



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN ESTRATÉGICO DE EXPANSIÓN
COMERCIAL DE PILLSSENS**

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

Presentado por:

David Calero Arica

Angela Cristina de la Rosa Ramos

Juan Enrique Diaz Carpio

Manuel Alejandro Fernandez Bernal

Heric Alberto Salirrosas Cerna

Asesor: 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 EXPANSIÓN COMERCIAL DE PILLENS**” presentado por Doña Angela Cristina de la Rosa Ramos, Don David Calero Arica, Don Heric Alberto Salirrosas Cerna, Don Juan Enrique Diaz Carpio y Don Manuel Alejandro Fernández Bernal, 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:



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Escuela de
Postgrado

PLAN ESTRATÉGICO DE EXPANSIÓN COMERCIAL DE PILLENS

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

Presentado por
Angela Cristina de la Rosa Ramos
David Calero Arica
Heric Alberto Salirrosas Cerna
Juan Enrique Diaz Carpio
Manuel Alejandro Fernández Bernal

Asesor: Alejandro Flores Castro

ORCID: 0000-0002-7397-1970



INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

AGRADECIMIENTOS

Agradecido eternamente de Dios, por la enorme oportunidad de llevar y terminar esta tan añorada maestría; a mi esposa e hijos, por su paciencia y apoyo incondicional; y a mis padres y hermanos, por motivarme día a día a concluir este sueño ahora hecho realidad.

Manuel Alejandro Fernandez Bernal

A Elita, por su comprensión y apoyo; a Yeya y Cami, mis bellas hijas por ser mi motor en cada cosa que emprendo; y a mis papás, Juan y Luisa, por su guía, enseñanzas y ejemplo de nunca bajar los brazos.

Juan Enrique Díaz Carpio

A Dios, quien me ha guiado y me ha dado la fortaleza para seguir adelante.

A mi familia, por su comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional.

A mis compañeros y profesores, quienes hicieron posible esta investigación.

Angela Cristina de la Rosa Ramos

A Dios, por brindarme la fortaleza y la luz del camino correcto; a mi señora, Deysi, por la comprensión; a mi hija, Luana, por ser el motivo de mi esfuerzo y sacrificio; a mi madre, por su honorable labor en mi formación; a la memoria de mi padre; y a todos mis hermanos, por su apoyo incondicional.

Heric Alberto Salirrosas Cerna

A mis padres, quienes siempre, a través de su amor, paciencia y buenos valores, me ayudan a trazar mi camino. A mi esposa, por ser el apoyo incondicional en mi vida, quienes, con su amor y respaldo, me ayudan a alcanzar mis objetivos.

David Calero Arica

Agradecimiento especial a nuestro asesor, el profesor Juan Alejandro Flores Castro, sin cuyo apoyo y entereza no hubiese sido posible culminar esta tesis.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación parte del análisis de los resultados de las simulaciones obtenidas en la plataforma CESIM FIRM con la empresa Pillsens en el sector farmacéutico, a lo largo de doce rondas que fueron divididas en períodos anuales, tomando como base el periodo cero (año 2010), y con una duración de doce períodos en los cuales, a través de la toma de diversas decisiones como equipo de dirección, se buscó mejorar el desempeño de la empresa en los mercados donde operaba a fin de alcanzar mayores ventas, mejores costos y, por ende, un mejor retorno para los accionistas.

Para el período doce, se lograron incrementar las ventas en 36.62 % con respecto al período inicial, pasando de los USD 77.3 millones a los USD 116.4 millones, y con un crecimiento en costos variables del 30.42 %. Ello permitió a Pillsens incrementar el EBITDA en 21 % (USD 6.2 millones) en la ronda doce respecto a la ronda inicial.

Con los resultados obtenidos al período doce, se logró una participación de mercado promedio de 13.84 % en los tres países donde opera Pillsens, lo que motivó a realizar la presente investigación en búsqueda de cubrir uno de los más grandes mercados del mundo, Estados Unidos de América, junto con una de las empresas farmacéuticas más grandes en dicho territorio: CVS Health Corporation. En conjunto con esta compañía, a través de su división CVS Retail Pharmacy, se logrará incrementar el volumen de ventas y, por ende, los ingresos de Pillsens como parte de la estrategia de expansión en Estados Unidos, buscando un crecimiento en las ventas del 25 % hasta el quinto año de proyección, lo que representará un incremento en el EBITDA del 51.2 %.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DE PILLSENS	2
1.1 Consideraciones generales	2
1.2 Breve historia de Pillsens	3
1.3 Perfil estratégico de Pillsens	4
1.4 Descripción de los problemas de Pillsens	4
1.5 Descripción de la solución prevista.....	5
1.6 Alcance de la propuesta.....	5
1.7 Limitaciones de la propuesta.....	6
1.8 Conclusiones	6
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO DE PILLSENS.....	7
2.1 Análisis del macroentorno.....	7
2.1.1 Factores políticos.....	7
2.1.2 Factores económicos	9
2.1.3 Factores socioculturales.....	10
2.1.4 Factores tecnológicos	11
2.1.5 Factores globales	11
2.1.6 Conclusiones del macroentorno	12
2.2 Análisis del microentorno	12
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	12

2.2.2 Poder de negociación de los clientes	13
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores	14
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	14
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	15
2.2.6 Atractividad promedio de las fuerzas de Porter	15
2.2.7 Conclusiones del microentorno	16
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	16
2.4 Conclusiones de la matriz EFE	17
2.5 Conclusiones	17
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE PILLENS	18
3.1 Análisis de áreas funcionales	18
3.2 Análisis VRIO Pillsens.....	22
3.3 Definición de ventaja competitiva.....	22
3.4 Definición de la estrategia competitiva.....	23
3.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Pillsens.....	23
3.6 Conclusiones	25
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE CVS RETAIL PHARMACY COMO SOCIO ESTRATÉGICO	26
4.1 Breve historia de CVS Retail Pharmacy	26
4.2 Perfil estratégico de CVS Retail Pharmacy.....	26
4.3 Modelo de negocio	27
4.4 Cadena de valor.....	27
4.5 Análisis de áreas funcionales	29
4.6 Análisis VRIO.....	29
4.7 Definición de estrategia competitiva.....	30
4.8 Definición de ventaja competitiva.....	30

4.9 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de CVS Retail Pharmacy	30
4.10 Estrategia de crecimiento	31
4.11 Conclusiones.....	31
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO.....	32
5.1 Mercado de productos farmacéuticos de venta libre	32
5.2 Segmentos de mercado y tasas de crecimiento	33
5.2.1 Mercado de analgésicos.....	33
5.2.2 Mercado de antioxidantes (vitaminas y minerales)	35
5.3 Comportamiento del consumidor	36
5.4 Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos	38
5.5 Canales de comercialización	40
5.6 Conclusiones	42
CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DE PILLSSENS.....	44
6.1 Visión	44
6.2 Misión.....	44
6.3 Objetivos estratégicos	44
6.4 Planteamiento general de la estrategia comercial	44
6.5 Modelo de negocio de Pillsens 2023 – 2027	45
6.6 Cadena de valor.....	45
6.6.1 Actividades primarias	45
6.6.2 Actividades de apoyo	46
6.6.3 Estrategia competitiva	46
6.6.4 Ventaja competitiva.....	46
6.7 Sinergias que genera la estrategia de comercialización de Pillsens con CVS Retail Pharmacy.....	47
6.7.1 Reducción de costos	47

6.8 Ampliación del mercado	47
6.9 Lineamientos para el acuerdo comercial.....	47
6.10 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) de Pillsens	48
6.11 Mapa estratégico de Pillsens en la alianza comercial.....	49
6.12 Iniciativas estratégicas.....	50
6.12.1 Clientes	50
6.12.2 Operaciones.....	50
6.12.3 Aprendizajes	51
6.13 Indicadores de gestión	51
6.13.1 Comercial.....	51
6.13.2 Procesos internos	51
6.13.3 Financieros:.....	51
6.13.4 Procesos de aprendizaje	51
CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ...	52
7.1 Plan de operaciones.....	52
7.1.1 Objetivos del plan de operaciones	54
7.1.2 Actividades del plan de operaciones	54
7.1.3 Presupuesto del plan de operaciones	55
7.2 Plan de marketing.....	55
7.2.1 Objetivos del plan de marketing.....	56
7.2.2 Estrategias de marketing.....	57
7.3 Actividades del plan de marketing (comercial).....	59
7.4 Presupuesto del plan de marketing.....	59
7.5 Plan de recursos humanos	60
7.5.1 Objetivos del plan de recursos humanos	60
7.5.2 Actividades del plan de recursos humanos.....	60

7.5.3 Presupuesto del plan de recursos humanos	61
7.6 Plan de responsabilidad social.....	61
7.6.1 Objetivos del plan de responsabilidad social.....	62
7.6.2 Actividades del plan de responsabilidad social	62
7.6.3 Presupuesto de responsabilidad social.....	63
7.7 Plan de finanzas.....	63
7.7.1 Objetivos del plan de finanzas.....	63
7.7.2 Objetivos de finanzas	63
7.7.3 Supuestos.....	63
7.7.4 Proyecciones financieras	64
7.7.5 Análisis financiero.....	65
7.8 Conclusiones	66
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	733

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Evolución de las ventas de 2016 a 2022 (en miles de dólares).....	4
Tabla 2.	Cuota de mercado de 2010 a 2022.....	5
Tabla 3.	Evolución de las ventas vs. costo de ventas (en miles de dólares).....	5
Tabla 4.	Factores políticos de Estados Unidos.....	8
Tabla 5.	Factores económicos de Estados Unidos.....	10
Tabla 6.	Factores socioculturales de Estados Unidos.....	10
Tabla 7.	Factores tecnológicos de Estados Unidos.....	11
Tabla 8.	Factores globales.....	12
Tabla 9.	Poder de negociación de proveedores.....	13
Tabla 10.	Poder de negociación de los clientes.....	13
Tabla 11.	Amenazas de nuevos competidores.....	14
Tabla 12.	Amenazas de productos o servicios sustitutos.....	14
Tabla 13.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	15
Tabla 14.	Resumen de los valores de las cinco fuerzas de Porter.....	15
Tabla 15.	Matriz de evaluación de factores externos.....	16
Tabla 16.	Evolución de capacidad y volumen de producción de AndyOx y Rubbana en Finlandia y Estados Unidos en los cinco últimos años (en miles de unidades)....	20
Tabla 17.	Inventario final de Pillsens (AndyOx y Rubbana) en los últimos cinco años (en miles de unidades).....	20
Tabla 18.	Inventario final de Pillsens (AndyOx y Rubbana) en los últimos cinco años (en miles de dólares).....	20
Tabla 19.	Costos de personal de la empresa en los últimos cinco periodos.....	21
Tabla 20.	Evolución del control de calidad y mejora de eficiencia de costos.....	22
Tabla 21.	Matriz de análisis VRIO de Pillsens.....	22
Tabla 22.	Matriz EFI de Pillsens.....	23
Tabla 23.	Modelo de negocio de Pillsens.....	27
Tabla 24.	Ranking de empresas líderes.....	29
Tabla 25.	Matriz de análisis VRIO de CVS.....	30
Tabla 26.	Matriz EFI de CVS.....	31
Tabla 27.	Ventas minoristas en línea de 2018 a 2020.....	40
Tabla 28.	Modelo de negocio de Pillsens.....	45
Tabla 29.	Cantidades por cada producto (en miles de unidades).....	47

Tabla 30. Precios por unidad de producto (en dólares).....	48
Tabla 31. <i>Balance Scorecard</i> de Pillsens	48
Tabla 32. Costos y volumen de producción de Rubbana.....	52
Tabla 33. Costos y volumen de producción de AndyOx	53
Tabla 34. Plan de objetivos de operaciones	54
Tabla 35. Actividades del plan de operaciones	55
Tabla 36. Presupuesto del plan de operaciones (en millones de dólares)	55
Tabla 37. Precios de la competencia al cierre de 2022 (en dólares)	57
Tabla 38. Estrategia de segmentación	58
Tabla 39. Actividades del plan de marketing	59
Tabla 40. Presupuesto del plan de marketing (en millones de dólares)	59
Tabla 41. Objetivos del plan de recursos humanos.....	60
Tabla 42. Actividades del plan de recursos humanos	61
Tabla 43. Presupuesto del plan de recursos humanos (en miles de dólares).....	61
Tabla 44. Objetivos del plan de responsabilidad social	62
Tabla 45. Actividades del plan de responsabilidad social.....	62
Tabla 46. Presupuesto de responsabilidad social (en miles de dólares).....	63
Tabla 47. Cálculo del VAN.....	66
Tabla 48. Cálculo de la TIR	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Ingresos en el mercado farmacéutico mundial de 2001 a 2021 (en miles de millones de dólares)	3
Figura 2.	Distribución total de las ventas del mercado farmacéutico mundial de 2014 a 2021	3
Figura 3.	Población de los Estados Unidos de 2015 a 2025 (en millones)	8
Figura 4.	Estructura organizacional de Pillsens	19
Figura 5.	Consumo de productos OTC a nivel mundial (en miles de millones de dólares)	33
Figura 6.	Distribución del mercado de medicamentos OTC en 2021	33
Figura 7.	Ingresos por analgésicos de venta libre (en miles de millones de dólares).....	34
Figura 8.	Acciones de las empresas de OTC en Estados Unidos	34
Figura 9.	Cuotas de marcas de analgésicos en Estados Unidos	35
Figura 10.	Ingresos por vitaminas y minerales (antioxidantes) de 2016 a 2027 (en miles de millones de dólares)	35
Figura 11.	Factores que impactan en la salud.....	36
Figura 12.	Encuesta de comportamiento médicos por generación	37
Figura 13.	Consumo de productos OTC por género en Estados Unidos.....	37
Figura 14.	Consumo de productos OTC por edad en Estados Unidos	38
Figura 15.	Población por grupos de edades al 2022	38
Figura 16.	Porcentaje de inversión en investigación y desarrollo del total de ingresos por sector industrial en 2020	39
Figura 17.	Países líderes en crecimiento en investigación y desarrollo en 2022 (en miles de millones de dólares)	39
Figura 18.	Planes de compras de consumidores tras la pandemia de COVID-19 en 2021	41
Figura 19.	Crecimiento de ventas por canales de distribución para analgésicos de 2017 a 2022	42
Figura 20.	Relación causa-efecto de los objetivos estratégicos	50
Figura 21.	Proyección de costos de producción por unidad de AndyOx	53
Figura 22.	Proyección de costos de producción por unidad de Rubbana.....	53
Figura 23.	Distribución de tiendas de CVS Retail Pharmacy en los Estados Unidos	56

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Evolución de ventas, costo y cuota de mercado.....	74
Anexo 2.	Costos de marketing y ventas durante el periodo 2018-2022.....	75
Anexo 3.	Evolución del flujo de caja de la empresa durante el periodo 2018-2022	76
Anexo 4.	Ratios financieros de Pillsens durante el periodo 2018-2022.....	77
Anexo 5.	Variación de precios de enero de 2021 a noviembre de 2022 según las principales marcas en los Estados Unidos.....	78
Anexo 6.	Variación de precios multivitamínicos de enero de 2021 a noviembre de 2022 según las principales marcas en los Estados Unidos.....	79
Anexo 7.	Supuestos para proyección de sólo Pillsens.....	80
Anexo 8.	Supuestos con la alianza con CVS.....	81
Anexo 9.	Flujo de caja libre de Pillsens.....	82
Anexo 10.	Flujo de caja libre – con alianza CVS.....	83
Anexo 11.	Flujo de caja libre diferencial.....	84

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, se desarrollará la evaluación de la estrategia comercial entre Pillsens y CVS Retail Pharmacy. Pillsens es un laboratorio de origen finlandés con presencia en Francia, Finlandia y Estados Unidos, y con fábricas en los dos últimos países. Ante los resultados de 2022, se determinó que, para mantener un crecimiento sostenido sin dejar la estrategia de precios bajos en sus productos, debía encontrar aliados que fortaleciesen su posición en el mercado estadounidense. Para ello, se definieron objetivos estratégicos basados en tres pilares:

- **Eficiencia:** utilizar de forma eficiente los recursos y la energía de tal forma que se reduzcan los costos de ventas en un 7.6 % durante los próximos cinco años.
- **Crecimiento:** incrementar las ventas en Estados Unidos en un 25 % en los próximos cinco años, considerando la importante alianza comercial con CVS.
- **Rentabilidad:** Incrementar la rentabilidad financiera (ROE) en un 5 % dentro de los próximos cinco años.

Por ello, la alianza comercial con CVS es un factor relevante por su cobertura en el territorio de Estados Unidos. En efecto, es una de las empresas de mayor venta en medicamentos de venta libre (OTC) y cuidado de la salud; su principal fortaleza son sus más de 9,000 puntos físicos de atención y un proceso de distribución altamente consolidado y reconocido.

Inicialmente, el presente trabajo expondrá las características y las fortalezas de ambas empresas para destacar en el mercado, seguidas de las oportunidades y las amenazas que enfrentan en la industria farmacéutica, cuyo entorno, pese a ser muy competitivo, resulta ser muy atractivo y con ventajas de crecimiento si se realiza una óptima gestión de recursos. Además, se identificaron las oportunidades y las amenazas del mercado, que son el impulso para definir estrategias que fortalezcan sus cualidades competitivas para sobreponerse ante la creación y la propagación de productos genéricos. Es oportuno el establecimiento de una alianza comercial entre Pillsens y CVS Pharmacy con el fin de sobresalir y obtener muy buenas rentabilidades; ello será factible mediante un adecuado estudio y análisis del mercado para abastecer de productos analgésicos y antioxidantes en el mercado estadounidense.

Así, se definieron planes estratégicos a partir de una alianza comercial, que es el plan más adecuado para generar un incremento de ventas de los productos creados por Pillsens. Asimismo, alcanza su efectiva disponibilidad en todos los segmentos de consumidores estadounidenses, y comprende planes de producción, marketing, recursos humanos y responsabilidad social con el principal objetivo de alcanzar un liderazgo en costos, incrementar la capacidad de producción y la productividad de la mano de obra, e incursionar en el futuro en productos de belleza y cuidado de la piel.

CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DE PILLENS

En este capítulo, se presenta la evolución de la industria en la que Pillsens opera, junto con un recorrido por su historia, lo que permitirá caracterizar su perfil estratégico y abordar los desafíos a los que se ha enfrentado en los últimos cinco años hasta 2022. Se propone una solución que involucra una serie de acciones necesarias con el propósito de aumentar significativamente su participación en el competitivo mercado estadounidense. Mediante este análisis, se busca sentar las bases para que Pillsens prospere y se adapte con agilidad a las demandas cambiantes del sector para asegurar un crecimiento sólido y sostenible en su camino hacia el éxito.

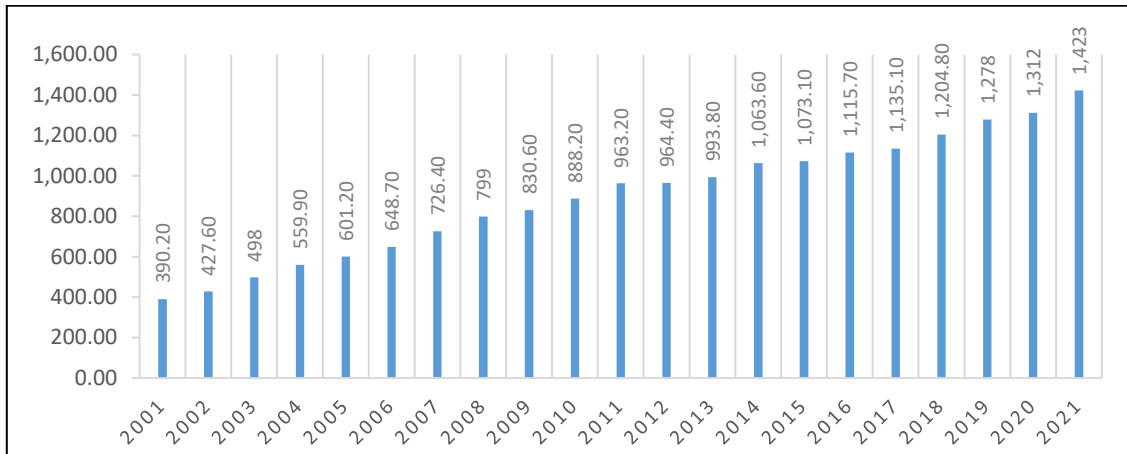
1.1 Consideraciones generales

Una de las industrias con mayor crecimiento en el mundo es la industria farmacéutica. Su objetivo principal es investigar, descubrir, desarrollar y comercializar nuevos medicamentos para mejorar la salud y la calidad de vida de las personas con algún problema de salud. Debido a su dinamismo e importancia, este sector se ha convertido en uno de los principales motores económicos de los países con empresas farmacéuticas formales; por lo tanto, actualmente, es una de las industrias con mayor asignación de recursos a la investigación y desarrollo (I+D).

Como se puede observar en la Figura 1, la industria farmacéutica mundial en 2001 obtuvo ingresos por sobre los USD 390,000 millones. En 2021, veinte años después, los ingresos superaron los USD 1.42 billones; de esta cifra, Estados Unidos lidera el mercado con un 47% de participación (ver Figura 2), lo cual indica que la participación y el crecimiento de Pillsens en este mercado es de suma importancia para la consolidación y el cumplimiento de su estrategia de expansión.

Figura 1.

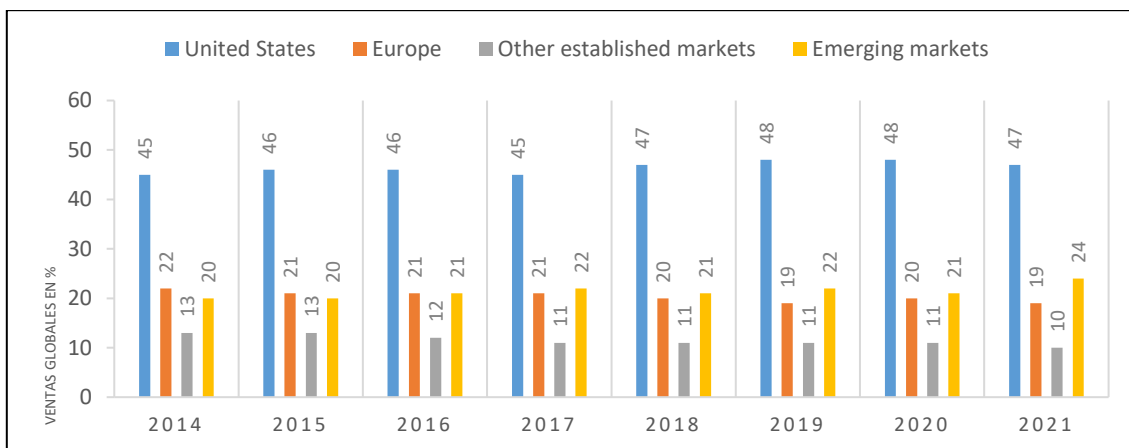
Ingresos en el mercado farmacéutico mundial de 2001 a 2021 (en miles de millones de dólares)



Nota. Adaptado de Mikulic, 2023a.

Figura 2.

Distribución total de las ventas del mercado farmacéutico mundial de 2014 a 2021



Nota. Adaptado de Mikulic, 2023b.

1.2 Breve historia de Pillsens

En 1865, en Finlandia, fue fundada Pillsens, una empresa creada con la finalidad de dedicarse a la fabricación de medicamentos. Sus fundadores, quienes creían en la medicina tradicional tanto como en la investigación y el desarrollo para crear nuevos productos, realizaron importantes inversiones para repotenciar dicha área y lograr su expansión. En la década de 1950, Pillsens ya se había convertido en la empresa líder en el mercado farmacéutico finlandés. Posteriormente, ingresó a los mercados de Francia y Estados Unidos.

Actualmente, Pillsens se encuentra en tres países: Finlandia, Francia y Estados Unidos, con dos plantas de producción, una en Finlandia y otra en Estados Unidos, que abastecen al mercado francés. Pillsens ofrece dentro de su portafolio dos productos: (i) los analgésicos con marca Rubbana, que son medicamentos que reducen o alivian los dolores de cabeza, dolores musculares, artritis y muchas otras dolencias, y (ii) los antioxidantes con marca AndyOx, que son compuestos químicos que el organismo utiliza para eliminar los radicales libres, sustancias químicas muy reactivas que inyectan oxígeno en las células y crean una oxidación que altera el ADN, provocando una variedad de cambios que aceleran el envejecimiento del organismo.

1.3 Perfil estratégico de Pillsens

Para la presente investigación, se analizaron los resultados obtenidos por Pillsens desde 2010 hasta 2022. Se determinó que la estrategia de diferenciación adoptada por la empresa está marcada por el liderazgo en costos como resultado de la eficaz utilización de sus plantas, la adecuada inversión en maquinaria, y el manejo estratégico de la fuerza laboral, lo cual se refleja en una mejor eficiencia en la producción, y, a su vez, se obtiene como resultado productos a precios competitivos. Además, parte de la estrategia es transmitir adecuadamente la información de sus productos a los consumidores finales; por ello, se destina un importante presupuesto para lograr publicidad efectiva a través del departamento de marketing.

1.4 Descripción de los problemas de Pillsens

- Las ventas netas presentaron un crecimiento irregular con períodos de desempeño negativo (ver Tabla 1).

Tabla 1.

