los golpeó duramente en el 2020 llegando a un 8.05% de desempleados debido a la pandemia, este se recuperó rápidamente, reduciéndose a finales del 2022 en un 3.5%, conforme a información de Statista (2022b).

2.1.3 Factores sociales

- Se tiene la percepción que en Estados Unidos existe un consumismo extremo, salarios por encima del promedio y buena remuneración por hora de trabajo, lo que permite al ciudadano tener un buen nivel de vida, con acceso a todo tipo de productos.
- Un estadounidense promedio consume 5 veces más que un latinoamericano, 10 veces más que un chino y 30 veces más que un hindú.
- Existe muchas opciones de alimentación dentro de su oferta alimentaria, desde altamente nutritiva y sana, hasta exageradamente calórica.
- Estados Unidos es el país con mayor tasa de obesidad en el mundo, debido a ello, el americano promedio (especialmente del sexo femenino), invierte mucho tiempo en dietas y ejercicios.
- Existe una desigualdad marcada en los ingresos de las personas siendo los casos más representativos el nivel educativo, género, y raza, principalmente.

- Respecto a la recreación, hay muchas alternativas de entretenimiento como grandes centros de diversiones, mega producciones cinematográficas y el deporte, este último también visto a través de la televisión o el *streaming*.

2.1.4 Factores tecnológicos

- Estados Unidos es reconocido como el mercado más innovador del mundo, teniendo como íconos tecnológicos a Apple, Amazon, Meta (Facebook) y Google; en ese sentido, empresas de todos los tamaños pueden aprovechar los recursos tecnológicos que ofrece el país y expandir su negocio en este territorio.
- La estrategia de Estados Unidos es acelerar la implementación de las redes 5G por la importancia que representan, pero sin dejar de lado su política de seguridad ante posibles amenazas cibernéticas, no solo por el lado de inteligencia, sino también en su posición de liderazgo tecnológico.
- Estados Unidos es uno de los mercados más grandes para el comercio electrónico a nivel mundial. El comercio electrónico como porcentaje de las ventas minoristas en Estados Unidos representa un 14.6% en el año 2022, según lo señala Euromonitor Internacional (2023n).
- En el caso del rubro de salud, el Internet de las Cosas (IoT) se ha desarrollado significativamente, dando uso a objetos inteligentes como soporte en actividades comerciales, así como estrategias omnicanal que ayuden a reducir procesos.
- En relación con las redes sociales, alrededor de 225 millones de estadounidenses usaron las redes activamente, es decir, un poco más del 70% de los usuarios de Internet. El 97% de la población activa accede desde su celular.

2.1.5 Factores ambientales

- Entre las decisiones más relevantes del nuevo gobierno está la de reincorporar el país al acuerdo de París. En abril del 2021, Biden se comprometió ante la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a que las emisiones de gases invernadero por parte de Estados Unidos se reducirán entre un 50% y 52% para el 2030.
- El gobierno de turno realizará una gran inversión para el fortalecimiento de energías renovables, así como el uso de tecnologías de reducción del carbono.
- Una de las promesas realizadas por el actual presidente de Estados Unidos, Joe Biden, durante la campaña presidencial para el 2020, fue de impulsar las inversiones para una revolución de energía limpia y justicia ambiental, priorizando

ecoeficiencias tanto en el sector público como en el privado. Esto se viene materializando con la promulgación del proyecto de ley sobre el “Plan para el clima y la salud” que permitirá, entre otras cosas, combatir el cambio climático a través de la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (Triviño, 2022).

2.1.6 Factores legales

- La principal fuente de derecho de Estados Unidos es su Constitución de 1787. Su sistema legal se basa en un sistema de tribunales federales. En este sentido, cada estado posee su propio sistema legal con un tribunal supremo.
- En cuanto a los derechos de propiedad intelectual, Estados Unidos ocupa los primeros lugares en el índice mundial de protección de derechos de propiedad intelectual. Los estadounidenses tienen claro que lo fundamental de un negocio moderno es que los gobiernos protejan los derechos de propiedad intelectual.
- Ley antimonopolio. Desde 1890 Estados Unidos cuenta con una ley antimonopolio llamada Ley Sherman, que fue actualizada por el Congreso en 1914 con la ley antimonopolio Clayton, la cual prohibió la fijación de precios, la manipulación de licitaciones y los contratos de compra exclusiva a todas las compañías que competían en el mismo campo comercial. La misma ley Clayton prohibió las fusiones y adquisiciones que disminuían la competencia.
- En 1915 se complementó la ley con la creación de La Comisión Federal de Comercio, cuya misión es proteger al consumidor mientras supervisa y promueve la libre y justa competencia comercial.
- Las leyes laborales en Estados Unidos están dotadas tanto de derechos como de deberes de los trabajadores, empleadores y los sindicatos, incluyendo los derechos individuales y colectivos de trabajo. Estas leyes se basan fundamentalmente en la legislación laboral y en la normativa propia de cada estado.
- Respecto a la discriminación, existe leyes que protegen este campo, por ejemplo, la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC por sus siglas en inglés) es la agencia de gobierno que se encarga de vigilar el cumplimiento de las leyes federales que prohíben la discriminación laboral por raza, color, origen, sexo, edad, entre otras.
- En cuanto a las leyes tributarias, todas las personas naturales o jurídicas que reciben un ingreso en Estados Unidos deben declarar el impuesto a la renta. El Internal Revenue Service (IRS) es la agencia pública encargada de las políticas y métodos

de recaudación de impuestos, usa un sistema de recolección progresiva que permite segmentar el universo de contribuyentes según los niveles de ingreso.

2.1.7 Factores globales

Los factores globales son aquellos que tienen impacto a nivel mundial y tienen una alta posibilidad de afectar las economías y políticas de muchos países. Dentro de ellos se identificaron los siguientes:

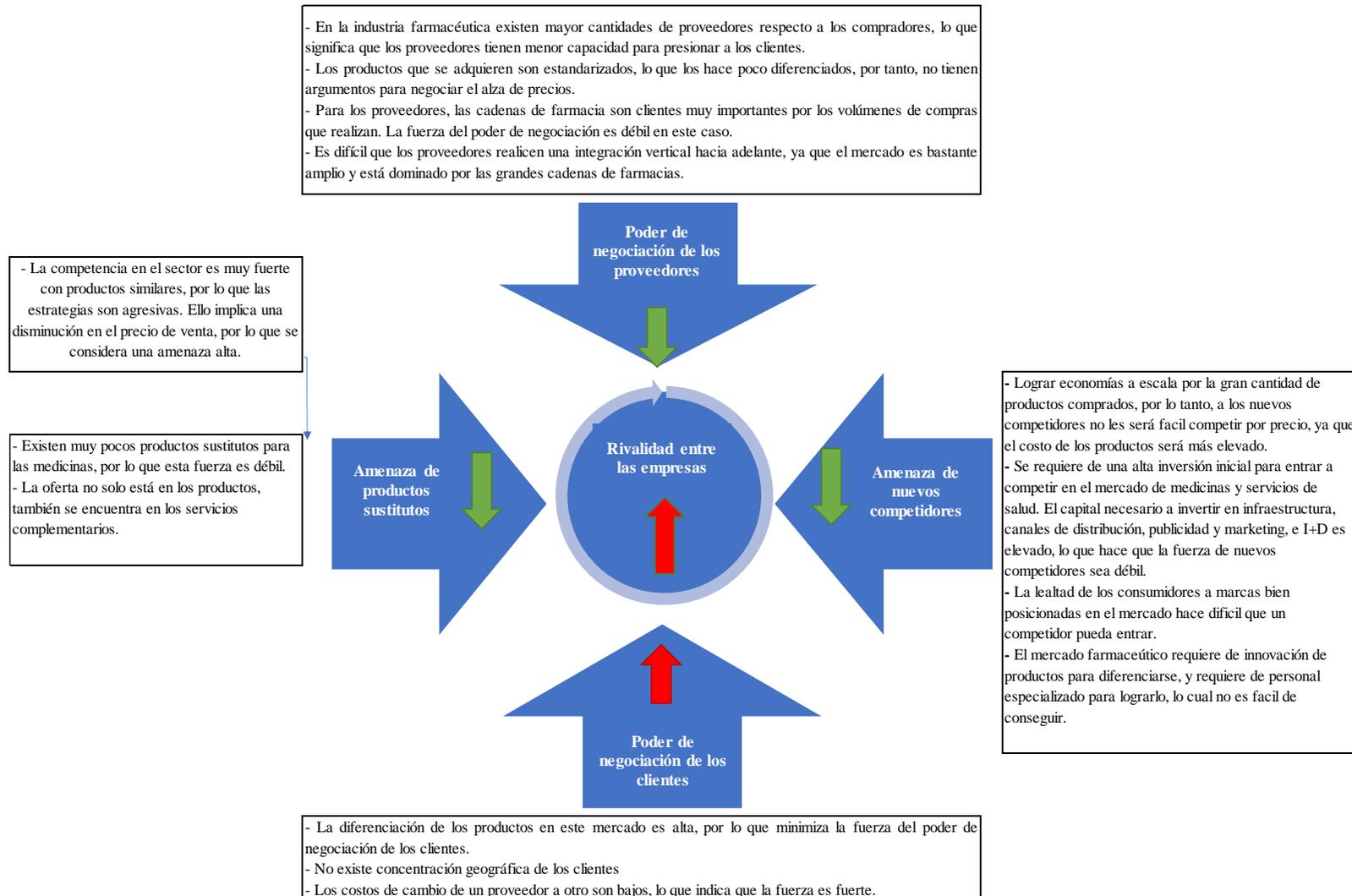
- El COVID-19 se expandió rápidamente por todo el mundo causando muchas muertes y originó que se establezcan cuarentenas estrictas en casi todos los países. Esto ha traído muchas consecuencias en lo económico y en la salud.
- El conflicto armado entre Rusia y Ucrania ha ocasionado estragos en la mayoría de las economías así como interrupciones en las cadenas de suministro incrementando los fletes, generando escasez en las materias primas y retrasando plazos de entrega.
- La falta de contenedores a nivel mundial debido a atascos y cierres temporales de algunos terminales marítimos debido a la pandemia generó un encarecimiento récord del flete marítimo.

2.2 Microentorno – Análisis del sector y atractividad del sector

La metodología que se usará para analizar las oportunidades y amenazas del sector empresarial farmacéutico que puedan impactar en el desempeño de una empresa de fabricación de medicamentos es el diagrama de las cinco fuerzas de Porter, por lo tanto, luego de valorar cada una de estas fuerzas (fuerte y débil), se obtiene la siguiente figura:

Figura 1

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

2.2.1 Amenaza de productos sustitutos

- Cabe indicar que, dentro de los productos del rubro farmacéutico, se diferencian dos grandes grupos de medicamentos, los cuales son los OTC o de venta libre y medicamentos con receta médica. Como productos sustitutos en el rubro de analgésicos OTC, se puede encontrar a Tylenol (Paracetmol), Advil (Ibuprofeno) y Aspirina (Ácido acetilsalicílico) entre los principales; mientras que, en el rubro de antioxidantes, existen productos sustitutos como suplementos nutricionales que tienden a usar insumos naturales como Private Label, Centrum Silver y Nature Made, entre los más importantes.
- Existe la amenaza del desarrollo de nuevos productos analgésicos y antioxidantes, sin embargo, la barrera de ingreso es alta y éstos no desplazarían su consumo, ya que son marcas que se encuentran bien posicionadas en el mercado. Por lo tanto, la fuerza es débil.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

- Las empresas minoristas ejercen gran poder de negociación porque en el mercado existe una alta competitividad entre las empresas manufactureras de medicamentos, por lo que se considera una fuerza fuerte.
- Para brindar mejores precios a los clientes se debe negociar la venta de grandes volúmenes de los productos.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

- Lealtad del consumidor final a marcas bien posicionadas en analgésicos y antioxidantes por el mayor valor que ofrecen, lo que hace difícil que un competidor pueda ingresar con nuevas marcas en estos sectores.
- Desde el punto de vista de una empresa manufacturera de medicamentos se requiere de una alta inversión inicial para ingresar a competir en el mercado de producción de medicinas.
- La empresa que ingrese a competir en este rubro deberá tener una alta capacidad de producción debido a que este sector se maneja bajo economías de escala.
- Estos argumentos hacen que la fuerza de nuevos competidores sea débil.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

- En el sector de la industria farmacéutica existe gran cantidad de proveedores de insumos para medicamentos, los cuales son estandarizados, lo que significa que estos proveedores tienen menor capacidad de negociación con los fabricantes.

- Se considera difícil que los proveedores de materias primas para la elaboración de analgésicos y antioxidantes realicen una integración horizontal hacia adelante, ya que tal estrategia no otorga ventajas a las empresas de manufacturas como Pillsens.
- Por lo antes expuesto se establece que esta fuerza es débil.

2.2.5 Rivalidad entre las empresas

- La competencia entre empresas manufactureras es muy fuerte debido a que desarrollan productos estándares, ocasionando que las estrategias empleadas por estas empresas sean agresivas, tanto en precio como en calidad. Ello implica buscar la optimización de costos a través de la mejora de procesos para mantenerse en el mercado, por lo que se considera una amenaza alta.

En la siguiente figura se muestra el marco de las Cinco Fuerzas de Porter y su influencia en la rentabilidad de la industria.

Figura 2

Marco de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza		Impacto		Razones de fondo					
Amenaza de nuevos competidores	↓	Rentabilidad	↑	Diferenciación	↑	Precios	↑	Costos	↓
Poder de negociación de los proveedores	↓	Rentabilidad	↑	Diferenciación		Precios		Costos	↓
Amenaza de productos sustitutos	↓	Rentabilidad	↑	Diferenciación	↑	Precios	↑	Costos	
Poder de negociación de los clientes	↓	Rentabilidad	↑	Diferenciación		Precios	↑	Costos	
Rivalidad entre las empresas	↑	Rentabilidad	↓	Diferenciación	↓	Precios	↓	Costos	↑

Nota: Adaptado de Casadesús-Masanell, 2014, p. 10.

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En el anexo 6 se muestra la matriz EFE del sector farmacéutico, en la cual se identifican los elementos influyentes y cómo la organización responde a éstos. También se puede apreciar como el aprovechamiento de *big data* y *data analytics*, además del crecimiento del comercio electrónico van a ayudar a impulsar la demanda, mientras que la copia del modelo de negocio, la competencia directa con minoristas y el alza del precio de las materias primas pueden frenar el crecimiento del sector.

Teniendo en cuenta que el promedio del valor ponderado es 2.5, se tiene que el valor obtenido de 2.57 es superior; además, el valor de las oportunidades es de 1.67 y de las amenazas es de 0.9, por lo que el entorno externo es favorable para la empresa.

2.4 Conclusiones

- La posición de la empresa dentro del sector farmacéutico es favorable, dado que el resultado del análisis del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter indica que 3 de ellas representan fuerzas débiles, mientras que el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre empresas son fuerzas relevantes. Por tanto, la rentabilidad debería ser favorable para las empresas que se encuentran compitiendo dentro del sector.
- El valor ponderado obtenido de la matriz EFE es de 2.57, el cual se encuentra por encima del promedio ponderado. Por tanto, en el aprovechamiento del *big data* y de *data analytics*, así como el crecimiento del comercio electrónico, se encuentran las principales oportunidades que ofrece el sector para ser explotadas, dirigiendo mejor el segmento del mercado y aumentando el volumen de ventas.
- Del análisis PESTELG se concluye que el factor económico resulta importante porque Estados Unidos. es una economía de libre mercado que favorecería a una alianza con CVS; por otro lado, es un país atractivo ya que el crecimiento económico proyectado está por encima del 5%. Asimismo, se debe tener en consideración el factor global, específicamente por el conflicto armado entre Rusia y Ucrania, ya que al ser un evento inesperado está generando contingencias en las operaciones de las empresas a nivel mundial.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE PILLSSENS

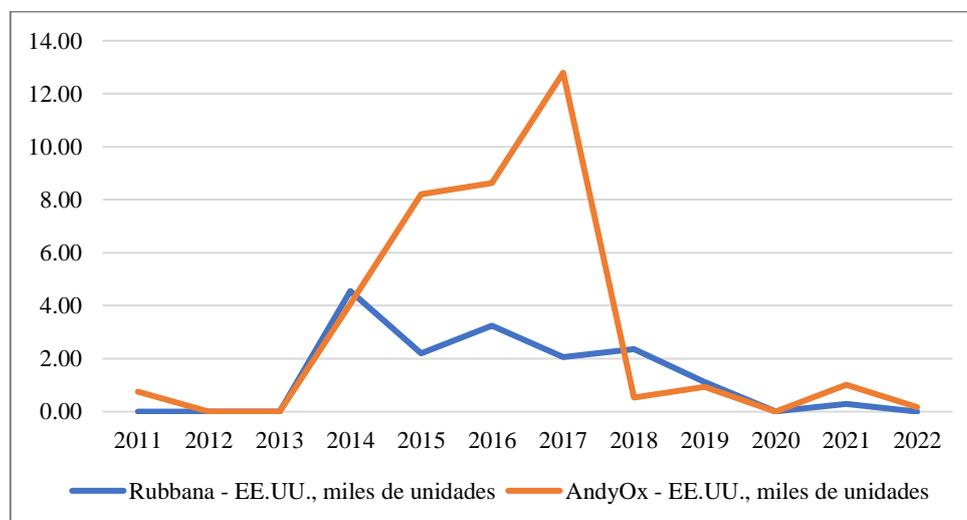
En este capítulo se analizarán las áreas funcionales de Pillsens para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades con el propósito de definir sus estrategias y ventajas competitivas frente a una posible alianza estratégica.

3.1 Análisis de áreas funcionales

- **Logística.** Pillsens se caracteriza por el aprovisionamiento de insumos para la planta de Estados Unidos, velando por la disponibilidad de dichos insumos, de modo que se cubra la producción completa de los medicamentos. También se encarga de la distribución de productos terminados hacia los centros de distribución de sus clientes, cubriendo la demanda de las tiendas. Contar con los insumos necesarios para la producción y una correcta distribución de productos terminados permiten realizar una estimación de la demanda para que se produzca lo estrictamente necesario, evitando costos de almacenamiento o demanda insatisfecha. En ese sentido, se ha analizado el inventario final de Rubbana y AndyOx para los 12 años previos a la alianza, en la planta de los Estados Unidos, como se aprecia en la siguiente figura, donde se verifica la mejora del indicador con el pasar de los años, siendo que, al principio, el inventario era insuficiente, luego excesivo, y finalmente, se producía una cantidad muy cercana a la demanda

Figura 3

Inventario final de productos, planta de Estados Unidos



Nota: Elaboración propia, 2023.

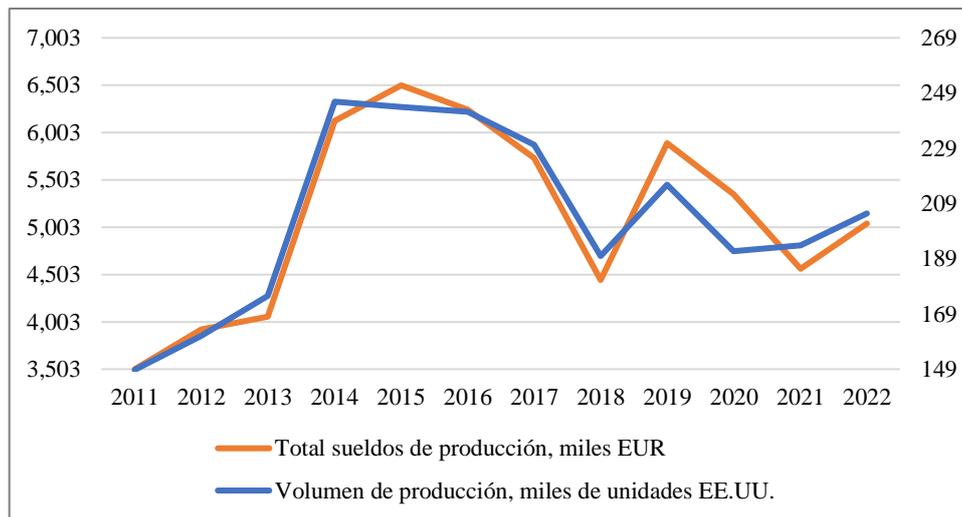
- **Operaciones.** La empresa cuenta con una planta de producción en Estados Unidos, la cual abastece el mercado local de Rubanna y AndyOx. El área de Operaciones

define los turnos, el personal necesario, así como la distribución de maquinarias y personal para cada producto, de modo que se determine la cantidad de producción de cada uno de ellos.

