



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE PILLSSENS”**

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

**Presentado por:**

**Sr. Valentin Barrientos Del Alamo  
Sra. Karla Milagros Manrique Jurado  
Srta. Sylvia Lourdes Matayoshi Aragaki  
Sr. Luis Hernan Monroy Paredes  
Srta. Akemi Karen Oshiro Bernuy**

**Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro**

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

**Lima, noviembre de 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 PILLENS**” presentado por Don Valentín Barrientos del Álamo, Doña Karla Milagros Manrique Jurado, Doña Sylvia Lourdes Matayoshi Aragaki, Don Luis Hernan Monroy Paredes y Doña Akemi Karen Oshiro Bernuy, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 26 de julio del 2023 dando el siguiente resultado:

COLOCAR CAPTURA DE PANTALLA



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO** | Escuela de  
Postgrado

### **PLAN ESTRATÉGICO DE PILLENS**

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

**Presentado por**  
BARRIENTOS DEL ALAMO, VALENTIN  
MANRIQUE JURADO, KARLA MILAGROS  
MATAYOSHI ARAGAKI, SYLVIA LOURDES  
MONROY PAREDES, LUIS HERNAN  
OSHIRO BERNUY, AKEMI KAREN

Asesor: FLORES CASTRO, ALEJANDRO  
Código ORCID: 0000-0002-7397-1970

Lima, Julio 2023

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>10%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>10%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>1%</b> PUBLICACIONES	<b>3%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---

## RESUMEN EJECUTIVO

El COVID-19 trajo consigo consecuencias negativas, obligándonos a mejorar los hábitos de salud, creando en tiempo récord una cultura de prevención y cuidado que permita reforzar el sistema inmunológico, incrementando el consumo de medicamentos OTC (por sus siglas en inglés, *over the counter*, medicamentos que no necesitan prescripción médica para la venta). Pillsens, empresa dedicada a la fabricación de este tipo de medicamentos (llamados no éticos) se vio afectada por el incremento de competencia, perdiendo participación de mercado y reducción de márgenes. En el presente trabajo se muestran los resultados del proceso de investigación y análisis, consultándose fuentes estadísticas públicas e información histórica de costos, producción y venta de Pillsens. Se utilizaron diferentes metodologías de análisis como PESTELG, FODA, VRIO, análisis de mercado, cadena de valor, modelo de negocio, matrices EFE y EFI, entre otras. Se obtuvo así un plan estratégico para Pillsens que la posiciona como líder global de este tipo de medicamentos, garantizando la efectividad de sus productos, el cumplimiento de lo regulado por la FDA (*Food and Drug Administration*), organismo responsable de la regulación de todos los alimentos y medicamentos en Estados Unidos, la fabricación con eficiencia operativa y la optimización de los procesos de comercialización y distribución. Este plan contempla tres acciones principales: ampliar la capacidad instalada, desarrollar nuevos medicamentos no éticos y activar un acuerdo comercial con las farmacias CVS (empresa de *retail* farmacéutico más importante de EE. UU.); teniendo un costo de inversión de 128 108 millones de dólares, con un beneficio neto estimado de 265 415 millones de dólares al quinto año, es decir, generaría un 107.18% de retorno.

**Palabras clave:** Medicamentos no éticos (OTC); Farmacias CVS; Pillsens; Análisis PESTELG; FDA.

## ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has brought about harmful consequences, leading us to adopt healthier habits. We have developed a culture of prevention and care that strengthens our immune systems, resulting in an increased consumption of over-the-counter (OTC) medications. However, Pillsens, a company that manufactures unethical medications, lost market share and suffered reduced margins due to increased competition. This work presents the results of a research and analysis process that consulted public statistical sources and historical information on the costs, production, and sales of Pillsens. Various analysis methodologies, such as PESTELG, SWOT, VRIO, market analysis, value chain, business model, EFE, and EFI matrices, were employed to obtain a strategic plan for Pillsens. The plan positions Pillsens as a global leader in this type of medications that guarantees the effectiveness of its products, compliance with FDA regulations, operational efficiency in manufacturing, and optimization of marketing and distribution processes. The strategic plan involves three key actions: expanding installed capacity, developing new unethical medications, and activating a commercial agreement with CVS pharmacies in the United States. This plan requires an investment cost of 128,108 million dollars and is estimated to generate a net benefit of 265,415 million dollars in the fifth year, resulting in a return of 107.18%.