Evolución de las ventas de 2016 a 2022 (en miles de dólares)

	PERÍODOS						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas netas	104,870	118,289	108,990	112,350	109,411	106,694	116,443
Incremento periódico de las ventas netas	-4%	13%	-8%	3%	-3%	-2%	9%

Nota: Elaboración propia, 2023.

- La cuota de mercado en los Estados Unidos cayó de 14.29 % en 2010 a 13.12 % y 13.20 % en los productos de Rubbana y AndyOx, respectivamente, al cierre de 2022 (ver Tabla 2).

Tabla 2.**Cuota de mercado de 2010 al 2022**

USD 1.09 Resumen (en miles de dólares)	PERÍODOS												
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cuotas de mercado (%)													
Rubbana (EE. UU.)	14.29	13.79	13.38	12.89	13.49	16.26	13.85	13.84	13.62	14.02	13.87	13.76	13.12
AndyOx (EE. UU.)	14.29	13.34	12.88	11.66	11.65	13.36	12.19	13.26	13.73	14.1	14.24	13.61	13.20

Nota: Elaboración propia, 2023.

- Los costos de ventas no reflejan un impacto considerable en las ventas (ver Tabla 3). Mientras el promedio de crecimiento del costo de ventas fue de 15.30 % de 2016 a 2022, las ventas en aquel período mostraron un comportamiento intermitente de alzas y bajas que al final de periodo crecieron en promedio 1.16%.

Tabla 3.**Evolución de las ventas vs. costo de ventas (en miles de dólares)**

Cuenta de resultados (en miles de dólares)	PERÍODOS							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio
Ventas netas	104,870	118,289	108,990	112,350	109,411	106,694	116,443	
Evolución de las ventas	-3.96%	12.80%	-7.86%	3.08%	-2.62%	-2.48%	9.14%	1.16%
Costos de marketing y ventas								
Publicidad	4,039.54	4,022.10	4,654.30	5,907.80	6,856.10	8,125.95	9,265.00	
Servicio al cliente	2,528.80	2,937.55	3,215.50	3,962.15	4,621.60	5,417.30	6,376.50	
Investigación de mercado	1,490.03	1,511.83	1,534.72	1,534.72	1,534.72	1,534.83	1,534.83	
Total costos de marketing y ventas	8,058.37	8,471.48	9,404.52	11,404.67	13,012.42	15,078.08	17,176.33	
Evolución de costo de ventas	25.80%	5.13%	11.01%	21.27%	14.10%	15.87%	13.92%	15.30%

Nota: Elaboración propia, 2023.

1.5 Descripción de la solución prevista

La solución prevista se basa en mantener una estrategia de costos, buscando la eficiencia de la utilización de los recursos, y la reducción de costos para la fabricación de los productos y de los costos de distribución de la mercadería de las plantas de Pillsens hacia el consumidor final. Por ello, se debe firmar alianzas estratégicas con empresas complementarias que le permitirán a Pillsens aumentar su participación en el mercado estadounidense en los próximos cinco años con precios más competitivos.

1.6 Alcance de la propuesta

Se ha seleccionado el mercado estadounidense como el enfoque principal de la estrategia de expansión de Pillsens, debido a que representó la mayor economía del mundo hasta 2022. Con una población que supera los 331.9 millones de habitantes y un producto bruto interno (PBI)

per cápita que sobrepasa los USD 78,079 (Fernández, 2023a; 2023b), Estados Unidos ofrece un atractivo potencial para el crecimiento y el desarrollo de la empresa; además, en este país se encuentra una de las corporaciones minoristas más grandes dedicadas a la industria de la salud, la CVS Health Corporation, lo que abre la posibilidad de establecer una valiosa alianza comercial a través de su subsidiaria CVS Retail Pharmacy. La elección estratégica del mercado estadounidense se fundamenta en su dinamismo, vasto tamaño y oportunidades comerciales que permitirán a Pillsens expandir su presencia y consolidarse como un actor relevante en el ámbito farmacéutico en esta nación líder en el panorama mundial.

1.7 Limitaciones de la propuesta

En el contexto de un mundo sumamente globalizado en el cual los cambios ocurren cada vez con menores espacios de tiempo, la reacción de las empresas debe ser mucho más ágil para responder ante un mercado paulatinamente más exigente y diverso. Por ejemplo, la pandemia de COVID-19 significó un desafío para la industria de la salud a causa de que los canales de distribución tradicionales y los procesos de producción no estaban preparados para abastecer la demanda del mercado con las condiciones surgidas. No obstante, en todo el mundo, decenas de compañías dedicadas a la salud en todo el mundo lograron presentar rápidamente sus productos. Así, en muy corto tiempo, se superó una enorme dificultad considerada infranqueable, lo cual dejó patente un mercado cada vez más exquisito en el que muchas economías y compañías están dispuestas a apostar, lo cual pone en riesgo las proyecciones de recuperación de la inversión de compañías más pequeñas y/o emergentes.

1.8 Conclusiones

La historia y el perfil estratégico de Pillsens revelan una sólida trayectoria en el mercado farmacéutico, lo que la posiciona como una empresa experimentada y confiable para establecer alianzas comerciales provechosas. Asimismo, su enfoque en la fabricación de productos necesarios y accesibles destinados a mejorar la salud de los consumidores le otorga un valor distintivo en la industria. La elección del mercado estadounidense como escenario para esta alianza estratégica es un paso inteligente, debido a su potencial económico y la amplia base de consumidores. Esta combinación de experiencia, propósito y un mercado prometedor conforman una fórmula sólida para lograr resultados exitosos. La alianza de Pillsens con socios estratégicos adecuados permitirá un crecimiento sostenible y una mayor influencia en el competitivo mercado, lo cual contribuirá significativamente con el bienestar de los consumidores.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO DE PILLSSENS

En el presente capítulo, se expondrá el análisis del entorno en el que operaba Pillsens en los Estados Unidos hasta diciembre de 2022 mediante herramientas estratégicas tales como el análisis del macroentorno y del microentorno, y las cinco fuerzas de Porter para evaluar los factores externos que afectan a la empresa, y la matriz de evaluación de factores externos (EFE) para cuantificar la atractividad del entorno externo y la capacidad de Pillsens para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades. Este análisis definirá la toma de decisiones informadas y enfocadas en un crecimiento sostenible, lo cual permitirá capitalizar oportunidades, enfrentar amenazas y fortalecer su posición en el mercado estadounidense, de modo que se alcancen con éxito sus objetivos estratégicos.

2.1 Análisis del macroentorno

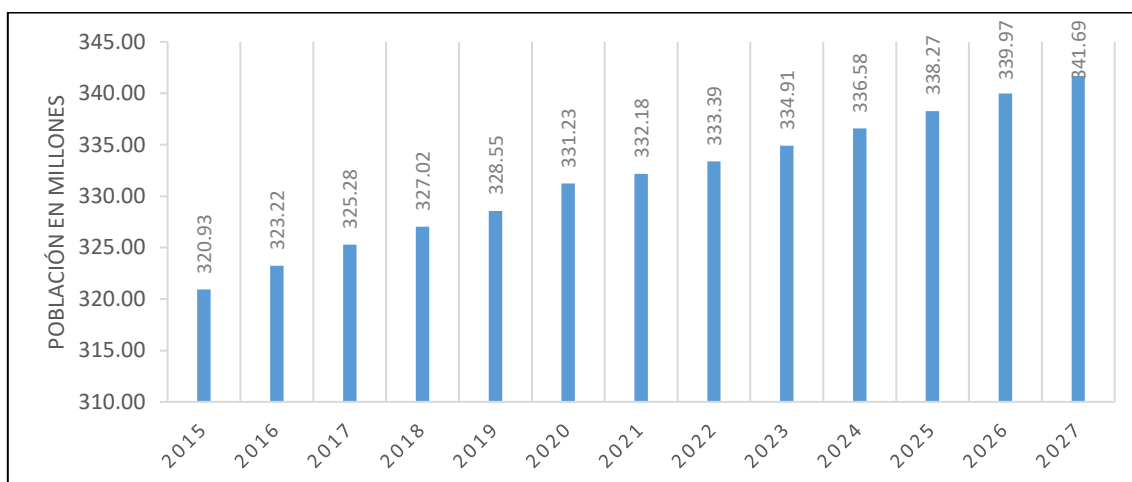
El análisis del macroentorno presenta oportunidades y amenazas para las organizaciones; por lo tanto, depende del correcto análisis realizado, y la determinación de estrategias y tácticas por implementar. Por consiguiente, se identificaron factores externos fuera del alcance de Pillsens, pero que pueden influir tanto positiva como negativamente en el desempeño de la industria farmacéutica dedicada a la fabricación de antioxidantes y analgésicos, y que podrían repercutir en los resultados proyectados.

2.1.1 Factores políticos

Estados Unidos es un país ubicado en América del Norte, que, en 2020, tenía una población que superaba los 330 millones de habitantes, repartidos en sus 50 estados conformantes, en gran medida autónomos y semisoberanos (Banco Mundial, 2022a). La proyección de crecimiento de su población para 2027 era de 341.69 millones de habitantes. A continuación, en la Figura 3, se presenta la población de Estados Unidos desde 2015 hasta su proyección del año 2027.

Figura 3.

Población de los Estados Unidos de 2015 a 2025 (en millones)



Nota: Adaptado de Fernández, 2023a.

Parte del trabajo realizado por el actual gobierno de los Estados Unidos durante el primer año de mandato de Joe Biden estuvo dominado por la recuperación de la pandemia de COVID-19 y por la retirada del ejército estadounidense de Afganistán después de 20 años de ocupación. Asimismo, en enero de 2023, el 118° Congreso de Estados Unidos inició su legislación con una nueva relación de fuerzas entre sus dos cámaras, y se pronosticó que los últimos dos años de la presidencia de Joe Biden, se verán obstaculizados por la oposición republicana; en efecto, durante dos años, se producirán confrontaciones y ataques personales contra Biden como parte de una agenda mediada por una extrema derecha, la cual, según el analista José Parra, presidente de la agencia de comunicación y estrategia política Próspero Latino, no puede ser considerada conservadora (Garde, 2023).

Como se observa en la Tabla 4, aparecen factores políticos que pueden o no impactar en el desarrollo de las estrategias de la presente investigación. Por ello, es necesario considerarlos y efectuarles constantemente un seguimiento.

Tabla 4.

Factores políticos de Estados Unidos

Factores políticos	Detalle	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Elecciones al Senado de los Estados Unidos (enero de 2023)	El Congreso de Estados Unidos retornó a la mayoría republicana y anticipó dos años de confrontación.	Los republicanos recuperaron el control de la Cámara Baja, lo que permitirá marcar la agenda legislativa por los próximos dos años. Se han estancado las políticas de salud, lo que genera el incremento de sus costos. Varios proyectos de ley que abordan la equidad en salud están bajo consideración en el Congreso.	Amenaza

Factores políticos	Detalle	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Programa 340B	Financiación adicional a los hospitales y clínicas, que pueden contratar a farmacias minoristas desde 2010	Mayores ingresos para farmacéuticas minoristas.	Oportunidad
Fondo de ayuda para proveedores (PRF)	El Congreso asignó un total de USD 178,000 millones a Health & Human Services (HHS) para distribuir a los proveedores de atención médica que incurrieron en costos de respuesta y pérdidas económicas relacionadas con COVID-19.	Mayor liquidez en el mercado de medicamentos.	Oportunidad
Legislación de salud pública	Se han presentado varios proyectos de ley en el Senado sobre una amplia gama de temas, incluidas propuestas para incentivar la capacidad de fabricación nacional para prevenir los problemas futuros de la cadena de suministro y el diseño de políticas de fabricación.	Mayor dinamismo en la producción de medicamentos en los Estados Unidos.	Oportunidad

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.1.2 Factores económicos

Estados Unidos es el tercer país con la mayor población y extensión de territorio del mundo; además, es la economía más grande del mundo, superando incluso a China. Luego de un crecimiento negativo de su producto bruto interno debido a la pandemia de COVID-19, se ha estado recuperando desde el tercer trimestre del 2021, y ha regresado a sus niveles prepandemia. En la Tabla 5, se exponen los factores económicos más relevantes.

El plan de estímulo que anunció la Casa Blanca consiste en que las personas solteras, los jefes de familia y las personas casadas – que presenten una declaración conjunta – que ganen menos de USD 75,000, USD 112,500 y USD 150,000, respectivamente, son aptas para calificar a un cheque de estímulo; además, quienes perciban hasta un máximo de USD 80,000 recibirán pagos parciales; por último, aquellas personas con dependientes recibirán USD 1,400 por persona, incluidos los estudiantes universitarios y los adultos mayores declarados como dependientes (The White House, 2022; Primeros cheques del plan de ayuda de Biden se pagarían este fin de semana, 2021). Esta medida y otras adoptadas por el Gobierno para estimular su economía le han permitido crecer más de 6 % en su PBI.

El déficit de la balanza por cuenta corriente aumentó en los dos últimos años, y se incrementó en el tercer trimestre de 2021 a un máximo de 15 años por un aumento en las importaciones, a causa de que las empresas empezaron a reponer inventarios. Sin embargo, se prevé que se mantenga estable en términos de PBI durante el período de previsión. Tales medidas adoptadas

por el gobierno para sopesar el golpe de la pandemia generaron que empleara recursos no calculados, lo que causó un déficit del 8.8 % del PBI en 2021, pero se esperaba que disminuyera gradualmente hasta llegar a 2023 a 7.1 %, según el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Tabla 5.

Factores económicos de Estados Unidos

Factores económicos	Detalle	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Plan de rescate estadounidense	Medidas adoptadas por el gobierno para incentivar el consumo privado	Crecimiento global del PBI en 6%	Oportunidad
Incremento en precios de energía.	Incremento de precios de combustibles como resultado de la guerra entre Rusia y Ucrania	Mayores costos, incremento de la inflación	Amenaza
Incremento de la tasa de interés por la FED	Incremento de 0,25 puntos porcentuales	Incremento del costo de créditos, reducción del consumo interno	Amenaza
Dependencia de la Unión Europea (UE) del gas ruso	La Unión Europea es uno de los principales socios comerciales de Estados Unidos (más del 15 % de sus importaciones provienen de la UE)	Disminución de la demanda, por lo tanto, la contribución de las exportaciones al crecimiento del PBI estadounidense se verá afectada	Amenaza

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.1.3 Factores socioculturales

Aparte de la importancia de los factores económicos y políticos en el desempeño de un país y sus industrias, aparecen en la misma magnitud los factores socioculturales, puesto que ejercen impacto directo en la capacidad de un individuo o una comunidad para tomar decisiones óptimas (ver Tabla 6).

Tabla 6.

Factores socioculturales de Estados Unidos

Factores socioculturales	Detalle	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Estado de salud de la población	El estado de salud óptimo aumentó un 13 % del 49,7 % al 56,3 % de los adultos entre 2019 y 2020.	Más población preocupada por su salud.	Oportunidad
Edad promedio (mercado económicamente activo)	39 años	Segmento económicamente activo	Oportunidad
Tasa de natalidad en Estados Unidos en 2019 por edad de la madre.	Más de 84 millones se encuentran entre los 20 y 34 años.	La salud pública es un factor importante en la variación de la tasa de natalidad.	Oportunidad
Población de edad avanzada (mayor de 64 años)	16.9 %	Se requerirán cada vez mayores recursos para brindar asistencia a la población adulta en temas de salud.	Oportunidad
Equidad en salud/mejora de la recopilación de datos	La equidad en los resultados de salud continúa siendo una prioridad principal para la Administración y el Congreso de Biden.	Acceso a medicamentos para toda la población	Oportunidad

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.1.4 Factores tecnológicos

Ser el hogar de las compañías de tecnología más grandes del mundo convierte a Estados Unidos en el tercer país con mayor innovación del mundo detrás de Suecia y Suiza. Algunos de los factores tecnológicos expuestos en la Tabla 7 ejercerán un impacto mayoritariamente positivo para la industria de la salud. Según Statista, en los Estados Unidos, el crecimiento proyectado del mercado de ventas de *retail* mediante el comercio electrónico desde 2017 hasta 2025 por categoría de producto alcanza una tasa de crecimiento anual promedio de 13.5%. El rubro líder es el de comercio de comida con 26 %, seguido por el de bebidas con 20.6%, juegos con 16.4% y el sector salud con 15.6%.

Tabla 7.

Factores tecnológicos de Estados Unidos

Factor tecnológico	Detalle	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Uso de la tecnología en la industria farmacéutica	Se han desarrollado nuevas tecnologías y productos innovadores en la industria de laboratorios farmacéuticos, y se ha facilitado su acceso a aquellos.	Se obtienen mejores costos para la producción y, por tanto, mejores precios para competir en un mercado cada vez más agradable.	Oportunidad
Compras digitales	La pandemia de COVID-19 ha influido en el crecimiento del comercio electrónico. Muchos mercados han experimentado un notable crecimiento por este canal de consumo, y la industria farmacéutica y la de cuidado personal no han sido ajenas a este cambio de hábito de consumo.	Se amplían los canales de acceso de los productos a menores costos.	Oportunidad
Telemedicina	La telemedicina permite que los proveedores con licencia en otro estado brinden servicios.	Se reducen los costos para los pacientes debido a una mayor competencia.	Oportunidad
Acceso a la telesalud	La telesalud incluye visitas por video, llamadas telefónicas, comunicación en línea y almacenamiento de datos de pacientes.	Se genera mayor cobertura de pacientes. Se brinda a los pacientes asesoramiento y apoyo en el manejo de afecciones crónicas, incluidos el control del peso y el asesoramiento nutricional. Se participa en el manejo de casos de pacientes con dificultades para acceder a la atención, por ejemplo, pacientes que viven en áreas rurales, adultos mayores y personas con movilidad reducida.	Oportunidad

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.1.5 Factores globales

Estados Unidos es un país enorme que mantiene el dominio global, puesto que cuenta con el poder para relacionarse con otros países a fin de generar alianzas o acuerdos colaborativos para

promover la creación y la capacidad de volver sostenible en el tiempo cualquier tipo de industria destinada a generar puestos de trabajo, y, por ende, lograr un crecimiento y desarrollo sostenido con la búsqueda de estrategias comerciales. En la Tabla 8, se muestra el impacto de uno de ellos en el comercio y producción interno y externo.

Tabla 8.

Factores globales

Factor global	Detalle	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Dependencia de la Unión Europea del gas ruso	La Unión Europea es uno de los principales socios comerciales de Estados Unidos (más del 15% de sus importaciones provienen de la Unión Europea).	Se disminuye la demanda; por lo tanto, la contribución de las exportaciones al crecimiento del PBI estadounidense se verá afectada	Amenaza

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.1.6 Conclusiones del macroentorno

El análisis del macroentorno en la industria farmacéutica de antioxidantes y analgésicos en Estados Unidos revela factores políticos, económicos e innovación tecnológica de vital importancia. La economía muestra resiliencia tras la pandemia de COVID-19 con proyecciones positivas, pero la oposición política puede plantear desafíos en el desarrollo de estrategias comerciales. Estados Unidos muestra liderazgo en tecnología e innovación ofreciendo oportunidades en el crecimiento del mercado de ventas en línea y, aunque el país es atractivo para la industria farmacéutica debido a su poder económico, la competencia es alta, lo cual exige una mayor inversión en investigación y desarrollo. Por lo tanto, Pillsens debe estar atento a estos factores y diseñar estrategias para aprovechar oportunidades y mitigar amenazas, destacando la calidad y la innovación para prosperar en el sector farmacéutico estadounidense.

2.2 Análisis del microentorno

Se realizó el análisis del microentorno para describir las fuerzas externas estrechamente relacionadas con la empresa y que afectan directamente el cumplimiento de las estrategias y los objetivos. Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se analizaron las oportunidades y las amenazas propias del sector, lo cual permitió identificar aspectos relevantes como los presentados en esta sección.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

En la industria de laboratorios farmacéuticos, son las mismas empresas las que desarrollan la materia prima para la producción de sus productos finales según la madurez en sus

departamentos de investigación y desarrollo. De acuerdo a la Tabla 9, que pondera los puntos más relevantes de los proveedores en este sector, se puede determinar que el mercado posee un valor de 4, cifra que significa que el mercado se presenta de manera atractiva. Por lo tanto, dentro de la industria farmacéutica, Pillsens se convierte en un socio estratégico para mantener la producción y la disponibilidad de productos farmacéuticos con la misión de mantener productos con altos estándares de calidad y su facilidad de ser distribuidos a través de una cadena de farmacias y *retail*.

Tabla 9.

Poder de negociación de proveedores

Ítem	Poder de negociación de los proveedores	1	2	3	4	5	Valor
1	Concentración de proveedores					x	5
2	Proveedores que se fidelicen con la marca				x		4
3	Costos por cambiar de proveedores				x		4
4	Proveedores que contribuyan con la diferenciación					x	5
5	Disponibilidad de insumos sustitutos		x				2
	Promedio						3.76

1: Muy poco atractivo; 2: Poco atractivo; 3: Neutral; 4: Atractivo; 5: Muy atractivo

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

En Estados Unidos, la cantidad total de dinero gastado en medicamentos alcanzó aproximadamente USD 539,000 millones en 2020. El gasto aumentó cada año entre 2012 y 2020, de modo que el incremento total fue de más de USD 210,000 millones durante ese período. Puesto que se trata de un mercado de más de 332 millones de personas, es atractivo y sumamente diverso. En ese contexto, de acuerdo a la Tabla 10, el puntaje obtenido es de 3.2, por lo cual se definiría como un nivel neutro. Con la finalidad de fidelizar a los clientes existentes y con el propósito de ganar mayor aceptación en nuevos mercados, se debe realizar una investigación y desarrollo del mercado para identificar segmentos en los cuales las necesidades de los clientes requieren ser atendidas y que su disposición sea accesible.

Tabla 10.

Poder de negociación de los clientes

Ítem	Poder de negociación de los clientes	1	2	3	4	5	Valor
1	Tienda o agencia de ventas			x			3
2	Investigación en segmentos de mercado					x	5
3	Precios por volumen y distribución en los mercados			x			3
4	Cantidad de consumidores			x			3
5	Presencia de productos sustitutos		x				2
	Promedio						3.20

1: Muy poco atractivo; 2: Poco atractivo; 3: Neutral; 4: Atractivo; 5: Muy atractivo

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Ante los altos costos que involucran la tan importante área de investigación y desarrollo en este mercado, los competidores requieren de grandes capitales para competir. A ello se suman las regulaciones en el mercado estadounidense, que son muy exigentes, lo cual eleva los costos muy por encima de lo proyectado; por tanto, se requiere de una posición importante en el mercado para cubrir dichos costos. Según la Tabla 11, se identifica que, pese a la alta competencia que puede generar la industria farmacéutica, se torna un ambiente atractivo siempre y cuando promueva la investigación y desarrollo, y la aplicación de la tecnología.

Tabla 11.

Amenazas de nuevos competidores

Ítem	Poder de negociación de los proveedores	1	2	3	4	5	Valor
1	Canales de distribución					x	5
2	Investigación y desarrollo					x	5
3	Personalización de productos					x	5
4	Segmentos de mercado (tipos de clase económica)		x				2
5	Aprovechamiento de la tecnología					x	4
	Promedio						4.2

1: Muy poco atractivo; 2: Poco atractivo; 3: Neutral; 4: Atractivo; 5: Muy atractivo

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

En esta etapa, definitivamente el riesgo afrontado por la empresa es alto, debido a que los productos farmacéuticos pueden ser reemplazados por otros que satisfarán la misma necesidad a pesar de no presentar las mismas características. Ello influirá en las variables de precio de ventas, y mantendrá limitada la producción y su progresivo crecimiento. Así, se motivará a la industria farmacéutica a ser mucho más competitiva, y mantener una mejor visión de liderazgo para innovar y personalizar sus productos con la intención de no solo no perder clientes, sino también de introducirse en mercados que necesitan sus productos. En la Tabla 12, se puede apreciar que el mercado resulta atractivo, puesto que la presencia de productos sustitutos impulsa ser más competitivos e innovadores en la industria farmacéutica.

Tabla 12.

Amenazas de productos o servicios sustitutos

Ítem	Amenaza de productos o servicios sustitutos	1	2	3	4	5	Valor
1	Presencia de sustitutos en el mercado					x	4
2	Fortalecer campañas de marketing					x	5
3	Invertir en la calidad de los productos					x	5
4	Uso de tecnología para la producción				x		4
5	Investigación de necesidades evolutivas de clientes					x	4
	Promedio						4.4

1: Muy poco atractivo; 2: Poco atractivo; 3: Neutral; 4: Atractivo; 5: Muy atractivo

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Por lo general, la industria farmacéutica se encuentra en constante evolución en países industrializados. En la actualidad, debido al desarrollo tecnológico, es necesario para las empresas implementar sus estrategias en función del comportamiento del mercado (variables políticas, demanda, etc.), y utilizarlas como herramientas de competitividad para mantenerse en competencia. Entonces, se requiere manejar una política en cuanto a la reducción de costos, el incremento de productividad de la mano de obra, y las inversiones en equipos y capacidad de planta para manejar la demanda del mercado. Así, se ofrecerá una producción de mejor calidad y mucho más eficiente que contemple las preferencias evolutivas de los consumidores (ver Tabla 13).

Tabla 13.