- El área de Operaciones garantiza la disponibilidad de productos en cantidades suficientes para abastecer la demanda estimada por el área de Ventas.
- De acuerdo con el análisis de los últimos 10 años, las ventas de AndyOx fueron menos sensibles al precio, mientras que las de Rubbana fueron más elásticas; sin embargo, el antioxidante tiene mejor margen de utilidad y permite tener un mejor precio, por lo que se debe priorizar la producción de dicho producto.
- En el caso de esta área funcional se analizó el comportamiento de los sueldos en función a la producción. En la siguiente figura se aprecia que la relación entre los sueldos y la producción es estrecha, confirmándose que el personal operativo tiene la cantidad correcta, evitando costos excesivos en sueldos, sobre todo en los últimos dos años.

Figura 4

Sueldos versus volumen de producción – Estados Unidos



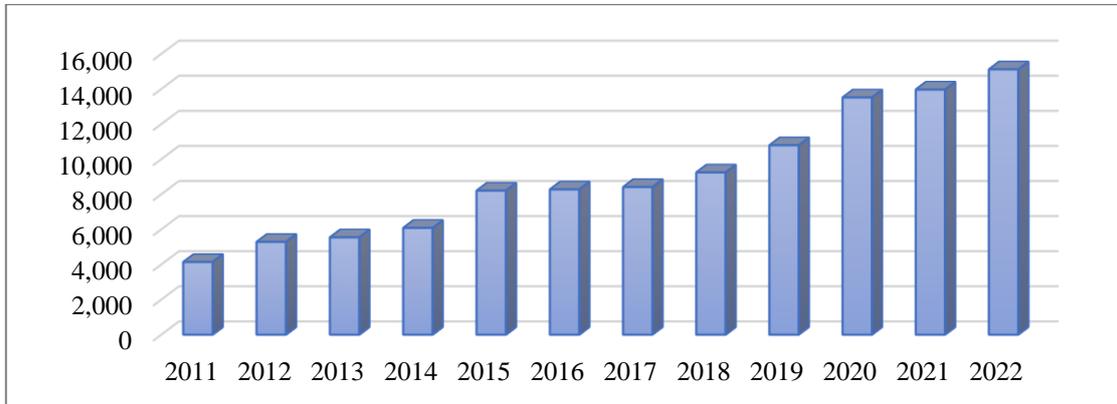
Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Marketing y Ventas.** Esta área define el presupuesto de inversión en marketing, así como de la estimación de la demanda del mercado, y es responsable de colocar los productos para surtir a todos sus distribuidores. Se considera que las licitaciones son ventas importantes para Pillsens, dado que implican negocios adicionales al mercado saturado que actualmente existe, ampliando la posibilidad de incrementar el volumen de ventas y obtener mayores ingresos.

- En la figura 5 se aprecia la evolución de los costos en marketing y ventas en los últimos 12 años, mostrándose el incremento de dicho costo, dado que se verificó que la inversión en marketing influye directamente en las ventas de la compañía.

Figura 5

Evolución de los costos de Marketing y Ventas

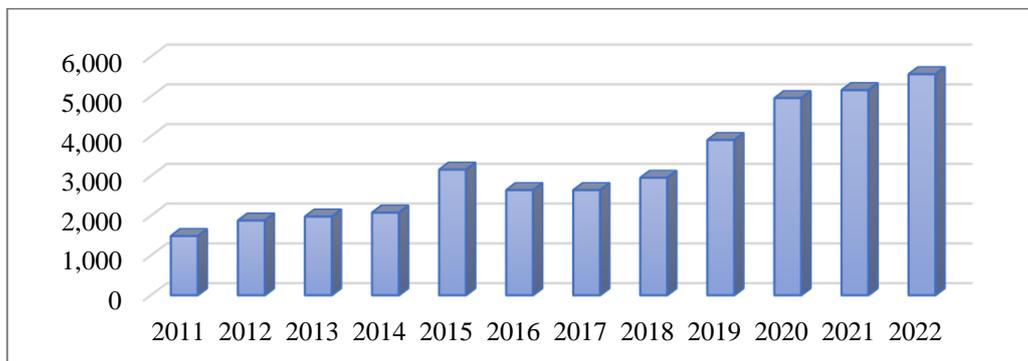


Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Servicio al cliente.** Se prioriza la atención de servicio postventa mediante ejecutivos comerciales asignados por área geográfica, dando la posibilidad de acercar el producto al cliente. En el caso de los Estados Unidos, el servicio al cliente es muy valorado por los consumidores, por lo que la inversión en dicho rubro es incremental, como se puede apreciar en la figura 6, obteniendo un resultado favorable para las ventas.

Figura 6

Evolución de los costos de Servicio al cliente



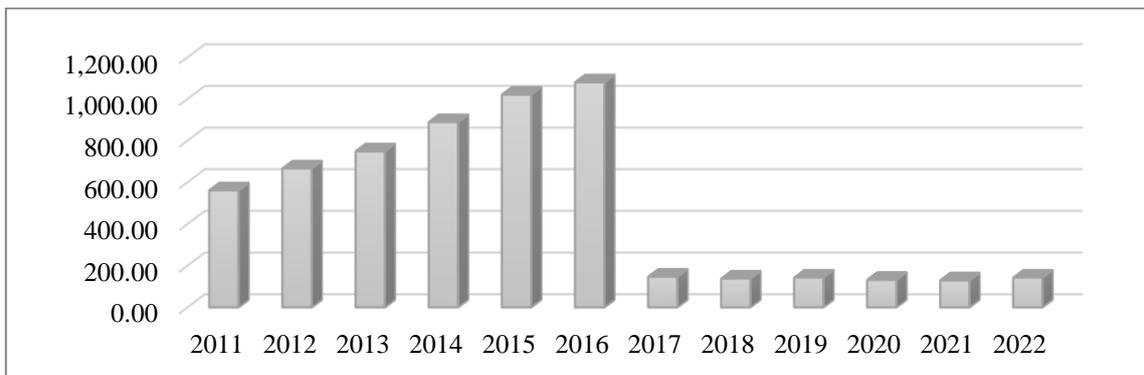
Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Infraestructura de la empresa.** Se encarga de la gestión de datos históricos, principalmente para prevenir las fluctuaciones de la demanda. Se tiene en consideración la data de factores externos que afectan la demanda y la mejor planificación de la producción. Pillsens cuenta con activos importantes, como es el caso de la planta en Estados Unidos, lo cual favorece la producción y la colocación

de productos en dicho mercado, evitando fletes por traslados intercontinentales, y se analizaron los gastos de transporte. Dado que esta área es la encargada de analizar la eficiencia, se puede apreciar en la figura 7 que a partir del año 7 hay una disminución considerable en el costo de transporte, al mejorar las programaciones de producción en cada una de las plantas, evitando traslados intercontinentales de la planta de Estados Unidos a Francia o a Finlandia y viceversa.

Figura 7

Evolución de los costos de transporte

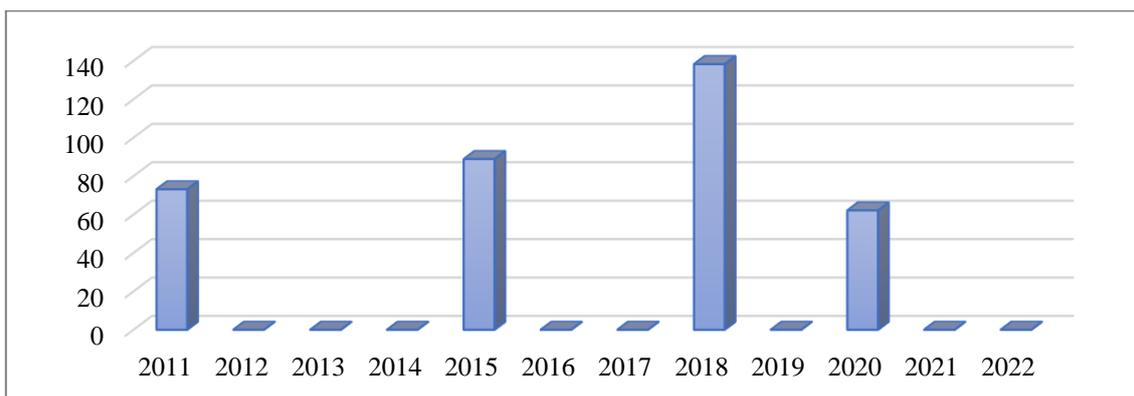


Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Recursos Humanos.** Se encarga de las remuneraciones, pago de beneficios sociales, de la contratación y calificación del personal. Se define la contratación o despido de personal en coordinación con el área de Producción, así como el pago de horas extras. Esta área está relacionada con los costos de despidos del personal de Producción, por lo que en la figura 8 se aprecia el comportamiento de dicho rubro, entendiéndose que en Pillsens se realizaba una previsión de la demanda para mantener un nivel permanente de personal en todos los periodos para evitar despidos innecesarios y posteriores contrataciones por falta de personal. Se observa que en los años en los que hubo una disminución considerable de la demanda o exceso de producción en el periodo anterior, se hizo una reducción de personal forzosa, pero en la mayoría de los años no hubo despidos.

Figura 8

Costos de despidos

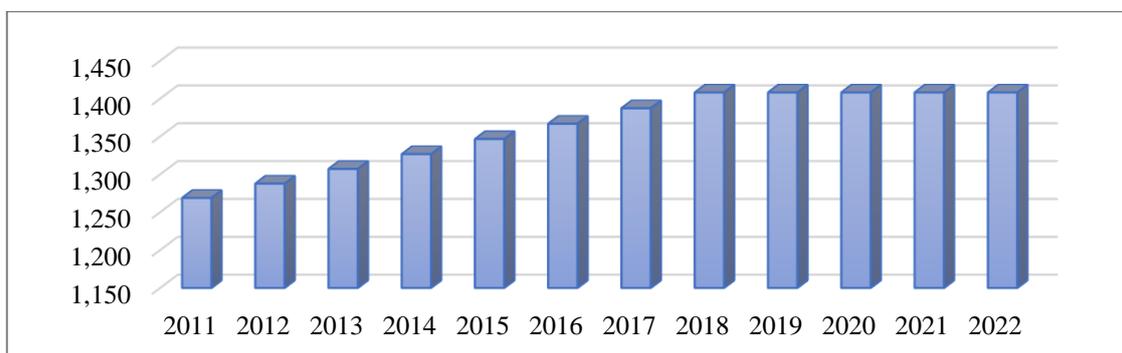


Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Investigación y Desarrollo (I+D).** El desarrollo tecnológico en Pillsens se enfoca principalmente en los antioxidantes. En el caso de AndyOx, aún no cuenta con estudios suficientes que determinen su efectividad, por lo que es necesario el desarrollo de tecnología e investigación. Por otro lado, esta área se encarga de la adquisición de nuevas tecnologías productivas para mejorar la eficiencia, principalmente mediante maquinaria moderna. Se analizó el indicador de investigación de mercado en la figura 9, observándose una inversión creciente los primeros años para conocer mejor los mercados a los que se ingresa, y luego es estable en los siguientes años, dado que se busca mantener el mercado.

Figura 9

Investigación de mercado



Nota: Elaboración propia, 2023.

3.2 Análisis VRIO⁶

Pillsens, al cierre del 2022, tuvo recursos y capacidades valiosas que le permitieron lograr una ventaja competitiva sostenida, tales como posicionamiento de una marca con más de 150 años en el mercado, posee alta capacidad de gestión de las licitaciones, son competitivos

⁶ VRIO es el acrónimo de Valioso, Raro, Inimitable y Organizado, un tipo de análisis del microambiente de la organización (Barney & Hesterly, 2010).

en materia de costos y la efectividad en la estimación de la demanda de productos. En el anexo 7 se presenta el análisis VRIO completo.

3.3 Definición de ventaja competitiva

Como se puede observar en el análisis VRIO realizado, la ventaja competitiva de la empresa está basada en liderazgo en costos, teniendo costos bajos, pero presencia de marca y servicio al cliente de alta calidad. Las fuentes para lograrlo han sido las siguientes:

- **Rígidos controles de costos.** La empresa estableció políticas de CAPEX a partir de un adecuado balance de inversión de maquinarias y edificios. En la parte operativa se mantuvieron las plantas funcionando al 100% de su capacidad, lo que permitió un correcto manejo de los costos. Dado que la empresa se encontraba endeudada y la rentabilidad no se encontraba en un nivel satisfactorio, se optó por no generar más deuda y realizar inversiones en ampliación de edificios y compra de maquinaria únicamente de la mano al aumento de la demanda de cada producto. Con ello, se redujeron los costos innecesarios por posesión de maquinaria, principalmente; además, se mantuvo la liquidez que dio la solvencia para afrontar las crisis financieras y reducir costos financieros, consiguiendo tener una fuerte posición financiera al término de los 12 años de operaciones.
- **El efecto experiencia.** Considerando que los consumidores valoran la calidad de los productos, Pillsens realiza inversiones en control de calidad para asegurar su satisfacción y confianza, además de mantener la buena reputación de la marca, que se ha construido durante 150 años. A partir de la experiencia, se pudo comprobar que la inversión en publicidad tiene una fuerte correlación con las ventas, por eso se analizó cuidadosamente cada mercado y se evaluó su impacto. Asimismo, se revisó la inversión en marketing junto con la calidad del producto como instrumento de mayor valor que permitió ampliar el mercado de los antioxidantes.
- **Nueva tecnología productiva.** La política de inversiones que dependen de la previsión de la demanda permite adquirir maquinaria acorde a las nuevas tendencias tecnológicas y así aprovechar la eficiencia que se pueda obtener a partir de dicha implementación de activos. La búsqueda de nuevas tecnologías productivas se enfoca principalmente en mejorar la eficiencia de la producción de medicamentos para estar preparados ante un eventual aumento de la demanda.
- **Flexibilidad en la planta a cambios bruscos en la demanda.** Se planifica la producción para que la planta de Estados Unidos produzca lo suficiente para

abastecer todo el mercado local que tiene un volumen significativo en analgésicos y en antioxidantes. Las inversiones en terreno y maquinaria se realizan dependiendo de las previsiones eficientes de demanda y al no copar los turnos del personal, se tiene la flexibilidad de realizar horas extras para ampliar la producción, así como elevar la eficiencia de los trabajadores para cubrir demandas imprevistas.

- **Localización favorable.** Contar con una planta en Estados Unidos favorece a la reducción de costos por fletes y se optimiza la distribución, de modo que se evita realizar envíos de plantas ubicadas en otras locaciones. Con ello, se enfoca la producción de la planta en dicho país para cubrir la demanda local.

3.4 Definición de la estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Pillsens es una estrategia de liderazgo en costos de mejor valor, lo que permite ofrecer a sus distribuidores un producto de alta calidad a un precio atractivo. Considerando que los medicamentos que produce Pillsens pueden ser manufacturados por cualquier laboratorio, la empresa ha puesto especial dedicación en inversiones de control de calidad y atención al cliente, de modo que se diferencie por ambos aspectos. Dada la posibilidad de reducir costos bajo economías de escala, Pillsens busca incrementar su presencia en los mercados actuales, así como adjudicarse la mayor cantidad de licitaciones, las cuales le permitirían tener un volumen mayor de producción.

3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)⁷

Se realizó un sumario de los factores internos identificados de las áreas funcionales de la empresa para establecer la estrategia correcta que permita aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades. En el anexo 8 se desarrolla la matriz EFI de Pillsens.

3.6 Conclusiones

- El resultado total ponderado obtenido de la matriz EFI es de 2.79, lo que demuestra que Pillsens tiene una posición interna fuerte.
- La empresa conformó un equipo gerencial sólido y multidisciplinario que dio soporte a la toma de decisiones, lo cual es determinante para el éxito de la empresa.
- La ejecución de la estrategia competitiva llevó a Pillsens a ser la empresa más rentable y la que mayor beneficio entregó al accionista a comparación de los competidores. Eso demuestra que la ventaja competitiva en liderazgo en costos de mejor valor se basó en optimizar y garantizar costos bajos, además de destacarse por la calidad y servicio al cliente, que los llevó a ser líderes en Estados Unidos.

⁷ David, 2013.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El propósito principal de este capítulo es estimar la demanda de analgésicos y antioxidantes en el mercado de Estados Unidos, y fijar metas de participación en el mercado para alcanzar los objetivos financieros establecidos. Se plantea también como objetivo secundario determinar la viabilidad de desarrollar un nuevo producto.

Para alcanzar estos objetivos, se recopilieron datos de fuentes confiables como Statista y Euromonitor para entender las condiciones del mercado, el comportamiento del consumidor y la competencia, lo que permitirá desarrollar el perfil del usuario. Esta investigación proporcionará información relevante para el desarrollo de una estrategia de marketing efectiva que catalice las ventas y que permita la toma de decisiones para el lanzamiento de nuevos productos. Adicionalmente, se presenta información del posible socio aliado en un esfuerzo por conocer sus capacidades a fin de delinear los elementos principales sobre los cuales se lograría una alianza con CVS.

4.1 Fuentes de información y metodología

Con el presente estudio se busca encontrar una alternativa de solución para aumentar las ventas de Pillsens en la industria farmacéutica en Estados Unidos. Así, se está considerando una estrategia de marketing reformulada para los actuales clientes y una posible alianza con una empresa minorista. Para lograrlo, se utilizará la metodología de investigación aplicada que permitirá generar un punto de referencia en el marco teórico para la elaboración del plan estratégico propuesto. Además, se emplearán fuentes de información secundarias como la base de datos Euromonitor International para los estudios de mercado y Statista para las estadísticas, que permitirán respaldar la investigación y obtener resultados sólidos y confiables.

4.2 Diseño de la investigación de mercado

Considerando que la elaboración del plan estratégico se enfoca en conseguir un crecimiento sistémico de las ventas con los distribuidores actuales, es necesario conocer el comportamiento del mercado farmacéutico y de los consumidores en Estados Unidos, especialmente en relación a los dos productos que produce Pillsens. De esa manera, se podrá redefinir la estrategia de marketing, proponer una posible alianza estratégica con algún distribuidor y evaluar la viabilidad de lanzar al mercado un nuevo producto.

Se han seleccionado fuentes de información secundarias para el estudio, las mismas que ofrecen disponibilidad de datos que, a su vez, disminuyen el uso de recursos y aumentan su probabilidad de éxito. Además, esta información es precisa, relevante y actualizada, lo que garantiza la precisión de los resultados y proyecciones futuras.

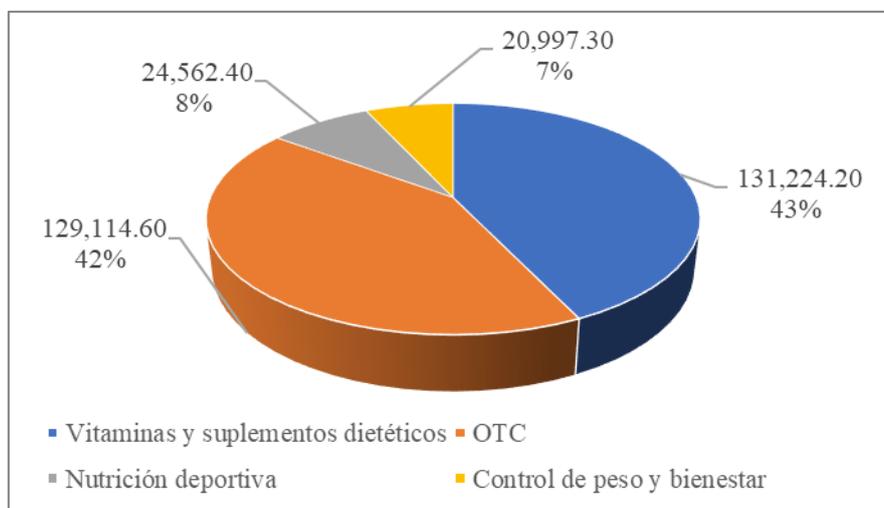
Los datos obtenidos de las fuentes seleccionadas permitirán analizar datos demográficos, el desempeño de las ventas antes y después de la pandemia, la participación de mercado, las tendencias clave y el panorama competitivo. Estos hallazgos serán clave para tomar decisiones informadas sobre la expansión del negocio y el lanzamiento de nuevos productos o para mejorar los ya existentes.

4.3 Recolección de datos

De acuerdo con Euromonitor Internacional (2023a), el mercado mundial de salud del consumidor tiene un tamaño de US\$ 305,898.5 millones al cierre del año 2022 y en lo que respecta a los medicamentos OTC, alcanza un tamaño de US\$ 129,114.6 millones, las vitaminas y suplementos dietéticos tienen un valor de US\$ 131,224.2 millones, nutrición deportiva US\$ 24,562.4 millones y, por último, control de peso y bienestar un total de US\$ 20,997.3 (ver figura 10).