**Keywords:** Unethical medications (OTC); Pharmacy CVS; Pillsens; Analysis PESTELG; FDA.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE PILLSENS.....	3
1. Consideraciones generales.....	3
2. Breve historia de Pillsens hasta el año 2022.....	3
3. Descripción y perfil estratégico de Pillsens.....	4
4. Definición del problema que enfrenta Pillsens al 2023.....	5
5. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	5
6. Limitaciones de la propuesta.....	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO .....	7
1.1 Macroentorno - Análisis PESTELG.....	7
1.2 Microentorno - Análisis del sector y atractividad del sector.....	11
1.3 Matriz EFE.....	12
1.4 Conclusiones.....	13
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO .....	14
1. Modelo de negocio.....	14
2. Cadena de valor.....	15
3. Análisis de áreas funcionales.....	15
4. Análisis VRIO.....	18
5. Definición de ventaja competitiva.....	18
6. Definición de estrategia competitiva.....	19
7. Matriz EFI.....	19
8. Conclusiones.....	19
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	20
1. Mercado de medicamentos OTC.....	20
1.2 Análisis de demanda.....	23
2. Segmentos.....	28
3. Comportamiento del consumidor.....	29

4.	Tendencias tecnológicas.....	30
5.	Análisis del potencial socio estratégico de Pillsens.....	31
6.	Conclusiones.....	33
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DE PILLSENS.....		35
1.	Objetivo general.....	35
2.	Planteamiento general.....	35
3.	Modelo de negocio propuesto.....	35
4.	Cadena de valor propuesta.....	36
5.	Estrategia competitiva y ventaja competitiva.....	36
6.	Sinergias.....	37
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....		38
1.	Plan de Operaciones.....	38
1.1	Eficiencia productiva.....	38
1.2	Reducción de costos variables de insumos y materiales.....	39
1.3.	Capacidad de planta.....	40
1.4	Costo unitario de producción.....	41
1.5	Presupuesto de Operaciones.....	41
2.	Plan de <i>Marketing</i> .....	41
2.1	Proyección de ventas.....	43
2.2	Formulación estratégica de <i>Marketing</i> .....	45
2.3	Estrategia del <i>Marketing mix</i> .....	45
2.4	Plan de acción del área de <i>Marketing</i> .....	46
2.5	Presupuesto del plan de <i>Marketing</i> .....	47
3.	Plan de Recursos Humanos.....	47
3.1	Plan de actividades de Recursos Humanos.....	48
3.2	Presupuesto de Recursos Humanos.....	49
4.	Plan de Responsabilidad Social.....	51
5.	Plan de Finanzas.....	53
5.1	Indicadores de gestión de Finanzas.....	53
5.2	Supuestos para realizar el plan de Finanzas.....	54
5.3	Estados de resultados.....	54
5.4	Flujo de efectivo.....	55