Rivalidad entre los competidores existentes

Ítem	Amenaza de productos o servicios sustitutos	1	2	3	4	5	Valor
1	Cantidad de empresas competidoras					x	5
2	Diferencias en estrategias de producción					x	5
3	Crecimiento de las preferencias de los clientes y la industria				x		4
4	Personalización de los productos				x		4
5	Variedad de competidores			x			3
	Promedio						4.2

1: Muy poco atractivo; 2: Poco atractivo; 3: Neutral; 4: Atractivo; 5: Muy atractivo

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.2.6 Atractividad promedio de las fuerzas de Porter

Luego de haber realizado el análisis de cada una de las cinco fuerzas de Porter enfocadas en el mercado farmacéutico, se puede establecer, de acuerdo a la Tabla 10, que existe una ligera disminución en el valor promedio del poder de negociación de los clientes, esencialmente por la presencia de productos sustitutos y las ventas por volumen. En términos generales, pese a ser un mercado muy competitivo, resulta ser bastante atractivo para Pillsens, sobre todo en Estados Unidos, donde la población cuenta con libre acceso a la salud y se preocupa por el cuidado persona. A continuación, en la Tabla 14, se resumen los valores del análisis realizado.

Tabla 14.

Resumen de los valores de las cinco fuerzas de Porter

Ítem	Amenaza de productos o servicios sustitutos	Valor
1	Poder de negociación de los proveedores	3.76
2	Poder de negociación de los clientes	3.2
3	Amenaza de nuevos competidores	4.2
4	Amenaza de productos o servicios sustitutos	4.4
5	Rivalidad entre los competidores existentes	4.2

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.2.7 Conclusiones del microentorno

El análisis del microentorno mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter destaca la concentración de proveedores de materia prima y su capacidad para diferenciar a Pillsens asegurando la continuidad de producción sin alterar sus costos. Aunque el mercado estadounidense ofrece una oportunidad prometedora con más de 332 millones de personas, también presenta un importante reto para mantener el ritmo en un mercado con demanda y oferta cambiantes. Otro punto importante radica en que, pese a la alta competencia, el mercado farmacéutico es atractivo, lo que impulsa a la compañía Pillsens a ser más innovadora y competitiva para sobresalir y mantener costos bajos sin comprometer la calidad a fin de fidelizar clientes y expandirse a nuevos mercados para un crecimiento sostenible. En general, el mercado farmacéutico es atractivo para Pillsens, siempre que enfrente desafíos con innovación y eficiencia.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Mediante la matriz de evaluación de factores externos (EFE), fue posible conocer el mercado en el cual se encuentran operando las empresas con la oportunidad de buscar un crecimiento aprovechando las oportunidades y gestionando de manera competitiva las amenazas (ver Tabla 15). En otras palabras, permitió un mapeo de todos los factores que influyen en el comportamiento del mercado – demanda, variaciones en el tipo de cambio, políticas en salud, entre otros –, a partir de los cuales se realizó un análisis para implementar y diseñar un plan estratégico para mejorar la participación y la distribución de productos farmacéuticos.

Tabla 15.

Matriz de evaluación de factores externos

Ítem	Amenaza de productos o servicios sustitutos	Importancia	Calificación	Valor
Oportunidades				
1	Fondo de ayuda para proveedores (PRF) que genere liquidez en el mercado de medicamentos, afectado por la pandemia de COVID-19	0.06	3	0.18
2	Promoción de legislaciones que permitan la generación de productos para el cuidado de la salud	0.08	4	0.32
3	Reducción de la tasa de desempleo a 3.8 % en febrero de 2022	0.08	3	0.24
4	Edad del mercado económicamente activo de 39 años	0.06	3	0.18
5	Acceso general y sin limitaciones a una mejor salud de los habitantes	0.10	2	0.20
6	Empleo de las tecnologías en la industria farmacéuticas y facilidad de compra por medios digitales	0.15	2	0.30
7	Acceso a instituciones que promueven investigación y desarrollo a nivel mundial	0.10	3	0.30
Amenazas				
8	Incremento de los productos de energía por la guerra Ucrania- Rusia	0.12	3	0.36
9	Incremento de la tasa de interés por la FED en 0.25 porcentuales	0.10	2	0.20
10	Programa 340B que financia cadenas de farmacias minoristas, y que generaría una mayor competencia y, por ende, mejores precios.	0.15	3	0.45
Total		1.00	1	2.73

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.4 Conclusiones de la matriz EFE

La matriz EFE proporciona una visión clara de las oportunidades y amenazas que enfrenta Pillsens en el mercado farmacéutico. Las oportunidades destacadas incluyen el acceso a fondos de ayuda para proveedores, las legislaciones favorables para la generación de productos de salud, la reducción de la tasa de desempleo, el acceso a una mejor salud y el empleo de tecnologías en la industria. Por otro lado, las amenazas identificadas son el aumento de los precios de energía y de la tasa de interés, y la competencia generada por el programa 340B. Pese a que el total de la matriz muestra una mayor cantidad de oportunidades, es crucial que Pillsens esté atenta a todas las áreas para implementar estrategias efectivas y asegurar su crecimiento sostenible en el mercado. Sobre todo, debe prestar especial atención al manejo adecuado de la competencia generada por el programa 340B y la posible volatilidad en los precios de energía debido a los conflictos geopolíticos.

2.5 Conclusiones

El análisis del macroentorno y microentorno en la industria farmacéutica de antioxidantes y analgésicos en Estados Unidos destaca la relevancia de factores políticos, económicos e innovación tecnológica, y, aunque la economía muestra proyecciones positivas tras la pandemia de COVID-19, la oposición política plantea desafíos en las estrategias comerciales. Por ello, Pillsens debe atender constantemente los cambios del mercado, aprovechar las oportunidades tecnológicas para mantener costos bajos, y ofrecer precios competitivos sin comprometer su calidad y así prosperar en el sector. Por otro lado, el análisis de la matriz EFE resalta oportunidades como el acceso a fondos de ayuda y legislaciones favorables, mientras que las amenazas incluyen el aumento de los precios de energía y la competencia generada por el programa 340B. En conclusión, con un enfoque en la innovación y eficiencia, Pillsens puede sobresalir en el atractivo mercado farmacéutico estadounidense y asegurar un crecimiento sostenible.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE PILLSENS

En el presente capítulo, se expondrá el análisis interno de la empresa Pillsens a diciembre de 2022 con el propósito de definir estrategias que proporcionen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. El objetivo es identificar tanto las oportunidades como las amenazas, por lo cual se utilizaron herramientas clave como el análisis de la visión basada en los recursos, el análisis VRIO y la evaluación de factores internos (EFI), con las cuales se obtuvo una visión integral de la posición en el mercado para tomar decisiones informadas a fin de mejorar la posición competitiva en el mercado.

3.1 Análisis de áreas funcionales

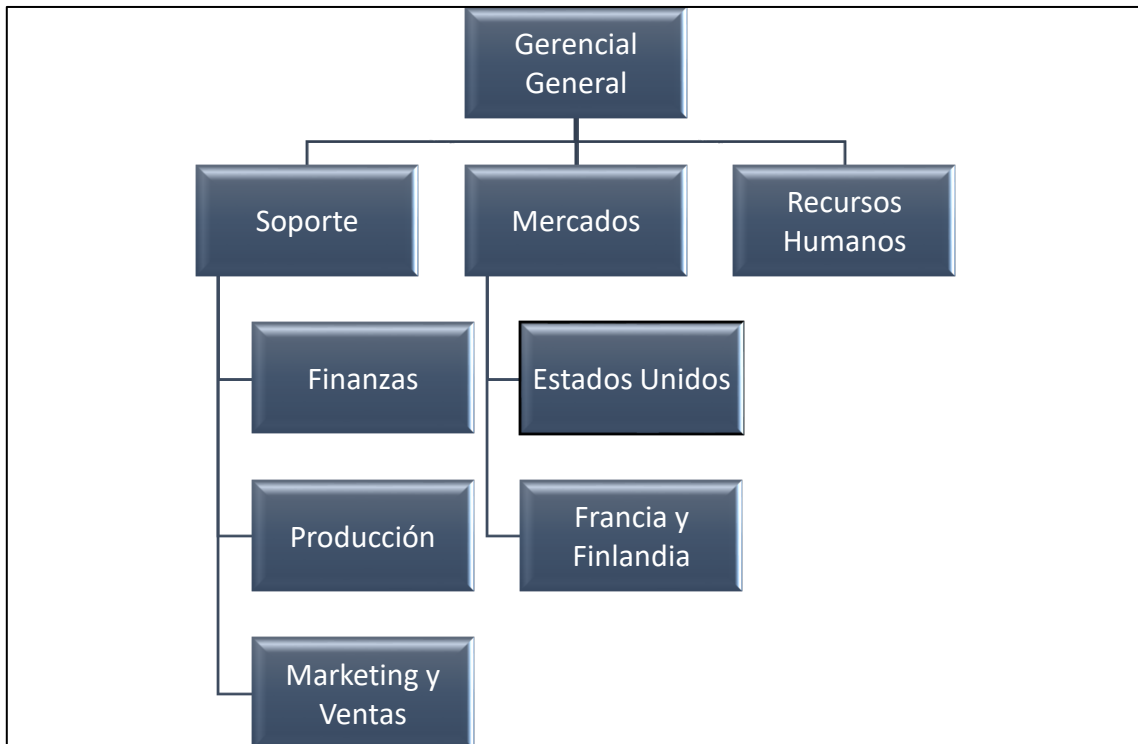
- **Administración/gerencia (a):** en la actualidad, la directora de Pillsens es Katrine Pillsens, quien, para volver más rentable la empresa, comenzó a incluir cambios en la organización. Así, contrató un nuevo equipo de trabajo compuesto por el gerente general Juan Díaz; durante los últimos 12 años, ha tenido la responsabilidad de la empresa en el mercado de los analgésicos y antioxidantes que se exportan a Finlandia, Estados Unidos y Francia. Este equipo de dirección ha estado evaluando constantemente la dirección estratégica de Pillsens, y ha logrado posicionar a la compañía en los mercados de analgésicos y antioxidantes, además de brindar soluciones de manera descentralizada en sus diferentes operaciones. Actualmente, busca una alianza estratégica que le permita seguir creciendo en el mercado de antioxidantes y analgésicos en Estados Unidos.

Parte de las estrategias adoptadas fue el cambio de la estructura organizacional para fomentar la colaboración y la participación activa y ágil de la empresa; por ello, se creó una estructura con áreas de soporte que respalden y refuercen los objetivos de las gerencias establecidas en cada mercado. Esta modificación le permitió a Pillsens responder con prontitud a las necesidades de cada mercado, ya que los gerentes de EE.UU., Francia y Finlandia eran constantemente acompañados por las gerencias de soporte, que velaban el cumplimiento de los objetivos a nivel corporativo, lo cual ha permitido cumplir con la estrategia de reducción de costos y la optimización de los recursos para mejorar la rentabilidad y eficiencia de la compañía. Pillsens a lo largo de los últimos 12 años ha ganado prestigio y su permanencia en el mercado es importante (fortaleza 3); sin embargo, el mercado farmacéutico en cuanto a analgésicos y

antioxidantes se encuentra en una etapa de madurez. A continuación, en la Figura 4, se presenta la estructura organizacional de Pillsens.

Figura 4.

Estructura organizacional de Pillsens



Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Marketing y ventas (m):** el área de marketing como área de soporte en Pillsens debería ser un elemento decisivo en la demanda de analgésicos y antioxidante, pero en la práctica este impacto no ha sido el esperado, dado que, como se podrá revisar en el Anexo 2, el costo de inversión en marketing y ventas no acompaña las ventas generadas. En los últimos cinco años, las ventas han tenido un desempeño inclusive negativo, pese a que fueron los períodos con mayor inversión en marketing y ventas, lo que reflejaría que las estrategias de marketing adoptadas no son lo suficientemente eficaces y se manifiesta una enorme debilidad en la falta de estudio del mercado (debilidad 2); por consiguiente, no existe una adecuada reacción a los cambios que se pueden producir en el mercado (debilidad 3).
- **Operaciones y logística (o):** se cuenta con dos fábricas, una en Finlandia y otra en Estados Unidos, encargadas de las líneas de producción de Rubbana y AndyOx, con sistemas de control de calidad y de mejora de producción. Estas plantas se encuentran

en constante evolución para satisfacer la demanda del mercado. La capacidad de producción en las plantas se logró incrementar en 20 % en tan solo cinco años (ver Tabla 16), pero no se alcanzó la eficiencia deseada en la producción, ya que los inventarios finales de cada producto tuvieron un comportamiento alcista (ver Tabla 17), reflejados en los USD 2.8 millones en inventarios en promedio en los últimos cinco años (ver Tabla 18).

Tabla 16.

Evolución de capacidad y volumen de producción de AndyOx y Rubbana en Finlandia y Estados Unidos en los cinco últimos años (en miles de unidades)

	2018	2019	2020	2021	2022
Finlandia					
Capacidad de producción	231	267	260	205	254
Estados Unidos					
Capacidad de producción	208	239	239	199	269

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 17.

Inventario final de Pillsens (AndyOx y Rubbana) en los últimos cinco años (en miles de unidades)

	PERÍODOS				
	2018	2019	2020	2021	2022
Inventario final					
Rubbana	6.28	12.9	18.94	10.84	0.00
AndyOx	36.12	24.68	21.09	23.19	0.00
Inventario final	42.40	37.58	40.03	34.04	0.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 18.

Inventario final de Pillsens (AndyOx y Rubbana) en los últimos cinco años (en miles de dólares)

	PERÍODOS					Promedio
	2018	2019	2020	2021	2022	
Activo circulante						
Inventario de productos terminados	3,595	3,565	4,071	3,206	0	2,887

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Finanzas (f):** en el ámbito de las finanzas, la empresa cuenta con un flujo de caja positivo y perspectivas favorables para los cinco próximos periodos. La importancia de este análisis financiero radica en identificar las fuentes de la generación de los ingresos y gastos con la finalidad de evaluar la liquidez de la empresa (ver Anexo 3).

En 2019, se logró cubrir la deuda de la empresa, y se ha podido generar beneficios positivos durante los últimos años logrando un flujo de caja positivo que permitirá invertir en nuevas estrategias competitivas para continuar con el crecimiento de la empresa. Esto demuestra una buena gestión y solidez financiera (fortaleza 1).

Con respecto a los ratios financieros obtenidos durante los últimos cinco años, se destacan los siguientes: el WACC de 8.5%, el valor de la acción de USD 21.10 y un margen de beneficio operativo del 22.49%. El resumen de los ratios financieros podrá leerse en el Anexo 4.

- **Recursos humanos (h):** se evalúa permanentemente al personal, buscando otorgarle una remuneración adecuada acorde a las condiciones del mercado. Asimismo, se establecen rangos salariales para reducir la rotación del personal y las horas de trabajo mediante el pago de una compensación por horas extras. En la Tabla 19, se observa que la rotación de personal por despidos es nula, lo que supone un buen clima laboral. Así mismo, la capacitación al personal es clave para lograr mejoras constantes en las cadenas productivas. En la actualidad, se exige aprender y reforzar constantemente competencias y habilidades, así como habilidades digitales y habilidades blandas que permitan un mejor trabajo en equipo y mayor eficiencia en los procesos productivos.

Tabla 19.

Costos de personal de la empresa en los últimos cinco periodos

	2018	2019	2020	2021	2022
Costos de despidos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costos por pago de personal	10,930.52	10,519.59	10,273.25	9,793.74	8,976.85

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Tecnología/investigación y desarrollo (t):** Debido al mercado sobre el cual se desarrolla la empresa, son claves la investigación y el desarrollo para así elaborar productos de mejor calidad siempre orientados al bienestar de la población en su conjunto.

El principal objetivo es que todos los productos que se fabrican sobrepasen los estándares legales y las expectativas de los consumidores, para lo cual la compañía en enfoca mucho en el control de la calidad y la mejora de la producción. Como se muestra en la Tabla 20, la mejora del control de calidad (fortaleza 4) y la mejora en la eficiencia

de costos (fortaleza 5) han sido constantes en los últimos años y van de la mano con la estrategia de reducir los costos operativos (fortaleza 6).

Tabla 20.

Evolución del control de calidad y mejora de eficiencia de costos

	2018	2019	2020	2021	2022
Control de calidad	5,341	6,104	6,758	7,630	8,720
Mejora en la eficiencia de costos	4,796	5,123	5,123	1,090	1,090

Nota: Elaboración propia, 2023.

3.2 Análisis VRIO de Pillsens

Con el fin de determinar la ventaja competitiva de la empresa Pillsens, se realizó un análisis VRIO, mediante el cual se evaluaron las cuatro características de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa: valioso, raro, inimitable, organización. La presente matriz VRIO (ver Tabla 21) se desarrolló en respuesta a las siguientes preguntas (Barney & Hesterly, 2012):

- **Valor:** ¿El recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- **Raro:** ¿El recurso lo poseen pocas empresas?
- **Inimitable:** ¿Las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?
- **Organización:** ¿La organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?

Tabla 21.

Matriz de análisis VRIO de Pillsens

Recurso / Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicación estratégica
Gestión y solidez financiera	Sí	Sí	No	–	Ventaja competitiva temporal
Recursos para mejorar la productividad, ambiente laboral y calidad	Sí	No	–	–	Paridad competitiva
Marketing enfocado a la publicidad y servicio al cliente	Sí	No	–	–	Paridad competitiva
Gestión eficiente de costos de producción	Sí	Sí	No	–	Ventaja competitiva temporal
Proceso de reducción de sobretiempos	Sí	Sí	No	–	Ventaja competitiva temporal
Canales de distribución a los mercados	Sí	No	–	–	Paridad competitiva
Reputación y marca reconocida	Sí	Sí	No	–	Ventaja competitiva temporal

Nota: Elaboración propia, 2023.

3.3 Definición de ventaja competitiva

Según Porter (2014), la ventaja competitiva deriva fundamentalmente del valor que las empresas sean capaces de crear para los compradores. Este valor en Pillsens consiste en ofrecer precios bajos por medio de su liderazgo de costos. Por otro lado, según el análisis VRIO de

Pillsens, como ventajas competitivas temporales aparecen la gestión eficiente de costos de producción; el proceso de reducción de sobretiempos, que es parte de la reducción de costos; la reputación y marca reconocida; y la gestión y solidez financiera. Como paridad competitiva, figuran los recursos de marketing enfocados en la publicidad y servicio al cliente, y los canales de distribución a los mercados.

3.4 Definición de la estrategia competitiva

Se consideraron las estrategias competitivas definidas por Porter (1991), y, según las ventajas competitivas definidas para la empresa, se concluye que la estrategia competitiva de Pillsens es la de liderazgo de costos. Para ello, es conveniente continuar trabajando en aumentar la eficiencia en la productividad y la calidad, y reducir los sobretiempos, teniendo como base mantener la reputación de la marca y una mayor presencia en medios de comunicación para generar posicionamiento en el mercado objetivo.

3.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Pillsens

En el análisis de las áreas funcionales, se identificaron las fortalezas y las debilidades de Pillsens, las cuales fueron colocadas en una matriz de evaluación de factores internos (EFI), un método para evaluar los factores internos en la gestión estratégica mediante la síntesis de las fortalezas y debilidades. El resultado de la matriz EFI es de 3.03, lo que demuestra la existencia de suficientes fortalezas para competir en el mercado farmacéutico (ver Tabla 22). No obstante, aparecen las debilidades de que los mercados de los productos han llegado a una etapa de madurez, de que no se cuenta con nuevos productos y de que la cuota en el mercado ha ido disminuyendo en los últimos años. Entonces, se debe buscar una nueva estrategia que ayude a recuperar el crecimiento de los primeros años en la gestión.

Tabla 22.

Matriz EFI de Pillsens

	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Gestión y solidez financiera	0.15	4	0.6
2	Baja rotación de personal y buen clima laboral	0.09	3	0.27
3	Prestigio y permanencia en el mercado	0.12	4	0.48
4	Mejora del control de calidad	0.12	4	0.48
5	Mejora de la productividad y eficiencia	0.10	3	0.30
6	Enfoque de reducción de costos	0.09	4	0.36
	Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Productos en etapa de madurez	0.09	2	0.18
2	Falta de investigación y desarrollo de mercados	0.15	1	0.15
3	Lenta reacción a las variaciones del mercado	0.09	1	0.09
	Total	1.00	4	3.03

Nota: Elaboración propia, 2023.

Las fortalezas detalladas en la matriz EFI de Pillsens se sustentan de la siguiente forma:

- **La correcta gestión y la solidez financiera:** en el Anexo 3, se podrán revisar el margen de utilidad, el ROE y el flujo de caja positivo de los últimos cinco años, que permitirán invertir en nuevas estrategias competitivas para continuar con el crecimiento de la empresa (ver Anexo 2).
- **La baja rotación de personal y el buen clima laboral:** los gastos por despido se han mantenido en cero en los últimos cinco años (ver Tabla 19).
- **Prestigio y permanencia en el mercado:** Pillsens tiene una operación en Finlandia y Estados Unidos de más de 12 años, donde han ido ganando prestigio; además, su permanencia en el mercado la revela con una empresa importante en el sector.
- **Mejora del control de calidad:** la inversión en el control de calidad ha sido constante durante los últimos cinco años (ver Tabla 20).
- **Mejora de la productividad y la eficiencia:** durante los últimos cinco años, a través del área de investigación y desarrollo, se ha invertido constantemente en la mejora de la productividad y la eficiencia en las fábricas (ver Tabla 20).
- **Enfoque de reducción de costos:** acciones como la mejora de la productividad, y la disminución de la rotación de personal y de los sobretiempos en la empresa han sido el soporte para reducir costos directos e indirectos.

Por otro lado, las debilidades encontradas se sustentan en los siguientes puntos:

- **Mercado en etapa de madurez:** se observa un mercado consolidado donde no hay mucha más posibilidad de crecimiento; por ello, se busca una alianza comercial.
- **Falta de investigación y desarrollo de mercados:** la inversión en marketing ha sido importante (ver Tabla 3); sin embargo, no se ha reflejado en resultados positivos para la empresa.
- **Lenta reacción a la variación del mercado:** en los últimos años, el comportamiento del consumidor se alteró a causa de la pandemia de COVID-19; sin embargo, las mejoras en el mercado no corresponden con el aumento en las ventas de la empresa.

3.6 Conclusiones

El análisis interno de Pillsens reveló varias fortalezas en su gestión, como una sólida situación financiera, baja rotación de personal y prestigio en el mercado. No obstante, también se identificaron debilidades: la etapa de madurez en los mercados de sus productos, la falta de investigación y desarrollo de mercados, y una lenta reacción a las variaciones del mercado. La estrategia competitiva de Pillsens se enfoca en el liderazgo de costos, que busca mejorar la eficiencia en la producción, mantener la reputación de su marca reconocida y aumentar la presencia en medios de comunicación.

El análisis VRIO destacó aspectos clave para mantener la posición competitiva de Pillsens señalando la necesidad de mejorar la eficacia en el área de marketing y explorar oportunidades de desarrollar nuevos productos o establecer alianzas comerciales para impulsar el crecimiento. Por otro lado, la matriz EFI confirmó que Pillsens posee fortalezas suficientes para competir en el mercado farmacéutico; no obstante, se destaca el desafío de buscar estrategias innovadoras para mantener un crecimiento sostenible en los mercados de analgésicos y antioxidantes. Enfocarse en la mejora continua y la adaptación a las demandas cambiantes del mercado será esencial para asegurar el éxito y la expansión de la empresa en este competitivo sector.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE CVS RETAIL PHARMACY COMO SOCIO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo, se detallará el análisis interno de la empresa CVS Retail Pharmacy, una de las principales cadenas de farmacias en Estados Unidos, con el objetivo de evaluar su potencial como socio estratégico de Pillsens en el mercado estadounidense, puesto que es fundamental comprender la posición y las fortalezas de CVS para determinar si esta colaboración puede brindar ventajas competitivas y oportunidades de crecimiento para Pillsens. A través del análisis de la visión basada en los recursos, el análisis VRIO y el análisis EFI, se exploraron en profundidad los recursos, las capacidades y el desempeño de CVS en el mercado farmacéutico; al hacerlo, se podrán tomar decisiones informadas y estratégicas sobre la viabilidad de esta asociación, lo que permitirá diseñar estrategias comerciales sólidas para ingresar y prosperar en el mercado de antioxidantes y analgésicos en Estados Unidos.

4.1 Breve historia de CVS Retail Pharmacy

La empresa Consumer Value Stores (CVS) fue fundada en 1963 en Lowell, Massachusetts, Estados Unidos, por Stanley Goldstein, Sidney Goldstein y Ralph Hoagland. Desde su inicio, CVS tuvo una visión disruptiva para la industria de las farmacias minoristas al enfocarse en brindar una experiencia de compra más cómoda y accesible para los clientes; a diferencia del enfoque tradicional de las farmacias que se centraban principalmente en medicamentos y productos de salud, CVS buscó ampliar su oferta con una variedad de productos de consumo y conveniencia.

La primera tienda de CVS abrió sus puertas en Lowell, presentando un innovador concepto de *drugstore*, que agrupaba una amplia gama de medicamentos con una selección de artículos de belleza, cuidado personal, alimentos, entre otros, dentro de un ambiente de tienda de conveniencia. Esta estrategia resultó ser exitosa, lo que impulsó la rápida expansión de CVS en la región de Nueva Inglaterra.

Para la década de 1970, CVS ya se había consolidado como una cadena líder de farmacias en la región y continuó su crecimiento mediante adquisiciones estratégicas, incluida la compra de cadenas de farmacias, por ejemplo, la cadena Revco en la década de 1990 y Signify Health en 2022. Así, CVS se convirtió en una de las principales cadenas de farmacias en Estados Unidos.