Figura 10

Ventas globales de salud del consumidor por categoría, en millones de dólares

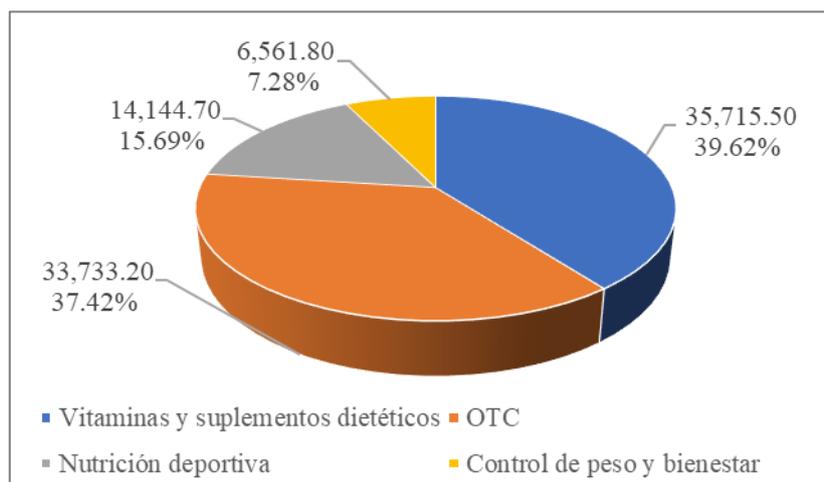


Nota: Adaptado de Euromonitor Internacional, 2023a, 2023b, 2023c, 2023d.

Estados Unidos, donde compete la división de Pillsens, tiene una participación de US\$ 90,155.2 millones (29.47%) de las ventas del mercado global de salud del consumidor. Pillsens fabrica analgésicos y antioxidantes considerados OTC. Como se aprecia en la siguiente figura, los medicamentos OTC representan US\$ 33,733.2 millones (37.42%), las vitaminas y suplementos dietéticos alcanzan US\$ 35,715.5 millones (39.62%), los productos de nutrición deportiva alcanzan un valor de US\$ 14,144.70 millones (15.69%) y control de peso y bienestar US\$ 6,561.80 (7.28%) del consumo total de medicamentos en Estados Unidos.

Figura 11

Ventas de salud del consumidor por categoría en Estados Unidos (en millones de dólares)



Nota: Adaptado de Euromonitor Internacional, 2023c, 2023d, 2023e, 2023f, 2023g.

De acuerdo a la información consultada de Euromonitor Internacional (2023c, 2023d, 2023e, 2023f, 2023g), tras la pandemia se ha realizado un seguimiento de cómo la COVID-19 ha cambiado los hábitos y las demandas de compras de los consumidores, lo que ha ocasionado que en el 2021 se hayan lanzado diversos productos nuevos en toda la industria. El crecimiento de la tendencia al bienestar de las personas ha estimulado el crecimiento en el ámbito natural y el lanzamiento de suplementos más dirigidos a la inmunidad y la salud mental.

En el reporte de la salud del consumidor en Estados Unidos de Euromonitor Internacional (2023g), se menciona que los analgésicos, los remedios digestivos y el cuidado de las heridas se han visto favorecidos por el retorno a la práctica de actividades físicas, lo que aumenta la demanda por productos que ayuden al alivio inmediato del dolor.

En el anexo 11 se muestra el crecimiento de las ventas de analgésicos en los 2 años previos a la pandemia, 2.5% en el 2018 y 2.6% en el 2019, mientras que en el 2020 se tuvo un crecimiento de 7.5% y en el 2021 logró un 5.3%. En el 2022 se experimentó un pico en el crecimiento que alcanzó 8.1%, y en los siguientes años, desde el 2023, se proyecta un crecimiento promedio de 3.3% al 2028. Es importante considerar que el principal canal de ventas sigue siendo el físico, con un 92.3%, seguidos por el canal *on line* o *e-commerce*, el cual tiene una participación del 7.7% con tendencia a crecimiento (Euromonitor Internacional, 2023g) (ver anexo 12).

Como se evidencia en el anexo 13, respecto a las ventas de vitaminas y suplementos dietéticos, si bien hay un pico en ventas en el 2020 producto de la pandemia, en el 2021 se tiene un crecimiento natural de un 2.44% (similar al 2019 prepandemia), proyectando un crecimiento promedio del 2023 al 2028 de un 2.34 (Euromonitor Internacional, 2023g).

Respecto al principal canal de venta, según el reporte B2C *e-commerce* por categoría de Statista (2023a), al 2020 se visualiza un 21% de ventas de vitaminas y suplementos a través del canal *on line*, y al 2022 una participación del 33%, lo cual muestra una expectativa de crecimiento post COVID-19 de un 12% por el mismo canal.

En el anexo 14 se puede apreciar en la proyección que hay una caída en la tasa de crecimiento por 3 años consecutivos (2022, 2023 y 2024) en la venta de productos para el control de peso y bienestar, para luego tener una fluctuación en la tasa crecimiento entre 2.3% y 3.1% desde el año 2025 hasta el 2028.

Se espera que la nutrición deportiva sean un gatillador para la industria en el futuro, ya que los estadounidenses intentan perder kilos de más y recuperar masa muscular perdida durante la COVID-19. Ambos procesos a menudo pueden ser a largo plazo, y es probable que su crecimiento se extienda durante el período proyectado.

Por último, en el anexo 15 se aprecia que las ventas de nutrición deportiva tienen una tasa de crecimiento positiva logrando un crecimiento del 46% hasta el 2028, alcanzando un valor de más de US\$ 21,000 millones.

Es importante precisar que las categorías de vitaminas y suplementos dietéticos, productos de nutrición deportiva y control de peso y bienestar tienen componentes antioxidantes para sus diferentes propósitos. En ese sentido, Pillsens está en la capacidad de atender cualquiera de esas categorías.

4.4 Análisis de datos

El análisis de datos estadísticos en el mercado farmacéutico de Estados Unidos revela que Pillsens tiene la oportunidad de expandir su presencia y aumentar sus ventas en los mercados de analgésicos y antioxidantes, así como en el mercado de nutrición deportiva con la introducción de un nuevo producto. Según Euromonitor Internacional (2023h, 2023i, 2023j, 2023k) y Statista (2023a), las ventas de analgésicos en el país del norte tienen una proyección de crecimiento para los próximos 5 años cuando alcancen un valor mayor a US\$ 8,000 millones en el 2028. Asimismo, las ventas de vitaminas y suplementos dietéticos, donde se incluyen los antioxidantes, tienen una tasa de crecimiento positiva y representan un mercado atractivo, alcanzando un valor de más de US\$ 41,000 millones. Considerando estos resultados es que se propondrá el rediseño de la estrategia de marketing para lograr el crecimiento esperado.

Por otro lado, de acuerdo con el análisis estadístico de los datos recolectados del reporte de Nutrición Deportiva en Estados Unidos (Euromonitor Internacional, 2023l, 2023m, 2023n, 2023o), la demanda de nutrición deportiva ha mostrado un crecimiento en el 2021 debido a la preocupación de los consumidores por perder peso y mantenerse en forma tras la pandemia. Si

bien la tasa de crecimiento de estos productos en Estados Unidos tiene una tendencia decreciente a lo largo de los 5 años, el crecimiento promedio es de 7.2% hacia el 2028. Esto representa un mercado muy atractivo con ingresos proyectados de más de US\$ 21,000 millones al término del 2028 (ver anexo 15).

En consecuencia, el análisis sugiere que Pillsens debería considerar la posibilidad de expandir su oferta de productos de nutrición deportiva para aprovechar el crecimiento proyectado en este mercado en los próximos años. En este sentido, sería importante evaluar la viabilidad de una posible alianza, considerando que el entorno competitivo en nutrición deportiva estuvo fragmentado en el 2021, sin que ningún competidor obtuviera más del 10% de participación de mercado. De esta manera, una alianza estratégica podría catalizar las ventas en la categoría de nutrición deportiva y contribuir al posicionamiento de Pillsens en el mercado.

4.5 Análisis del posible socio aliado

4.5.1 Consideraciones generales

CVS, una división de CVS Health, es la farmacia minorista líder en Estados Unidos, con tiendas ubicadas en todo el país. Ofrece soluciones innovadoras basadas en la comunidad para hacer que la atención médica sea más simple, económica y accesible. En sus más de 9,900 farmacias, incluidas las de las cadenas de grandes almacenes como Target y supermercados Schnucks, sus equipos de atención farmacéutica brindan asesoramiento y consejería confiables a millones de clientes y pacientes para ayudarlos a estar y mantenerse saludables.

4.5.2 Principales representantes

- **Karen S. Lynch - President and Chief Executive Officer, CVS Health.** Es responsable de alrededor de 300,000 empleados y más de 9,900 farmacias, además es la encargada de dar los lineamientos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de CVS Pharmacy.
- **Michelle Peluso - Executive Vice President and Chief Customer Officer, CVS Health and Co-President, CVS Pharmacy.** Lidera el negocio minorista, transformando la experiencia del consumidor en todos los puntos de contacto, para garantizar que CVS se convierta en la empresa líder del sector.
- **Prem Shah - Executive Vice President and Chief Pharmacy Officer, CVS Health and Co-President, CVS Pharmacy.** Es responsable de la estrategia de farmacia omnicanal, centrada en la integración de todos los canales para que las interacciones con las farmacias sean lo más personalizadas y fluidas posible, satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

4.5.3 Historia

De acuerdo a la información mostrada en la página oficial de CVS Health (s.f.a, s.f.b), Consumer Value Stores (CVS) fue fundada en 1963 por tres socios, quienes hicieron crecer la organización. En 1967 CVS empezó la operación de sus primeras tiendas con departamentos farmacéuticos, y para 1978 CVS Pharmacy logra el éxito y se diferencia de la competencia al abrir pequeñas tiendas de productos para la salud y la belleza en centros comerciales cerrados. En 1988 CVS Pharmacy celebró su 25° aniversario y finalizó el año con casi 750 tiendas y ventas cercanas a los US\$ 1,600 millones.

En 1997 CVS completó la adquisición de más de 2,500 tiendas de Revco, convirtiéndose así en la más grande compra en la historia de la industria farmacéutica minorista y dos años después, en Estados Unidos, lanza CVS.com, la primera farmacia en línea completamente integrada. En el 2007 CVS Corporation y Caremark Rx, Inc. completan su fusión creando CVS Caremark, el principal proveedor de servicios farmacéuticos integrados del país. En 2014, CVS Caremark, propietaria de CVS Pharmacy, anuncia que su nombre corporativo ha cambiado a CVS Health. De esa forma asume el control sobre las más de 9,900 tiendas de la cadena de farmacias, bajo un plan estratégico con un enfoque en la atención omnicanal.

4.5.4 Misión y visión

La declaración de la misión de CVS, está gobernada por la estrategia general de la corporación de CVS Health, por tanto, de acuerdo a la presentación realizada por Karen S. Lynch en 2021, la misión señalada es “Llevar nuestro corazón a cada momento de tu salud” (Lynch, 2021), la misma que se apoya en 5 pilares importantes:

- **Poner a las personas primero.** Estamos obsesionados con el cliente y caminamos en los zapatos de los demás para mejorar la experiencia.
- **Crear simplicidad.** Diseñamos para nuestros clientes e innovamos continuamente.
- **Estar a la altura.** Innovamos audazmente para cuidar a nuestros clientes.
- **Inspirar confianza.** Trabajamos para ganarnos la confianza de nuestros clientes y compañeros cumpliendo nuestros compromisos.
- **Unir fuerzas.** Nos unimos en torno a nuestro objetivo de servir al cliente (Lynch, 2021).

De igual forma, la visión de CVS es guiada por la de CVS Health, la misma que está conformada por un conjunto de comportamientos:

- Convertirse en las soluciones de salud líderes para los consumidores.

- Brindar una atención médica de insuperable experiencia para los consumidores.
- Impulsar mejores resultados de salud, menores costos, mayores niveles de compromiso y un acceso más amplio a una atención de alta calidad.

4.5.5 Productos y clientes

CVS ofrece productos y servicios que ayudan a la salud única de cada persona, y despacha millones de recetas al año. A través del asesoramiento personal, sus farmacéuticos ayudan a impulsar la adherencia a los medicamentos y a cerrar las brechas en la atención.

CVS atrae más clientes nuevos a sus plataformas digitales y a sus programas de fidelización ExtraCare y ExtraBucks Rewards, los mismos que le han brindado a sus miembros acceso a ofertas, ahorros y recompensas exclusivos y personalizados.

Por otro lado, la empresa garantiza la calidad de sus productos mediante controles a través de terceros, quienes prueban y verifican todos los medicamentos en sus puntos de venta.

4.5.6 Descripción y perfil estratégico

Según Porter (2000), CVS tiene una estrategia que se basa en liderazgo en costos, debido a que aprovecha las economías de escala para reducir costos y ser más competitivos, trasladando parte de estos ahorros a los clientes y conservando otra parte como ganancia de sus operaciones en farmacia. Esto se logra a través de soluciones de Gestión de Beneficios Farmacéuticos o Pharmacy Benefit Management (PBM), en las que CVS ejerce un alto poder de negociación con los proveedores para obtener mejores precios.

4.5.7 Perfil competitivo de CVS

CVS destaca por su enfoque en la accesibilidad de la atención en salud para sus clientes. Dentro de la industria farmacéutica es una de las empresas líderes, su estrategia de liderazgo en costos por mejor valor le permite estar a la par de sus principales competidores, sin sacrificar la calidad de la atención y de los productos.

4.5.8 Modelo de negocio⁸

En el anexo 4 se muestra el lienzo del modelo de negocio de CVS.

4.5.9 Cadena de valor⁹

- **Actividades primarias**
 - Marketing y ventas. CVS tiene un programa de fidelidad que ofrece recompensas más simples, rápidas y recurrentes para sus clientes. Impulsa sus ventas en canales físicos y en línea a través de su tienda virtual CVS.com.

⁸ Osterwalder y Pigneur, 2011.

⁹ Porter, 1985.

- Personal de contacto. Aseguran el acceso del cliente a los productos y la entrega de valor. También se considera al personal de atención postventa y la evaluación para abrir nuevas tiendas.
- Soporte físico y habilidades. Los medicamentos que comercializa CVS, como antioxidantes y analgésicos, requieren de apoyo para brindar la mejor experiencia al cliente mediante las habilidades de venta del personal, el desarrollo de sus canales de distribución, la accesibilidad de los productos al consumidor, y el capital humano capacitado.
- Prestación. El objetivo principal de CVS es mejorar las condiciones de vida de las personas, y para ello se enfoca en brindar servicios complementarios que faciliten la accesibilidad a la salud y una experiencia optimizada al cliente
- Clientes. CVS tiene una fortaleza en la accesibilidad para los clientes, quienes valoran la cercanía de las tiendas y los precios competitivos. Por ello, se enfoca en la atención al cliente, lo cual es muy apreciado en el mercado estadounidense.
- **Actividades de soporte**
 - Dirección General y de Recursos Humanos. Establecen estrategias y comunican la cultura y visión de la empresa. También se enfocan en las actividades de reclutamiento, evaluación, contratación, capacitación y compensación del personal.
 - Organización Interna y Tecnología. CVS cuenta con una estructura interna compartida con su matriz CVS Health para alinear los objetivos y estrategias con la corporación. En cuanto a tecnología, la empresa tiene una alianza con Microsoft para la implementación de la solución omnicanal que permitirá una mejor operatividad y una experiencia óptima del cliente.
 - Infraestructura y Ambiente. CVS cuenta con políticas para ofrecer una propuesta de valor integral al consumidor. El ambiente es propicio para los clientes y para los trabajadores, buscando el desarrollo personal de estos últimos para lograr un compromiso e identificación con la empresa.
 - Abastecimiento. La gestión de la cadena de suministro es un factor importante que tiene impacto directo en la eficacia operativa de la empresa. CVS maneja centros de distribución estratégicos y sus propias unidades de transporte para abastecer a sus tiendas, y posee un programa Supply Chain Performance (SCP) que mide el rendimiento de la cadena de suministro.

En el anexo 5 se muestra el esquema de la cadena de valor de CVS.

4.5.10 Análisis interno de CVS

Los factores estratégicos internos de CVS hacen que tenga un fuerte posicionamiento en el sector minorista de farmacias.

- **Análisis de áreas funcionales.** CVS es una subsidiaria de CVS Health, por lo tanto, presenta un enfoque estratégico integral en sus operaciones; al mismo tiempo, posee autonomía y flexibilidad organizativa para actuar en concordancia con sus objetivos comerciales. A continuación, presentan las áreas funcionales:
 - Logística. Se enfoca en realizar entregas a tiempo y de manera eficiente para evitar daños en la manipulación de los productos, además de contar con entregas flexibles para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda. Cuenta con 20 centros de distribución propios e instalaciones de distribución arrendadas por un total de aproximadamente 10.7 millones de pies cuadrados.
 - Operaciones. CVS vende una amplia gama de productos de salud y bienestar tanto de marca propia como de terceros, logrando una rotación de gran volumen gracias al uso de la tecnología en sus procesos para generar eficiencias. De acuerdo al Reporte Anual de CVS Health del 2021, en dicho año, CVS repartió aproximadamente el 26.4% del total de recetas médicas prescritas en Estados Unidos (Lynch, 2021).
 - Marketing y Ventas. CVS realiza esfuerzos de marketing y ventas para mantener el alto valor de su marca. También está invirtiendo en una solución omnicanal para brindar las mejores opciones a los consumidores. Gracias a ello, CVS posee 24.5% de participación de mercado farmacéutico (Statista, 2022d).
 - Servicios. CVS invierte en sistemas de información y herramientas para integrar los servicios de farmacia y así brindar un excepcional servicio al cliente. Por otro lado, tiene el programa de fidelización más grande y exitoso de Estados Unidos, ExtraCare, con aproximadamente 74 millones de miembros.
 - Infraestructura. Posee instalaciones propias y arrendadas para satisfacer las necesidades de la empresa. Además, opera más de 9,900 tiendas, logrando atender al 82% de los estadounidenses que viven dentro de 10 millas alrededor de una tienda.
 - Gestión de recursos humanos. CVS se enfoca en atraer y formar diversos talentos, por ello garantiza que los jóvenes, personas de la tercera edad, veteranos y personas con discapacidad tengan un lugar dentro de la empresa.

- Compra. Debido a su alto poder de negociación con proveedores, CVS se enfoca en trabajar con proveedores que puedan alinearse a sus valores y altos estándares de calidad para entregar la propuesta de valor. Por otro lado, para mantener su promesa de precios bajos, se apoya de la solución PBM.
- **Análisis VRIO¹⁰**. CVS posee una gran cantidad de recursos y capacidades provechosos que le permiten tener una ventaja competitiva sostenida. En el anexo 9 se profundiza el análisis VRIO de CVS.
- **Definición de la ventaja competitiva**. CVS busca competir con empresas de la industria farmacéutica mediante una estrategia de liderazgo en costos para aumentar el margen a través de la reducción de los costos. Las fuentes principales para lograr ello son las siguientes:
 - Economías de escala. CVS es la cadena de farmacias más grande de Estados Unidos, lo que le permite obtener menores precios de los proveedores por los grandes volúmenes requeridos para abastecer sus tiendas.
 - Fuerte posición financiera: Posee un gran respaldo financiero de la corporación (CVS Health), además que posee gran liquidez, lo que le brinda una oportunidad de invertir en infraestructura y/o desarrollo tecnológico para optimizar y explorar eficiencias en su cadena de valor.
 - Efecto experiencia. CVS tiene 59 años en la industria minorista de farmacias y, a lo largo de este tiempo, ha logrado la estandarización para producir eficiencia operativa. Además, se ha consolidado como una marca de calidad ofreciendo soluciones innovadoras, alcanzando el reconocimiento de su marca.
 - Localización favorable. CVS posee una fuerte presencia en el territorio estadounidense con aproximadamente 10,000 puntos de venta en los 49 estados, acercando sus servicios farmacéuticos a millones de usuarios.
- **Definición de estrategia competitiva**. CVS se ha convertido en una de las principales empresas de la industria farmacéutica en el mercado estadounidense, basándose principalmente en el desarrollo de una estrategia de liderazgo en costos con mejor valor (David, 2013) para otorgar la mejor composición de valor-precio. Para lograrlo, se apoya del proceso de PBM obteniendo mejores precios a través de las economías de escala. Por otro lado, ha implementado el enfoque omnicanal, una estrategia de marketing innovadora que aumenta la experiencia de compra del

¹⁰ Barney y Hesterly, 2010.

usuario con la interacción de todos los canales *on line* y *off line* disponibles. Estas acciones resultan indispensables para que CVS siga creciendo y maximice la efectividad de su modelo de negocio para ser competitivo en un mercado maduro, frente a los otros jugadores como Rite Aid, Express Scripts y Walgreens.