5.5	VAN, TIR y WACC del plan estratégico 2027.....	56
5.6	Modelo de valoración de activos financieros (CAPM) .....	58
5.7	Conclusiones del plan de Finanzas.....	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		59
1.	Conclusiones.....	59
2.	Recomendaciones.....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Participación de mercado de Pillsens en Estados Unidos .....	3
Tabla 2. Matriz EFE del sector farmacéutico OTC.....	12
Tabla 3. Evolución 5 últimos años de los indicadores operativos .....	16
Tabla 4. Evolución 5 últimos años de los indicadores de Calidad y Tecnología .....	16
Tabla 5. Evolución 5 últimos años de los indicadores de <i>Marketing</i> y Ventas.....	16
Tabla 6. Evolución 5 últimos años de los indicadores de Logística .....	17
Tabla 7. Evolución 5 últimos años de los indicadores de Administración.....	17
Tabla 8. Análisis VRIO de Pillsens.....	18
Tabla 9. Matriz EFI de Pillsens.....	19
Tabla 10. Ingresos de ventas de analgésicos Pillsens por país 2021 .....	22
Tabla 11. Ingresos de ventas de antioxidantes Pillsens por país en 2022 .....	23
Tabla 12. Análisis VRIO de CVS.....	32
Tabla 13. Matriz EFI de CVS .....	33
Tabla 14. Análisis VRIO del Plan propuesto .....	37
Tabla 15. Sinergias del plan estratégico de Pillsens.....	37
Tabla 16. Eficiencia productiva proyectada de 2020 a 2027 .....	39
Tabla 17. Proyección de costos variables de insumos y materiales de 2021 a 2027 .....	40
Tabla 18. Capacidad de la planta proyectada de 2022 a 2027 .....	40
Tabla 19. Costo unitario de producción proyectado de 2023 a 2027.....	41
Tabla 20. Presupuesto de Operaciones de 2023 a 2027 .....	41
Tabla 21. Proyección de ventas de 2021 a 2027 .....	43
Tabla 22. Proyección de la demanda sin alianza con CVS .....	43
Tabla 23. Proyección de la demanda de con acuerdo comercial con CVS .....	44
Tabla 24. Indicadores de objetivos de <i>Marketing</i> .....	44
Tabla 25. Características del mercado.....	45
Tabla 26. Objetivos estratégicos y de <i>Marketing</i> .....	46
Tabla 27. Presupuesto del plan de <i>Marketing</i> (en USD).....	47
Tabla 28. Estrategia para el reclutamiento y selección .....	48



Tabla 29. Estrategia para el bienestar y retención.....	48
Tabla 30. Estrategia para cultura.....	48
Tabla 31. Plan de actividades de Recursos Humanos .....	49
Tabla 32. Presupuesto del plan de Recursos Humanos .....	50
Tabla 33. Objetivos del plan de responsabilidad social vs. ODS agenda 2030 .....	51
Tabla 34. Acciones e indicadores en la ODS 5 (igualdad de género) .....	51
Tabla 35. Acciones e indicadores en la ODS 6 (agua limpia y saneamiento).....	51
Tabla 36. Acciones e indicadores en la ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico)...	52
Tabla 37. Acciones e indicadores en la ODS 9 (industria, innovación e infraestructura).....	52
Tabla 38. Acciones e indicadores para la ODS 12 (producción y consumo responsables) .....	52
Tabla 39. Acciones e indicadores para el ODS 13 (acción por el clima).....	52
Tabla 40. Acciones e indicadores para el ODS 17 (alianzas para lograr los objetivos).....	53
Tabla 41. Variación de estados de resultados sin implementación del plan propuesto .....	54
Tabla 42. Variación de estados de resultados con implementación del plan propuesto.....	55
Tabla 43. Flujo de efectivo sin implementación del plan propuesto.....	55
Tabla 44. Flujo de efectivo con implementación del plan propuesto.....	56
Tabla 45. Comparación financiera de alternativas de Pillsens al 2027 .....	57
Tabla 46. Comparación de WACC de alternativas de Pillsens .....	57
Tabla 47. Comparación de CAMP de alternativas de Pillsens.....	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. PBI per cápita en Estados Unidos.....	8
Gráfico 2. Evolución anual de inflación en Estados Unidos desde 1990 hasta el 2022 .....	8
Gráfico 3. Evolución de la tasa de desempleo en Estados Unidos .....	8
Gráfico 4. Modelo de negocio de Pillsens .....	14
Gráfico 5. Cadena de valor de Pillsens .....	15
Gráfico 6. <i>Ranking</i> 2021 de compañías farmacéuticas por ingresos (en miles de millones de USD) .....	21
Gráfico 7. Participación de mercado de marcas de analgésicos Estados Unidos en 2019.....	22
Gráfico 8. Participación de mercado de marcas de antioxidantes Estados Unidos en 2021 .....	23
Gráfico 9. Distribución de los ingresos globales del mercado farmacéutico de 2010 a 2021 por región.....	24
Gráfico 10. Ingresos globales del mercado OTC de 2012 a 2025 (en miles de millones de USD) ....	24
Gráfico 11. Tasa de crecimiento anual de medicamentos OTC .....	25
Gráfico 12. Tasas de crecimiento por segmento de OTC .....	27
Gráfico 13. Distribución por género (en porcentaje).....	28
Gráfico 14. Distribución por generación (en porcentaje) .....	29
Gráfico 15. Distribución por región (en porcentaje).....	29
Gráfico 16. Presencia de enfermedades por generación .....	29
Gráfico 17. Promedio anual de consumo de OTC en Estados Unidos de 2015 a 2026.....	30
Gráfico 18. Modelo de negocio de CVS.....	31
Gráfico 19. Modelo de negocio del plan estratégico de Pillsens .....	36
Gráfico 20. Cadena de valor del plan estratégico de Pillsens .....	36
Gráfico 21. Logo de DragonOx .....	42
Gráfico 22. Pautas de marca DragonOx .....	42