4.2 Perfil estratégico de CVS Retail Pharmacy

En la actualidad, el éxito de CVS y de su división CVS Retail Pharmacy se debe a su enfoque centrado en el cliente y la innovación, lo que le ha permitido ganar una posición destacada en

la industria farmacéutica y minorista de Estados Unidos. Con más de 9,900 puntos de atención, CVS Retail Pharmacy abarca los 50 estados del país, ofreciendo una experiencia de omnicanalidad, la cual combina tiendas físicas, y su canal virtual (cvs.com), que es uno de los principales sitios de salud de los Estados Unidos. En efecto, solo en 2021, esta web superó los dos mil millones de visitas, es decir, un 55% más que en 2020.

La visión de esta compañía es la de “ayudar a las personas a vivir vidas más largas, saludables y felices”; por ello, CVS introdujo una serie de iniciativas enfocadas en incrementar la comodidad de sus clientes, como, por ejemplo, mejorar el diseño de sus espacios físicos *retail*, que, aparte de cómodos y vistosos, se ubican a menos de 16 km del 85% de los estadounidenses.

4.3 Modelo de negocio

A continuación, en la Tabla 23, se presenta el modelo de negocio de CVS.

Tabla 23.

Modelo de negocio de Pillsens

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores de productos • Red de tiendas minoristas • Clínicas y hospitales • Inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de productos • I + D • Procesos sostenibles <hr/> <p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado • Laboratorios de I + D • Patentes • Marcas registradas • Programa de lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • CVS Pharmacy opera una amplia red de tiendas en los Estados Unidos, que ofrecen servicios de farmacia y dispensación de medicamentos recetados y de venta libre. Proporcionan una variedad de productos de cuidado personal, salud y bienestar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Fiabilidad • Adaptación al cliente • Calidad de servicio <hr/> <p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Redes sociales • Correo electrónico • Canales de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que cuentan con una receta médica y buscan medicamentos a precios accesibles • Personas interesadas por el cuidado y bienestar de su salud • Personas que tienen una dolencia o afección, y buscan un lugar conveniente con respaldo de una marca reconocida
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima • Producción • Operación • Ventas y marketing • Atención al cliente • Personal 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de analgésicos • Venta de antioxidantes • Venta de productos de salud y cuidado personal 		

Nota: Elaboración propia, 2023.

4.4 Cadena de valor

Con el objetivo de identificar la ventaja competitiva de CVS Retail Pharmacy, se ha utilizado una herramienta de análisis empresarial conocida como la cadena de valor. Esta metodología permite examinar las actividades internas de la empresa y comprender cómo contribuyen a

crear valor para el cliente y generar ventajas competitivas. En el caso específico de CVS Retail Pharmacy, se han identificado los siguientes elementos:

- **Actividades primarias**

- **Logística de entrada:** CVS Retail Pharmacy se encarga de la adquisición y la gestión eficiente del inventario de medicamentos, productos de cuidado personal y otros artículos esenciales para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- **Operaciones:** CVS Retail Pharmacy busca asegurar una adecuada atención al cliente y llevar a cabo las ventas minoristas tanto en sus tiendas físicas como en línea, brindando una experiencia de compra cómoda y conveniente.
- **Logística de salida:** la cadena de farmacias realiza una eficiente distribución de sus productos a todas sus tiendas minoristas, así como a clientes como clínicas y hospitales. Además, ofrece servicios de entrega a domicilio para mejorar la accesibilidad de sus productos.
- **Marketing y ventas:** CVS Retail Pharmacy destaca en el ámbito del marketing y las ventas, con estrategias efectivas de promoción de sus productos y programas de fidelización para sus clientes. Además, mantiene una sólida presencia en el mercado y ejecuta estrategias comunicativas para mejorar su posicionamiento y atraer a nuevos clientes.

Estas actividades primarias de CVS Retail Pharmacy se alinean de manera efectiva para crear valor para el cliente, ofreciendo una amplia variedad de productos y servicios, una experiencia de compra conveniente, y un enfoque centrado en el cliente que impulsa su liderazgo en la industria farmacéutica y minorista de Estados Unidos.

- **Propuesta de valor:** la propuesta de valor de CVS Retail Pharmacy se basa en una amplia red de tiendas en Estados Unidos, respaldada por una sólida experiencia en el sector de la salud. Así mismo, como uno de los principales centros de salud, CVS ofrece una variedad de servicios de farmacia, que incluyen la venta de medicamentos recetados y de venta libre, y una extensa gama de productos de cuidado personal, salud y bienestar. Esta combinación de alcance geográfico, enfoque centrado en el cliente y diversidad de productos crea un valor significativo para los clientes, brindándoles una experiencia integral y conveniente para satisfacer sus necesidades de salud y bienestar.

4.5 Análisis de áreas funcionales

- **Recursos humanos:** el área de Recursos Humanos de CVS Retail Pharmacy juega un papel fundamental en la gestión del talento, la atracción y la retención de empleados calificados. Se enfoca en el desarrollo y la capacitación de los colaboradores, promoviendo una cultura organizacional inclusiva y colaborativa; además, se encarga de la gestión de compensaciones y beneficios, y de implementar programas de bienestar y salud laboral para crear un ambiente laboral saludable.
- **Finanzas:** dentro de este segmento, los segmentos han experimentado un crecimiento significativo desde 2018, lo que refleja la buena gestión y solidez financiera de CVS; sin embargo, también enfrenta desafíos, como el incremento de los costos operativos y el cierre de algunas tiendas minoristas de bajo rendimiento.
- **Marketing:** CVS Retail Pharmacy ha experimentado un importante crecimiento en atenciones vía plataformas virtuales debido a cambios en el comportamiento de los consumidores finales y a las nuevas necesidades de atención de la salud. Este cambio ha llevado a la empresa al cierre proyectado de cerca de 900 tiendas minoristas para los próximos tres años y a enfrentar desafíos en el ámbito de su capital humano. Así mismo, a pesar de liderar el mercado farmacéutico con la venta de medicinas recetadas, medicinas de venta libre, productos para la salud y belleza, y otros productos en sus locales de *retail*, CVS Pharmacy enfrenta competencia debido a la replicabilidad de su negocio (ver Tabla 24).

Tabla 24.

Ranking de empresas líderes

Rk	Symbol	Name	Last	Day Chg	Mkt Cap	POWR
1	CVS	CVS Health Corporation	101.09	-0.12 (-0.12%)	132.68B	A
2	WBA	Walgreens Boots Alliance Inc.	43.86	-0.91 (-2.03%)	37.86B	C
3	CLCGY	Clicks Group Limited	43.57	-0.32 (-0.73%)	N/A	C
4	SSY	SunLink Health Systems, Inc.	1.43	-0.03 (-2.05%)	9.94M	C
5	RAD	Rite Aid Corporation	8.32	-0.43 (-4.91%)	464.11M	C
6	MEDS	TRxADE HEALTH Inc.	2.47	-0.30 (-10.83%)	20.21M	D
7	CVLB	Conversion Labs, Inc.	29.40	0.09 (0.31%)	681.52M	D

Nota: Adaptado de Statista, 2021.

4.6 Análisis VRIO

A continuación, en la Tabla 25, se presenta la matriz de análisis VRIO de CVS.

Tabla 25.**Matriz de análisis VRIO de CVS**

Recurso / Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicación estratégica
Gestión y solidez financiera	Sí	No	–	–	Paridad competitiva
Alcance geográfico	Sí	Sí	No	–	Ventaja competitiva temporal
Innovación de productos y servicios	Sí	Sí	No	–	Ventaja competitiva temporal
Innovación en servicios digitales	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva
Marca reconocida	Sí	Sí	No	–	Paridad competitiva
Enfoque de reducción de costos	Sí	Sí	No	–	Ventaja competitiva temporal

Nota: Elaboración propia, 2023.

4.7 Definición de estrategia competitiva

La estrategia competitiva de CVS Retail Pharmacy se fundamenta en su compromiso de brindar acceso a sus clientes a medicamentos, productos de cuidado personal y otros artículos de salud de forma más cómoda, eficiente y a precios competitivos, con base en su liderazgo en costos.

4.8 Definición de ventaja competitiva

Según Porter (2014), la estrategia de liderazgo por costos se basa en que la empresa pueda producir y ofertar productos a bajos costos, de modo que el precio se encuentre dentro del promedio del mercado y la empresa pueda beneficiarse de la venta de sus productos con poca diferenciación, pero que el cliente sienta que su dinero tiene más valor.

La ventaja competitiva de CVS se basa en los elementos como su amplia presencia geográfica, la oferta diversificada de productos y servicios, el enfoque en la experiencia del cliente, la adopción de tecnologías innovadoras, pero sobre todo en su constante búsqueda de alianzas con proveedores y fabricantes. Ello le permite mantener una posición destacada en la industria farmacéutica y minorista, atraer y retener clientes, y generar un valor diferencial para los consumidores que sus competidores encuentran difícil de igualar.

CVS muestra claramente también diferenciación sostenida basada en su solidez financiera, la cual se refleja en sus constantes inversiones que apuestan a seguir complementando servicios relacionados a la salud de forma directa o indirecta, adquiriendo empresas, o realizando transformaciones a sus procesos, productos y servicios enfocados a su consumidor final.

4.9 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de CVS Retail Pharmacy

Del análisis de las áreas funcionales, se identificaron las fortalezas y las debilidades de la empresa CVS Retail Pharmacy. Mediante la matriz de factores internos (EFI), una forma de evaluar los factores internos de la gestión estratégica, se han resumido las fortalezas y debilidades. La matriz EFI (ver Tabla 26) arroja un valor de 3.52, lo que indica que CVS cuenta

con fortalezas que le permiten competir y mantener su crecimiento constante en el mercado de la salud y sobre todo en el farmacéutico.

Tabla 261.

Matriz EFI de CVS

	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Gestión y solidez financiera	0.15	4	0.6
2	Alcance geográfico	0.13	4	0.52
3	Innovación de productos y servicios	0.2	5	1
4	Servicios digitales	0.1	4	0.4
5	Variedad de productos	0.08	3	0.24
6	Enfoque de reducción de costos	0.08	4	0.32
	Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Problemas de despachos	0.1	2	0.2
2	Negocio replicable	0.08	1	0.08
3	Cambios en regulaciones	0.08	2	0.16
	Total	1.00		3.52

Nota: Elaboración propia, 2023.

4.10 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento de CVS Pharmacy se basa en una serie de enfoques estratégicos que buscan aumentar su presencia y fortaleza en el mercado de salud y bienestar. Entre estas tácticas, se incluyen adquisiciones estratégicas para ampliar su cartera de servicios y fortalecer su posición en la industria, así como la expansión de su red de tiendas y clínicas para ofrecer una mayor cobertura y acceso a servicios de atención médica.

4.11 Conclusiones

CVS Retail Pharmacy, respaldada por CVS Corporation y con una vasta experiencia y alcance geográfico, destaca como una empresa dinámica y adaptable que ha sabido responder a las cambiantes necesidades de sus clientes en el sector de la salud. Su constante inversión en tecnología le ha permitido ofrecer nuevos productos y servicios, buscando brindar mayores beneficios a través de alianzas estratégicas y adquisiciones que enriquecen su portafolio. CVS Retail Pharmacy ha demostrado solidez y sobre todo madurez al cerrar negocios no rentables y enfocarse en su crecimiento, exponiendo un profundo entendimiento de su cliente final; su amplia red de establecimientos y su enfoque en la calidad de los productos han sido fundamentales para asegurarle una destacada posición en el competitivo mercado farmacéutico y minorista de Estados Unidos.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO

Según Porter, la investigación de mercados consiste en recopilar, registrar y analizar sistemáticamente los datos sobre los problemas vinculados con la comercialización de bienes y servicios. Cuando implementan estrategias genéricas, las organizaciones con óptimas habilidades de investigación de mercados tienen una fortaleza definitiva (David, 2013).

En el presente capítulo, se busca analizar la oportunidad en el mercado farmacéutico y de la salud para abastecer al mercado estadounidense con productos analgésicos y antioxidantes, y, en el futuro, ampliar la oferta hacia productos para el cuidado de la piel. El objetivo es evaluar la oferta y la demanda del sector farmacéutico, de modo que las proyecciones futuras permitan determinar la viabilidad del acuerdo comercial entre Pillsens y CVS Retail Pharmacy.

5.1 Mercado de productos farmacéuticos de venta libre

Los medicamentos de venta libre (*over the counter*, OTC), son aquellos productos que no requieren de una prescripción médica para su distribución. Entre ellos, se encuentran medicamentos como los analgésicos y los antioxidantes, así como los medicamentos de autocuidado, tales como los productos cosméticos y dermofarmacia (cremas faciales), y los suplementos alimenticios (Asefarma, 2018).

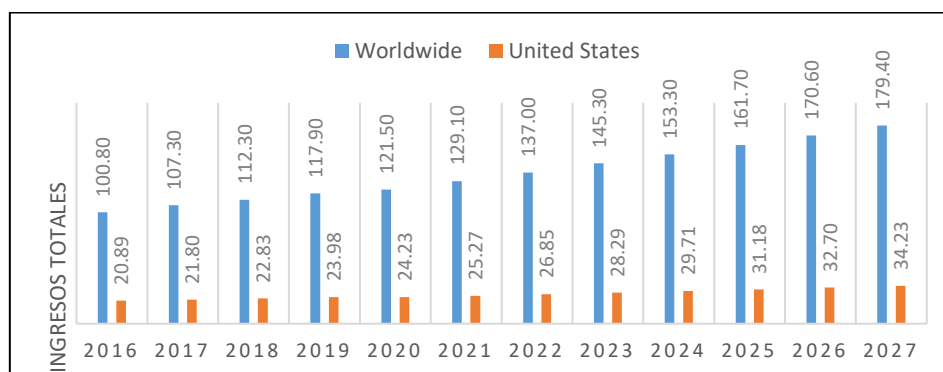
Los productos pueden ser comprados en distintos establecimientos tales como farmacias, supermercados, tiendas por departamentos, estaciones de servicios, entre otros. Aportan múltiples beneficios en situaciones cotidianas, por ejemplo, el alivio de dolores de cabeza y acidez estomacal, o el tratamiento de alergias.

Según la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA, 2018), los medicamentos OTC que se comercializan en Estados Unidos han sido calculados entre 100,000 y 300,000 productos. Sin embargo, también aparece un número muy significativo e interesante de importadores y distribuidores extranjeros. Anualmente, los consumidores estadounidenses invierten varios miles de millones de dólares en productos farmacéuticos. Se presenta una problemática sobre el aumento del costo de la atención médica en el país, lo cual obliga a los consumidores a incurrir en la automedicación con medicamentos OTC.

En 2022, en todo el mundo, el mercado de productos farmacéuticos de venta libre obtuvo ingresos de USD 137 millones (ver Figura 5); de esta cantidad, USD 26.85 millones correspondieron solo a los Estados Unidos, lo que representó el 19% de las ventas a nivel mundial, según Statista (2022).

Figura 5.

Consumo de productos OTC a nivel mundial (en miles de millones de dólares)



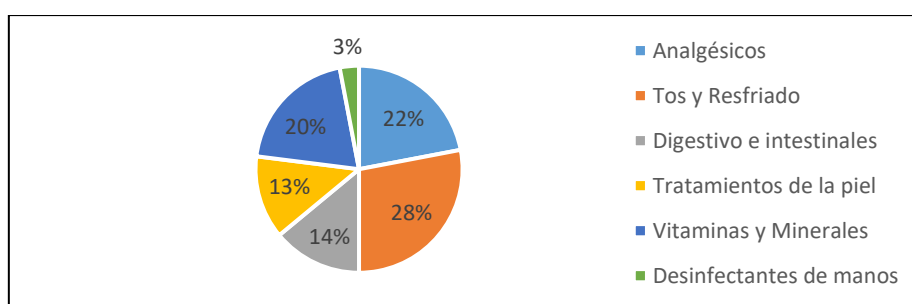
Nota: Adaptado de Statista, 2022.

5.2 Segmentos de mercado y tasas de crecimiento:

En Estados Unidos, es muy popular el uso de medicamentos de venta libre. En efecto, el 93% de los adultos y el 85% de los padres estadounidenses deciden tratar dolencias menores con medicamentos de venta libre antes de buscar atención profesional (Consumer Healthcare Products Association [CHPA], 2023). Este mercado, como se presenta en la Figura 6, se divide en cinco segmentos: (i) mercado de analgésicos, (ii) remedios para la tos y resfriado, (iii) remedios digestivos e intestinales, (iv) productos para tratamientos de la piel, y (v) vitaminas y minerales. Según Statista (2022), al 2021, el 28% de ingresos totales en productos OTC provenían de los remedios para la tos y resfriado, seguidos por el segmento de los analgésicos, con el 22%, y finalmente por el segmento de vitaminas y minerales con el 20% (ver Figura 6).

Figura 6.

Distribución del mercado de medicamentos OTC en 2021



Nota: Adaptado de Statista, 2022.

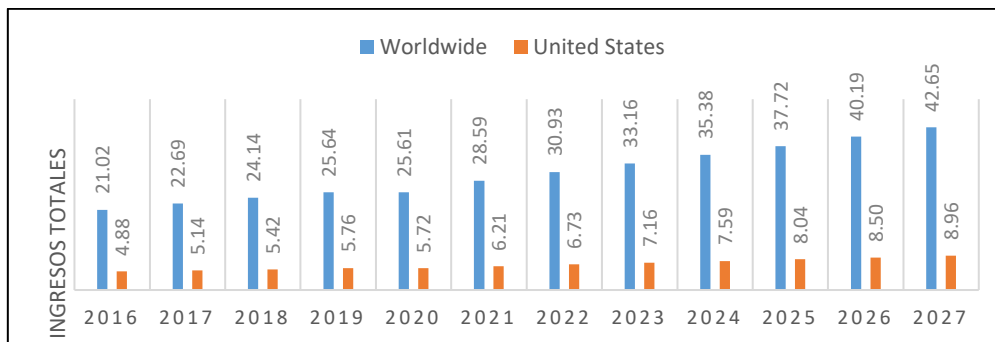
5.2.1 Mercado de analgésicos

El mercado de analgésicos comprende medicamentos no opioides naturales y sintéticos; entre los más populares, figuran el paracetamol, el ibuprofeno y la aspirina, con presentaciones en

pastillas, cápsulas, geles y ungüentos, y a disposición de los consumidores mediante la venta libre, es decir, sin receta médica. En la pandemia de COVID-19, el consumo aumentó por la necesidad de aliviar dolores musculares y de enfermedades crónicas, sobre todo de personas de la tercera edad. Ello impulsó la fabricación de los productos en el mercado estadounidense. En 2022, el mercado de analgésicos en Estados Unidos ascendió a USD 6,730 millones y se proyecta un crecimiento de 33% para 2027; así, se espera que llegue a los USD 8,960 millones.

Figura 7.

Ingresos por analgésicos de venta libre (en miles de millones de dólares)

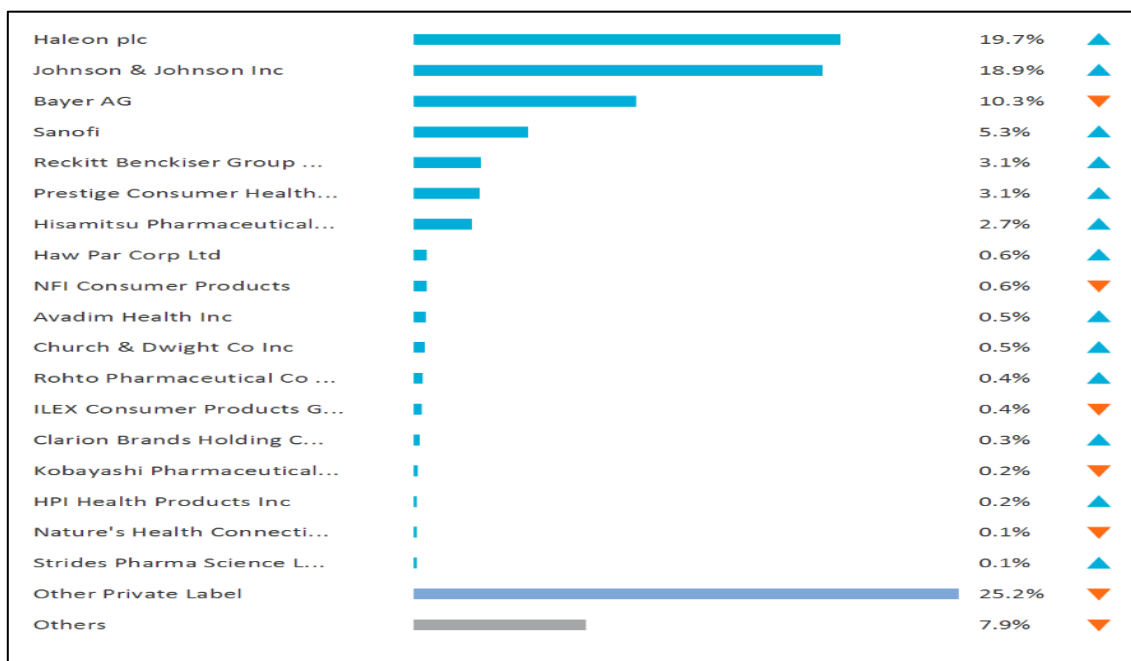


Nota: Adaptado de Statista, 2022.

Según Euromonitor International (2023a), en el segmento, tres empresas abarcan cerca del 50 % del mercado estadounidense: Haleon PLC, Johnson & Johnson Inc., y Bayer AG (ver Figura 8).

Figura 8.

Acciones de las empresas de OTC en Estados Unidos



Nota: Adaptado de Euromonitor International, 2023a.

Según Euromonitor International (2023a), entre los productos más comercializados en este segmento, se encuentran los compuestos de ibuprofeno, paracetamol, aspirina y naproxeno, con cinco marcas principales: Tylenol, Advil, Aleve, Bayer Aspirin y Motrin (ver Figura 9). Asimismo, se puede apreciar la evolución de los precios de enero de 2021 a noviembre de 2022 de las principales marcas en Estados Unidos; CVS tiene un precio promedio (ver Anexo 5).

Figura 91.

Cuotas de marcas de analgésicos en Estados Unidos



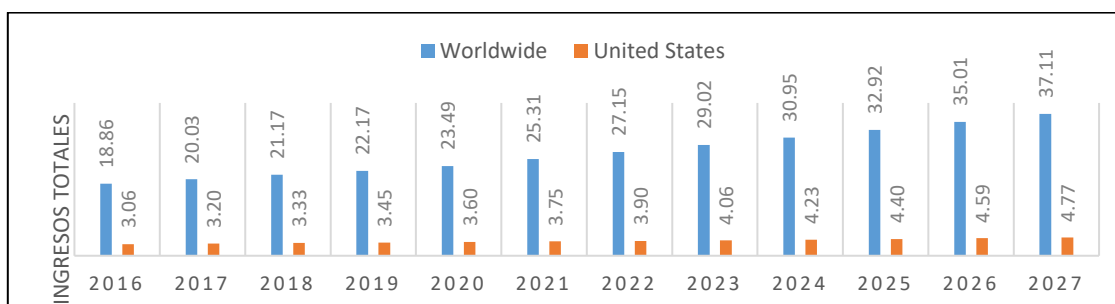
Nota: Adaptado de Euromonitor International, 2023a.

5.2.2 Mercado de antioxidantes (vitaminas y minerales)

El mercado de antioxidantes está destinado a prevenir o retrasar los daños a las células del cuerpo, a través de (i) alimentos naturales y sintéticos de venta libre; (ii) suplementos como multivitamínicos, minerales, tónicos y aceites; y (iii) vitaminas y minerales que incluyen cápsulas, grageas, píldoras, granulados, ampollas, soluciones, polvos o jarabes para uso oral. A partir de 2020, ante la pandemia de COVID-19, surgió la necesidad de incrementar las defensas del sistema inmunológico a través del consumo de productos orgánicos y naturales. Así, según Statista (2022), en 2022, los ingresos fueron de USD 3.900 millones, y se espera un crecimiento del 22% al 2027, es decir, los ingresos superarían los USD 4,770 millones (ver Figura 10). En el Anexo 6, se podrá revisar la variación de los precios de estos productos de enero de 2021 hasta noviembre de 2022 de las principales marcas en los Estados Unidos.

Figura 10.

Ingresos por vitaminas y minerales (antioxidantes) de 2016 a 2027 (en miles de millones de dólares)



Nota: Adaptado de Statista. 2022.

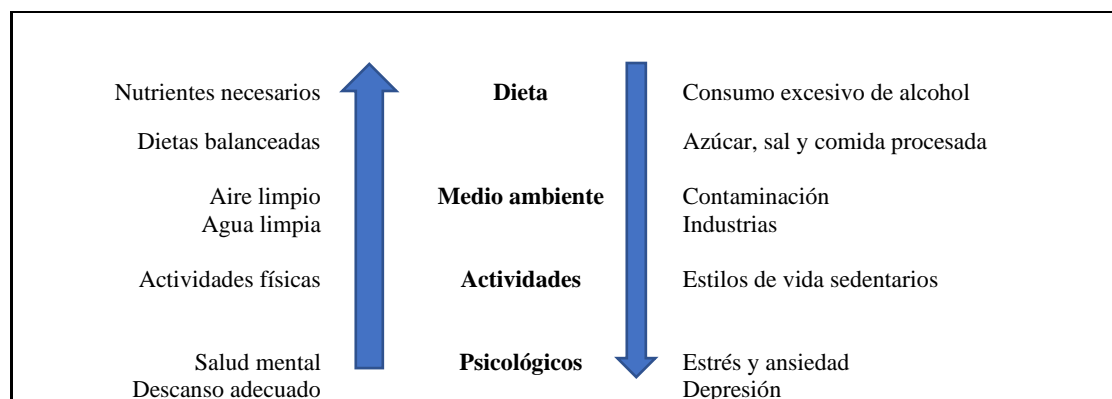
5.3 Comportamiento del consumidor

Según Solomon (2017), el comportamiento del consumidor es “el estudio de los procesos que intervienen cuando los individuos o los grupos seleccionan, compran, usan o desechan productos, servicios, ideas, o experiencias para satisfacer necesidades y deseos”. Los hábitos y actitudes de los consumidores en cuanto a los aspectos de salud son sumamente importantes, pues influyen en sus decisiones diarias y a largo plazo.