- **Matriz EFI de CVS.** Se realizó un análisis de los factores internos más importantes de CVS para determinar qué nivel de posición interna posee. En el anexo 10 se desarrolla la matriz EFI de CVS.
- **Conclusiones**
 - El resultado total ponderado obtenido de la matriz EFI es de 2.75, lo que demuestra que CVS tiene una posición interna fuerte.
 - CVS, mediante sus estrategias competitivas, se ha colocado como la principal empresa de innovación en salud en Estados Unidos.
 - CVS cuenta con equipos de análisis de datos con la finalidad de proporcionar los análisis y las proyecciones necesarias para anticipar las necesidades críticas de sus clientes y pacientes.
 - CVS utiliza sus datos internos, junto con una sólida estrategia de datos externos, para brindar soporte a las actividades de marketing y servicio al cliente.

4.6 Perfil del usuario para el nuevo producto

Conforme a Euromonitor Internacional (20231), en el 2020 el coronavirus ha llevado a un aumento de peso en la población estadounidense debido al distanciamiento social y el aislamiento obligatorio. Este aumento de peso representa una oportunidad para los competidores de nutrición deportiva, ya que la nutrición deportiva puede dirigirse hacia el individuo promedio preocupado por esta situación.

En ese marco, para segmentar al mercado, se ha tomado en consideración la encuesta sobre Deportes y Fitness realizada por Statista (Statista Global Consumer Survey, 2021) a una muestra de 1,020 personas. Para el presente análisis se han considerado 2 variables demográficas: Edad y nivel de ingresos.

Sobre la frecuencia de consumo, de 843 encuestados que usan productos de nutrición y suplementos deportivos, el 29.77% de los millennials (251 personas) y el 20% de personas con ingresos anuales entre US\$ 72,000 y US\$ 140,400 (169 personas) consumen estos productos muchas veces a la semana. No es óptimo dividir el conjunto del mercado en un grupo más pequeño de consumidores según el género, ya que tanto hombres como mujeres tienen un consumo similar.

Asimismo, la encuesta de selección múltiple referida a la presentación que prefieren consumir productos de nutrición y suplementación deportiva, indica que el 10.98% de los millennials prefieren la presentación en polvo y el 8.73% prefieren la presentación en pastillas. Además, el 2.35% de personas con ingresos anuales entre US\$ 72,000 y US\$ 140,400 prefieren la presentación en polvo y el 1.76% prefieren la presentación en pastillas.

De acuerdo con los datos obtenidos, se propone que Pillsens fabrique un nuevo producto para mejorar el rendimiento físico de los deportistas o personas que realizan actividades físicas. Se menciona que actualmente en el mercado se encuentra disponible Shroom Tech Sport de Onnit Labs, un suplemento dietético que brinda energía y resistencia, el cual se distribuye principalmente en CVS y Walmart.

Tabla 1

Productos similares en nutrición deportiva

CVS	Walmart
Presentación: 28 pastillas Precio: US\$ 17.49 (US\$ 0.625 pastilla)	Presentación: pack de 3 frascos de 28 pastillas Precio: US\$ 39.99 (US\$ 0.476 pastilla) Presentación: 84 pastillas Precio: US\$ 44.96 (US\$ 0.535 pastilla)

Nota: Elaboración propia, 2023.

Figura 12

Presentación Shroom Tech



Nota: Tomado de Walmart, s.f.

4.7 Estimación de la demanda del mercado

Dentro del plan estratégico se considera que los productos AndyOx y Rubbana se seguirán comercializando con los actuales distribuidores, además del ingreso de un nuevo producto, acciones que ayudarán al crecimiento de ventas de Pillsens. En tal sentido, se están planteando tasas de crecimiento anuales de acuerdo a las tendencias y en base a la información de Euromonitor.

Según las proyecciones de crecimiento promedio de las ventas de analgésicos y antioxidantes en Estados Unidos para el período 2023-2028 que se estiman en 3.3% y 2.34%,

respectivamente, y asumiendo que Walgreen y Walmart mantienen una tasa de crecimiento fija, se ha establecido como objetivo que CVS alcance un crecimiento constante del 0.06% anual. Esto permitiría a CVS alcanzar niveles de participación de mercado pre pandemia del 5% al cierre del año 2028. En la tabla 3 se presenta la estimación de la demanda de analgésicos para una eventual alianza con CVS en dicho mercado.

Tabla 2

Proyección de la demanda de analgésicos para la alianza

Mercado proyectado		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Analgésicos	millones de US\$	6,755	6,960	7,263	7,535	7,778	8,013	8,229
Empresa	Participación de mercado	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Walgreen Co.	5.70%	385.0	396.7	414.0	429.5	443.3	456.7	469.0
Walmart Inc.	7.40%	499.9	515.1	537.4	557.6	575.6	592.9	608.9
CVS	4.70%	317.5	331.3	350.1	367.7	384.2	400.6	411.4

Nota: Elaboración propia, 2023.

De igual forma, se ha estimado la demanda de antioxidantes en el contexto de una posible alianza con CVS en el mercado de vitaminas y suplementos. Se asume que CVS crecerá al mismo ritmo que el mercado global de vitaminas y suplementos. La proyección de la demanda se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3

Proyección de la demanda de antioxidantes para la alianza

Mercado proyectado		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
VSD (Antioxidantes)	millones de US\$	35,716	37,162	38,126	38,954	39,680	40,414	41,037
Empresa	Participación de mercado	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
CVS	0.10%	35.7	38.7	39.1	39.8	40.4	41.2	41.7

Nota: Elaboración propia, 2023.

En el cálculo de la proyección de la demanda para el nuevo producto de nutrición deportiva se ha considerado el número de miembros activos de gimnasios en Estados Unidos, según los datos de Statista (2023b) sobre los clubes de salud y fitness, que indica que hay un total de 64.2 millones de miembros activos. Además, según la encuesta de Deportes y Fitness realizada por Statista Global Consumer Survey (2021) a 1,020 personas, se estima que el 46% de ellos tienen membresías a algún gimnasio y son usuarios activos. De estos usuarios activos, el 3% (1,926,000) corresponde al segmento de millennials, con un rango de ingresos anuales entre US\$ 72,000 y US\$ 140,400. En la tabla 4 se presenta la proyección del mercado para el nuevo producto.

Tabla 4***Proyección de la demanda del nuevo producto***

Mercado proyectado		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Usuarios activos	miles de personas			1,926	1,984	2,042	2,101	2,159
Empresa	Participación de mercado	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
CVS Health Corp	%			1.5%	2.0%	2.5%	3.0%	3.5%
	miles de personas			28.9	39.7	51.1	63.0	75.6
	miles de unidades			7,511	10,318	13,275	16,384	19,647

Nota: Elaboración propia, 2023.

4.8 Distribución

En el anexo 16 se muestra el comportamiento de la distribución de las ventas del mercado mundial de salud del consumidor, lo que evidencia un decrecimiento en los hábitos de compra en tiendas físicas llegando a una caída abrupta en el 2020 debido a la pandemia, mientras que en el 2021 se mantuvo la caída de las ventas (1.33%). En el caso de las ventas por Internet sucedió el efecto contrario: Los ingresos por este canal tuvieron un crecimiento de 30% en el año 2020, que en el 2021 se normalizó alcanzando un 6% debido al reinicio de las actividades post vacunas.

En el anexo 17 se puede apreciar que la categoría de nutrición deportiva ha tenido un crecimiento sostenido en las ventas a través del comercio electrónico, llegando a un pico máximo de 36.19% en el 2020, inclusive después de la pandemia, en el año 2021, ha registrado un incremento de 2.1%. Con estos datos, se podrá definir la estrategia de distribución.

4.9 Conclusiones

Con la información obtenida se identifica que existe una gran oportunidad (1.9 millones de personas del mercado objetivo) que están dispuestos a consumir un nuevo producto natural en pastillas como suplemento dietético para consumo previo al entrenamiento o competencia, que le permita al consumidor mejorar su rendimiento y que sea de venta sin receta médica. Además, es importante tener en cuenta que, en la actualidad, no existe ninguna compañía que supere el 10% de la participación del mercado estadounidense.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PILLSENS 2024-2028

En el presente capítulo se desarrollará la estrategia de Pillsens para establecer la alianza comercial con la cadena de farmacias CVS. En los últimos 12 años, Pillsens utilizó una estrategia de líder en costo con mejor valor (David, 2013), ofreciendo un producto con mejor calidad y un adecuado servicio al cliente. Para ello, la empresa se apoyó en una estrategia de crecimiento orientada a la penetración de mercado pero, al encontrarse en un mercado maduro, se plantea la posibilidad de establecer una alianza comercial que permita obtener un mayor y rápido crecimiento de las ventas y rentabilidad en Estados Unidos.

5.1 Propuesta de misión y visión

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente misión y visión para la alianza Pillsens-CVS:

- **Visión.** Ser reconocidos como una empresa que busca el bienestar de las personas a través de medicamentos de la mejor calidad, priorizando el uso de insumos naturales.
- **Misión.** Contribuir con una sociedad más sana, poniendo al alcance productos que mejoren la calidad de vida de los consumidores, creando valor para todas las partes involucradas.

5.2 Definición de ventaja competitiva 2024-2028

Pillsens conservará el liderazgo en costos como su ventaja competitiva, considerando que se van a incrementar las ventas debido a la mayor participación de mercado de los productos tradicionales y a la incorporación de un producto nuevo en su portafolio, generando eficiencias gracias a las economías de escala en la manufactura de medicamentos y vitaminas con características similares.

5.3 Definición de la estrategia competitiva

De acuerdo a lo desarrollado en el capítulo III, Pillsens mantendrá su estrategia competitiva de liderazgo en costos de mejor valor la cual se llevó a cabo hasta el 2022 con buenos resultados. Esta estrategia se compone de dos partes: El desarrollo de un nuevo producto en la categoría de nutrición deportiva con precio competitivo de mercado, ofreciendo mayores ventajas y beneficios al utilizar componentes naturales, y con la venta de Rubbana y AndyOx mejorando aún más la calidad de ambos productos pero manteniendo el precio. Se plantea esta estrategia como respuesta a un mercado estancado debido a una guerra de precios.

5.4 Estrategia de crecimiento

De acuerdo con Hitt *et al.* (2015), se plantean una alianza estratégica con CVS sin aportación de capital social, para compartir las capacidades y recursos de ambas empresas. CVS proporcionaría infraestructura y experiencia en el mercado *retail* como líder en su sector, mientras que Pillsens aportaría el desarrollo de nuevos productos y medicamentos de alta calidad a bajo costo.

Para concretar esta alianza se está diseñando la integración de una estrategia de penetración de mercado para obtener mayor participación en las ventas con los productos de Pillsens ya existentes (Rubbana y AndyOx), y una estrategia de desarrollo de producto, invirtiendo en investigación y desarrollo para lograr un nuevo suplemento dietético para el mercado de nutrición deportiva con antioxidantes, como se planteó en el estudio de mercado descrito en el capítulo IV. Lo que se busca con esta alianza es otorgar a CVS un ajuste de precios para los medicamentos actuales para aumentar el volumen de rotación de estos productos en toda la cadena de tiendas y, a la vez, tener un acuerdo de exclusividad para el nuevo producto, ofreciendo un mayor margen que resulte atractivo para CVS.

5.5 Objetivos

5.5.1 Objetivo general

Aumentar la cuota de mercado y desarrollar un nuevo producto para incrementar las ventas en Estados Unidos.

5.5.2 Objetivos específicos/estratégicos

- **Objetivo de rentabilidad**
 - Objetivo 1. Aumentar el ROCE entre 4% y 6%.
- **Objetivos de crecimiento**
 - Objetivo 2. Alcanzar el 3% de participación en el mercado objetivo del nuevo producto al 2028.
 - Objetivo 3. Aumentar en 10% las ventas totales al 2028: i) Incrementar la contribución de CVS en las ventas de Pillsens de 24.5% al 30%; ii) Incrementar las ventas de Rubbanna en 6% anual; iii) Incrementar las ventas de AndyOx en 4% anual.
- **Objetivos de sostenibilidad del negocio**
 - Objetivo 4. Diversificar la cartera de productos en otras categorías.
 - Objetivo 5. Fortalecer la alianza estratégica mejorando la propuesta de valor.

- **Objetivos de sostenibilidad ESG (Environmental, Social and Governance)**
 - Objetivo 6. Alcanzar el logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 3.
 - Objetivo 7. Reducir la huella de carbono de manera directa.

5.6 Modelo de negocio propuesto¹¹

En el anexo 18 se presenta el lienzo del modelo de negocio reformulado de Pillsens.

5.7 Cadena de valor¹² de la estrategia propuesta

Se presenta una actualización de la cadena de valor de Pillsens detallada en el capítulo I, a fin de incluir los alcances de la alianza con CVS (ver anexo 19). A continuación se muestran las variaciones sustanciales de cada componente.

5.7.1 Actividades primarias

- **Operaciones.** Actividades necesarias para la manufactura de Rubbana, AndyOx y el nuevo producto a lo largo de toda la cadena de producción, que involucra también el aseguramiento y control de calidad.
- **Logística de salida.** Corresponde al transporte de los productos terminados desde la planta hacia los almacenes centrales de Pillsens, que están estratégicamente localizados en el territorio de Estados Unidos para luego ser enviados a los centros de distribución de CVS para su posterior entrega en las tiendas.
- **Marketing y ventas.** Agrupa las actividades realizadas para posicionar los productos, así como establecer las relaciones con el segmento de clientes, las mismas que son: Activaciones en los centros de entrenamiento donde acuden los deportistas, patrocinios de actividades masivas que agrupan gran número de deportistas que se encuentran en el segmento elegido, y toda la publicidad que se realiza a través de las redes sociales y canales digitales.
- **Servicio postventa.** Orientación al cliente en base a contraindicaciones, modo y frecuencia del consumo del producto según la actividad física del usuario, así como la atención a reclamos.

5.7.2 Actividades de soporte

- **Dirección general.** Encargada de transmitir los objetivos y la estrategia para la alianza estratégica.
- **Finanzas.** La gestión financiera de la alianza involucra la elaboración y control del presupuesto, la gestión contable, pago de impuestos, administración de créditos

¹¹ Osterwalder y Pigneur, 2011.

¹² Porter, 1985.

entre otras actividades orientadas a generar eficiencia en el manejo de los recursos financieros.

- **Desarrollo tecnológico.** Son las actividades de investigación y desarrollo para elaborar el nuevo producto. También se consideran aquellas que permiten lograr la eficiencia de los procesos, mejor aun cuando estas tecnologías están al alcance y aumenta la posibilidad de mejorar la gestión integral.

5.8 Lineamientos de la negociación

- Bajar 5% del precio para los productos que ya se comercializan con CVS.
- Se estima llegar a una reducción del 5% del precio de venta. Como consecuencia de ello, se espera que CVS tenga una mayor rotación y que se incremente el volumen de venta.
- Las condiciones de pago estarán de acuerdo a las políticas de pago de CVS.
- Descuentos por volumen de antioxidantes y analgésicos ante un pedido extraordinario.
- Exclusividad del producto. El nuevo producto será vendido únicamente y de forma exclusiva en todos los canales de venta de CVS.
- Plazo para el lanzamiento del producto. 1 año, por lo que se iniciará con el desarrollo del producto en el año 2023, culminando en 2024 para realizar su lanzamiento a inicios de 2025.
- Plazo de la alianza. 5 años.
- Puntos de entrega. Centros de distribución de CVS.
- Marketing y publicidad. CVS deberá invertir el 1% de las ventas de los productos de la alianza en publicidad.
- Atención de postventa
 - Pillsens se encargará de cambiar el producto en caso de vencimiento o deterioro.
 - CVS deberá establecer un correcto canal de reclamos para que Pillsens se encargue de la atención de estos.
 - CVS deberá actualizar sus canales digitales para brindar información oportuna sobre los productos de Pillsens.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

6.1 Plan de Marketing y Ventas

6.1.1 Objetivo

El objetivo de este plan es elaborar las estrategias y planes de acción adecuados para la alianza que se tiene con CVS para distribuir la nueva marca mediante sus más de 9,900 tiendas físicas y la venta *on line*. Cumplir la estrategia permitirá alcanzar un 30% de participación de ventas con CVS, tanto con los productos tradicionales como con el nuevo producto al final del periodo de la alianza 2024-2028. Este 30% de participación se logrará a expensas de los pequeños distribuidores (otros), tal como se muestra en las tablas 5 y 6, por lo que se busca incrementar la participación de CVS en las ventas de Pillsens gracias al plan de Marketing.

Tabla 5

Participación de las ventas de Pillsens en 2022

Compañía	Participación
CVS	24.5%
Walgreens	18.0%
Walmart	4.5%
Rite Aid	2.4%
Otros	50.6%

Nota: Adaptado de Statista, 2022d.

Tabla 6

Proyección de la participación de las ventas de Pillsens en 2028

Compañía	Participación
CVS	30 %
Walgreens	18.0%
Walmart	4.5%
Rite Aid	2.4%
Otros	45.1%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Pillsens seguirá vendiendo sus productos tradicionales a los mismos clientes mayoristas incluyendo CVS. Para Rubbana se proyectó una tasa de crecimiento del 6% anual, mientras que para AndyOx se estimó una tasa de crecimiento del 4% anual, alcanzando ventas al 2028 de 159 y 119 millones de unidades, respectivamente (ver tabla 7). Se calcula que Pillsens, gracias a la alianza, incrementará sus ventas a CVS en un 30%, con ventas incrementales de 8.7 millones de unidades de Rubbana y 6.5 millones de unidades de AndyOx (ver tabla 8).

Tabla 7**Proyección de las ventas de productos tradicionales**

		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Rubbana	Miles de US\$	40,276	42,692	45,254	47,969	50,847	53,898	57,132
Venta fija	Millones de unidades	112	119	126	133	141	150	159
AndyOx	Miles de US\$	26,487	27,547	28,648	29,794	30,986	32,226	33,515
Venta fija	Millones de unidades	94	98	102	106	110	114	119

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 8**Incremento de la participación de ventas de Pillsens a CVS**

	24.5%	30.0%
Ventas proyectadas (millones de unidades)	2028 (sin alianza)	2028 (con alianza)
Rubbana	159	159
CVS	39	48
Walgreens	29	29
Walmart	7	7
Rite Aid	4	4
Otros	80	72
Andyox	119	119
CVS	29	36
Walgreens	21	21
Walmart	5	5
Rite Aid	3	3
Otros	60	54

Nota: Elaboración propia, 2023.

Se producirá un suplemento dietético en pastillas para consumir antes del entrenamiento o competencia, que permite la mejora del rendimiento. El nuevo producto será llamado SpiruNRG, cuyo componente principal es la espirulina, un antioxidante natural que aumenta el performance de los deportistas (Braakhuis y Hopkins, 2015). Se puede consumir continuamente a lo largo del año, sin receta médica. Su venta representará el 9.97% del total de ingresos al final del periodo de la alianza. En la tabla 10 se presenta la proyección de la demanda 2024-2028:

Tabla 9**Proyección de la demanda de SpiruNRG.**

		2025	2026	2027	2028
Venta incremental	Miles de USD	6,445	8,292	10,234	12,272
Und (frasco x28)	Millones de und	0.37	0.47	0.59	0.70

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.1.2 Formulación estratégica de marketing

- **Estrategia de cartera.** Como parte de la alianza con CVS se propone la creación y distribución de un nuevo producto en el mercado de nutrición deportiva (estrategia de desarrollo de producto), en presentación tipo pastilla, según lo explicado en el capítulo IV. Este producto tendría venta exclusiva en toda la cadena de tiendas de CVS, y los productos Rubbanna y AndyOX se venderán de la forma habitual.
- **Estrategia de segmentación.** Para los productos tradicionales como el analgésico y el antioxidante, Pillsens no tiene una segmentación específica, con excepción de la edad ya que están dirigidos a adultos que adquieren el producto sin receta médica. Por lo tanto, se dirigen a adultos sin distinción de género, profesión o nivel socioeconómico, dentro del territorio de Estados Unidos. Respecto al producto nuevo, se definió que el público objetivo de SpiruNRG estaría de acuerdo con la edad y el nivel de ingresos. Luego de distintas investigaciones y en base a las características del producto se ha determinado el mercado objetivo, cuyas características se describen en la tabla 10.

Tabla 10

Mercado objetivo para SpiruNRG.

Nivel socioeconómico	Personas con ingresos anuales entre US\$ 72,000 y US\$ 140,400
Segmentación geográfica	Estados Unidos
Generación	Millenials, personas nacidas entre 1980-1994.
Sexo	Femenino y masculino
Situación laboral	Activos dependientes e independientes
Aspectos conductuales	Personas que asisten frecuentemente a un centro de entrenamiento. Están activas 16 horas al día con un nivel de dinamismo medio alto, involucrados en algún deporte o entrenamiento. Toman una dieta balanceada y cuidan su alimentación para permanecer lo más saludables posibles.