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ingresos del mercado OTC global vs. Estados Unidos (en miles de millones de USD).....	63
Anexo 2. Ingresos del mercado farmacéutico OTC global vs. Estados Unidos .....	65
Anexo 3. Ingresos del mercado de analgésicos global vs. Estados Unidos.....	66
Anexo 4. Ingresos del mercado de analgésicos global vs. Estados Unidos.....	67
Anexo 5. Ingresos del mercado de antioxidantes global vs. Estados Unidos (en miles de millones de USD).....	68
Anexo 6. Ingresos y crecimiento en el mercado de antioxidantes global vs. Estados Unidos.....	69
Anexo 7. Ingresos del mercado de medicamentos para la tos global vs. Estados Unidos (en miles de millones de USD) .....	70
Anexo 8. Ingresos del mercado de medicamentos para la tos global vs. Estados Unidos.....	71
Anexo 9. Ingresos del mercado de medicamentos para enfermedades digestivas global vs. Estados Unidos (en miles de millones de USD) .....	72
Anexo 10. Ingresos del mercado de medicamentos para enfermedades digestivas global vs. Estados Unidos.....	73
Anexo 11. Ingresos del mercado de alcohol en gel global Vs. Estados Unidos (en miles de millones de USD).....	74
Anexo 12. Ingresos del mercado de alcohol en gel global vs. Estados Unidos.....	75
Anexo 13. Ingresos del mercado de productos de cuidado de la piel vs. Estados Unidos (en miles de millones de USD) .....	76
Anexo 14. Ingresos del mercado de productos de cuidado de la piel vs. Estados Unidos .....	77

## INTRODUCCIÓN

Pillsens, empresa farmacéutica de origen finlandés, comenzó a comercializar analgésicos y antioxidantes en el mercado estadounidense hace diez años, en donde alcanzó una participación de mercado del 17% y 16%, respectivamente, en cada una de sus dos líneas; ello gracias a que en los primeros años su estrategia fue la de diferenciación, y en los últimos años, de liderazgo en costos.

Sin embargo, a pesar de ser eficientes en costos y con una demanda creciente, en los años más recientes la demanda de este mercado se ha vuelto cada vez más elástica, lo que ha obligado tanto a Pillsens como a su competencia directa, a ajustar los precios y sacrificar márgenes para mantener cuota de mercado y no incurrir en costos adicionales por exceso de inventario.

Este trabajo de investigación, cuyo objetivo es presentar el plan estratégico propuesto para Pillsens, está estructurado en seis capítulos:

En el Capítulo I, se analiza el perfil competitivo de Pillsens, partiendo de su misión, visión y objetivos estratégicos, los hitos más importantes en sus diez años de operación en Estados Unidos, la situación en la que se encuentra, el problema que afronta y la solución propuesta.