Existen diversos factores que impactan la salud de las personas y de la sociedad en su conjunto, tanto así que se nota un cambio en las conductas de las personas para enfrentar aquello que puede afectar su salud. Las personas, que siguen rutinas cada vez más saludables, buscan productos cuyas características más relevantes son que contengan nutrientes que les permitan mantener una dieta balanceada, que sea menos perjudiciales para el medio ambiente, y que les permita seguir una vida saludable más activa tanto física como mentalmente (ver Figura 11).

Figura 11.

Factores que impactan en la salud



Nota: Adaptado de Euromonitor, 2023a.

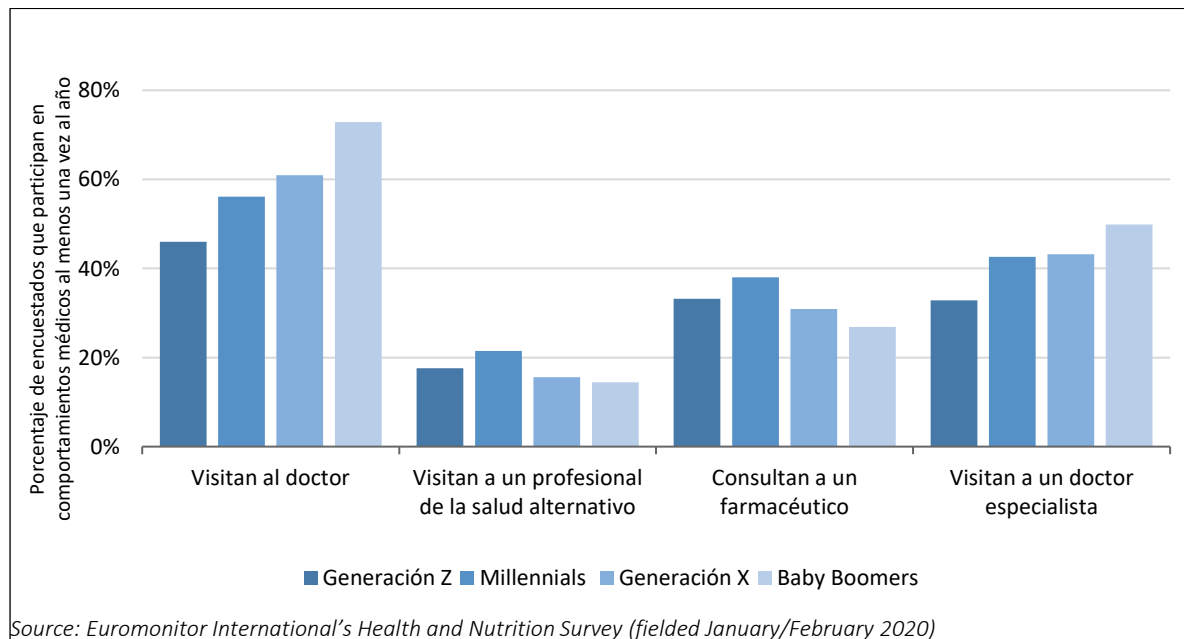
Asimismo, puesto que se trata de una necesidad apremiante, los gobiernos de los países más avanzados están tomando medidas para reducir el gasto en salud, motivando e impulsando el comportamiento de la población hacia una vida cada vez más saludable. Estas medidas incluyen, por ejemplo, incrementar el impuesto al azúcar, regulando la publicidad de productos alcohólicos y promoviendo campañas de salud con programas educativos.

Según Euromonitor International (2023a), los comportamientos en cuanto a salud y la forma de pensar acerca de los médicos varían por generación. En efecto, mientras la generación más adulta, los llamados *baby boomers* – nacidos entre 1948 y 1964 –, tienen mayores probabilidades de visitar al médico y estar continuamente en chequeos, ya sea por problemas

de salud o atención preventiva, los miembros de la generación Z – nacidos entre 1994 y 2010 – y los *millennials* – entre 1981 y 1993 – están más dispuestos a visitar a profesionales de la salud vinculados a medicina alternativa o, simplemente, consultar en una farmacia respecto de alguna dolencia e inclusive a automedicarse, en caso de que sea necesario (ver Figura 12).

Figura 12.

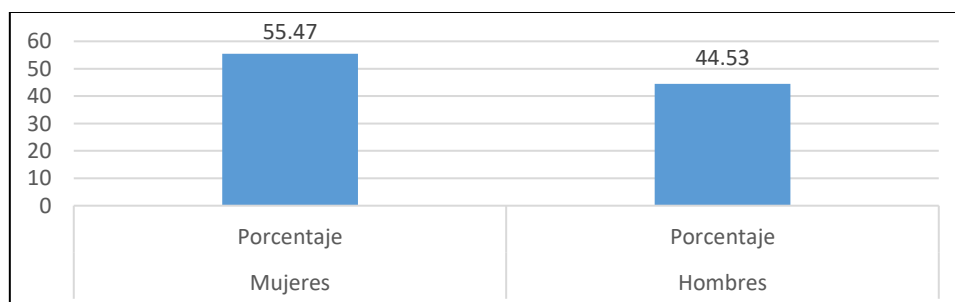
Encuesta de comportamiento médicos por generación



Otro dato importante es el consumo de productos OTC por género. Según Statista (2022), las mujeres son quienes tendrían un mayor consumo de este tipo de productos con un 55.57 %; por ello, la mayoría de los anuncios publicitarios están dirigidos a este segmento. En la Figura 13, se puede observar la distribución porcentual de consumo de productos OTC por género en Estados Unidos.

Figura 13.

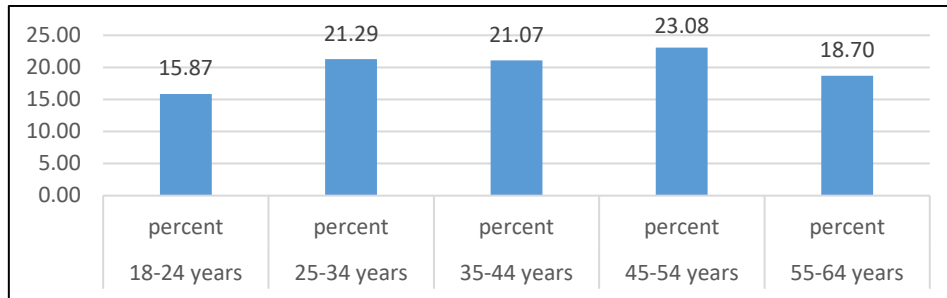
Consumo de productos OTC por género en Estados Unidos



Además, las personas entre 45 y 54 años son quienes mayormente consumen este tipo de productos (ver Figura 14).

Figura 14.

Consumo de productos OTC por edad en Estados Unidos

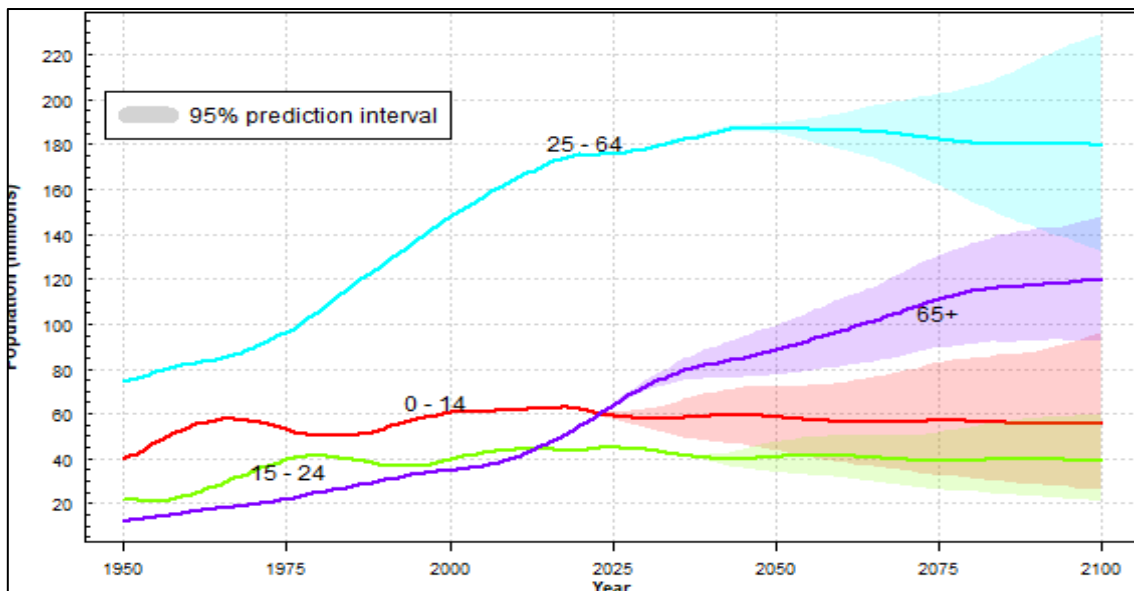


Nota: Adaptado de Statista, 2022.

Un factor importante es que la población envejece cada vez más. La población de edad superior a los 65 años sigue en aumento; por el contrario, la población de otros rangos de edades muestra un estancamiento (ver Figura 15).

Figura 15.

Población por grupos de edades al 2022



Nota: Tomado de Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2022.

5.4 Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos

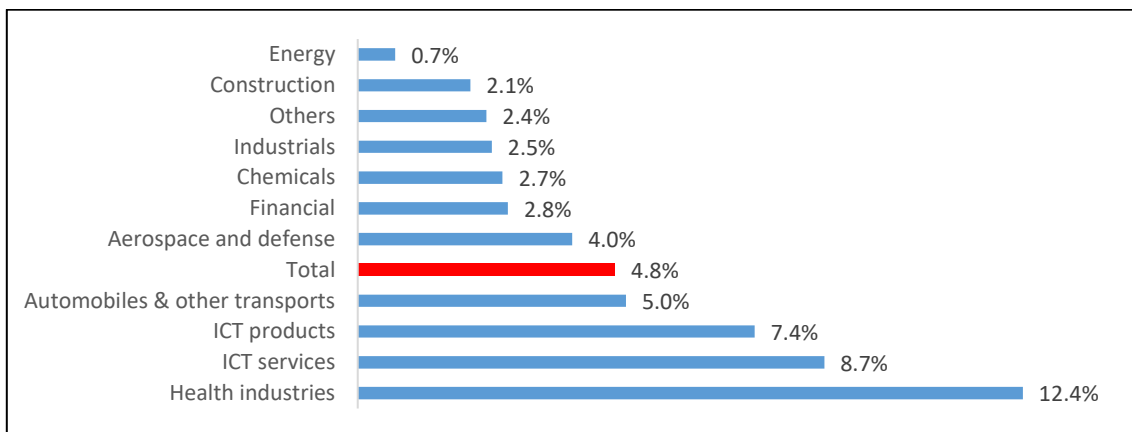
El mercado de medicamentos de venta libre de Estados Unidos es competitivo y fragmentado, y consta de varios jugadores importantes. En términos de cuota de mercado, pocos de los

principales actores dominan actualmente el mercado. Sin embargo, con los avances tecnológicos y la innovación de productos, las empresas medianas y pequeñas están aumentando su presencia en el mercado mediante la introducción de nuevos productos a precios más bajos (Mordor Intelligence, 2023).

Según Statista (2023), la industria con mayor porcentaje de gasto en investigación y desarrollo en el mundo es la de la salud, con un 12.4%, es decir, 8.4% más que la industria aeroespacial y de defensa (ver Figura 16). Por otro lado, liderando el ranking de inversión por país a 2022, se encuentra Estados Unidos, con una inversión superior a los USD 679,000 millones, seguido por China con USD 551,000 millones y Japón, con USD 182,000 millones (ver Figura 17).

Figura 16.

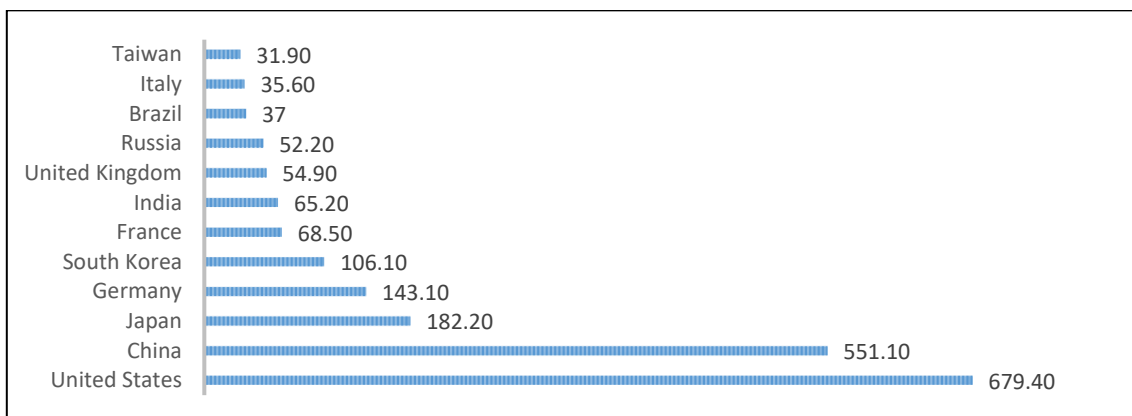
Porcentaje de inversión en investigación y desarrollo del total de ingresos por sector industrial en 2020



Nota: Adaptado de Statista, 2023.

Figura 17.

Países líderes en crecimiento en investigación y desarrollo en 2022 (en miles de millones de dólares)



Nota: Adaptado de Statista, 2023.

La nanotecnología es una muestra del desarrollo en I + D en la industria de la salud. Consiste en el estudio y la manipulación de materia en tamaños muy pequeños, generalmente entre uno y cien nanómetros¹. Esta nueva tecnología permite la fabricación de medicamentos y sensores digeribles que favorecen su absorción retardada, lo cual incrementa su efectividad. La aplicación de esta tecnología para el consumo de productos como los antioxidantes y/o los analgésicos permitirá su efectiva distribución y absorción en el cuerpo humano según necesidades específicas de cada uno de ellos (Roche, 2020).

5.5 Canales de comercialización

Han surgido nuevos hábitos y comportamientos de compra de los consumidores. Como consecuencia de la pandemia de COVID-19, esta situación aumentó por el temor al contagio; por tanto, se produjeron cambios significativos en los hábitos, las preferencias y las expectativas de los consumidores. Uno de ellos es el canal utilizado por los consumidores para adquirir productos.

Pese a que el canal digital ya experimentaba un crecimiento, entre 2020 y 2021 mostró un crecimiento exorbitante. De hecho, el comercio electrónico mundial alcanzó los USD 26,7 billones impulsando las ventas a mayo de 2021 (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2021). En el caso de los Estados Unidos, el porcentaje de las ventas minoristas en línea, que en 2018 representaban el 9.9% de las ventas totales, en 2020 pasó a 14% (ver Tabla 27).

Tabla 27.

Ventas minoristas en línea de 2018 a 2020

Cuadro 1: Ventas minoristas en línea, economías seleccionadas, 2018-2020									
Economía	Ventas minoristas en línea (\$ mil millones)			Ventas minoristas (\$ mil millones)			% en línea de las ventas minoristas		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Australia	13,5	14,4	22,9	239	229	242	5,6	6,3	9,4
Canadá	13,9	16,5	28,1	467	462	452	3,0	3,6	6,2
China	1.060,4	1.233,6	1.414,3	5.755	5.957	5.681	18,4	20,7	24,9
Corea (Rep.)	76,8	84,3	104,4	423	406	403	18,2	20,8	25,9
Singapur	1,6	1,9	3,2	34	32	27	4,7	5,9	11,7
Reino Unido	84,0	89,0	130,6	565	564	560	14,9	15,8	23,3
EE. UU.	519,6	598,0	791,7	5.269	5.452	5.638	9,9	11,0	14,0
Economías en la lista	1.770	2.038	2.495	12.752	13.102	13.003	14	16	19

Fuente: UNCTAD, a partir de las oficinas nacionales de estadística.

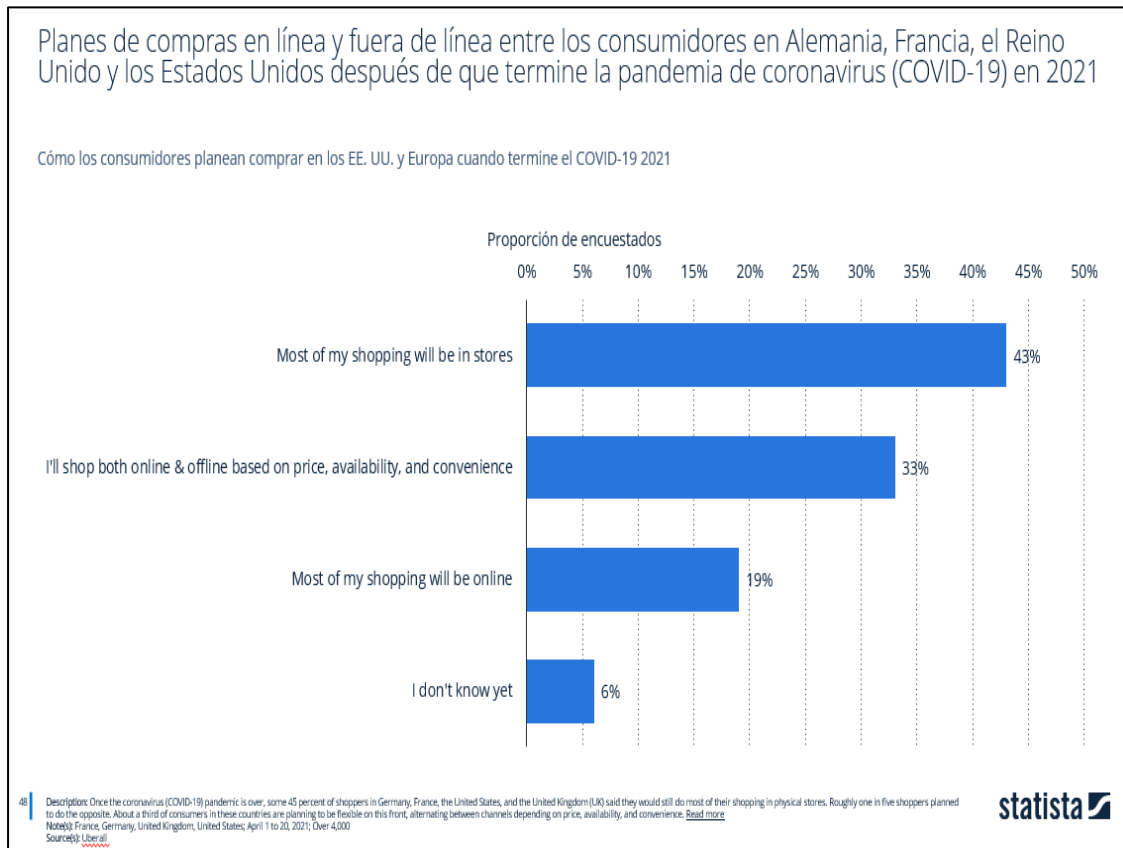
Nota: Tomado de Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), 2021.

¹ Información obtenida de chemicalsafetyfacts.org

En una encuesta realizada en abril de 2021 en Alemania, Francia, Reino Unido y Estados Unidos a 4,000 personas para conocer el canal de compras que utilizarían luego de la pandemia de COVID-19, el 19% respondió que la mayor parte de sus compras serán realizadas en línea y el 33% emplearán ambos canales, en línea y tiendas físicas (ver Figura 18).

Figura 18.

Planes de compras de consumidores tras la pandemia de COVID-19 en 2021



Nota: Tomado de Tighe, 2022.

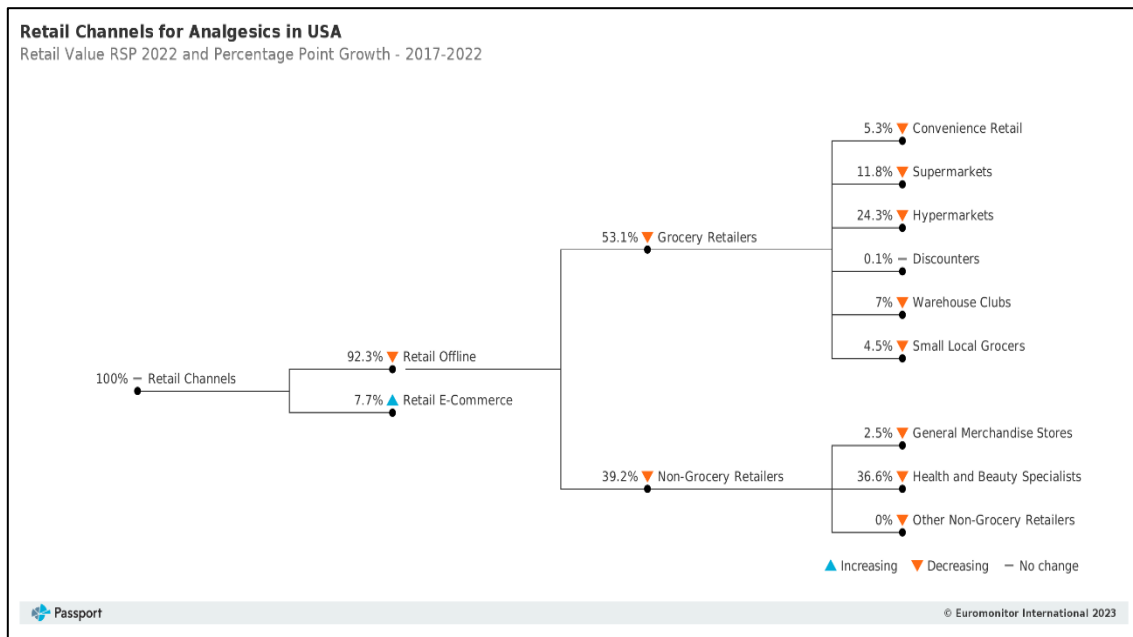
Ahora bien, los consumidores desean acceder con mayor facilidad a bienes de consumo, a productos y a servicios de atención médica de forma local y mediante otros canales tales como aparatos electrónicos móviles y páginas web. Por ello, para competir con eficacia, CVS deberá desarrollar nuevas habilidades, que incluyen el reclutamiento de personal con aptitudes novedosas, y plantear soluciones que relacionen el servicio y la distribución adecuada con el objetivo de atender las necesidades y las preferencias del consumidor (CVS Health, 2021).

Como se puede apreciar en la Figura 19, el canal físico para analgésicos continúa con una participación importante, sobre todo porque en sus espacios se cuenta con personal capacitado para ofrecerle una experiencia diferente al cliente, atendido por profesionales según la

necesidad propia del consumidor. La misma estrategia se considera para los productos antioxidantes por ser productos para la salud comercializados en estos mismos espacios y canales.

Figura 19.

Crecimiento de ventas por canales de distribución para analgésicos de 2017 a 2022



Nota: Tomado de Euromonitor International, 2023b.

5.6 Conclusiones

Como se expuso, en los Estados Unidos el mercado de productos OTC representó el 24% de los ingresos recibidos en 2021 en todo el mundo. Ese porcentaje tiende a incrementarse ya que existe una tendencia de la población a automedicarse o a buscar alternativas menos costosas que no involucren asistir a un centro médico con elevados precios. Así, en los dos productos ofrecidos, analgésicos y antioxidantes, las tendencias de crecimiento para 2027 son de 33% y 22%, respectivamente.

Según el estudio realizado, se concluye que cada vez más personas buscan tener una vida sana, pero con opciones diferentes según su edad: mientras los *baby boomers* prefieren asistir a centros médicos, los *millennials* buscan opciones menos costosas y más accesibles. Además, en los Estados Unidos, se ha identificado que, del total de la población que consume los productos OTC, el 55% son mujeres, y el 45% restante, varones, y el consumo es mayor a medida que avanza la edad; así, el consumo de productos OTC oscila entre los 35 y 70 años.

Además, la población del mundo tiende a ser cada vez más adulta y esta estadística también impacta a los Estados Unidos.

Se han encontrado que los principales productos comercializados en analgésicos son Tylenol, Advil y Aleve, que juntos representan el 30% de participación del mercado, mientras que, en antioxidantes, para los cuales se ha considerado la categoría de multivitamínicos en su conjunto, las principales marcas son Vitafusion, Solgar y L'il Critters. Del estudio, se puede evidenciar que no se ha encontrado a CVS con una marca propia con productos de antioxidantes, pero sí en analgésicos con precios que se han mantenido en los últimos trimestres.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DE PILLSSENS

Una nueva estrategia, nuevas ideas, necesidades y soluciones efectivas para los problemas nuevos y anteriores son elementos fundamentales para lograr el éxito y evitar el fracaso en los negocios (Luna Gonzales, 2016). En ese sentido, en el presente capítulo se detallará la ruta para alcanzar las metas y establecer la manera en que las decisiones tomadas se lleguen a transformar en poderosas acciones concretas que permitan disminuir los riesgos e incertidumbres propios del mercado elegido para así mejorar la competitividad, reducir costes y aumentar la creación de valor de la empresa.