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Estrategia de posicionamiento**
 - Insight. Para productos tradicionales se ha considerado el siguiente insight: “Deseo productos de confianza que me ayuden a disminuir el dolor y complementen mi alimentación. Estos deben estar al alcance de uno, y no requerir receta médica”. Para el producto nuevo se ha considerado el siguiente insight: “Realizo ejercicio constantemente, deseo mantenerme saludable, con energías para seguir con mis actividades físicas”.
 - Propuesta de los productos.

AndyOx es el suplemento alimenticio necesario para reforzar el sistema inmunológico, apta para todo público y al alcance de sus consumidores en las principales cadenas de farmacias de Estados Unidos.

La efectividad del analgésico Rubanna cuenta con el respaldo de laboratorios Pillsens, con años de trayectoria dentro de la industria farmacéutica. Además, la distribución que ofrece el laboratorio en todo Estados Unidos, lo hace más accesible al público en general.

SpiruNRG es el suplemento que necesitan las personas que desean mantener un estilo de vida saludable y mejorar su rendimiento al realizar actividad física, siendo un producto respaldado por la calidad de laboratorios Pillsens y más accesible gracias a la distribución de las farmacias CVS.

- Atributos de SpiruNRG. Suplemento dietético con componente principal de espirulina, un antioxidante natural que aumenta el performance de los deportistas (Braakhuis y Hopkins, 2015). Este componente cuenta con las siguientes propiedades: Efectos antioxidantes; tiene un alto contenido de proteínas y minerales; actúa como revitalizante; posee propiedades antiinflamatorias; protege el sistema inmune; de uso ininterrumpido a decisión del consumidor; no necesita receta médica, y otorga energía y resistencia en la práctica de la actividad física.
- Promesa de marca. Es lo que se desea que perciba el consumidor: “Encontré productos naturales y de garantía que me ayudan a mejorar mi malestar y, por otro lado, mi rendimiento al realizar la actividad física. Los productos que ofrecen Pillsens y CVS son de calidad y confianza, además que los puedo encontrar fácilmente”.
- **Tácticas de marketing o marketing mix de productos tradicionales**
 - Producto. En la actualidad tanto Rubanna como AndyOx son marcas ya posicionadas en el mercado de Estados Unidos y son reconocidas por sus grandes atributos analgésicos y antioxidantes. No requieren receta médica y cuentan con la garantía y calidad de Pillsens.

Figura 13

Presentación Rubbana



Figura 14

Presentación AndyOx



Nota: Elaboración propia, 2023.

Nota: Elaboración propia, 2023.

- Precio. Rubbana y Andyox mantendrán precios competitivos en el mercado de analgésicos y antioxidantes, respectivamente. Para CVS se ofrecerán precios preferenciales en el marco de la alianza, reduciéndolos hasta un 5% en el caso de ambos productos.
- Promoción. Según datos históricos, la inversión en publicidad tiene fuerte correlación con las ventas; debido a ello la publicidad de los productos Rubbana y AndyOx estará a cargo de Pillsens, que mantendrá los niveles de inversión previos a la alianza con CVS. Estos costos estaban cercanos al 13% de los gastos de marketing y ventas y, gracias a esta alianza, se prevé un mayor volumen de ventas, obteniéndose un mejor posicionamiento de la marca al conseguir una mayor cuota de mercado.
- Plaza. Se continuará abasteciendo a los mismos distribuidores de los productos Rubbana y Andyox, que se tenían previo a la alianza con CVS. Además, en el marco de ésta, al reducir el precio de venta de los productos a este socio estratégico se generará una mayor rotación de stock debido al mayor alcance territorial de las 9,900 tiendas de CVS.
- **Tácticas de marketing o marketing mix del producto nuevo**
 - Producto. Pillsens desarrollará un producto nuevo de nutrición deportiva, el cual será distribuido en exclusividad por CVS bajo el nombre de SpiruNRG, y será comercializado en el mercado de Estados Unidos.

Tabla 11

Diseño del producto

Presentación	28 cápsulas
Precio retail	US\$ 17.49
Componente principal	Spirulina (antioxidante natural).
Consumo	Suplemento alimenticio sin receta médica.
Frecuencia	Consumo diario previo a la actividad física.
Uso	Recomendado para deportistas.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Figura 15

Presentación SpiruNRG



Nota: Elaboración propia, 2023.

- Precio. En relación con la estrategia genérica de liderazgo en costos de Pillsens, el precio sugerido del producto nuevo será de US\$ 17.49.
- Promoción. En relación con SpiruNRG, dentro de los acuerdos de la alianza, CVS participará de la publicidad en relación con el porcentaje de las ventas, mientras que Pillsens manejará un presupuesto de publicidad acorde a las estrategias de la empresa. En ambos casos, se darán a conocer los atributos del nuevo producto mediante canales físicos y digitales.
- Plaza. SpiruNRG será entregado en los centros de distribución de CVS. Cabe precisar que este nuevo producto será comercializado exclusivamente por CVS en el mercado norteamericano.

6.1.3 Actividades del plan de marketing

A continuación, se describirán las principales actividades a ejecutar con todos los productos, lo que se detalla también en el Plan de Marketing (ver tabla 12):

- **Creación y lanzamiento de cuentas de Instagram (IG), Facebook (FB), TikTok y YouTube.**
 - Se diseñará una página *web* y se crearán cuentas en las principales redes sociales para alcanzar al público objetivo y posicionar los productos en su mente.

- Se generará contenido sobre los beneficios y lugares de distribución mediante mensajes dirigidos al mercado objetivo. La meta es crear 3 publicaciones a la semana como mínimo en cada red social.
- **Posicionar SpiruNRG a través de publicidad física**
 - Crear una campaña de intriga para el lanzamiento del nuevo producto a través de redes sociales.
 - Establecer alianzas comerciales con los principales centros de entrenamiento para impulsar SpiruNRG directamente con el consumidor final. Se realizaría la gestión de la marca o branding implementando un módulo de demostración o entrega de muestras gratis, entre otras.
 - Activaciones y patrocinios en eventos deportivos masivos, prefiriéndose competencias como maratones, Ironman¹³, entre otras.
- **Generar mayor rotación de todos los productos**
 - Creación de planes de incentivos por ventas superiores a la meta anual por tienda, pagaderos en productos.
 - Asimismo, se evalúa el lanzamiento de ofertas y promociones por temporada.
- **Incrementar el porcentaje de publicidad por producto**
 - Establecer aportes de contribución de marketing para campañas digitales de CVS, por ejemplo, folletos y catálogos virtuales.
 - Se elaborará un plan de marketing específico con CVS para estar alineados con la estrategia.
- **Establecer asistencia personal exclusiva con clientes B2B**
 - Se contratarán gestores comerciales de cuentas clave (Key Account Manager o KAM) y gestores de desarrollo de negocio (Business Development Manager o BDM).
 - Se establecerá un canal de comunicación directo entre los clientes actuales y potenciales a través de los KAM y/o BDM.
 - Se pondrán en marcha planes de fidelización, para mantener una relación comercial sólida y monitorear de mejor manera el *trade* de los productos
 - Se gestionará una adecuada exhibición de los productos en góndolas y el refuerzo de la marca en los puntos de venta, para cada uno de los productos, en sus respectivas categorías.

¹³ Triatlón de larga distancia organizada por la franquicia Ironman (Milsom, 2022)

Tabla 12

Plan de marketing

Objetivo estratégico	Objetivos de Marketing	Plan de acción	Iniciativas
Alcanzar el 3% de participación en el mercado objetivo del nuevo producto al 2028	Lograr que el 30% del mercado segmentado (630k de personas) conozca la marca al 2028	Lanzar las cuentas de IG, FB, TikToky Youtube	Diseñar <i>web</i> y redes sociales de acuerdo al segmento del nuevo producto
		Posicionar la nuevo producto a través de publicidad física	Generar contenido referido al nuevo producto 3 veces por semana
			Crear y ejecutar el plan de lanzamiento, con campaña de intriga
			Firmar 5 alianzas comerciales con establecimientos de entrenamiento
Aumentar el 50% de las ventas	Incrementar las ventas con CVS al 30%	Generar mayor rotación de nuestro productos	Realizar activaciones y patrocinios en eventos deportivos masivos (maratones, competencias Ironman, entre otras)
		incrmntar el % de publicidad por producto	Entrega de muestras de cortesía e información en las 100 tiendas más importantes de CVS
	Incrementar las ventas de productos tradicionales: - Incrementar las ventas de Rubanna en 5% anual. - Incrementar las ventas de AndyOx en 3.5 % anual.	Establecer plan de incentivos por compras superiores a la meta anual pagaderos en productos.	Lanzamientos de promociones y ofertas por temporada
			Establecer la contribución de marketing para campañas digitales de CVS. (folletos, catálogos, etcétera)
		Establecer asistencia personal exclusiva con clientes B2B	Elaborar el plan de marketing conjunto con CVS (al 2027)
			Implementar gestores comerciales de cuentas clave: KAM y BDM.
Alcanzar el logro de ODS N° 3	Ayudar a la prevención de enfermedades no transmisibles	Realizar una investigación para ampliar el conocimiento y tratamiento de enfermedades no transmisibles	Implementar un canal de comunicación digital directo
		Incentivar la cooperación de las empresas para contribuir en la mejora de la salud	Implementar un plan de fidelización con los clientes
			Firmar un acuerdo de colaboración con el gobierno de Estados Unidos para financiar un estudio sobre los beneficios que tienen los antioxidantes para fortalecer el sistema inmunológico y su relación directa en la prevención del cáncer.
			Elaborar junto con CVS una campaña de concientización sobre la importancia de la buena salud y de un estilo de vida saludable.

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.1.4 Presupuesto del plan de Marketing

En la tabla 13 se detalla el presupuesto correspondiente a las actividades del plan de Marketing.

Tabla 13

Presupuesto del plan de Marketing (en dólares)

Iniciativas	2024	2025	2026	2027	2028
Diseñar <i>web</i> y redes sociales de acuerdo al segmento del nuevo producto	976.23	488.12	0.00	0.00	0.00
Generar contenido referido al nuevo producto 3 veces por semana	780.99	780.99	780.99	780.99	780.99
Crear y ejecutar el plan de lanzamiento, con campaña de intriga	585.74	1757.22	0.00	0.00	0.00
Firmar 5 alianzas comerciales con establecimientos de entrenamiento	195.25	0.00	0.00	0.00	0.00
Realizar activaciones y patrocinios en eventos deportivos masivos (maratones, competencias Ironman, entre otras)	0.00	976.23	1952.47	1952.47	1952.47
Entrega de muestras de cortesía e información en las 100 tiendas más importantes de CVS	0.00	0.00	195.25	195.25	195.25
Establecer plan de incentivos por compras superiores a la meta anual pagaderos en productos.	292.87	292.87	292.87	292.87	292.87
Lanzamientos de promociones y ofertas por temporada	585.74	585.74	780.99	780.99	780.99
Establecer la contribución de marketing para campañas digitales de CVS (folletos, catálogos, etcétera)	195.25	195.25	195.25	195.25	195.25
Elaborar el plan de marketing conjunto con CVS (al 2028)	195.25	0.00	0.00	0.00	0.00
Implementar gestores comerciales de cuentas clave: KAM y BDM.	97.62	97.62	97.62	97.62	97.62
Implementar un canal de comunicación digital directo	97.62	97.62	97.62	97.62	97.62
Implementar un plan de fidelización con los clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Firmar un acuerdo de colaboración con el gobierno de Estados Unidos para financiar un estudio sobre los beneficios que tienen los antioxidantes para fortalecer el sistema inmunológico y su relación directa en la prevención del cáncer.	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Elaborar junto con CVS una campaña de concientización sobre la importancia de la buena salud y de un estilo de vida saludable.	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.2 Plan de Operaciones

El plan de Operaciones se presenta en detalle en la tabla 14.

Tabla 14

Plan de operaciones

Objetivo estratégico	Objetivo de Operaciones	Indicadores	Plan de acción	Iniciativas
Aumentar las ventas totales en un 50% al 2028	Atender la demanda proyectada	Eficiencia de producción por colaborador	Mejorar eficiencia operativa en 10% en la manufactura de Rubanna y AndyOx	Consultoría en mejora de procesos
		% de cumplimiento de plan de producción	Inversión en capacidad operativa	Consultoría para la investigación de nuevas tecnologías Compra de nueva maquinaria más moderna y más eficiente, y terrenos
Aumentar el ROCE	Reducción y distribución de costos fijos	Variación de costos fijos unitarios	Incremento de producción eficiente	Mantener la capacidad operativa de la planta al 100%, para mejor distribución de costos fijos Uso eficiente de servicios e implementación de tecnología amigable
	Congelar los precios de materiales e insumos	Variación de costos de materiales e insumos	Aprovechar el poder de negociación con proveedores de materiales e insumos, para mantener estables los precios	Negociación de contratos con proveedores para trabajar con precios invariables durante el horizonte de la alianza, sujeto a revisión bianual en caso los costos disminuyan considerablemente.
Diversificar la cartera de productos en otras categorías	Cumplir con la planificación de producción SpiruNRG	% de cumplimiento de plan de producción de SpiruNRG	Planificar la producción, considerando los plazos de entrega	Nueva planificación de operaciones, incluyendo nuevo producto en líneas de producción
				Capacitación a personal operativo respecto al nuevo producto y su proceso productivo.
Reducir la huella de carbono de manera directa	Reducir las emisiones de gases contaminantes	Medición de emisiones	Optimizar las rutas de los camiones para reducir los kilómetros movilizados	Adquirir un sistema de información que planifique y consolide la carga según los pedidos, además de establecer la mejor ruta de entrega considerando distancia y tráfico.
			Descarbonizar la flota de camiones	Modificar el 15% de la flota a combustión a gas natural.
	Elaborar empaques de manera sostenible	% de reducción de peso de envases	Integrar el ecodiseño en el desarrollo de productos	Cambiar las etiquetas por etiquetas multifuncionales con folleto integrado.
			Optimizar el tamaño del envase	Ajustar el tamaño del embalaje para que sea a la medida de los productos

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.2.1 Objetivo

De acuerdo con la ventaja competitiva elegida (liderazgo en costos), el presente plan tiene establecidas las pautas para disminuir los costos de producción enfocados en 3 pilares: Aumentar la eficiencia operativa para producir más unidades por persona, disminución en el precio de los materiales e insumos al producir mayor volumen, y por economía de escalas, lograr una mejor distribución de los costos fijos para que el costo fijo unitario sea menor.

6.2.2 Plan de actividades de Operaciones

- **Atender la demanda proyectada**
 - Mejora de eficiencia operativa. Considerando el objetivo estratégico de incrementar las ventas totales en un 50%, el plan de Operaciones buscará atender la demanda, teniendo en cuenta que la eficiencia operativa de los productos tradicionales alcanzó su mayor valor: 4.04 y 3.65 miles de unidades por persona para Rubbana y AndyOx, respectivamente. Se plantea una mejora del 10% para ambos casos hasta alcanzar valores de 4.44 y 4.02 miles de unidades por persona. Esto se logrará mediante un programa intensivo de capacitación al personal de producción, la mejora tecnológica de los equipos y una consultoría para la mejora de los procesos, según detalle del anexo 20.
 - Inversión para ampliar la capacidad de planta. Esto permitirá cumplir con las entregas, comprando maquinaria con la tecnología más actualizada. En la tabla 15 se detalla la proyección de la producción considerando la demanda proyectada y la mejora en la eficiencia operativa.
- **Congelamiento de los precios de los materiales e insumos.** Al tener mayor volumen de producción duplicando la compra para Rubbana e incrementando en casi un 30% las compras para AndyOx al 2028, se obtiene una posición fuerte de negociación con los proveedores, lo que permitiría que los precios de los materiales e insumos se mantengan estables gracias a esta alianza comercial, lo cual estará sujeto a una revisión bianual en caso los costos se reduzcan considerablemente.
- **Reducción y distribución de costos fijos**
 - Con el fin de optimizar costos, el incremento de producción será ejecutado de manera eficiente, implementando tecnologías eco-amigables en el uso de la energía y ahorro en el consumo de agua, principalmente, cumpliendo con reducir costos fijos y siendo una empresa con procesos sustentables.

- Manteniendo una capacidad operativa de planta al 100% se tiene una mejor distribución de los costos fijos, dado que habrá una mayor cantidad de unidades producidas siendo el costo fijo unitario, menor. La redistribución del costo fijo total representa una reducción del costo fijo unitario del 21% al 2028.

Tabla 15

Proyección de producción con mejora de eficiencia

Planta de Estados Unidos	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Capacidad de producción, miles de unidades	205.0	216.3	274.6	290.3	306.2	322.7	338.7
Sueldo	90.1	90.1	90.1	90.1	90.1	90.1	90.1
Rubbanna							
Personas en producción	28.7	30.4	41.4	44.1	46.9	49.9	52.6
Personas en producción (+10% eficiencia)	28.7	30.4	41.4	40.1	42.7	45.3	47.9
Volumen de producción, miles de unidades	111.9	118.6	167.1	178.2	189.6	201.5	212.6
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	3.9	3.9	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona (+10% eficiencia)	3.9	3.9	4.0	4.4	4.4	4.4	4.4
Cuota de los salarios, miles US\$	3,148.7	3,337.6	4,542.6	4,845.8	5,155.1	5,476.8	5,781.1
Cuota de los salarios, miles US\$ (+10% eficiencia)	3,148.7	3,337.6	4,542.6	4,405.2	4,686.4	4,978.9	5,255.5
AndyOx							
Personas en producción	27.3	28.4	29.4	30.6	31.8	33.1	34.4
Personas en producción (+10% eficiencia)	27.3	28.4	29.4	27.8	28.9	30.1	31.2
Volumen de producción, miles de unidades	93.9	97.7	107.5	111.7	116.1	120.7	125.4
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	3.4	3.4	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona (+10% eficiencia)	3.4	3.4	3.7	4.0	4.0	4.0	4.0
Cuota de los salarios, miles US\$	2,998.6	3,118.5	3,233.7	3,361.4	3,493.4	3,631.5	3,772.9
Cuota de los salarios, miles US\$ (+10% eficiencia)	2,998.6	3,118.5	3,233.7	3,055.8	3,175.8	3,301.4	3,429.9
Nuevo producto							
Personas en producción			-	0.1	0.1	0.2	0.2
Volumen de producción, miles de unidades			-	0.37	0.47	0.59	0.70
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona			-	3.3	3.3	3.3	3.3
Cuota de los salarios, miles US\$			-	12.3	15.9	19.6	23.5

Nota: Elaboración propia, 2023.

En la tabla 16 se detalla el cálculo de los costos fijos y variables por unidad fabricada en base a la demanda proyectada considerando los precios estables de los materiales e insumos.

Tabla 16**Costos fijos y variables por unidad en función a la demanda proyectada**

Costo variable por unidad	153.65	153.65	150.86	212.18	212.18	212.18	212.18
Rubbanna	90.20	90.20	89.25	86.77	86.77	86.77	86.77
AndyOx	63.45	63.45	61.61	58.88	58.88	58.88	58.88
Nuevo producto	-	-	-	66.53	66.53	66.53	66.53
Costos fijos por unidad	116.95	111.29	90.43	88.21	86.27	84.43	82.98
Rubbanna	63.58	61.02	55.03	54.16	53.43	52.71	52.09
AndyOx	53.38	50.27	35.39	33.94	32.71	31.57	30.71
Nuevo producto	-	-	-	0.11	0.13	0.15	0.17
Costos fijos	24,069.14	24,069.14	24,827.32	25,609.38	26,416.07	27,248.18	28,106.50
Costos variables	16,051.11	16,894.99	21,533.58	22,068.61	23,321.22	24,625.69	25,881.43
Rubbanna	10,091.7	10,697.2	14,912.2	15,466.9	16,454.2	17,481.0	18,452.3
Compras de materiales y suministros	6,943.0	7,359.6	10,369.6	11,061.7	11,767.7	12,502.1	13,196.8
Costos variables de personal	3,148.7	3,337.6	4,542.6	4,405.2	4,686.4	4,978.9	5,255.5
AndyOx	5,959.4	6,197.8	6,621.4	6,577.2	6,835.5	7,105.7	7,382.4
Compras de materiales y suministros	2,960.9	3,079.3	3,387.7	3,521.4	3,659.7	3,804.4	3,952.5
Costos variables de personal	2,998.6	3,118.5	3,233.7	3,055.8	3,175.8	3,301.4	3,429.9
Nuevo producto	-	-	-	24.5	31.5	38.9	46.7
Compras de materiales y suministros	-	-	-	12.2	15.7	19.4	23.2
Costos variables de personal	-	-	-	12.3	15.9	19.6	23.5
Unidades fabricadas	205.80	216.27	274.56	290.32	306.19	322.72	338.73
Rubbanna	111.88	118.59	167.09	178.24	189.62	201.45	212.65
AndyOx	93.93	97.68	107.47	111.71	116.09	120.68	125.38
Nuevo producto	-	-	-	0.37	0.47	0.59	0.70

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Cumplimiento del plan de producción del nuevo producto SpiruNRG.** Se reorganizará la producción considerando las cantidades necesarias del nuevo producto para satisfacer la demanda en el tiempo debido. Ello irá ligado a la capacitación al personal sobre las variaciones del proceso productivo de SpiruNRG, de modo que la producción de este producto no afecte la eficiencia.

6.2.3 Presupuesto del plan de Operaciones

En la tabla 17 se detalla el presupuesto de las actividades del plan de Operaciones.

Tabla 17**Presupuesto del plan de Operaciones (en dólares)**

Iniciativas	2024	2025	2026	2027	2028
Consultoría en mejora de procesos	700.00	-	-	-	-
Consultoría para la investigación de nuevas tecnologías	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Compra de nueva maquinaria más moderna y más eficiente, y terrenos	8,554.20	16,522.95	8,570.56	8,586.96	8,687.66
Mantener la capacidad operativa de la planta al 100%, para mejor distribución de costos fijos	100.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Uso eficiente de servicios	20.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Negociación de contratos con proveedores para trabajar con precios invariables durante el horizonte de la alianza, sujeto a revisión bianual en caso los costos disminuyan considerablemente.	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Nueva planificación de operaciones, incluyendo nuevo producto en líneas de producción	-	15.00	-	-	-
Capacitación a personal operativo respecto al nuevo producto y su proceso productivo.	-	-	-	-	-
Adquirir un sistema de información que planifique y consolide la carga según los pedidos, además de establecer la mejor ruta de entrega considerando distancia y tráfico.	250.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Modificar el 15% de la flota a combustión a gas natural.	940.42	1,659.29	862.56	864.20	874.27
Cambiar las etiquetas por etiquetas multifuncionales con folleto integrado.	470.21	829.65	431.28	432.10	437.13
Ajustar el tamaño del embalaje para que sea a la medida de los productos	470.21	829.65	431.28	432.10	437.13

Presupuesto de Operaciones (en miles) **11,535.04 19,991.54 10,430.68 10,450.35 10,571.19**

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.3 Plan de Recursos Humanos

Dentro de los planes de Recursos Humanos de Pillsens se tomarán en cuenta los objetivos estratégicos previstos para la inversión en el recurso humano.

6.3.1 Objetivo

La gestión de recursos humanos de Pillsens considera como un factor estratégico priorizar la mejora de la productividad del trabajador antes que contratar personal adicional. En ese sentido, la empresa tiene dentro de sus planes invertir en capacitaciones, actualizaciones y evaluaciones constantes de desempeño.

Por otro lado, un factor importante para mejorar la productividad del personal es que se encuentren en un lugar propicio para su desempeño, y que este cumpla con todas las normas de seguridad laboral exigidos por el gobierno local. El clima laboral también es un objetivo primordial para Pillsens, teniendo como meta un nivel de satisfacción del personal que se refleje en un bajo índice de rotación.

6.3.2 Plan de actividades de Recursos Humanos

- **Reclutamiento de personal calificado con las mejores competencias del mercado.**
 - Se reclutará personal calificado a través de empresas de captación de potencial humano, de acuerdo con el perfil requerido.

- Se creará convenios con los proveedores de maquinarias y equipos para capacitar al personal en el buen uso y eficiencias de sus productos.
- **Establecer políticas salariales**
 - Se establecerá una política salarial de acuerdo con el promedio del mercado, estandarizando y respetando los rangos salariales de acuerdo con el área laboral.
- **Planes de incentivos**
 - Se creará programas de reconocimiento tangibles e intangibles, a través de crecimiento laboral y cursos de especialización en función al potencial humano que se identifique.
 - En el caso del área de ventas, se crearán planes de comisiones por ventas que sobrepasen lo presupuestado.
- **Medición de la seguridad ocupacional y buen clima laboral**
 - Se asegurará un ambiente laboral adecuado, manteniendo las exigencias y normativas locales en USA a través de la certificación OSHA (Administración de seguridad y salud ocupacional).
 - Se medirá el clima laboral de acuerdo con el informe de una consultora especializada (GPTW), teniendo como objetivo brindar un clima laboral por encima del rubro. En esta meta se trabajará también la cultura organizacional como base.
 - Se involucrará a los proveedores en seguir la misma línea de seguridad ocupacional y clima laboral, teniendo estos puntos como requisito para crear alianzas y mantener acuerdos comerciales.
- **Mantener en constante capacitación al personal**
 - Se capacitará a los jefes de área en programas de liderazgo, trabajando principalmente en sus habilidades blandas.
 - Se capacitará a los líderes de área en el manejo de metodología ágil, para que estén capacitados en el desarrollo de proyectos de mejora de sus respectivas áreas.
 - Se capacitará al personal cada vez que se realice cambios en los procesos de trabajo, además de coordinar con el área de TI para capacitaciones de nuevas tendencias tecnológicas que generen eficiencias laborales.

- **Identificar las principales causas de rotación de personal**
 - El primero filtro será los encargados de área, los cuales deberán de informar la principal causa de rotación de personal.
- **Creación de planes de adaptación de personal**
 - Programas de inducción interna en las diversas áreas de la compañía, esto dirigido a todo el personal nuevo, con el objetivo de que obtenga una mejor visión del negocio.
- **Cultura organizacional de la empresa**
 - Se involucrará a todo el personal en las actividades de mejora del clima laboral, mejora de procesos o proyectos ágiles de la compañía.
 - Se creará una línea abierta privada para el personal que desee exponer sus puntos de vista y/o denuncia referente a la compañía o persona en particular.
- **Compliance**
 - Dados los principios de integridad de la compañía, las medidas de control en cuanto al compliance son de estricto cumplimiento, para lo cual se instaura un comité de control interno que forma parte del área de recursos humanos.
 - Se instaura línea abierta confidencial para denuncias de comportamiento indebidos, como medida de control ante cualquier indicio de corrupción, teniendo en cuenta que la empresa participa en licitaciones.

Mayor detalle se presenta en la tabla 18.

Tabla 18

Plan de Recursos Humanos

Objetivo de Recursos Humanos	Indicadores	Planes de acción	Iniciativas
Incrementar la productividad del personal en 5%	Eficiencia de productividad por empleado	Reclutamiento de personal calificado y con las mejores competencias del mercado	Programa intensivo de capacitación en eficiencias laborales. Convenios con empresas especializadas en reclutamiento de potencial humano con experiencia.
	Eficiencia de productividad por área	Capacitar al personal en cuanto a las nuevas maquinarias adquiridas	Convenio con proveedores de maquinarias y equipos, para capacitación en el buen uso y eficiencias de sus productos.
		Establecer políticas salariales no menor al que ofrece el mercado	Estandarización de salarios por áreas
		Planes de incentivos tangibles e intangibles, extraordinarios	Programa de reconocimiento y crecimiento laboral.
	Incentivos por ventas	Plan de comisiones de ventas extraordinarias (excedente del presupuesto)	
Alcanzar un clima laboral superior al 90% de satisfacción	Medición anual de clima laboral actual/un año anterior	Convenio con consultoras para reportes de mercado del clima laboral competencia directa y rubro, tipo GPTW o similar	Asegurar un lugar adecuado de trabajo según normativa local OSHA (Administración de seguridad y salud ocupacional)
	Gestión de desempeño 360°, principalmente para los líderes de área		Adquirir un programa de consultoría en mejora del clima laboral y cultura organizacional
Mantener en constante capacitación al personal al 100%	Total de capacitaciones / número de personal capacitado	Adquirir planes de capacitación de personal, tanto internos como externos	Participar en GPTW o BPTW como mejor lugar para trabajar.
			Involucrar a los proveedores en los planes de mejora de clima laboral y protección al trabajador.
			Capacitaciones de liderazgo para líderes de área.
Mantener la tasa de rotación de personal por debajo del 10%	Medición de rotación de personal año actual/año anterior	Identificar las principales causas de rotación de personal	Involucrar a las cabezas de área a identificar las mayores razones de rotación de personal.
			Invertir en tecnología y planes de adaptación de personal
		Invertir en la comunicación de la cultura organizacional de la compañía	Involucrar al personal a participación de actividades de mejora en los procesos laborales o clima laboral.
			Creación de una línea abierta privada para el personal que desee exponer sus puntos de vista y/o denuncia referente a la compañía o persona.

Nota: Elaboración propia, 2023.

reducir los riesgos y que los negocios perduren en el tiempo gracias a una correcta interacción con el entorno y la sociedad. A esta conciencia corporativa se llama enfoque ESG o desempeño ambiental, social y gobierno, que será la hoja de ruta para la elaboración del plan estratégico de la alianza. Para ello se buscará que Pillsens ingrese al ranking Access to Medicine Index, que hace una comparación de las farmacéuticas más importantes a nivel mundial considerando sus esfuerzos por promover el acceso global a los medicamentos.

- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).** La guía serán los ODS planteados en la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible adoptada por las Naciones Unidas (2018), que contempla 17 ODS que se interrelacionan entre sí para lograr un equilibrio entre la prosperidad humana y la protección del planeta. En el marco de la alianza comercial con CVS se impulsará el objetivo 3, “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”, con enfoque en la meta 3b, apoyo en las actividades de I+D de vacunas y medicamentos, así como facilitar el acceso a vacunas y medicamentos esenciales y asequibles. Se firmará un acuerdo de colaboración con el gobierno de Estados Unidos para financiar un estudio sobre los beneficios de los antioxidantes para fortalecer el sistema inmunológico y su relación directa para prevenir el cáncer.
- **Valor compartido.** De acuerdo con Porter y Kramer (2011), el valor compartido se establece cuando las organizaciones crean valor económico para sus accionistas, a la vez que generan valor para la sociedad atendiendo sus necesidades. Para crear el valor compartido en función de la alianza se redefinirá la productividad en la cadena de valor para que la logística de salida sea lo más eficiente posible para disminuir la huella de carbono de las emisiones de la flota de camiones y, al mismo tiempo, reducir los costos de la empresa. Se propone adquirir o desarrollar un sistema de información que planifique y consolide la carga según los pedidos, además de establecer la mejor ruta de entrega considerando distancia y tráfico. Otro aspecto importante dentro de la cadena de valor es la operación para la que se propone incorporar métodos de producción amigables con el medio ambiente tales como procedimientos especiales de gestión de aire, agua y residuos, así como empaques más responsables con el medio ambiente.

6.4.3 Actividades del plan de Sostenibilidad

Las actividades del plan de Sostenibilidad se encuentran detalladas en la tabla 20.

Tabla 20

Plan de sostenibilidad

Objetivo estratégico	Objetivos ESG	Plan de Acción	Iniciativas
Alcanzar el logro del ODS N°3.	Ayudar a la prevención de enfermedades no transmisibles	Realizar una investigación para ampliar el conocimiento y tratamientos de enfermedades no transmisibles	Firmar un acuerdo de colaboración con el gobierno de Estados Unidos para financiar un estudio sobre los beneficios que tienen los antioxidantes para fortalecer el sistema inmunológico y su relación directa en la prevención del cáncer.
		Incentivar la cooperación de las empresas para contribuir en la mejora de la salud	Elaborar junto con CVS una campaña de concientización sobre la importancia de la buena salud y de un estilo de vida saludable.
Reducir la huella de carbono de manera directa.	Reducir las emisiones de gases contaminantes	Optimizar las rutas de los camiones para reducir los kilómetros de movilizad.	Adquirir un sistema de información que planifique y consolide la carga según los pedidos, además de establecer la mejor ruta de entrega considerando distancia y tráfico.
		Descarbonizar la flota de camiones	Modificar el 15% de la flota a combustión a gas natural.
	Elaborar empaques de manera sostenible	Integrar el ecodiseño en el desarrollo de productos	Cambiar las etiquetas por etiquetas multifuncionales con folleto integrado.
		Optimizar el tamaño del embalaje	Ajustar el tamaño del embalaje para que sea a la medida de los productos

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.4.4 Presupuesto del plan de Sostenibilidad

El presupuesto para el plan de Sostenibilidad está considerado en las tareas de los planes de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos, dado que es un plan transversal que abarca todas las áreas y operaciones de la compañía. Las acciones de Responsabilidad Social Corporativa se basan en el avance de las metas de cada área funcional de la empresa.

6.5 Plan de Finanzas

6.5.1 Objetivo

Teniendo en cuenta los objetivos de Pillsens respecto a la alianza comercial con CVS, es necesario desarrollar un plan financiero que la sustente, considerando los resultados proyectados para los cinco años de la alianza.

6.5.2 Objetivo financiero

- **Objetivo de rentabilidad.** Aumentar el ROCE entre 4% y 6%.

6.5.3 Supuestos para la proyección de estados financieros

- Se utilizará el COK para la valorización, teniendo en cuenta que la empresa no incurre en financiamiento de terceros.
- El cálculo del COK se ha realizado en base a lo siguiente:
 - El Beta calculado es de 1.15, en base a los valores obtenidos de Damodaran (2022) para el sector farmacéutico.
 - La tasa libre de riesgo se obtiene de la data de bonos del Tesoro americano, al 31 de diciembre de 2022.
 - Prima de riesgo del mercado a partir del promedio de la diferencia entre S&P 500 y los bonos del Tesoro de Estados Unidos.
- Finalmente, el costo de capital COK obtenido es de 11.51%.

6.5.4 Proyección de estados financieros

Se ha realizado la proyección de los estados financieros para el mercado de Estados Unidos, tanto para Pillsens como para la alianza Pillsens-CVS. De este modo, se obtuvieron los flujos de caja proyectados con la alianza (ver tabla 21) y sin alianza (ver tabla 22). Los estados de resultados y el estado de situación de la alianza comercial se aprecian en los anexos del 22 al 23.

Tabla 21

Flujo de caja proyectado con alianza (en dólares)

Cuenta de resultados (miles US\$)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS NETAS		89,300	94,392	99,705	105,154	110,403
Rubbana		59,383	63,311	67,315	71,476	75,405
Estados Unidos US\$		59,383	63,311	67,315	71,476	75,405
AndyOx		29,917	31,081	32,284	33,541	34,828
Estados Unidos US\$		29,917	31,081	32,284	33,541	34,828
SpiruNRG		0	0	107	137	170
Estados Unidos US\$		0	0	107	137	170
(-) Costos variables		21,534	22,069	23,321	24,626	25,881
BENEFICIO BRUTO		67,767	72,323	76,384	80,529	84,521
(-) Costos de marketing y ventas		4,753	6,022	5,143	5,143	5,143
Publicidad		4,405	5,674	4,795	4,795	4,795
Servicio al cliente		348	348	348	348	348
Investigación de mercado		0	0	0	0	0
(-) Costos fijos		12,088	12,576	10,967	10,971	10,991
Administración		7,267	8,535	6,942	6,945	6,965
Costos de despidos		0	0	0	0	0
Control de calidad		3,971	3,971	3,971	3,971	3,971
Mejora en la eficiencia de costos		850	70	55	55	55
Costos del inventario de existencias		0	0	0	0	0
BENEFICIO OPERATIVO (EBITDA)		50,926	53,726	60,274	64,415	68,387
(-) Depreciación		6,670	6,824	6,984	7,155	7,312
Edificios		2,519	2,714	2,900	3,082	3,250
Maquinaria		4,151	4,111	4,085	4,074	4,061
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)		44,256	46,902	53,289	57,260	61,076
EBIT*(1-tax)		33,192	35,176	39,967	42,945	45,807
(+) Depreciación		6,670	6,824	6,984	7,155	7,312
Edificios		2,519	2,714	2,900	3,082	3,250
Maquinaria		4,151	4,111	4,085	4,074	4,061
(-) Gastos de capital	20,141	10,448	10,468	10,590	10,493	0
Edificios	14,448	6,417	6,435	6,539	6,456	0
Maquinaria	5,694	4,030	4,033	4,051	4,037	0
Intangibles	0	0	0	0	0	0
(-) Incrementos capital de trabajo neto		0	0	0	0	0
Incrementos capital de trabajo neto		0	0	0	0	0
FLUJO EFECTIVO LIBRE DISPONIBILIDA	-20,141	29,415	31,533	36,361	39,607	53,118

COK	11.51%	
VPN (en US\$)	102,445.01	
Valor terminal (en US\$)	484,786.42	g=0.5%
Valor terminal (Método del Crecimiento Perpetuo) (en US\$)	163,057.26	
TOTAL (en US\$)	265,502.27	

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 22

Flujo de caja proyectado sin alianza (en dólares)

Cuenta de resultados (miles US\$)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS NETAS		70,239	73,338	76,577	79,963	83,503
Rubbana		42,692	44,827	47,068	49,422	51,893
Estados Unidos US\$		42,692	44,827	47,068	49,422	51,893
AndyOx		27,547	28,511	29,509	30,541	31,610
Estados Unidos US\$		27,547	28,511	29,509	30,541	31,610
SpiruNRG		0	0	0	0	0
Estados Unidos US\$		0	0	0	0	0
(-) Costos variables		16,895	17,389	18,214	19,080	19,988
BENEFICIO BRUTO		53,344	55,949	58,363	60,883	63,515
(-) Costos de marketing y ventas		7,021	4,753	6,022	5,143	5,143
Publicidad		3,785	4,405	5,674	4,795	4,795
Servicio al cliente		2,582	348	348	348	348
Investigación de mercado		654	0	0	0	0
(-) Costos fijos		9,814	9,257	9,177	9,162	9,162
Administración		5,137	5,137	5,137	5,137	5,137
Costos de despidos		0	0	0	0	0
Control de calidad		3,971	3,971	3,971	3,971	3,971
Mejora en la eficiencia de costos		697	150	70	55	55
Costos del inventario de existencias		10	0	0	0	0
BENEFICIO OPERATIVO (EBITDA)		36,509	41,939	43,164	46,578	49,210
(-) Depreciación		3,320	3,508	3,708	3,903	4,092
Edificios		1,891	2,093	2,290	2,480	2,664
Maquinaria		1,430	1,414	1,419	1,423	1,427
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)		33,188	38,431	39,455	42,675	45,118
EBIT*(1-tax)		24,891	28,823	29,592	32,006	33,838
(+) Depreciación		4,685	3,320	3,508	3,708	3,903
Edificios		1,760	1,891	2,093	2,290	2,480
Maquinaria		2,926	1,430	1,414	1,419	1,423
(-) Gastos de Capital	10,188	10,273	10,361	10,454	10,551	0
Edificios	5,945	6,017	6,093	6,172	6,254	0
Maquinaria	4,243	4,256	4,269	4,282	4,296	0
Intangibles	0	0	0	0	0	0
(-) Incrementos capital de trabajo neto		0	0	0	0	0
Incrementos capital de trabajo neto		0	0	0	0	0
FLUJO EFECTIVO LIBRE DISPONIBILII	-10,188	19,304	21,782	22,646	25,164	37,741

COK (en US\$)	11.51%
VPN (en US\$)	70,964.05
Valor terminal (en US\$)	344,445.40 g=0.5%
Valor terminal (Método del Crecimiento Perpetuo) (en US\$)	115,853.74
TOTAL	186,817.80

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.5.5 Análisis financiero

Tabla 23

Análisis financiero (en dólares)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja (con alianza)						
FLUJO EFECTIVO LIBRE DISPONIBILIDAD	(20,141)	29,415	31,533	36,361	39,607	53,118
Flujo de caja (sin alianza)						
FLUJO EFECTIVO LIBRE DISPONIBILIDAD	(10,188)	19,304	21,782	22,646	25,164	37,741
Flujo de caja incremental						
FLUJO EFECTIVO LIBRE DISPONIBILIDAD	(9,953)	10,111	9,751	13,715	14,443	15,377

VAN (Flujo de Caja Incremental)

31,481

TIR

106%

Nota: Elaboración propia, 2023.

De la información calculada, se pueden inferir lo siguiente:

- El ROCE se ha incrementado en 5.00%, con lo cual se ha superado el objetivo de rentabilidad planteado.
- En ambos escenarios, con y sin la alianza, se considera un crecimiento anual en las ventas, siendo que el diferencial se genera por el lanzamiento de un nuevo producto, y por la presencia de CVS en el mercado estadounidense, lo cual mejora la distribución de los productos de Pillsens, alcanzando mayores volúmenes de ventas, y con ello, mayores ingresos.
- El escenario de la alianza se ve favorecido también por el incremento de los volúmenes de venta, pues las economías de escala permiten mejores condiciones en el mercado en lo que respecta a costos.