6.1 Visión

Ser la principal empresa en la investigación, la fabricación y la comercialización de productos farmacéuticos y procesos sostenibles en el mundo.

6.2 Misión

Comprometidos con la salud, buscamos proveer productos farmacéuticos que sean accesibles a todas las personas, siguiendo procesos de clase mundial ejecutados con personal capacitado y comprometido, que permitan lograr los objetivos estratégicos establecidos.

6.3 Objetivos estratégicos

Con base en la visión y la misión planteadas, se presentan tres objetivos estratégicos claves que permitirán el logro de las metas formuladas y el establecimiento en los mercados específicos a mediano y largo plazo.

- **Eficiencia:** OE-1 – Utilizar de forma eficiente los recursos y energía de tal forma que se reduzcan los costos en un 7.89% durante los próximos cinco años.
- **Crecimiento:** OE-2 – Incrementar las ventas en Estados Unidos en un 29.2% en los próximos cinco años, considerando la importante alianza comercial con CVS.
- **Rentabilidad:** OE-3 – Incrementar el ROE en 25.9% en los cinco años siguientes.

6.4 Planteamiento general de la estrategia comercial

CVS Retail Pharmacy cuenta con canales de comercialización bien definidos en los Estados Unidos; por ello, el objetivo de la alianza con CVS consiste en el empleo de aquellos canales para la comercialización de los productos; así, Pillsens se enfocará en el desarrollo de productos de calidad a los mejores precios y en la sostenibilidad de los procesos para abarcar un mayor mercado en los próximos cinco años.

6.5 Modelo de negocio de Pillsens 2023 – 2027

A continuación, en la Tabla 28, se presenta el modelo de negocio de Pillsens.

Tabla 28.

Modelo de negocio de Pillsens

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores de materias prima • CVS Retail Pharmacy • Organismos estatales de salud • Bancos • Inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de productos • I + D • Procesos sostenibles <hr/> <p>Recursos clave</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado • Laboratorios de I + D • Patentes • Marcas registradas • Plantas de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer productos accesibles para el cuidado de la salud de las personas a los segmentos establecidos siguiendo procesos de clase mundial que permitan lograr los objetivos estratégicos propuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Fiabilidad • Adaptación al cliente <hr/> <p>Canales</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Redes sociales • Correo electrónico • Canales de distribución de CVS 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas de 40 años a más; sexo indistinto • Personas interesadas por el cuidado de su salud • Organizaciones que busquen el bienestar de las personas
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima • Producción • Operación • Ventas y marketing • Atención al cliente • Personal 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de analgésicos • Venta de antioxidantes 		

Nota: Elaboración propia, 2023, con base en 50 Minutos, 2017.

6.6 Cadena de valor

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto (Porter, 2014).

6.6.1 Actividades primarias

- **Logística de entrada:** mantener un *stock* adecuado de materia prima y con proveedores comprometidos será primordial para Pillsens.
- **Operaciones:** en cuanto a la producción, Pillsens produce lo que estima vender. Esta proyección se realiza gracias a la buena comunicación de sus áreas comerciales y de marketing, así como la información que pueda recabar de CVS respecto a la venta por determinados puntos de venta y canales.
- **Logística de salida:** será clave el trabajo en coordinación con CVS para abastecer los puntos de venta en los momentos idóneos, de acuerdo con el monitoreo constante con respecto al consumo en cada punto de venta.

- **Marketing y ventas:** precios acordes al mercado serán parte de la estrategia de Pillsens, así como mantener estrategias de comunicación y promoción óptimas siguiendo de cerca el comportamiento del mercado para plantear y ejecutar estrategias eficientes y eficaces.
- **Servicio posventa:** Pillsens mantiene estrategias que permiten preservar e incrementar el valor de sus productos después de ser adquiridos. Esto implica comunicación constante con los clientes para recibir retroalimentación con respecto a los productos y procesos de atención, y se intentarán crear canales de comunicación para que los consumidores finales puedan brindar sugerencias respecto de los productos y proponer mejoras.

6.6.2 Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** se contará con plantas de producción e investigación, puntos de venta bien acondicionados, oficinas y canales de atención a clientes adecuadamente distribuidos según el mercado, el producto y el cliente.
- **Gestión de recursos humanos:** se ejecutarán eficientes y adecuados procesos de selección y retención de personal, promoviendo en todo momento el crecimiento de los colaboradores.
- **Desarrollo de tecnología:** se utilizará maquinaria de calidad para la producción de los productos y el empleo de herramientas tecnológicas de punta para lograr cada vez mejores productos basados en investigación y desarrollo.
- **Compras:** se llevarán a cabo rigurosos procesos de selección de proveedores de calidad y con los mejores costos y tiempos de atención del mercado (Porter, 2014).

6.6.3 Estrategia competitiva

La estrategia de Pillsens radica en obtener un mayor y mejor acercamiento a los consumidores finales, lo cual lo conseguirá gracias a su liderazgo en costos.

6.6.4 Ventaja competitiva

Pillsens obtendrá sobre sus competidores una importante ventaja competitiva, concepto propuesto por Porter (2014) relacionado con la estrategia y el desempeño de la empresa, a través del liderazgo en costos, mediante el cual logrará que sus costes de producción y distribución sean inferiores a su competencia, lo que derivará en mejores precios y márgenes

de rentabilidad, considerando volumen de producción. Pillsens le ofrecerá a CVS Retail Pharmacy importantes márgenes de ganancia, y, a cambio, obtendrá mayor volumen de ventas y posicionamiento en el mercado.

6.7 Sinergias que genera la estrategia de comercialización de Pillsens con CVS Retail Pharmacy

6.7.1 Reducción de costos

Puesto que CVS Retail Pharmacy se encargará de la distribución de los productos de Pillsens, se obtendrá un ahorro importante en los costos de distribución, lo que se traducirá en mejores márgenes de utilidad.

6.8 Ampliación del mercado

CVS Retail Pharmacy cuenta con más de 9,000 puntos de atención en Estados Unidos, por lo que, para Pillsens, la distribución, a través de los canales de CVS, significará una mayor cobertura de mercado.

6.9 Lineamientos para el acuerdo comercial.

Los principales lineamientos que normarán la estructura del acuerdo comercial son los siguientes:

- **Productos:** los productos que Pillsens comercializará con CVS Retail Pharmacy son dos: analgésicos y antioxidantes. Ambos se comercializarán sin marca para que CVS Retail Pharmacy les coloque la marca de su preferencia y etiqueta deseada, con la consigna de que la etiqueta de cada producto deberá contener un código QR que permita dirigir al consumidor final a una encuesta virtual para conocer su opinión respecto al producto, así como información relevante sobre su fabricación.
- **Producción y entrega:** la producción y la entrega de los productos que ofrece Pillsens a su aliado CVS Retail Pharmacy estarán determinadas por la demanda del mercado, asegurando la producción y entrega de las siguientes cantidades mínimas por producto (ver Tabla 29).

Tabla 29.

Cantidades por cada producto (en miles de unidades)

Producto	Cantidad
Andy Ox	258
Rubbana	239

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Precios de cada producto:** los precios determinados para cada producto son los presentados en la Tabla 30.

Tabla 30.

Precios por unidad de producto (en dólares)

Producto	Precio
AndyOx	309
Rubbana	398

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Plazos y lugares de entrega:** la entrega de las cantidades mínimas por producto se realizará de manera trimestral en cualquiera de los tres puntos de acopio que determine CVS Retail Pharmacy dentro de los Estados Unidos.
- **Tiempo y tipo de pago:** los pagos se realizarán a las cuentas de Pillsens en dólares y podrán ser cancelados en hasta 60 días posteriores a la entrega de los productos.

6.10 Balanced Scorecard (BSC) de Pillsens

A continuación, en la Tabla 31, se presenta el *balance scorecard* de Pillsens.

Tabla 31.

Balance scorecard de Pillsens

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
(OF) Financiera	• (OF-1) Crecimiento rentable y sostenido.	• (OF-1.1) Incrementar el ROE en 5.50 % en cinco años.	• (IF-1.1) ROE: Utilidad neta / Patrimonio.	• Eficiencia en costos de producción.
	• (OF-1) Crecimiento rentable y sostenido.	• (OF-1.2) Incrementar las ventas en un 25 % en cinco años.	• (IF-1.2) Evolución de las ventas: Ventas en miles de dólares.	• Buscar nuevas alianzas comerciales.
(OC) Comercial	• (OC-1) Incrementar la participación de mercado.	• (OC-1.1) Incrementar la satisfacción de clientes finales por encima de 75 %.	• (IC-1.1) Encuestas de satisfacción trimestrales.	• Encuestas periódicas a clientes.
		• (OC-1.2) Obtener tres nuevas alianzas comerciales en cinco años.	• (IC-1.2) Cantidad de alianzas comerciales por período (cinco años).	• Evaluación de prospectos de clientes para formar alianzas comerciales.
		• (OC-1.3) Reconocimiento como marca económica favorita en Estados Unidos.	• (IC-1.3) Participación de mercado: Ingresos de Pillsens / Ingresos totales de las empresas más relevantes del sector.	• Encuestas periódicas a consumidores finales. • Aumentar presencia en medios digitales (redes sociales). • Campañas dirigidas de comunicación de los atributos de los productos y la empresa en redes sociales.

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
(OP) Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> (OP-1) Eficiencia en los procesos de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> (OP-1.1) Recortar los tiempos de atención en 10 % anual. 	<ul style="list-style-type: none"> (IO-1.1) Tiempos de atención desde la solicitud hasta la entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> Alianza con proveedores para mejorar tiempos de distribución
	<ul style="list-style-type: none"> (OP-2) Eficiencia en los procesos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> (OP-2.1) Reducción en costo de ventas en 7.6 % en cinco años. 	<ul style="list-style-type: none"> (IO-2.1) Evolución de costos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar alianzas con principales proveedores. Reestructurar proceso de operaciones
		<ul style="list-style-type: none"> (OP-2.2): Productividad de personal (eficiencia) 	<ul style="list-style-type: none"> (IO-3) Productividad de personal (eficiencia) 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación continua a personal.
		<ul style="list-style-type: none"> (OP-2.3): Maximizar la capacidad de planta en un 95 % 	<ul style="list-style-type: none"> (IO-4) Medir capacidad de la planta 	<ul style="list-style-type: none"> Invertir en mejoras de la planta.
(OA) Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> (OA-1) Contar con una fuerza de ventas calificada. 	<ul style="list-style-type: none"> (OA-1.1) Capacitación constante al 100% del personal de ventas y operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> (IA-2.1) Personal capacitado por año. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un plan de capacitación anual, por puestos y perfiles, que vaya en beneficio de los objetivos de la empresa
	<ul style="list-style-type: none"> (OA-2) Recortar tasa de rotación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> (OA-2.1) Mantener la tasa de rotación de personal por debajo del 10 % anual. 	<ul style="list-style-type: none"> (IA-2.1) $R = S / ((I + F) / 2) \times 100$. R: Tasa de rotación. S: Personal que se separó de la empresa en el periodo. I: Personal al inicio del periodo. F: Personal al final del periodo. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar encuestas internas que permitan identificar puntos de mejoras en procesos, infraestructura y ambiente laboral. Incremento de beneficios por ventas a nuevos clientes en el negocio B2B. Incremento de beneficios por producción.

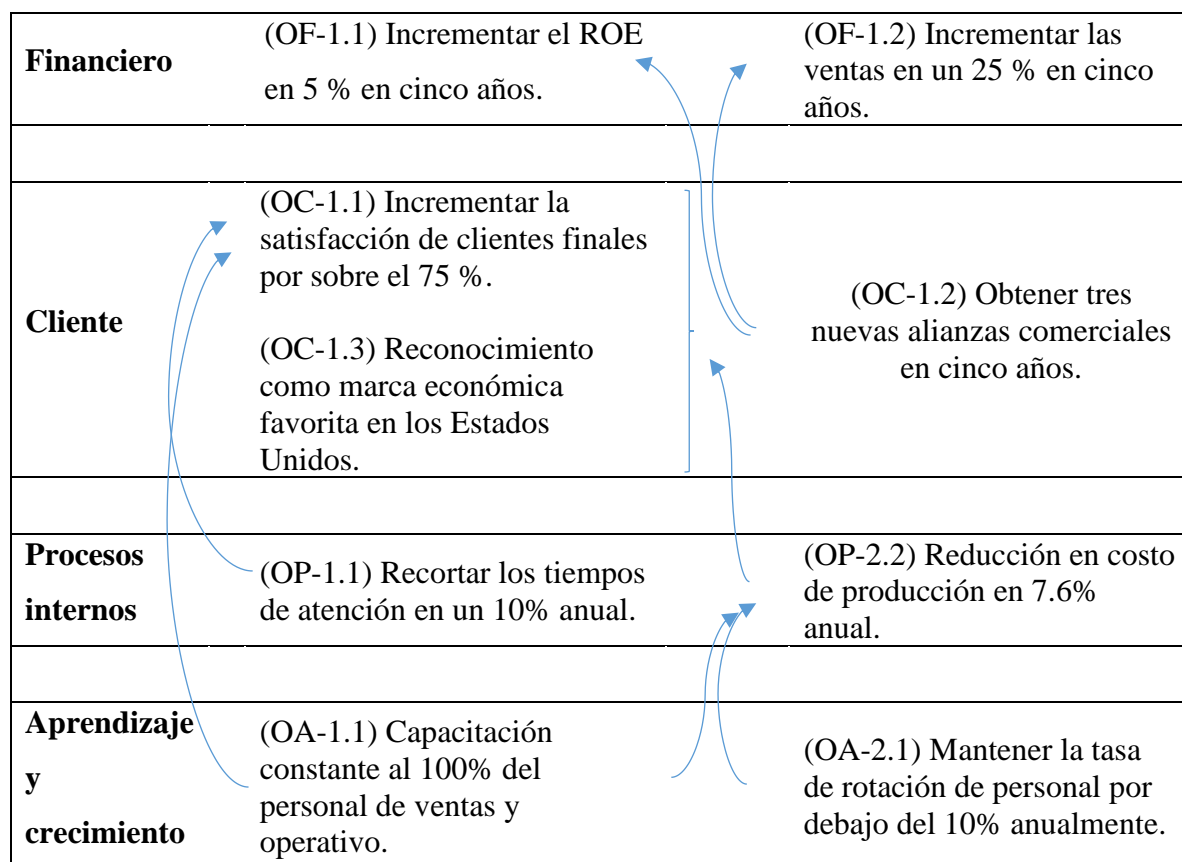
Nota: Elaboración propia, 2023.

6.11 Mapa estratégico de Pillsens en la alianza comercial

En el mapa estratégico de Pillsens en la alianza comercial (ver Figura 20), se muestra la relación causa – efecto de los objetivos estratégicos planteados respecto a las perspectivas mencionadas, como la financiera, de cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

Figura 20.

Relación causa-efecto de los objetivos estratégicos



Nota: Elaboración propia, 2022.

6.12 Iniciativas estratégicas

A continuación, se detallan las iniciativas que Pillsens llevará a cabo en los próximos cinco años para alcanzar los objetivos propuestos.

6.12.1 Clientes

Pillsens tiene como objetivo cumplir con los tiempos de atención y *stock* a fin de cubrir la demanda de los clientes. Como parte de los objetivos de expansión, se busca concretar una alianza comercial con otras empresas para cubrir nichos de mercado a los cuales no se pueda llegar con CVS Retail Pharmacy.

6.12.2 Operaciones

Se reducirán costos de transporte hacia el consumidor final y los costos operativos utilizando eficientemente los recursos. Así mismo, con la alianza comercial firmada con CVS Retail Pharmacy, Pillsens incrementará las ventas en Estados Unidos.

6.12.3 Aprendizajes

Pillsens buscará impulsar un buen clima laboral como parte de sus objetivos, lo cual incluye un programa de capacitación constante para el total de su personal, a fin de mejorar sus habilidades en todas las áreas de la organización. Además, incluirá un programa de beneficios con que se premie, sobre todo a la fuerza de ventas respecto al logro de los objetivos planteados.

6.13 Indicadores de gestión

6.13.1 Comercial

- IC-1.1: Encuestas de satisfacción trimestrales
- IC-1.2: Cantidad de alianzas comerciales por período (cinco años)
- IC-1.3: Participación de mercado: Ingresos de Pillsens / Ingresos totales de las empresas más relevantes del sector

6.13.2 Procesos internos

- IO-1: Tiempos de atención desde la solicitud hasta la entrega
- IO-2: Variación de costos de producción
- IO-3: Productividad de personal (eficiencia)
- IO-4: Capacidad de planta

6.13.3 Financieros

- IF-1.1: ROE: Utilidad neta / Patrimonio
- IF-1.2: Evolución de las ventas: Ventas en miles de dólares

6.13.4 Procesos de aprendizaje

- IA-1.1: Personal capacitado por año
- IA-2.1: Rotación de personal: $R = S / ((I + F) / 2) \times 100$
 - R: Tasa de rotación
 - S: Personal que se separó de la empresa en el periodo
 - I: Personal al inicio del periodo
 - F: Personal al final del periodo

CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

En el presente capítulo, se expondrán los diferentes planes funcionales de las distintas áreas estratégicas de Pillsens, que están alineados al plan estratégico.

7.1 Plan de operaciones

Reducir los costos de operación involucra la disminución considerable de los costos de materia prima y suministros, pues los resultados obtenidos desde 2010 tanto para Rubbana como para AndyOx no cumplieron con lo esperado. En el caso de Rubbana, pese a que los costos variables de producción se incrementaron 8 % en los últimos 12 años, se intentó en los últimos cinco estabilizarlos con políticas de optimización. Por ello, tales costos no sufrieron mayor variación e, inclusive en el último período, los costos de producción por unidad se redujeron a USD 117 (ver Tabla 32).

Tabla 32.

Costos y volumen de producción de Rubbana

Rubbana	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Costos de producción por unidad	107.82	107	106	107	113	119	118	119	118	120	120	119.71	117
Volumen de producción	61.00	64.50	71.96	77.53	91.57	72.57	73.74	87.22	87.9	92.41	93.1	88.14	105
Costo de producción (miles de dólares)	6,577	6,902	7,628	8,296	10,347	8,636	8,701	10,379	10,372	11,089	11,172	10,551	12,226

Nota: Elaboración propia, 2022.

En el caso de AndyOx, a diferencia de Rubbana, la tendencia de costos mostró un desempeño mucho mejor, tal como se puede observar en la Tabla 33. Se proyecta seguir en esa tendencia (ver Figura 21), y ofrecer este producto con precios más asequibles para los clientes. Así, se demuestra que sí es posible obtener una mayor producción a costos cada vez menores; de esta manera, se ratifica la importancia de contar con un socio estratégico que permita reducir costos a cambio de mayores volúmenes de ventas periódicos, porque así se rompería la tendencia de incremento de costos, tal como se calculó para el caso de Rubbana y puede revisarse en la Figura 22.

Tabla 33.

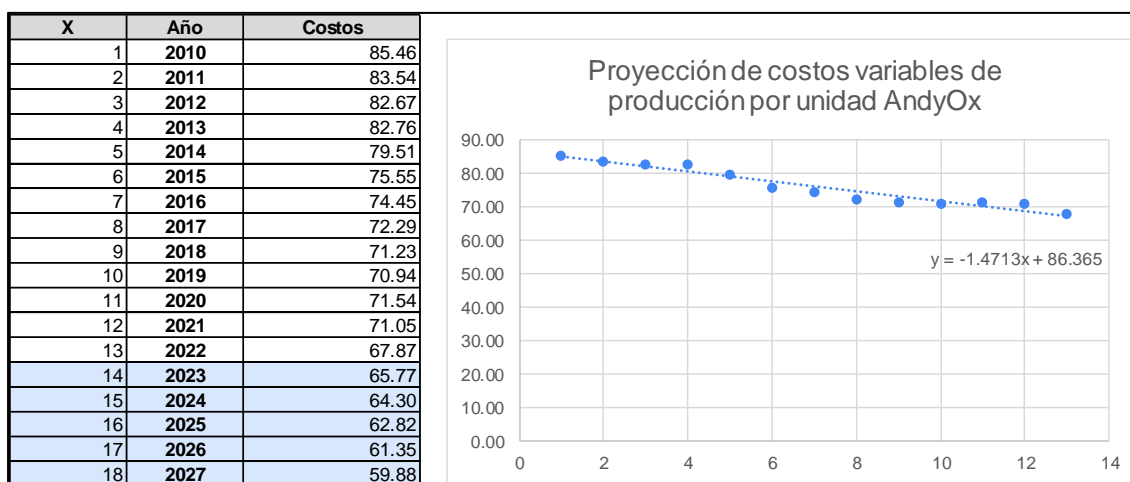
Costos y volumen de producción de AndyOx

AndyOx	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Costos de producción por unidad	85.46	83.54	82.67	82.76	79.51	75.55	74.45	72.29	71.23	70.94	71.54	71.05	67.87
Volumen de producción	83.00	72.27	86.90	83.62	86.34	100.00	114	114	118	101	98.02	93.72	80
Costo de producción (en miles de dólares)	7,093	6,037	7,184	6,920	6,865	7,555	8,487	8,241	8,405	7,165	7,012	6,658	5,407

Nota: Elaboración propia, 2023.

Figura 21.

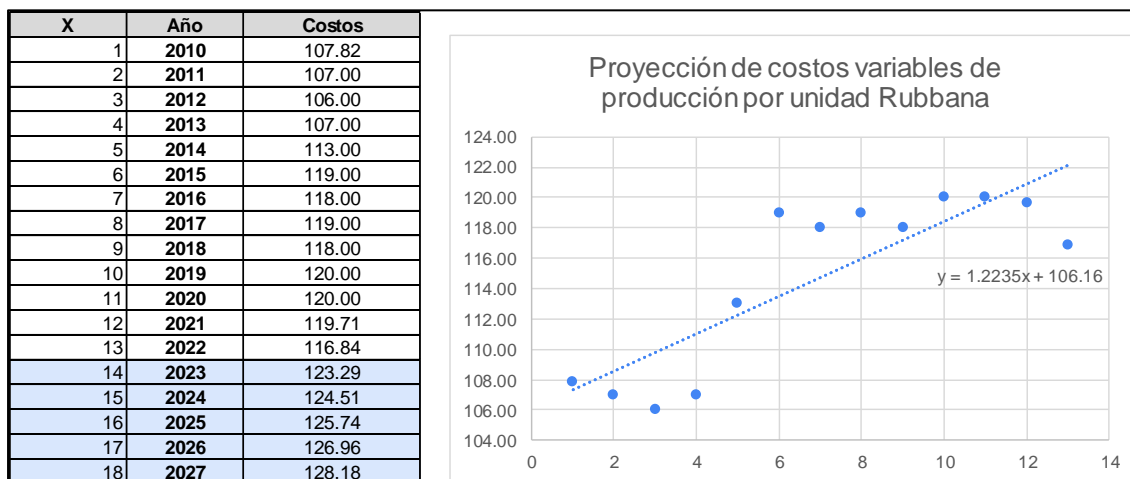
Proyección de costos de producción por unidad de AndyOx



Nota: Elaboración propia, 2023.

Figura 222.

Proyección de costos de producción por unidad de Rubbana



Nota: Elaboración propia, 2023.

7.1.1 Objetivos del plan de operaciones

Como parte del plan estratégico de Pillsens, se define que la estrategia por utilizar se basa en un liderazgo en costos, para lo cual se han planteado los siguientes objetivos:

- **OP-1: Eficiencia en los procesos de atención:** se desea optimizar los tiempos de atención para la entrega de productos a los clientes, tornando más eficiente el proceso de distribución, y buscando nuevas alternativas de proveedores que garanticen el cumplimiento de los plazos de entregas definidos y acordados.
- **OP-2: Eficiencia en los procesos de producción:** mediante este objetivo, se busca identificar mejoras en el proceso productivo, en términos de costos de insumos, costos de mano de obra, eficiencia en el uso de las fábricas y productividad del personal

A continuación, en la Tabla 34, se presentan las metas por año con respecto a los objetivos operacionales propuestos.

Tabla 34.
Plan de objetivos de operaciones

Objetivo estratégico	Objetivo de operaciones	Áreas	Indicadores	Meta	2023	2024	2025	2026	2027
OE-3 Utilizar de forma eficiente los recursos y energía de tal forma que se reduzcan los costos en 7.6 % en los próximos cinco años.	(OP-1) Eficiencia en los procesos de atención	Distribución	(IO-1) Tiempos de atención desde la solicitud hasta la entrega	1%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%
			(IO-2) Evolución de costos de producción	-5%	-5%	-5%	-5%	-5%	-5%
	(OP-2) Eficiencia en proceso de producción	Producción	(IO-3) Productividad de personal (Eficiencia)	4.22	3.95	4.02	4.08	4.15	4.22
			(IO-4) Capacidad de planta	95%	95%	95%	95%	95%	95%

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.1.2 Actividades del plan de operaciones

Para cumplir el plan de operaciones se deben realizar una serie de acciones (ver Tabla 35).