6.6 Conclusiones

- Al comparar el Valor Presente Neto de los flujos, se obtiene que el plan estratégico genera un valor incremental superior (con alianza) de US\$ 31,481 (miles).
- Se obtuvo un Tasa Interna de Retorno (TIR) de 106%, lo que indica que es un proyecto altamente rentable.
- La rentabilidad obtenida en cada periodo y, por lo tanto, la rentabilidad acumulada, es mayor para el escenario de la alianza.
- Las inversiones y el costo operativo son sustentados con recursos propios, dado que el periodo 2022 se finalizó con un alto nivel de efectivo, haciendo innecesario cualquier tipo de financiamiento como se puede validar en el flujo de caja, así como en los valores de la cuenta efectivo en el estado de situación.
- El financiamiento con recursos propios es factible porque no existe la posibilidad de realizar inversiones buscando una mejor rentabilidad.

CONCLUSIONES

- En el marco del plan estratégico para la alianza entre Pillsens y CVS se puede afirmar que esta unión representa una oportunidad para ambas empresas para consolidar su posición en el mercado farmacéutico y minorista de Estados Unidos. La combinación de las fortalezas de cada empresa permitirá la creación de una propuesta de valor atractiva para el consumidor.
- El lanzamiento de un nuevo producto en el segmento de nutrición deportiva presenta una oportunidad para aumentar las ventas. Con un valor de ventas proyectado de US\$ 21,359 millones para 2028, el mercado aún no tiene un líder claro, ya que la mayor participación de mercado alcanza solo el 10%. Esto indica un gran potencial de crecimiento y una oportunidad para que SpiruNRG gane participación en el mercado.
- Dentro del plan estratégico de la alianza entre Pillsens y CVS se ha identificado que la estrategia conjunta es altamente viable, tanto desde el punto de vista financiero como desde la perspectiva estratégica. Ambas empresas comparten una visión común en su estrategia competitiva, lo que les permitirá maximizar sus fortalezas y recursos, y lograr una mayor eficiencia en su operación conjunta.
- La buena imagen y reputación de CVS son un beneficio para Pillsens, pues dichas características le dan un respaldo a la imagen de Pillsens en una eventual alianza, además de ser una vitrina importante para la comercialización de sus productos tradicionales, al igual que el producto nuevo que se ve favorecido por una mejor exhibición en sus casi 10,000 tiendas.
- Con la alianza, obtendríamos información de CVS respecto al mercado *retail* de Estados Unidos, lo que servirá a Pillsens para mejorar las proyecciones de demanda y, por ende, la planificación de producción.
- El análisis de los estados financieros proyectados permite afirmar que una alianza estratégica con CVS es monetariamente beneficiosa para Pillsens, otorgándole a los accionistas un ROCE del 16.91%, representando un incremento de 5.00% respecto al 2022.

RECOMENDACIONES

- A partir de las conclusiones obtenidas los autores de la presente investigación recomiendan que se implemente el plan estratégico planteado en el presente estudio, dado el beneficio obtenido para Pillsens y CVS.
- Se recomienda que Pillsens utilice la información obtenida de la investigación de mercado para desarrollar un perfil del usuario que permita evaluar la factibilidad del lanzamiento de un nuevo producto y determine la mejor oportunidad para el desarrollo del negocio.
- Se sugiere continuar con la inversión en I+D para ampliar el portafolio con un nuevo producto o componente, además de evaluar si las presentaciones de sus productos son las adecuadas con el tiempo o necesitan alguna variación.
- Se recomienda evaluar si Pillsens puede obtener una deuda o financiamiento externo con la finalidad de implementar planes de crecimiento.
- Se recomienda cumplir con los lineamientos de la negociación y no dejar ningún área de incertidumbre para no poner en riesgo la alianza estratégica.
- Se recomienda ser prudentes en las inversiones de maquinaria y edificaciones, dado que un incremento de la demanda no necesariamente implica inversión en dichos rubros, teniendo en cuenta que la demanda está sujeta a factores ajenos y que la capacidad de planta ociosa representa un gasto que se puede evitar con una correcta planificación.
- Se sugiere que Pillsens mantenga los esfuerzos de marketing por posicionar SpiruNRG que le permita tener un escenario mucho más favorable para comercializar este producto al culminar la alianza, esto debido a que la marca será reconocida por los consumidores.
- Se sugiere seguir contribuyendo y ampliar las acciones para reducir la huella de carbono y el impacto ambiental de la empresa, priorizando el uso de materiales reciclables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Braakhuis, A. y Hopkins, A. (2015). Impact of Dietary Antioxidants on Sport Performance: A Review. *Sports Med.* 2015 Jul;45(7):939-55. doi: 10.1007/s40279-015-0323-x. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25790792/>
- Casadesús-Masanell, R. (2014). Introducción a la estrategia. <http://bit.ly/hbsp2FTiIaK>
- CVS Health. (s.f.a). Our history. <https://www.cvshealth.com/about/our-strategy/company-history.html#:~:text=Historical%20highlights,is%20sold%20to%20Melville%20Corporation>
- CVS Health. (s.f.b). History. <https://cvconstructionpropertyadmin.com/history/#:~:text=1997-1997,in%20the%20Midwest%20and%20Southeast>
- Damodaran, A. (2022). Levered and Unlevered Betas by Industry. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo primera edición. Editorial Pearson.
- Euromonitor Internacional. (2022d). Consumer Health in the World – Datagraphics [Documento reservado].
- Euromonitor Internacional. (2023h). Analgesics in the US – Datagraphics. [Documento reservado].
- Euromonitor Internacional. (2023j). Passport. Sales of Vitamins and Dietary Supplements in USA. [Gráfico].
- Euromonitor Internacional. (2023k). Passport. Sales of Vitamins and Dietary Supplements in USA. [Tabla].
- Euromonitor Internacional. (2023l). Sports Nutrition in the US Analysis. [Documento reservado].
- Euromonitor Internacional. (2023m). Sports Nutrition in the US – Datagraphics. [Documento reservado].
- Euromonitor Internacional. (2023n). Sales of Sports Nutrition in USA. [Tabla].

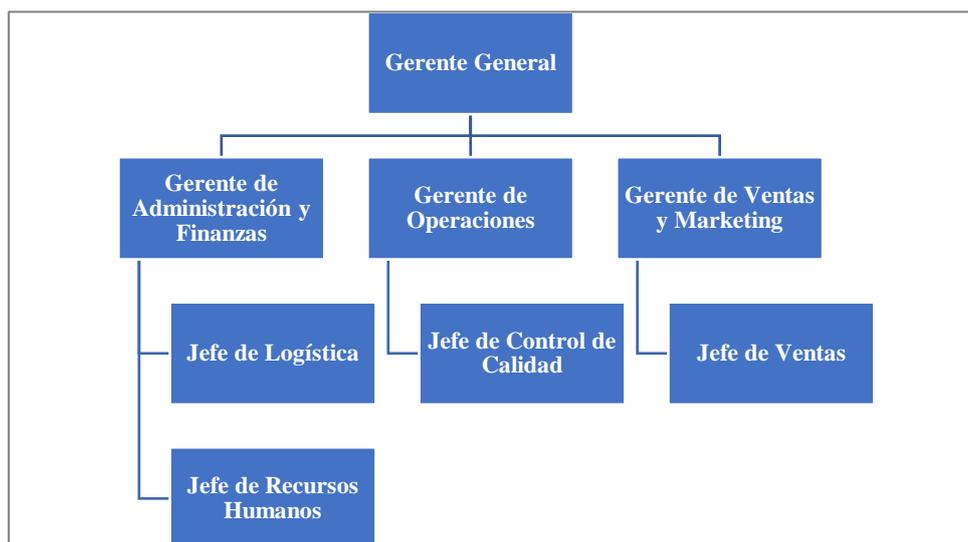
- Euromonitor Internacional. (2023o). Sales of Sports Nutrition in USA. [Gráfico].
- Euromonitor Internacional. (2023a). Passport. Consumer Health in World – Datagraphics. [Documento reservado].
- Euromonitor Internacional. (2023b). Passport. Consumer Health: Euromonitor from trade sources/national statistics. World. [Documento reservado].
- Euromonitor Internacional. (2023c). Sales of Consumer Health in World. [Gráfico].
- Euromonitor Internacional. (2023d). Sales of Consumer Health in World. [Tabla].
- Euromonitor Internacional. (2023e). Consumer Health in the US – Analysis. [Documento reservado].
- Euromonitor Internacional. (2023f). Consumer Health in US Datagraphics. [Documento reservado].
- Euromonitor Internacional. (2023g). Passport. Consumer Health: Euromonitor from trade sources/national statistics. USA. [Documento reservado].
- Euromonitor Internacional. (2023i). Passport. Consumer Health: Euromonitor from trade sources/national statistics. USA. [Documento reservado].
- Gartner. (s.f.). Business to Business (B2B) Sales. [https://www.gartner.com/en/sales/glossary/business-to-business-b2b-sales#:~:text=Business%20to%20business%20\(B2B\)%20sales%20are%20transactions%20between%20two%20businesses,thus%20a%20longer%20sales%20cycle](https://www.gartner.com/en/sales/glossary/business-to-business-b2b-sales#:~:text=Business%20to%20business%20(B2B)%20sales%20are%20transactions%20between%20two%20businesses,thus%20a%20longer%20sales%20cycle).
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos*. Cengage Learning Editores.
- Lynch, K. (2021). Healthier happens now. 2021 Investor day. [PDF].
- Milsom, K. (2022, 11 de noviembre). What is an ironman? <https://www.220triathlon.com/training/long-distance/what-is-an-ironman>
- Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. (LC/G.2681-P/Rev.3). CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M., y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review. Enero-Febrero 2011. https://www.academia.edu/2917863/La_creaci%C3%B3n_de_valor_compartido
- Statista Global Consumer Survey. (2021). Content Special: OTC & Pharmaceuticals. [Informe en Excel].
- Statista. (2022a). Countries with the largest gross domestic product. [Documento reservado]. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/268173/countries-with-the-largest-gross-domestic-product-gdp/>
- Statista. (2022b). Seasonally adjusted monthly unemployment rate in the U.S. [Documento reservado]. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/273909/seasonally-adjusted-monthly-unemployment-rate-in-the-us/>
- Statista. (2022d). Pharmacies ranked by rx market share in US. [Documento reservado]. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/734171/pharmacies-ranked-by-rx-market-share-in-us/>
- Statista. (2023a). Pharma e-commerce. [Documento reservado]. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/146273/pharma-e-commerce/>
- Statista. (2023b). Number of membership at fitness centers/health clubs in the United States from 2000 to 2019 in millions. [Gráfico]. https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/236123/us-fitness-center--health-club-memberships/statistic_id236123_us-fitness-center---health-club-memberships-2000-2019.pdf 68 kb
- Triviño, A. (2022, 17 de agosto). Joe Biden promulga su multimillonario plan para el clima y la salud. *France 24*. <https://www.france24.com/es/ee-uu-y-canad%C3%A1/20220817-joe-biden-promulga-su-multimillonario-plan-para-el-clima-y-la-salud>

Walmart. (s.f.). Shroom Tech Sport, Energy & Endurance, 84 Capsules, Onnit.
<https://www.walmart.com/ip/Shroom-Tech-Sport-Energy-Endurance-84-Capsules-Onnit/931069515>

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de Pillsens



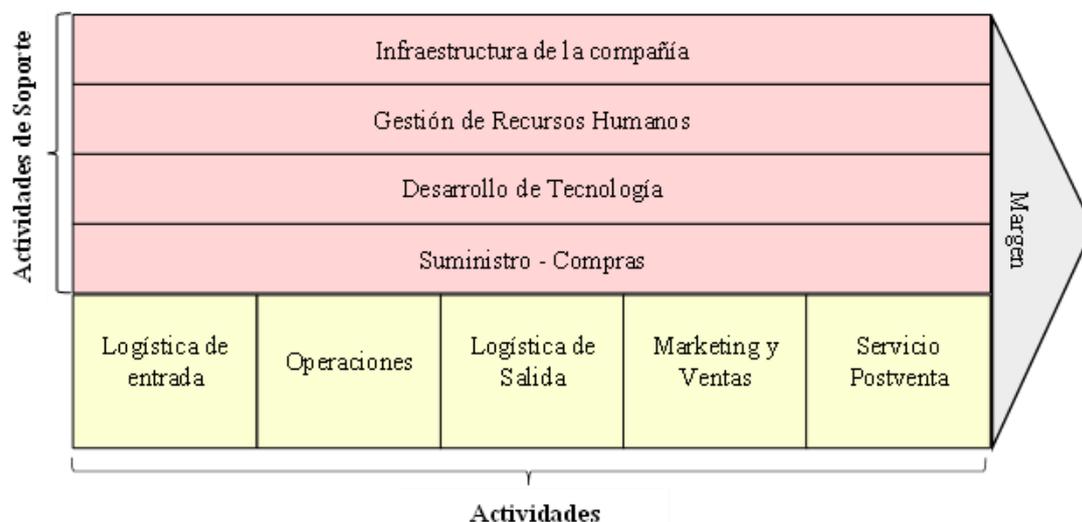
Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 2. Lienzo del modelo de negocio de Pillsens

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Bancos Proveedores de bienes/servicios Empresas de investigación de medicamentos Entidades de gobierno Entidad reguladora de medicamentos Profesionales de la salud	Manufactura de medicinas de calidad Gestión de licitaciones Gestión y administración de los gastos Investigación y desarrollo de medicinas Marketing y publicidad / Servicios al cliente	Proveer medicinas de alta calidad Desarrollar medicinas con productos naturales	Asistencia personal exclusiva de la fuerza de ventas con los minoristas	Nichos de mercado nacional e internacional en analgésicos y antioxidantes Entregas adicionales
	RECURSOS CLAVE Recursos Humanos Plantas de producción Marca de medicinas (Rubbana y Andyox) Liquidez financiera		CANALES Minoristas Canales digitales	
ESTRUCTURA DE COSTOS Salarios Logística Gastos de ventas Gastos operativos Impuestos Intereses Inversión en activos (plantas y equipos)			FUENTES DE INGRESO Ventas de medicamentos antioxidantes y analgésicos	

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 3. Esquema de la cadena de valor de Pillsens



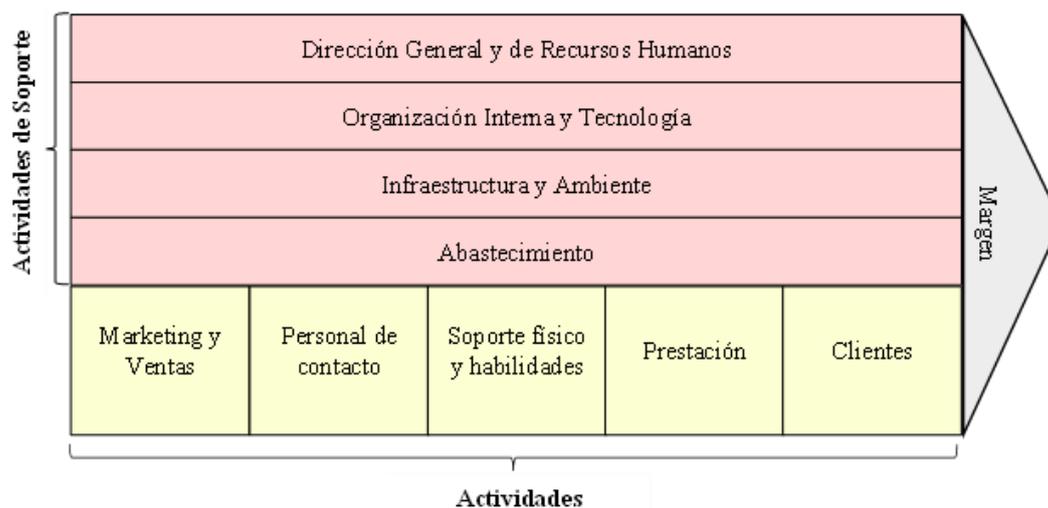
Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 4. Lienzo del modelo de negocio de CVS

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Laboratorios Clínicas Hospitales Proveedores de bienes / servicios Distribuidores Médicos Compañías de Seguros Empresas subsidiarias Empresas de tecnologías	Servicios de cuidado de salud Operaciones minoristas de farmacias Soluciones de Gestión de beneficios farmacéuticos (PBM) Seguros de salud Planes médicos de salud Gestión y administración de los gastos	Proveer productos y servicios de alta calidad a precios accesibles para los clientes. Poner a disposición tiendas en ubicaciones estratégicas Estrategia omnicanal Servicios médicos integrados	Asistencia personal en sus tiendas físicas Compras por Internet Ordenes de compra por correo electrónico Asistencia e información sobre las recetas médicas Programa de fidelidad para clientes Telesalud	Orientado al segmento de masas Sindicato de trabajadores Organizaciones del Estado Personas de tercera edad Asegurados
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Recursos Humanos Farmacias Red de clínicas Tiendas físicas Posicionamiento de marca		Tiendas físicas Paginas <i>web</i> de comercio electrónico Redes sociales	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO	
Salarios Costo de las recetas médicas Equipo médico Gasto operativo de las tiendas Sistemas y plataformas de TI Logística			Servicios farmacéuticos Minoristas (<i>retail</i>) y Cuidados a largo Plazo (Long- Term-Care, LTC) médica Cooperativos / otros	

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 5. Esquema de la cadena de valor de CVS



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de CVS

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Crecimiento del comercio electrónico	0.10	3	0.30
2. Expansión internacional	0.07	1	0.07
3. Aprovechamiento del big data y data analytics	0.11	4	0.44
4. Nueva política fiscal	0.08	2	0.16
5. Integración vertical con los proveedores de materias primas	0.07	4	0.28
6. Desarrollo de nuevos productos en medicinas que no requieren receta médica	0.05	4	0.20
7. Crecimiento en la demanda para medicamentos anti-edad	0.05	2	0.10
8. Nuevas tendencias en los comportamientos de consumo de los clientes	0.06	2	0.12
Amenazas			
1. Competencia directa con minoristas	0.06	3	0.18
2. Copia del modelo de negocio y las estrategias	0.05	4	0.20
3. Alza del precio de las materias primas	0.09	2	0.18
4. Aumento de los niveles de salarios	0.08	1	0.08
5. Imitaciones de productos de baja calidad	0.07	2	0.14
6. Investigaciones sobre efectos secundarios de los analgésicos	0.06	2	0.12
Total	1.00		2.57

Nota: Adaptado de David, 2013.

Anexo 7. Análisis VRIO – Pillsens

Recursos	V	R	I	O	Ventaja competitiva
	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	
Alta calidad de productos	✓				Paridad competitiva
Posicionamiento de la marca con más de 150 años en el mercado	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Alta capacidad de gestión de licitaciones	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Competitividad en costos	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Fuerte posicionamiento de marca en Estados Unidos con el antioxidante	✓	✓	✓		Ventaja competitiva por explotar
Efectividad en la estimación de la demanda de productos	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Adecuada estrategia de distribución logística	✓	✓			Ventaja competitiva temporal
Fuerte posición financiera	✓	✓	✓		Ventaja competitiva por explotar
Eficiente gestión de gastos de publicidad y marketing	✓	✓	✓		Ventaja competitiva por explotar

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

Anexo 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) – Pillsens

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Más de 150 años en el mercado	0.08	3	0.24
2. Alta calidad de productos	0.10	4	0.40
3. Alta capacidad de gestión de licitaciones	0.04	3	0.12
4. Margenes de utilidad altos	0.06	3	0.18
5. Adecuado manejo de costos y gastos	0.07	4	0.28
6. Fuerte posicionamiento de marca en Estados Unidos con el antioxidante	0.07	4	0.28
7. Efectividad en la estimación de la demanda de productos	0.06	4	0.24
8. Clara definición de objetivos	0.05	3	0.15
9. Adecuada estrategia de distribución logística	0.05	3	0.15
10. Fuerte posición financiera	0.07	4	0.28
Debilidades			
1. Poco posicionamiento del analgésico en los mercados	0.07	2	0.14
2. Carencia de canales de distribución especializados	0.09	1	0.09
3. Poca experiencia en venta minorista	0.07	1	0.07
4. Deficiente gestión del exceso de caja	0.07	1	0.07
5. Desentenderse de mercados pequeños	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.79

Nota: Adaptado de David, 2013.

Anexo 9. Análisis VRIO – CVS

Recursos	V	R	I	O	Ventaja competitiva
	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	
Economías de escala (volumen de compra)	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Fuerte posición financiera	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Alto valor de la marca CVS en la industria minorista de farmacias y cuidado de la salud	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Cobertura nacional	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Alto poder de negociación con proveedores	✓	✓			Ventaja competitiva temporal
Estrategia de ventas omnicanal	✓	✓	✓		Ventaja competitiva por explotar
Programa de fidelidad para clientes	✓	✓			Ventaja competitiva temporal
Posee un alto uso de tecnología en sus procesos.	✓	✓	✓		Ventaja competitiva por explotar
Soluciones de gestión de beneficios farmacéuticos (PBM)	✓				Paridad competitiva

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

Anexo 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) – CVS

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Alto valor de la marca CVS en la industria minorista de farmacias y cuidado de la salud	0.10	4	0.40
Alto nivel de penetración en el mercado de farmacias minoristas y cuidado de la salud	0.07	3	0.21
Alto poder de negociación con proveedores	0.15	4	0.60
Estrategia de ventas omnicanal	0.05	3	0.15
Canal de distribución robusto	0.05	4	0.20
Programa de fidelidad para clientes	0.04	3	0.12
Posee un alto uso de tecnología en sus procesos.	0.07	4	0.28
Cobertura nacional con más de 9,600 tiendas en todo el país	0.10	4	0.40
Debilidades			
Pérdida menor de participación en el mercado	0.07	2	0.14
Alta índice de rotación de empleados	0.07	1	0.07
Pocas barreras de ingreso al mercado de nuevos competidores	0.05	2	0.10
Poca presencia internacional	0.08	1	0.08
Envuelto en demandas y controversias sobre prácticas de recarga de recetas médicas	0.10	1	0.10
Total	1.000		2.85

Nota: Adaptado de David, 2013.

Anexo 11. Proyección de ventas de analgésicos en Estados Unidos (en millones de dólares)

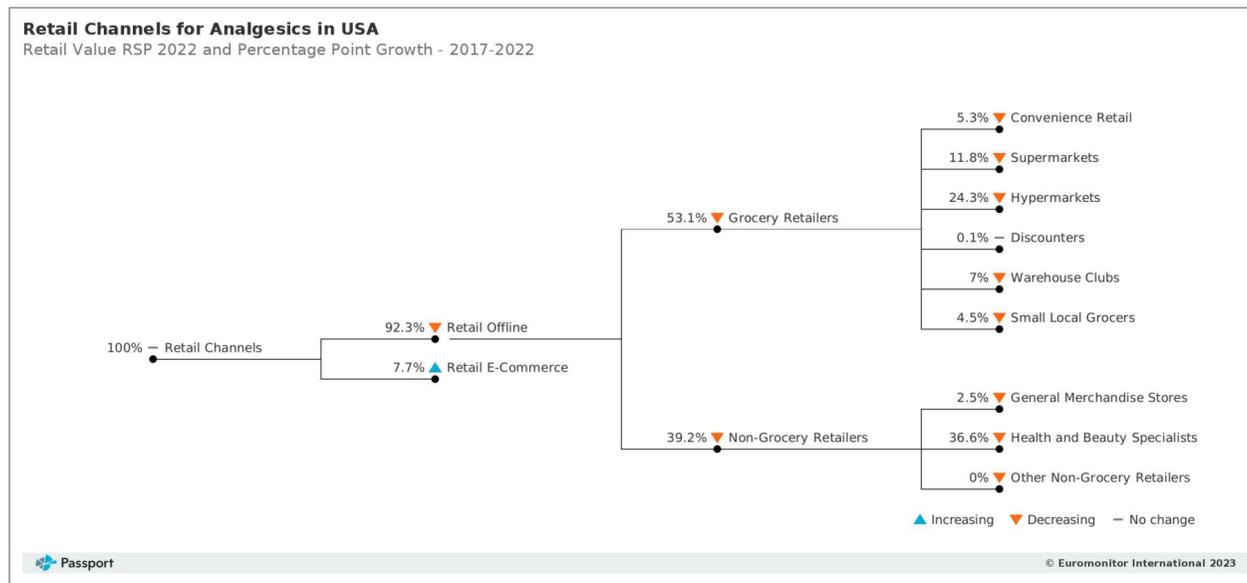


Fuente: Reporte de Analgésicos en US., por Euromonitor Internacional, 2022.

Referencia: Elaboración propia.

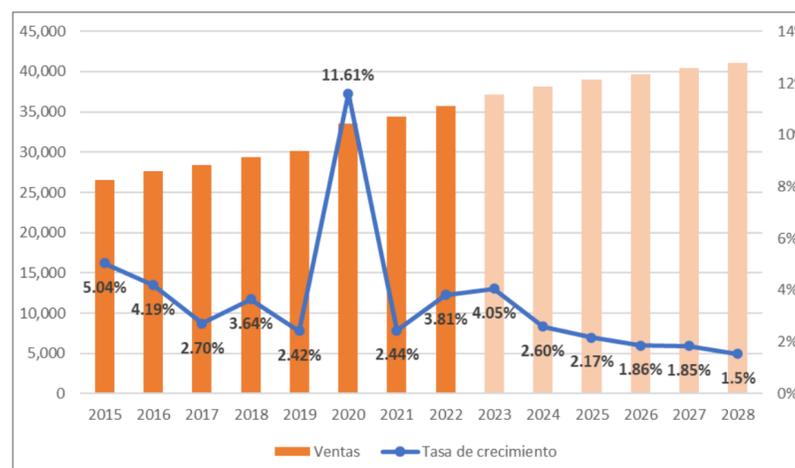
Nota: Adaptado de Euromonitor International, 2023g.

Anexo 12. Canales de distribución de analgésicos



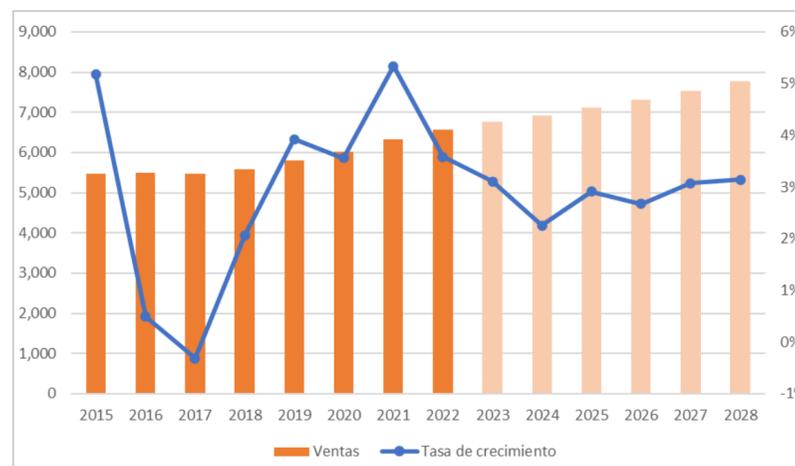
Nota: Adaptado de Euromonitor International, 2023g.

Anexo 13. Proyección de ventas de vitaminas y suplementos dietéticos – Estados Unidos (en millones de dólares)



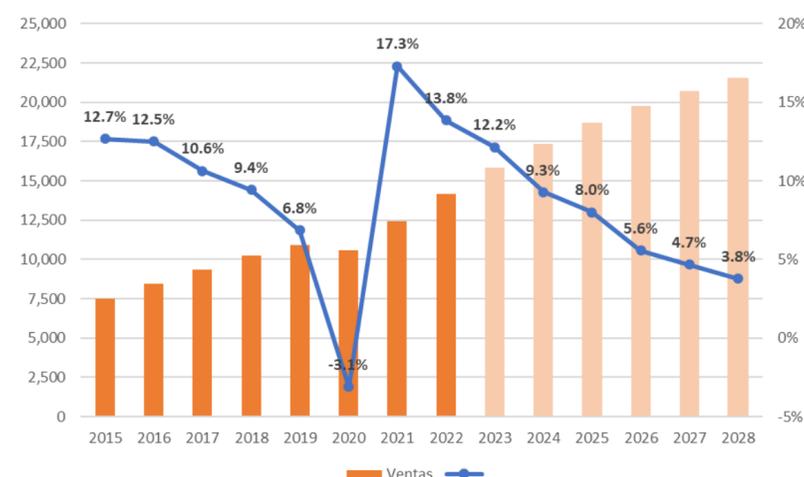
Nota: Adaptado de Euromonitor International, 2023g.

Anexo 14. Proyección de ventas de control de peso y bienestar – Estados Unidos (en millones de dólares)



Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 15. Proyección de ventas de suplementos deportivos – Estados Unidos (en millones de dólares)



Nota: Adaptado de Euromonitor Internacional, 2023l, 2023m, 2023n, 2023o.

Anexo 16. Distribución de las ventas del mercado mundial de salud del consumidor

Outlet Type	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Retail Offline	89.0	87.9	86.7	82.7	81.6	80.7
Retail E-Commerce	11.0	12.1	13.3	17.3	18.4	19.3
Total	100	100	100	100	100	100
Tasa de crecimiento		-1.24%	-1.37%	-4.61%	-1.33%	-1.10%
		10.00%	9.92%	30.08%	6.36%	4.89%

Nota: Adaptada de Euromonitor, 2022d.

Anexo 17. Distribución de las ventas del mercado de Estados Unidos de nutrición deportiva

Outlet Type	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Store-Based Retailing	80.7	80.7	79.9	77.3	69.5	68.8
Grocery Retailers	32.9	33.6	34.2	33.7	33.1	33.4
Mixed Retailers	13.6	14.5	15.1	15.0	15.1	15.1
Non-Grocery Specialists	34.2	32.6	30.7	28.6	21.3	20.2
Non-Store Retailing	19.3	19.3	20.1	22.7	30.5	31.2
Vending	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2
Homeshopping	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1
E-Commerce	17.5	17.7	18.5	21.0	28.6	29.2
Direct Selling	1.3	1.1	1.2	1.3	1.6	1.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Tasa de crecimiento		0.00%	-0.99%	-3.25%	-10.09%	-1.01%
		1.14%	4.52%	13.51%	36.19%	2.10%

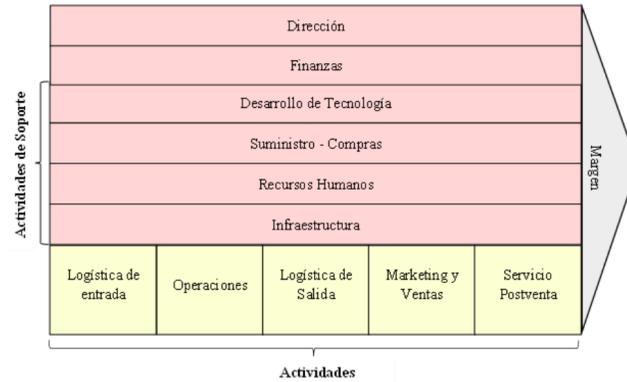
Nota: Adaptada de Euromonitor, 2022d.

Anexo 18. Lienzo del modelo de negocio reformulado de Pillsens

ASOCIACIONES CLAVE Proveedores de bienes/servicios Entidad reguladora de medicamentos Empresas de tecnología Empresa de estudios de mercado Organizadores de eventos Centros de entrenamientos/Gyms	ACTIVIDADES CLAVE Compras en volumen Rotación de stocks Investigación y desarrollo Control de calidad Marketing y publicidad / Servicio al cliente Distribución Eficiencia productiva RECURSOS CLAVE Recursos humanos Plantas de producción Posicionamiento de marca Tiendas físicas Plataforma de e-commerce Conocimiento del mercado Capacidad financiera	PROPUESTA DE VALOR Producto de nutrición deportiva de alta calidad con antioxidantes con compuestos naturales (spirulina) que otorga energía y resistencia a deportistas que buscan mejorar su desempeño en la actividad física. Poner a al alcance de los clientes un producto especializado en la red más grande de farmacias en todo el territorio de Estados Unidos.	RELACIONES CON CLIENTES Patrocinios en eventos deportivos masivos: maratones, competencias Ironman o similares. Activaciones en centros de entrenamientos y puntos de venta Publicidad digital en redes sociales e Internet. CANALES Canal directo: - A través de la red de tiendas físicas - e-commerce	SEGMENTO DE MERCADO Personas que asisten frecuentemente a un centro de entrenamiento Millennials con ingresos anuales entre US\$ 72,000 a US\$ 140,400.
ESTRUCTURA DE COSTOS Salarios Distribución Logística Gastos de ventas (Publicidad y Marketing) Gastos operativos Impuestos Investigación y desarrollo Sistemas y plataformas de TI Inversión en activos		FUENTES DE INGRESO Venta de medicamentos: Antioxidantes, analgésicos y de nutrición deportiva		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 19. Cadena de Valor de Pillsens actualizada



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 20. Contenido del Informe de Consultoría para la Mejora de Procesos

Se contratará una consultoría para mejorar la eficiencia del proceso productivo cuyo resultado será la mejora de la eficiencia operativa en un 10%, abarcando un análisis de:

- Diseño y disposición de planta.
- Análisis de tiempos.
- Evaluación de capacidad instalada.
- Recomendación para implementación de nuevas tecnologías.
- Evaluación de personal: cantidad, capacidades y destrezas.
- Revisión de manuales de funciones.

La consultoría que se va a contratar para mejorar la eficiencia en el proceso de producción de la planta deberá contar con los siguientes puntos:

- Evaluación del proceso de producción existente.
- Identificación de puntos de mejora.
- Objetivos y resultados proyectados.
- Presupuesto y plan de implementación.
- Informe final.
- Recomendaciones.

Anexo 21. Estados de situación proyectados

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Tipo de cambio	1.219	1.219	1.219	1.219	1.219	1.219	1.219
Hoja de balance (miles US\$)							
Activos							
Activos Fijos							
Edificios	33,440	37,815	50,372	54,271	57,992	61,632	65,006
Maquinaria	8,783	10,140	12,453	12,332	12,255	12,221	12,184
Total activos fijos	42,224	47,954	62,825	66,603	70,246	73,852	77,190
Activo circulante							
Inventario de productos terminados	15	15	15	15	15	15	15
Cuentas por cobrar	5,487	5,773	7,340	7,758	8,195	8,643	9,074
Efectivo y equivalentes de efectivo	99,626	115,104	132,127	163,171	199,123	238,083	280,186
Total activos	147,352	168,846	202,307	237,548	277,579	320,593	366,465
Pasivos y capital contable							
Capital contable							
Capital social	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920
Otro capital restringido	8,761	8,761	8,761	8,761	8,761	8,761	8,761
Ganancias acumuladas	119,486	132,999	156,307	189,495	224,667	264,629	307,570
Beneficio para el año	13,513	23,308	33,188	35,172	39,963	42,941	45,802
Total capital contable	144,680	167,988	201,176	236,348	276,310	319,251	365,053
Largo plazo							
Deuda a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0
Deuda a corto plazo							
Deuda a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0
Pagos anticipados recibidos	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	2,672	858	1,131	1,200	1,269	1,342	1,411
Total pasivos	2,672	858	1,131	1,200	1,269	1,342	1,411
Total pasivos y patrimonio	147,352	168,846	202,307	237,547	277,580	320,593	366,465

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 22. Estados de resultados proyectados – Con alianza con CVS

Cuenta de resultados (miles US\$)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS NETAS	66,763	70,239	89,300	94,392	99,705	105,154	110,403
Rubbana	40,276	42,692	59,383	63,311	67,315	71,476	75,405
Estados Unidos (US\$)	40,276	42,692	59,383	63,311	67,315	71,476	75,405
AndyOx	26,487	27,547	29,917	31,081	32,284	33,541	34,828
Estados Unidos (US\$)	26,487	27,547	29,917	31,081	32,284	33,541	34,828
SpiruNRG	0	0	0	0	107	137	170
Estados Unidos (US\$)	0	0	0	0	107	137	170
(-) Costos variables	16,051	16,895	21,534	22,069	23,321	24,626	25,881
BENEFICIO BRUTO	50,712	53,344	67,767	72,323	76,384	80,529	84,521
(-) Costos de marketing y ventas	8,558	7,021	4,753	6,022	5,143	5,143	5,143
Publicidad	4,614	3,785	4,405	5,674	4,795	4,795	4,795
Servicio al cliente	3,148	2,582	348	348	348	348	348
Investigación de mercado	797	654	0	0	0	0	0
(-) Costos fijos	10,839	10,839	12,958	13,445	11,837	11,840	11,860
Administración	5,137	5,137	7,267	8,535	6,942	6,945	6,965
Costos de despidos	0	0	0	0	0	0	0
Control de calidad	4,840	4,840	4,840	4,840	4,840	4,840	4,840
Mejora en la eficiencia de costos	849	849	850	70	55	55	55
Costos del inventario de existencias	13	13	0	0	0	0	0
BENEFICIO OPERATIVO (EBITDA)	31,315	35,484	50,057	52,856	59,404	63,546	67,518
(-) Depreciación	4,685	5,271	6,670	6,824	6,984	7,155	7,312
Edificios	1,760	1,891	2,519	2,714	2,900	3,082	3,250
Maquinaria	2,926	3,380	4,151	4,111	4,085	4,074	4,061
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)	26,629	30,214	43,387	46,032	52,420	56,390	60,206
(-) Financiación y Gastos	-864	-864	-864	-864	-864	-864	-864
Intereses devengados	864	864	864	864	864	864	864
Int.exp. en préstamos a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	27,493	31,078	44,251	46,896	53,283	57,254	61,070
(-) Impuestos directos	6,873	7,769	11,063	11,724	13,321	14,314	15,267
BENEFICIO PARA EL AÑO	20,620	23,308	33,188	35,172	39,963	42,941	45,802

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 23. Estados de resultados proyectados – Sin alianza con CVS

Cuenta de resultados (miles US\$)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS NETAS	66,763	70,239	73,338	76,577	79,963	83,503	87,204
Rubbana	40,276	42,692	44,827	47,068	49,422	51,893	54,487
Estados Unidos (US\$)	40,276	42,692	44,827	47,068	49,422	51,893	54,487
AndyOx	26,487	27,547	28,511	29,509	30,541	31,610	32,717
Estados Unidos (US\$)	26,487	27,547	28,511	29,509	30,541	31,610	32,717
SpiruNRG	0						
Estados Unidos (US\$)	0	0	0	0	0	0	0
(-) Costos variables	16,051	16,895	17,389	18,214	19,080	19,988	20,941
BENEFICIO BRUTO	50,712	53,344	55,949	58,363	60,883	63,515	66,263
(-) Costos de marketing y ventas	8,558	7,021	4,753	6,022	5,143	5,143	5,143
Publicidad	4,614	3,785	4,405	5,674	4,795	4,795	4,795
Servicio al cliente	3,148	2,582	348	348	348	348	348
Investigación de mercado	797	654	0	0	0	0	0
(-) Costos fijos	10,839	10,686	10,127	10,047	10,032	10,032	10,032
Administración	5,137	5,137	5,137	5,137	5,137	5,137	5,137
Costos de despidos	0	0	0	0	0	0	0
Control de calidad	4,840	4,840	4,840	4,840	4,840	4,840	4,840
Mejora en la eficiencia de costos	849	697	150	70	55	55	55
Costos del inventario de existencias	13	13	0	0	0	0	0
BENEFICIO OPERATIVO (EBITDA)	31,315	35,637	41,069	42,294	45,708	48,340	51,088
(-) Depreciación	4,685	3,320	3,508	3,708	3,903	4,092	4,276
Edificios	1,760	1,891	2,093	2,290	2,480	2,664	2,844
Maquinaria	2,926	1,430	1,414	1,419	1,423	1,427	1,432
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)	26,629	32,317	37,561	38,586	41,806	44,248	46,812
(-) Financiación y Gastos	-864	-864	-864	-864	-864	-864	-864
Intereses devengados	864	864	864	864	864	864	864
Int.exp. en préstamos a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	27,493	33,180	38,425	39,450	42,669	45,112	47,676
(-) Impuestos directos	6,873	8,295	9,606	9,862	10,667	11,278	11,919
BENEFICIO PARA EL AÑO	20,620	24,885	28,819	29,587	32,002	33,834	35,757

Nota: Elaboración propia, 2023.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sr. Christian de la Cruz Aquije

Nació en Ica, Perú. Es titulado en Ingeniería Civil, con estudios en Gestión de Proyectos. Cuenta con más de 11 años de experiencia laborando en dirección de proyectos inmobiliarios, industriales y saneamiento. Actualmente se desempeña como Ingeniero de Proyectos en Sedapal, administrando contratos de concesión públicos y privados.

Sr. Antonio Paredes Núñez

Nació en Lima, Perú. Es Bachiller en Ciencias con mención en Ingeniería Industrial, con estudios de especialización en Supply Chain Management. Además, tiene un Diplomado en Contrataciones del Estado. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en el rubro de maquinaria pesada. Actualmente se desempeña como Ejecutivo de Licitaciones en Komatsu-Mitsui Maquinarias Perú S.A.

Sr. Fernando Talavera Sotillo

Nació en Arequipa, Perú. Tiene un título profesional en Ingeniería de Sistemas, con estudios de especialización en Gerencia de Proyectos bajo el enfoque del PMI. Cuenta con más de 11 años de experiencia laborando en los sectores inmobiliario, minero y energético. Actualmente se desempeña como Líder de Artícula en Mosaico Laboratorio Social.

Sr. Ronald Vera Paúcar

Nació en Lima, Perú. Es Licenciado en Turismo y Hotelería por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega (UIGV), con estudios en Administración en la Universidad ESAN. Cuenta con más de 19 años de experiencia laborando en el área Comercial de Lima Tours. Actualmente se desempeña como Gerente Regional de Ventas, encargado de los mercados de Latinoamérica y Europa.