Tabla 352.**Actividades del plan de operaciones**

Objetivo estratégico	Objetivo de operaciones	Indicadores	Plan de acción de operaciones
OE-1: Utilizar de forma eficiente los recursos y energía de tal forma que podamos reducir los costos en un 7.6% en los próximos cinco años.	(OP-1) Eficiencia en los procesos de atención	(IO-1) Tiempos de atención desde la solicitud hasta la entrega	Alianza con proveedores para mejorar tiempos de distribución
	(OP-2) Eficiencia en los procesos de producción	(IO-2) Evolución de costos de producción	Generar alianzas con principales proveedores Reestructurar proceso de operaciones
		(IO-3) Productividad de personal (eficiencia)	Capacitación continua a personal
		(IO-4) Capacidad de planta	Invertir en mejoras de la planta Incrementar producción de la planta

Nota: Elaboración propia, 2022.

7.1.3 Presupuesto del plan de operaciones

Para la consecución de los objetivos del plan de operaciones, se debe ejecutar el presupuesto detallado en la Tabla 36.

Tabla 36.**Presupuesto del plan de operaciones (en millones de dólares)**

Objetivo de operaciones	Áreas	Plan de acción de operaciones	Años				
			2023	2024	2025	2026	2027
OO-1: Reducir o mantener los costos de materia prima y suministros	Producción	Buscar alianzas con proveedores estratégicos, fijación de precios.	1	1	1	1	1
		Capacitación de personal de fábrica para incrementar productividad	1	1	1	1	1
OO-2: Reducir los costos unitarios de mano de obra	Producción	Reestructurar procesos de la operación	5	5	5	5	5
		Ampliar inversión en la capacidad de la planta de producción	20	20	20	20	20
OO-3: Aumentar el volumen de producción	Producción	Maximizar el uso de capacidad de la fábrica al 95%	5	5	5	5	5

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.2 Plan de marketing

Para los próximos cinco años (2023 - 2027), Pillsens y CVS Retail Pharmacy mantendrán una alianza comercial enfocada en la distribución de los productos fabricados por Pillsens, analgésico y antioxidante, que serán vendidos por CVS Retail Pharmacy en sus diferentes puntos de atención tanto físicos como virtuales para el usuario final, y a los que CVS podrá colocarle su marca de forma de exclusiva. Los productos AndyOx y Rubbana continuarán

distribuyéndose a través de los actuales distribuidores de Pillsens en Estados Unidos, y solo la crema rejuvenecedora será de exclusiva distribución de CVS Retail Pharmacy con su propia marca a partir del tercer año de iniciada la alianza comercial.

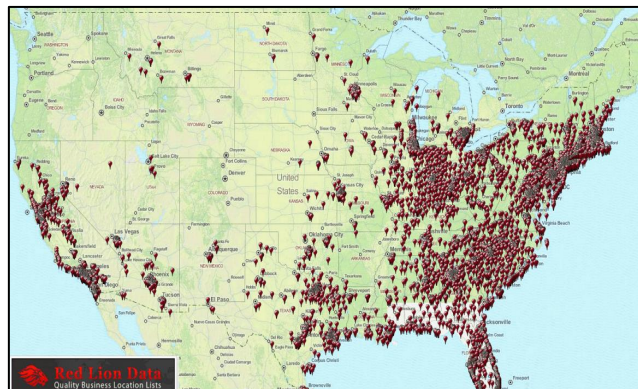
7.2.1 Objetivos del plan de marketing

Según los tres objetivos estratégicos de la presente alianza comercial (rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad), se consideraron los siguientes objetivos para la realización del presente plan:

- **(OC-1.1) Incremento en la satisfacción de clientes finales por encima del 75 %:** se estimulará con descuentos la participación de clientes en el llenado de encuestas virtuales periódicas que ayuden a medir su satisfacción con respecto de los productos. Con tal objetivo, los productos incluirán un código QR en la etiqueta del empaque, que dirigirá a la encuesta tal como se menciona en los lineamientos para el acuerdo comercial del Capítulo VI (Plan Estratégico de Pillsens). Al completar la encuesta, el cliente podrá reclamar un descuento del 5 % en su próxima compra en cualquiera de los tres productos ofrecidos; para ello, en la encuesta deberá consignar su ID, que deberá presentar al realizar la compra en cualquiera de los canales de CVS Retail Pharmacy.
- **(OC-1.2) Obtener tres nuevas alianzas comerciales en cinco años:** se realizará la búsqueda y el análisis constante de aliados estratégicos para lograr obtener tres alianzas comerciales en los próximos cinco años para incrementar su participación de mercado y mejorar la distribución de los productos a lo largo del territorio de los Estados Unidos, con enfoque en la zona noroeste, donde la presencia de CVS Retail Pharmacy es reducida (ver Figura 23).

Figura 23.

Distribución de tiendas de CVS Retail Pharmacy en los Estados Unidos



Nota: Tomado de Scrapehero, CVS Location.

- **(OC-1.3) Reconocimiento como marca económica favorita en los Estados Unidos:** desde 2010, Pillsens ha seguido una política de precios bajos, manteniéndose en la media respecto de la competencia. La reducción en costos gracias a la alianza comercial con CVS Retail Pharmacy le permitirá a Pillsens mantener precios por debajo de la media con relación a la competencia con el objetivo de que la empresa sea reconocida por ofrecer productos económicos (ver Tabla 37). Se espera que ello derive en mayores volúmenes de venta en los próximos períodos y, por ende, en una mejora en la cuota de mercado (ver Anexo 1).

Tabla 37.

Precios de la competencia al cierre de 2022 (en dólares)

Reporte del Mercado							
Precios (por unidad)	Pillsens	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7
Rubbana							
USA, USD	362	361	364	355	360	373	355
AndyOx							
USA, USD	281	281	283	275	282	282	280

Nota: Elaboración propia, 2022.

7.2.2 Estrategias de marketing

Para el cumplimiento del plan de marketing, es necesario identificar y plantear algunas estrategias que apoyen el logro de los objetivos trazados. A continuación, se plantean tales estrategias.

- **Estrategias de posicionamiento**

Los *insights* son los siguientes:

- Deseo productos de alta calidad a un precio razonable.
- Un producto que me ayude con mis problema de malestares.
- Un producto que sea rápido y fácil de conseguir.

Los beneficios son los siguientes:

- Rubbana es un producto que alivia diferentes malestares y dolores.
- Son productos de precios al alcance de toda la población.
- No requieren prescripción médica.

- AndyOx es un producto de uso preventivo.

Los atributos son los siguientes:

- Son productos de bajo costo.
- Analgésicos y antioxidantes son de buena calidad.

- **Estrategia de segmentación**

Para la segmentación de sus consumidores, Pillsens ha establecido la siguiente estructura por cada uno de los productos que se fabrican y ofrecen por sus diferentes distribuidores y alianzas (ver Tabla 38).

Tabla 38.

Estrategia de segmentación

Producto	Demográfica	Geográfica	Conductual
Antioxidantes	Edad: Mayores de 30 años Sexo: Ambos Nivel económico: Todos Ocupación: Todas	Cualquier habitante de los Estados Unidos que requiera contar con el producto	Personas que toman estos medicamentos de forma preventiva
Analgésicos	Edad: Cualquier edad Sexo: Ambos Nivel económico: Todos Ocupación: Todas		Personas con malestares que pueden ser tratadas con analgésicos y que no necesiten recetas.

Nota: Elaboración propia, 2022.

- **Estrategia de *mix* de marketing**

- **Producto:** Pillsens seguirá fabricando y comercializando sus productos de analgésicos y antioxidantes con sus marcas Rubbana y AndyOx para sus distribuidores actuales y con CVS. Ambos productos se comercializarán con marcas blancas.
- **Precio:** la estrategia de Pillsens es contar con precios competitivos de la mano con la estrategia de mantener costos cada vez menores.
- **Plaza:** los productos actuales de Rubbana y AndyOx continuarán con la actual estrategia de distribución. Para el caso de CVS Retail Pharmacy, la distribución de los productos se realizará utilizando el esquema de distribución acordado y detallado en los lineamientos para el acuerdo comercial expuestos en el Capítulo V.
- **Promoción:** las promociones de los productos fabricados por Pillsens se realizarán directamente por medios digitales, redes sociales, televisión, radios, etc. Los productos que sean distribuidos con exclusividad para CVS serán promocionados

de forma indirecta, destacando la alianza comercial con CVS en las publicaciones que se realicen en los diferentes medios publicitarios de radio, televisión, redes, medios escritos, etc.

7.3 Actividades del plan de marketing (comercial)

Luego de identificar los objetivos y estrategias, se han definido una serie de acciones a realizar durante el periodo 2023-2027 (ver Tabla 39).

Tabla 39.

Actividades del plan de marketing

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Planes de acción de marketing
(OC) Comercial	(OC-1) Incrementar la participación de mercado.	(OC-1.1) Incremento en la satisfacción de clientes finales por sobre el 75%	(OC-1.1) Encuestas de satisfacción trimestrales.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas periódicas a clientes.
		(OC-1.2) Obtener tres nuevas alianzas comerciales en cinco años.	(OC-1.2) Cantidad de alianzas comerciales por período (cinco años).	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de prospectos de clientes para formar alianzas comerciales.
		(OC-1.3) Reconocimiento como marca económica favorita en los Estados Unidos.	(OC-1.3) Participación de mercado: Ingresos de Pillsens / Ingresos totales de las empresas más relevantes del sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas periódicas a consumidores finales. • Aumentar presencia en medios digitales (redes sociales). • Campañas dirigidas de comunicación de los atributos de los productos y empresa en redes sociales.

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.4 Presupuesto del plan de marketing

Para la consecución de los objetivos del plan de marketing, se debe ejecutar el presupuesto expuesto en la Tabla 40.

Tabla 40.

Presupuesto del plan de marketing (en millones de dólares)

Objetivo de marketing	Plan de acción de marketing	Año				
		2023	2024	2025	2026	2027
(OC-1.1) Incremento en la satisfacción de clientes finales por sobre el 75%	Control y monitoreo de cumplimiento de entregas. Analizar resultados de encuestas.	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
(OC-1.2) Obtener tres nuevas alianzas comerciales en cinco años.	Analizar prospectos para nuevas alianzas comerciales. Otorgar beneficios exclusivos a socios estratégicos.	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
(OC-1.3) Reconocimiento como marca económica favorita en los Estados Unidos	Campañas en redes sociales y demás medios digitales.	2	2	2	2	2

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.5 Plan de recursos humanos

7.5.1 Objetivos del plan de recursos humanos

Considerando que el recurso de mayor valor para una organización es el recurso humano, Pillsens no es ajeno a esta filosofía, puesto que dentro de su cadena de valor y organigrama funcional se propone llevar a cabo un plan que permita atraer al mejor talento humano destinado a sumar en la empresa y que rápidamente se sienta identificado, comprometido, motivado a aportar toda su experiencia y conocimiento en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En su política, sus valores, su misión y políticas internas también están considerados programas con los cuales se brinde capacitación, especialización y educación continua que estimulen el desarrollo de todos sus colaboradores a todo nivel. Se busca así (i) minimizar la rotación del personal, (ii) aumentar el nivel de satisfacción del personal, (iii) definir un plan de carrera interna por competencias, (iv) fomentar el desarrollo del talento interno, y (v) establecer políticas de salarios, compensaciones y bonos por cumplimiento de objetivos. A continuación, en la Tabla 41, se presentan los objetivos del plan de recursos humanos.

Tabla 41.

Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivo estratégico	Objetivo de recursos humanos	Indicadores	Meta	2023	2024	2025	2026	2027
OE-2 - Incrementar las ventas en los Estados Unidos en un 25 % en los próximos cinco años, considerando la importante alianza comercial con CVS.	(OA-1) Contar con una fuerza de ventas calificada.	(IA-2.1) Personal capacitado por año. (Personal capacitado / Total personal)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	(OA-2) Recortar tasa de rotación de personal.	(IA-2.1) $R=S/((I+F)/2) \times 100$. R: Tasa de rotación S: Personal que se separó de la empresa en el periodo I: Personal al inicio del periodo F: Personal al final del periodo	<10%	<10%	<10%	<10%	<10%	<10%

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.5.2 Actividades del plan de recursos humanos

En la Tabla 42, se presentan las actividades que posibilitarán la ejecución de los objetivos que como empresa persigue.

Tabla 42.**Actividades del plan de recursos humanos**

Objetivo estratégico	Objetivo de recursos humanos	Indicadores	Plan de acción de recursos humanos
OE-2 - Incrementar las ventas en los Estados Unidos en un 25% en los próximos cinco años, considerando la importante alianza comercial con CVS.	(OA-1) Contar con una fuerza de ventas calificada.	(IA-2.1) Personal capacitado por año. (Personal capacitado / Total personal)	Realizar seguimiento y control del cumplimiento del plan de capacitación anual. Realizar una revisión y actualización de cursos y programas de forma trimestral.
	(OA-2) Recortar tasa de rotación de personal.	(IA-2.1) $R=S/((I+F)/2) \times 100$. R: Tasa de rotación S: Personal que se separó de la empresa en el periodo I: Personal al inicio del periodo F: Personal al final del periodo	Elaborar encuestas internas que permitan identificar puntos de mejoras en procesos, infraestructura y ambiente laboral. Incrementar beneficios por ventas a nuevos clientes en el negocio B2B. Incrementar beneficios por producción. Implementar un plan de capacitación anual, por puestos y perfiles, que vaya en beneficio de los objetivos de la empresa.

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.5.3 Presupuesto del plan de recursos humanos

Según el plan de actividades, para cumplir con cada objetivo planteado, es necesario proyectar presupuestos para cada uno (ver Tabla 43).

Tabla 43.**Presupuesto del plan de recursos humanos (en miles de dólares)**

Objetivo de recursos humanos	Plan de acción de recursos humanos	2023	2024	2025	2026	2027
(OA-1) Contar con una fuerza de ventas calificada.	Implementar un plan de capacitación anual, por puestos y perfiles, que vaya en beneficio de los objetivos de la empresa.	60	60	80	80	80
	Elaborar encuestas internas que permitan identificar puntos de mejoras en procesos, infraestructura y ambiente laboral.	10	10	15	15	15
(OA-2) Recortar tasa de rotación de personal.	Incrementar beneficios por ventas a nuevos clientes en el negocio B2B.			200	200	200
	Incrementar beneficios por producción.	100	100	300	300	300

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.6 Plan de responsabilidad social

Para Pillsens, desde sus inicios, el objetivo fue velar por el cuidado de las personas; por ello, en cuanto a responsabilidad social, fabrica productos que, además de ayudar a las personas a llevar una vida sana, pueden ser adquiridos por el mayor número individuos en el mundo, y el

mercado estadounidense no será la excepción. Tal posibilidad se concretará por los bajos precios con los que se comercializan sus productos; por tal motivo, dentro de sus principales objetivos se encuentra la reducción de sus costos para obtener márgenes que le permitan a la empresa disminuir los precios hacia el consumidor final. Asimismo, la empresa pretende devolverle a la sociedad la buena aceptación de sus productos con algunos planes en su favor.

7.6.1 Objetivos del plan de responsabilidad social

En la Tabla 44, se presentan los objetivos del plan de responsabilidad social.

Tabla 44.

Objetivos del plan de responsabilidad social

Objetivo de responsabilidad social	Indicadores	Meta a cinco años	2023	2024	2025	2026	2027
Capacitaciones en temas de salud en zonas vulnerables	Cantidad de personas capacitadas por año	50000	-	3000	10000	17000	20000
Programas de vida sana para adolescentes	Cantidad de adolescentes participantes por año	50000	-	3000	10000	17000	20000
Consultas virtuales	Cantidad de consultas realizadas por año	100000	-	5000	15000	20000	50000
Cuota de mano de obra de personal con alguna discapacidad	Cantidad de colaboradores con discapacidad al año	3%	-	-	1%	2%	3%

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.6.2 Actividades del plan de responsabilidad social

En la Tabla 45, se presentan las actividades que permitirán la ejecución de los objetivos de responsabilidad social que predica la empresa.

Tabla 45.

Actividades del plan de responsabilidad social

Objetivo de responsabilidad social	Indicadores	Acciones
Capacitaciones en temas de salud en zonas vulnerables	Cantidad de personas capacitadas por año	Coordinar con las autoridades locales de salud los temas a tratar, así como las zonas más necesitadas.
Programas de vida sana para adolescentes	Cantidad de adolescentes participantes por año	Coordinar con las autoridades locales de salud los temas a tratar.
Consultas virtuales	Cantidad de consultas realizadas por año	Implementar un área de tele consultas en temas de salud.
Cuota de mano de obra de personal con alguna discapacidad	Cantidad de colaboradores con discapacidad al año	Identificar puestos a considerar según la discapacidad. Implementación de áreas y equipos.

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.6.3 Presupuesto de responsabilidad social

Según el plan de actividades para cumplir con los objetivos planteados, es necesario elaborar presupuestos que favorecerán la consecución de cada objetivo (ver Tabla 46).

Tabla 46.

Presupuesto de responsabilidad social (en miles de dólares)

Objetivo de responsabilidad social	Indicadores	Acciones	2023	2024	2025	2026	2027
Capacitaciones en temas de salud en zonas vulnerables	Cantidad de personas capacitadas por año	Coordinar con las autoridades locales de salud los temas por tratar y las zonas más necesitadas.	-	15	50	85	100
Programas de vida sana para adolescentes	Cantidad de adolescentes participantes por trimestre	Coordinar con las autoridades locales de salud los temas por tratar.	-	15	50	85	100
Consultas virtuales	Cantidad de consultas realizadas por año	Implementar un área de teleconsultas en temas de salud.	-	10	30	60	100
Cuota de mano de obra de personal con alguna discapacidad	Cantidad de colaboradores con discapacidad al año	Identificar puestos por considerar según la discapacidad. Implementación de áreas y equipos.	-	200	50	50	50

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.7 Plan de finanzas

7.7.1 Objetivos del plan de finanzas

El principal objetivo del plan financiero propuesto es determinar si la alianza comercial con CVS es beneficiosa para Pillsens. Por consiguiente, se evaluó la proyección de ventas del periodo 2023-2027 bajo los escenarios determinados por la alianza, mediante la cual Pillsens ofrecerá los analgésicos y antioxidantes con la marca de CVS, y compartirá un 10% de las ventas.

7.7.2 Objetivos de finanzas

Para determinar la conveniencia del plan financiero, se evaluarán los siguientes indicadores:

- (OF-1.1) Incrementar el ROE en un 25.9% en cinco años.
- (OF-1.2) Incrementar las ventas en un 29.29 % en cinco años.

7.7.3 Supuestos

Para calcular cuánto debe rendir la alianza como mínimo, se debe determinar el WACC, que es el costo ponderado de los recursos utilizados para el proyecto. El cálculo se detalla a continuación:

- Tasa libre de riesgo (R_f): se ha considerado el bono a cinco años del gobierno de Estados Unidos al 1 de enero de 2023 con un valor de 3.88%².
- Prima de riesgo de mercado ($R_m - R_f$): se ha considerado el promedio geométrico histórico de 1928 a 2022 con un valor de 5.08%³.
- Beta (B): se ha considerado el beta del sector farmacéutico de 2022 con un valor de 1.27%⁴.
- Tasa impositiva (tax): Se ha considerado la tasa efectiva del 25%.
- Costo de la deuda (i): Se consideró un costo de 9%.
- La inversión será 50% financiada y 50% inversión de capital.

$$COK = R_f + B*(R_m - R_f)$$

$$COK = 10.33\%$$

$$D=0$$

$$E = \text{USD } 3.5 \text{ millones}$$

$$WACC = D/(D+E) * i * (1 - tax) + E/(D+E) * COK$$

$$WACC = 10.33 \%$$

Otros supuestos por considerar para la evaluación se encuentran definidos en los Anexos 7 y 8, en los cuales se muestran los supuestos para el escenario de proyección de las ventas sin la alianza comercial (solo Pillsens) y los supuestos para el escenario de proyección con la alianza con CVS, respectivamente.

7.7.4 Proyecciones financieras

Para la evaluación del análisis, se han considerado las proyecciones de los flujos de caja de cinco años del periodo de 2023 a 2027 (ver Anexo 7), uno con solo el flujo de Pillsens y otro flujo que consolida la alianza comercial con CVS (ver Anexo 8). Asimismo, se proyectaron los estados de resultados, balance y estados financieros; para el análisis, se han considerado los planes operativos, de recursos humanos, marketing y responsabilidad social, y el resultado histórico de las operaciones de los últimos 10 años.

² Tomado de la página web de Aswath Damodaran (<https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>)

³ Tomado de <https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>

⁴ Tomado de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Para el crecimiento deseado en el escenario de no contar con la alianza con CVS, se ha considerado una tasa de crecimiento de 4.0%, cifra por debajo del promedio del mercado, que es de 5.3%, pero por encima del promedio histórico de los últimos 10 años, que es de 3.66%. En el caso del escenario con la alianza con CVS, se ha proyectado un crecimiento gradual de las ventas que permita lograr el objetivo de crecimiento del 29% en las ventas.

7.7.5 Análisis financiero

El mercado de Estados Unidos es un mercado abierto, y específicamente en el sector farmacéutico se cuenta con muchos competidores que brindan los mismos productos; por tanto, los productos podrían llegar a tener sustitutos muy fácilmente. Ante esta situación, una estrategia de costos es fundamental para mantener vigencia y competitividad en los precios que se ofrezcan al mercado.

- **Flujo de caja libre Pillsens:** en este escenario, se mantiene la operación vigente de Pillsens, que, pese a proyectar un crecimiento en las ventas, no garantiza el posicionamiento mayor de los productos en el mercado de Estados Unidos (ver Anexo 9). En la proyección, se han contemplado cinco periodos analizados y una proyección a cinco años hasta 2027; también se toma en cuenta un crecimiento de 4%, el cual es un escenario conservador ligeramente por encima del promedio. Se obtuvo un EBIT explicado en las eficiencias que se busca implementar con el empleo de la tecnología; finalmente, se halló un ROE positivo con retornos constantes acorde al promedio.
- **Flujo de caja libre con alianza con CVS:** en este escenario, se suma la operación con CVS, que permite un crecimiento de las ventas en un 62.3% en comparación del 53.3% sin la alianza (ver Anexo 10). Se observa el escenario tomando en cuenta la alianza comercial entre Pillsens y CVS, que representaría un crecimiento similar en los años de crecimiento hasta lograr una etapa de maduración a partir del tercer año y duplicar el crecimiento esperado acorde con el crecimiento del sector. El EBIT muestra una tendencia favorable y de crecimiento gradual a razón de la tecnología que impactará favorablemente en los resultados, como se puede mostrar en el cálculo del ROE, el cual tiene una tendencia superior a 9.00%.
- **Flujo de caja libre diferencial:** se puede observar que, después de calcular los flujos de efectivo libre para ambas situaciones, se obtiene un flujo de efectivo diferencial al restar el flujo de efectivo libre con la alianza del flujo de efectivo libre solo con CVS

(ver Anexo 11); al diferencial obtenido se le aplicó el cálculo de valor presente (ver Tabla 47).

Tabla 47.

Cálculo del VAN

2023	2024	2025	2026	2027	VAN
-3,500	1,515	1,637	1,765	1,901	1,815.3

Nota: Elaboración propia, 2023.

Así mismo, en la Tabla 48, se presenta el cálculo de la TIR, que es mayor al WACC obtenido del 31.68%

Tabla 48.

Cálculo de la TIR

2023	2024	2025	2026	2027	TIR
-3,500	1,515	1,637	1,765	1,901	31.68%

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.8 Conclusiones

- Mediante el plan estratégico, en el cual se definen las mejoras en la operación, marketing, recursos humanos y la alianza con CVS Pharmacy, se ha demostrado un aumento del ROE a un 25.9% en promedio en los siguientes cinco años.
- Las ventas con la alianza aumentarán un 29.2% en el transcurso de los siguientes cinco años, un monto mayor al 17.8% de aumento de las ventas sin la alianza comercial.
- Consolidar una alianza comercial con CVS Pharmacy permite aumentar las ventas y trasladar gastos de distribución y marketing, además de asegurar una mayor presencia en los productos.
- La estrategia de liderazgo en costos debe complementarse con otras estrategias como la alianza comercial para obtener mejores beneficios para la empresa.

RECOMENDACIONES

- Evaluar el ingreso de nuevos productos que sean tendencias en el consumidor, como, por ejemplo, productos naturales.
- Evaluar nuevas alianzas no solo para mejorar los canales de distribución, sino también alianzas con proveedores para continuar mejorando los costos operativos.
- Evaluar la generación de empleo y desarrollo para todos los colaboradores del área de influencia donde operan las plantas de Pillsens.
- Generar oportunidades de desarrollo en los ámbitos de educación, vivienda, seguridad y medio ambiente, con el único objetivo de crear igualdad en el acceso a una salud de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- 50 Minutos. (2017). *El modelo Canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz* [e-book]. Lemaitre Publishing.
- Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos [FDA]. (2015, 2 de febrero). *Over-the-Counter (OTC) Drugs Branch: The OTC Drug Review*. <https://www.fda.gov/drugs/enforcement-activities-fda/over-counter-otc-drugs-branch-otc-drug-review#:~:text=OTC%20drugs%20marketed%20in%20the,these%20drug%20products%20every%20year>
- Arciniegas, Y. (2021, 3 de noviembre). Revés electoral para Biden: el republicano Youngkin gana la Gobernación de Virginia. *France 24*. <https://www.france24.com/es/ee-uu-y-canad%C3%A1/20211103-elecciones-estados-unidos-virginia-democratas-republicanos>
- Asefarma. (2018, 23 de febrero). ¿Qué es un medicamento OTC? *Asefarma*. <https://www.asefarma.com/blog-farmacia/que-es-un-medicamento-otc>
- Bachmann, D. (2023). United States Economic Forecast. A case of optimism? *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/economy/us-economic-forecast/united-states-outlook-analysis.html>
- Banco Mundial. (2022a). Population, total – United States. *Banco Mundial*. <https://data.worldbank.org/indicator/sp.pop.totl?locations=us>
- Banco Mundial. (2022b). Data Bank. World Development Indicator. *Banco Mundial*. <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&type=metadata&series=sp.pop.totl>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Pearson.
- Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades [CDC] (2020). *Utilización de la telesalud para ampliar el acceso a servicios de salud esenciales durante la pandemia del COVID-19*. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/hcp/telehealth-sp.html>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. [UNCTAD]. (2021, 3 de mayo). El comercio electrónico mundial alcanza los 26,7 billones de dólares mientras COVID-19 impulsa las ventas en línea. *UNCTAD*. <https://unctad.org/es/news/el-comercio-electronico-mundial-alcanza-los-267-billones-de-dolares-mientras-covid-19-impulsa>

Consumer Healthcare Products Association [CHPA]. (2023). *OTC Sales Statistics*. <https://www.chpa.org/about-consumer-healthcare/research-data/otc-sales-statistics>

CVS Health. (2021). *2021 Annual Report*. https://s2.q4cdn.com/447711729/files/doc_financials/2021/ar/CVS2021_Annual-Report.pdf

Euromonitor International. (2020, julio). *Health by Generation: Understanding Healthy Lifestyles and Behaviours*. Euromonitor International.

Euromonitor International. (2023a). *Company Shares. National - Historical Owner. Historical. % breakdown*. Euromonitor International.

Euromonitor International. (2023b). *Retail Channels. Historical. % breakdown*. Euromonitor International.

Fernández, R. (2023a, 17 de febrero). Habitantes de Estados Unidos 2016-2027. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/635251/poblacion-total-de-estados-unidos/>

Fernández, R. (2023b, 1 de junio). Ranking de países con mayor PIB estimado 2022-2028. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/600234/ranking-de-paises-con-el-producto-interior-bruto-pib-mas-alto-en/>

Freedom House. (2022). *Freedom in the World 2022. United States*. <https://freedomhouse.org/country/united-states/freedom-world/2022>

Garde, M. (2023, 1 de enero). El nuevo Congreso de EEUU anticipa dos años de confrontación. *Swiss Info*. https://www.swissinfo.ch/spa/eeuu-congreso_el-nuevo-congreso-de-eeuu-anticipa-dos-a%C3%B1os-de-confrontaci%C3%B3n/48174174

Holland & Knight. (2022, 6 de enero). 2022 Congressional Outlook and Top 10 Federal Health Policy Issues to Watch. *Holland & Knight Healthcare Blog*. <https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2022/01/2022-congressional-outlook-and-top-10-federal-health-policy-issues>

- Luna González, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Patria.
- Mercer. (2022, 24 de febrero). 2022 Health Law and Policy Outlook. *Mercer*. <https://www.mercer.com/insights/law-and-policy/2022-health-law-and-policy-outlook/>
- Mikulic, M. (2023a, 29 de agosto). Pharmaceutical market: worldwide revenue 2001-2022. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001/>
- Mikulic, M. (2023b, 6 de marzo). World pharmaceutical market distribution by submarket 2014-2022. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/266547/total-value-of-world-pharmaceutical-market-by-submarket-since-2006/>
- Mordor Intelligence. (2023). *Análisis del tamaño y la participación del mercado de medicamentos de venta libre de América del Norte: tendencias de crecimiento y pronósticos (2023-2028)*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/north-america-over-the-counter-otc-drugs-market-analgesics-dermatological-gastrointestinal-industry>
- Newton, V. (2019, 29 de marzo). CVS Value Chain Analysis & VRIO/VRIN Analysis (Resource-Based View). *Rancord Society*. <https://www.rancord.org/cvs-vrio-vrin-analysis-value-chain-analysis-rbv-competitive-advantages>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2022). *World Population Prospects 2022. United States*. <https://population.un.org/wpp/Graphs/DemographicProfiles/Line/840>
- Paul, D. & Candle, J. (2020). *Business Analysis* (4a ed.). BCS, The Chartered Institute for IT.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva*. Rei
- Porter, M. E. (2014). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2ª ed.). Patria.
- Pramudita, C. D. (2016). *The Balanced Scorecard as Strategic Controlling Instrument. Introducing the Indicators-based BSC for Implementation of a Corporate Strategy from Four Different Perspectives*. Anchor Academic Publishing.
- Primeros cheques del plan de ayuda de Biden se pagarían este fin de semana. (2021, 13 de marzo). *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/economia/Primeros->

- cheques-del-plan-de-ayuda-de-Biden-se-pagarian-este-fin-de-semana-20210312-0083.html
- Roche. (2020, 1 de julio). Píldoras digitales, llega la administración ‘smart’ de alimentos. *Roche*.
<https://www.rocheplus.es/innovacion/estilo-de-vida/pildoras-inteligentes.html>
- Santander. (2023). Estados Unidos. Política y economía. *Santander*.
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Solomon, M. R. (2017). *Comportamiento del consumidor* [e-book]. Pearson Educación.
<https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/?il=4917>
- Sopel, J. (2021, 15 de agosto). Afganistán: la retirada de Estados Unidos, ¿la peor decisión de Biden en política exterior? *BBC Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58212493>
- Statista. (2021, 22 de setiembre). Establecimientos de CVS Health 2005-2018. *Statista*.
<https://es.statista.com/estadisticas/634939/establecimientos-de-cvs-health/>
- Statista. (2022). OTC Pharmaceuticals – Worldwide. *Statista*.
https://www.statista.com/outlook/hmo/otc-pharmaceuticals/custom?currency=USD&locale=en&token=QxMJsNL_V10hYOMQuZw-6v_keEWuBoNZWcvfB2KLGatdcTMpMWnHiEfD4smMRtUeImoGwjdt8jQnBp_VN5H2ZGKbo949Vt_XZkBy7fQtTw==
- Statista. (2023). *Research and development (R&D) worldwide*.
<https://www.statista.com/study/70627/research-and-development-worldwide/>
- Telehealth HHS. (2022). Getting started with telehealth. *Telehealth HHS*.
<https://www.telehealth.hhs.gov/providers/getting-started/>
- The White House. (2022). *American Rescue Plan. President Biden’s Plan to Provide Direct Relief to Americans, Contain Covid-19, and Rescue the Economy*.
<https://www.whitehouse.gov/american-rescue-plan/>
- Tighe, D. (2022, 19 de setiembre). How consumers plan to shop in the U.S. and Europe when COVID-19 is over 2021. *Statista*.

<https://www.statista.com/statistics/1260356/shopping-plans-among-consumers-in-us-and-europe-post-covid/>

United Health Foundation. (2023). America's Health Rankings'. Social and Economic Factors in United States. *America's Health Rankings'*.
https://www.americashealthrankings.org/explore/annual/measure/social_economic/state/ALL

ANEXOS

ANEXO 1. EVOLUCIÓN DE VENTAS, COSTO Y CUOTA DE MERCADO

Resumen miles EUR	PERIODOS													Incremento/ Reduccion
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2010-2022
Ventas Netas	70,980	74,476	81,157	83,774	92,416	100,176	96,211	108,522	99,991	103,073	100,377	97,884	106,829	51%
EBIT%	11.44	16.14	15.93	19.16	26.04	25.11	22.97	26.63	22.94	21.86	20.84	21.83	22.49	
Total Costos Variables	27,818	28,524	30,822	32,072	34,864	37,787	36,015	40,930	37,826	39,117	37,178	36,482	39,982	44%
Costo Variable de produccion por Unidad														
EEUU Rubanna	107.20	107.00	106.00	107.00	113.00	119.00	118.00	119.00	118.00	120.00	120.00	120.00	117.00	8%
EEUU AndyOx	85.46	83.54	82.67	82.76	79.51	75.55	74.45	72.29	71.23	70.94	71.54	71.05	67.87	-21%
Ventas (miles de Unidades)														
EEUU Rubanna	60.77	63.82	67.25	65.36	74.40	72.61	69.01	73.71	82.37	89.66	84.82	87.28	100.00	65%
EEUU AndyOx	71.27	73.35	79.72	75.36	88.97	105.00	98.27	106.00	100.00	96.33	92.70	84.24	80.57	13%
Cuotas de mercado %														
EEUU Rubanna	14.29	13.79	13.38	12.89	13.49	16.26	13.85	13.84	13.62	14.02	13.87	13.76	13.12	-8%
EEUU AndyOx	14.29	13.34	12.88	11.66	11.65	13.36	12.19	13.26	13.73	14.10	14.24	13.61	13.20	-8%

Nota: Elaboración propia, 2023.

**ANEXO 2. COSTOS DE MARKETING Y VENTAS DURANTE EL PERIODO 2018 –
2022**

Resumen en miles de dólares	PERÍODOS				
	2018	2019	2020	2021	2022
Cuenta de resultados (miles de dólares)					
Ventas netas	108,990	112,350	109,411	106,694	116,443
Evolución de las ventas	-7.86%	3.08%	-2.62%	-2.48%	9.14%
Costos de marketing y ventas					
Publicidad	4,654.30	5,907.80	6,856.10	8,125.95	9,265.00
Servicio al cliente	3,215.50	3,962.15	4,621.60	5,417.30	6,376.50
Investigación de mercado	1,534.72	1,534.72	1,534.72	1,534.83	1,534.83
Total costos de marketing y ventas	9,404.52	11,404.67	13,012.42	15,078.08	17,176.33
Evolución de costo de ventas	11.01%	21.27%	14.10%	15.87%	13.92%
Costo de marketing y ventas/ventas (%)	8.63%	10.15%	11.89%	14.13%	14.75%

Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 3. EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA DURANTE EL PERIODO 2018-2022

Evolución del flujo de caja de la empresa	2018	2019	2020	2021	2022
Total Fondos generados por las operaciones	31,867	31,277	28,971	28,152	30,433
Total cambios en capital de trabajo neto (aum.- / dism. +)	-1,016	-246	-372	953	2,592
Flujo de caja de operaciones	30,851	31,031	28,600	29,105	33,024
Flujo de caja antes de financiación	15,692	22,859	14,037	28,108	26,550
Financiación total	-7,630	-19,620	0	0	0

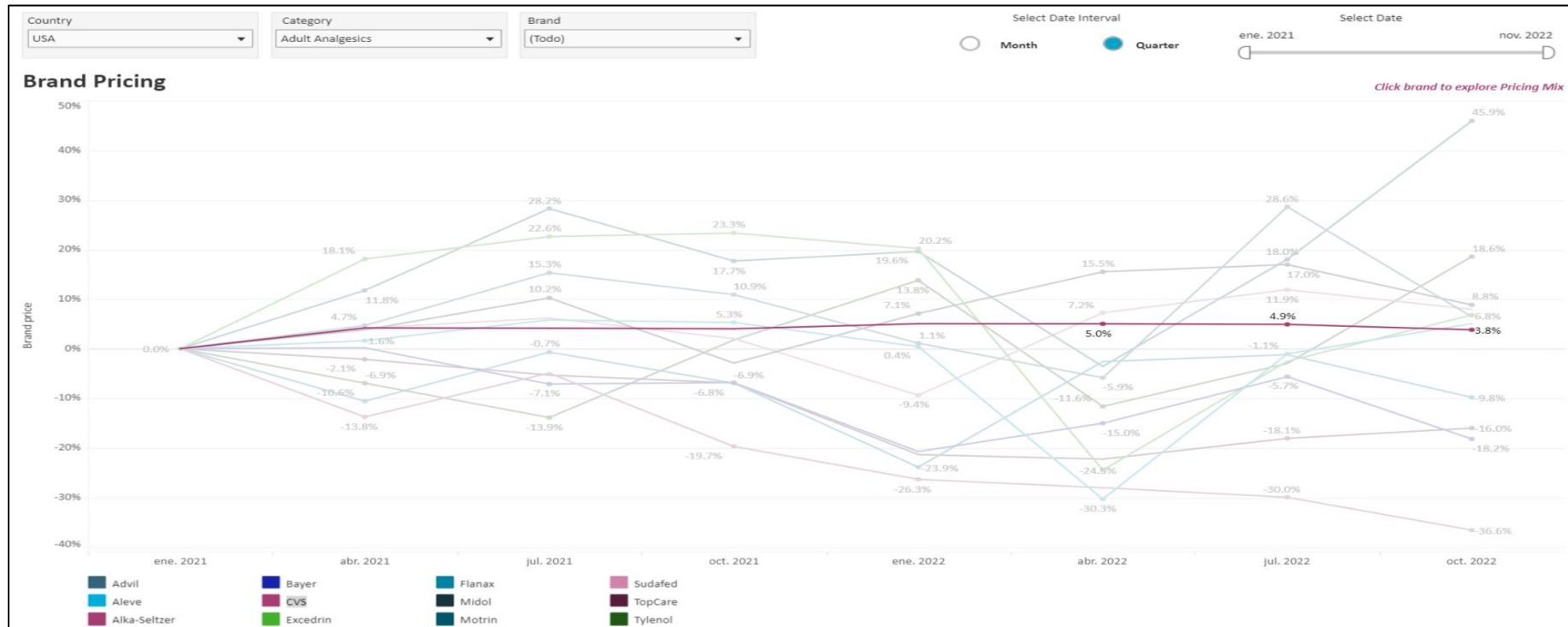
Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 4. RATIOS FINANCIEROS DE PILLSSENS DURANTE EL PERIODO 2018-2022

Ratios Financieros	2018	2019	2020	2021	2022
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de ventas/ventas (%)	8.63%	10.15%	11.89%	14.13%	14.75%
Control de calidad/ventas (%)	4.90%	5.43%	6.18%	7.15%	7.49%
Margen bruto (%)	62.17%	62.05%	62.96%	62.73%	62.57%
Margen de beneficio operativo (%)	22.94%	21.86%	20.84%	21.83%	22.49%
Beneficio neto (%)	15.79%	15.31%	14.67%	15.14%	15.45%
Ratio actual	34.27	35.57	42.99	56.42	60.46
Ratio patrimonio (%)	87.50%	98.51%	98.69%	98.85%	98.86%
Promedio ponderado del costo de capital (WACC) (%)	8.46	8.5	8.5	8.50	8.50
Costos implícitos del capital (%)	8.71%	8.50%	8.50%	8.50%	8.50%
Valor de mercado de la empresa (en miles de dólares)	406,800	394,400	385,600	389,254	421,948
Número de acciones (en miles)	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Valor nominal de la acción (USD)	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
Valor de mercado de la acción (USD)	20.34	19.72	19.28	19.46	21.10
Ganancias por acción (USD)	0.85	0.86	0.81	0.84	0.95
Tasa para deuda a largo plazo (%)	3.80%	3.80%	3.90%	3.80%	3.80%
Total retorno al accionista este año (%)	-4.36	-3.06	-2.21	0.93	8.40
Total retorno al accionista acumulado, p. a., (%)	10.6	9	7.82	7.17	7.27
ROE	11.05%	9.94%	8.49%	7.87%	8.06%

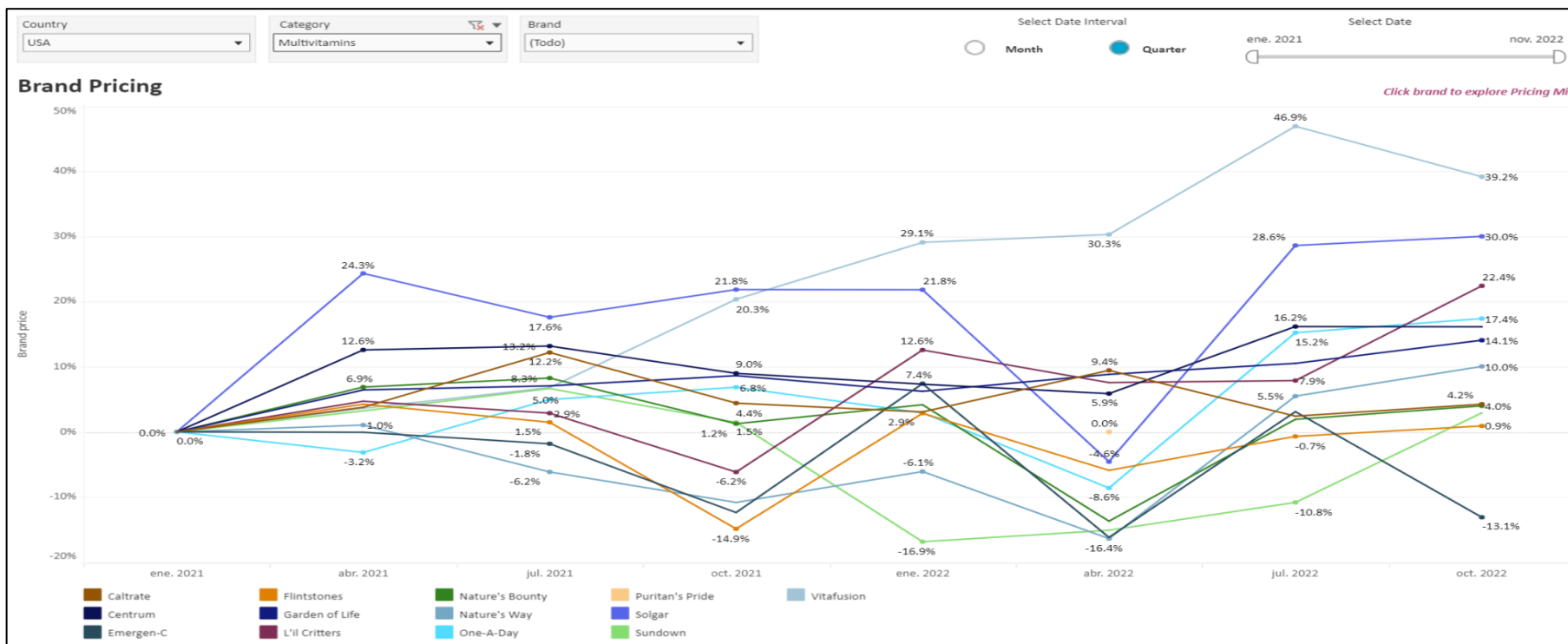
Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 5. VARIACIÓN DE PRECIOS DE ENERO DE 2021 A NOVIEMBRE DE 2022 SEGÚN LAS PRINCIPALES MARCAS EN LOS ESTADOS UNIDOS



Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 6. VARIACIÓN DE PRECIOS MULTIVITAMÍNICOS DE ENERO DE 2021 A NOVIEMBRE DE 2022 SEGÚN LAS PRINCIPALES MARCAS EN LOS ESTADOS UNIDOS



Nota: Tomado de Euromonitor International, 2023a.

ANEXO 7. SUPUESTOS PARA PROYECCIÓN DE SÓLO PILLENS

Variables para supuestos	PERÍODOS					PROYECCIÓN SOLO PILLENS				
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Porcentaje de incremento en ventas	-7.86%	3.08%	-2.62%	-2.48%	9.14%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
EBIT (%)	22.94%	21.86%	20.84%	21.83%	22.49%	28.14%	28.34%	28.54%	28.73%	28.92%
Costo de ventas/ventas (%)	8.63%	10.15%	11.89%	14.13%	14.75%	6.83%	6.62%	6.43%	6.24%	6.05%
Control de calidad/ventas (%)	4.90%	5.43%	6.18%	7.15%	7.49%	4.86%	4.86%	4.86%	4.86%	4.86%
Tasa para deuda a largo plazo (%)	3.80%	3.80%	3.90%	3.80%	3.80%	3.86%	3.88%	3.89%	3.91%	3.93%
ROE	11.05%	9.94%	8.49%	7.87%	8.06%	10.27%	9.72%	9.24%	8.82%	8.45%
Incremento de las ventas al final del periodo de cinco años										17.81%

Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 8. SUPUESTOS CON LA ALIANZA CON CVS

Variables para supuestos	PERÍODOS					PROYECCIÓN CON CVS				
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Porcentaje de incremento en ventas	-7.86%	3.08%	-2.62%	-2.48%	9.14%	4.00%	5.00%	6.00%	7.00%	8.00%
EBIT (%)	22.94%	21.86%	20.84%	21.83%	22.49%	28.14%	28.39%	28.37%	28.35%	28.23%
Costo de ventas/ventas (%)	8.63%	10.15%	11.89%	14.13%	14.75%	6.83%	6.58%	6.52%	6.38%	6.25%
Control de calidad/ventas (%)	4.90%	5.43%	6.18%	7.15%	7.49%	4.86%	4.86%	4.86%	4.86%	4.86%
Tasa para deuda a largo plazo (%)	3.80%	3.80%	3.90%	3.80%	3.80%	3.86%	3.88%	3.89%	3.91%	3.93%
ROE	11.05%	9.94%	8.49%	7.87%	8.06%	10.27%	9.82%	9.34%	8.92%	8.53%
Incremento de las ventas al final del periodo de cinco años										26.34%

Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 9. FLUJO DE CAJA LIBRE DE PILLENS

Estado de Flujo de Caja (miles de dólares)	2023	2024	2025	2026	2027
Fondos generados por las operaciones					
Beneficio operativo antes de depreciación	44,079	46,102	48,206	50,395	52,670
Financiación y gastos					
Impuestos directos	-8,519	-8,925	-9,346	-9,785	-10,242
Total Fondos generados por las operaciones	35,560	37,178	38,860	40,609	42,429
Cambios en el capital de trabajo neto					
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	-2,869	-55	-55	-55	-55
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	-117	-388	-403	-419	-436
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	259	76	76	76	76
Pagos anticipados recibidos (aum. + / dism -)	0	0	0	0	0
Total cambios en capital de trabajo neto (aum.- / dism. +)	-2,728	-367	-382	-398	-415
Flujo de caja de operaciones	32,833	36,811	38,478	40,211	42,013
Gastos de capital					
Edificios	0	0	0	0	0
Maquinaria	6,734	7,003	7,283	7,574	7,877
Total gastos de capital	6,734	7,003	7,283	7,574	7,877
Flujo de caja antes de financiación	26,099	29,808	31,194	32,636	34,136
Financiación					
Cambios en préstamos a largo plazo (aum.+ / dism.-)	0	0	0	0	0
Cambios en financiación a corto plazo (aum.+ / dism.-)	0	0	0	0	0
Financiación total	0	0	0	0	0
Cambio en activos líquidos	5,828	6,062	6,304	6,556	6,818

Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 10. FLUJO DE CAJA LIBRE – CON ALIANZA CVS

Estado de Flujo de Caja (en miles de dólares)	2023	2024	2025	2026	2027
Fondos generados por las operaciones					
Beneficio operativo antes de depreciación	44,079	46,608	49,006	51,643	54,401
Financiación y gastos					
Impuestos directos	-8,519	-9,026	-9,468	-9,932	-10,384
Total Fondos generados por las operaciones	35,560	37,582	39,538	41,711	44,018
Cambios en el capital de trabajo neto					
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	-2,869	-55	-55	-55	-55
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	-117	-484	-508	-532	-557
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	259	76	76	76	76
Pagos anticipados recibidos (aum. + / dism -)	0	0	0	0	0
Total cambios en capital de trabajo neto (aum.- / dism. +)	-2,728	-464	-487	-511	-537
Flujo de caja de operaciones	32,833	37,118	39,052	41,199	43,481
Gastos de capital					
Edificios	0	0	0	0	0
Maquinaria	10,233.58	7,002.93	7,283.04	7,574.37	7,877.34
Total gastos de capital	10,233.58	7,002.93	7,283.04	7,574.37	7,877.34
Flujo de caja antes de financiación	22,599	30,115	31,768	33,625	35,604
Financiación					
Cambios en préstamos a largo plazo (aum.+ / dism.-)	0	0	0	0	0
Cambios en financiación a corto plazo (aum.+ / dism.-)	0	0	0	0	0
Financiación total	0	0	0	0	0
Cambio en activos líquidos	5,828.42	7,576.95	7,940.64	8,321.31	8,719.72

Nota: Elaboración propia, 2023.

ANEXO 11. FLUJO DE CAJA LIBRE DIFERENCIAL

Estado de flujo de caja (miles de dólares)	2023	2024	2025	2026	2027
Fondos generados por las operaciones					
Beneficio operativo antes de depreciación	0	506	800	1,248	1,731
Financiación y gastos	0	0	0	0	0
Impuestos directos	0	-101	-122	-147	-142
Total Fondos generados por las operaciones	0	404	679	1,101	1,589
Cambios en el capital de trabajo neto					
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	0	0	0	0	0
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	0	-97	-105	-113	-122
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	0	0	0	0	0
Pagos anticipados recibidos (aum. + / dism -)	0	0	0	0	0
Total cambios en capital de trabajo neto (aum.- / dism. +)	0	-97	-105	-113	-122
Flujo de caja de operaciones	0	307	574	989	1,468
Gastos de capital					
Edificios	0	0	0	0	0
Maquinaria	3,500	0	0	0	0
Total gastos de capital	3,500	0	0	0	0
Flujo de caja antes de financiación	-3,500	307	574	989	1,468
Financiación					
Cambios en préstamos a largo plazo (aum.+ / dism.-)	0	0	0	0	0
Cambios en financiación a corto plazo (aum.+ / dism.-)	0	0	0	0	0
Financiación total	0	0	0	0	0
Cambio en activos líquidos	0.00	1,515.39	1,636.62	1,765.13	1,901.29

Nota: Elaboración propia, 2023.