En el Capítulo II, a través del análisis PESTELG y la Matriz EFE, se busca comprender el entorno de Pillsens, identificando los factores externos que pueden tener un impacto en su desempeño, operación y estrategias. Este capítulo es especialmente relevante para identificar las condiciones favorables del sector, y aprovecharlas; ejemplo: el crecimiento demográfico, el envejecimiento de la población, la elaboración y lanzamiento de políticas de salud pública que promueven la prevención de enfermedades, la inflación, la ligera alza de los ingresos per cápita, entre otros.

En el Capítulo III, se analiza el modelo de negocio de Pillsens, cómo están distribuidas las responsabilidades a nivel organizacional, su cadena de valor, se evalúan sus recursos y capacidades para identificar sus ventajas competitivas y ver si existe coherencia con su estrategia competitiva.

En el Capítulo IV, se analiza la oferta en función a los ingresos por ventas de las principales marcas de analgésicos y antioxidantes en Estados Unidos, y se proyectan crecimientos en el consumo de ambos medicamentos, también se analiza qué segmentos son los que más los consumen (por género, por generación y por región). En este capítulo también se analiza a CVS como potencial socio estratégico de Pillsens en el proceso de distribución.

En el Capítulo V, se describe el plan estratégico propuesto para Pillsens, el objetivo del plan, el modelo de negocio deseado, los recursos y capacidades que se busca convertir en ventajas competitivas, y la estrategia para aprovecharlas.

En el Capítulo VI, se detallan los planes específicos de Operaciones, de *Marketing*, de Recursos Humanos, de Responsabilidad Social y de Finanzas, que ayudarán a traducir el plan estratégico en acciones concretas.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de las fases de investigación previamente desarrolladas, con la finalidad de brindar una propuesta atractiva a Pillsens no solo en términos de rentabilidad, sino también coherente con su visión y valores.

## CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE PILLENS

Este capítulo proporciona una descripción general de Pillsens: su misión, visión, objetivos, hitos relevantes en los diez años de operación que lleva en Estados Unidos, los medicamentos que comercializa, la cuota de mercado alcanzada, las estrategias que ha tomado a lo largo de este tiempo, cuál es el problema que identifica al 2023 y qué solución plantea para afrontarlo.

### 1. Consideraciones generales

Pillsens es una empresa farmacéutica fundada en 1865 por Erik y Anni Pillsens en Finlandia, que se dedica a la producción de analgésicos (bajo la marca “Rubbana”) y antioxidantes (bajo la marca “AndyOx”), y dirige sus ventas a clientes intermedios (minoristas) (Simulador Harvard).

Hace diez años montó una planta de producción en Estados Unidos para reducir costos logísticos. En la tabla 1, se presenta la participación de mercado que Pillsens alcanzó en Estados Unidos en el año 2022.

**Tabla 1. Participación de mercado de Pillsens en Estados Unidos**

Fármaco	Participación de mercado (%)
Rubbana (analgésico)	17%
AndyOx (antioxidante)	16%

Nota. Los porcentajes de participación han sido calculados tomando como universo las ventas totales del mercado vs. las ventas de Pillsens en el mismo periodo.

Fuente: Elaboración propia 2023 basada en datos del simulador de Harvard.

### 2. Breve historia de Pillsens hasta el año 2022

A continuación, se presentan los principales hitos en la historia de Pillsens desde que inició operaciones en Estados Unidos:

Entre 2013 y 2016:

- Invierte en instalaciones y maquinaria para asegurar la capacidad de producción y poder atender la demanda del mercado.
- Invierte en factores como calidad, servicio al cliente y publicidad, para aumentar su cuota de mercado.

Entre 2017 y 2019:

- Incrementa la producción al máximo de su capacidad para aprovechar el concepto de producción a escala.

- Optimiza sus costos variables y diluye sus costos fijos.
- Comienza a evaluar a su competencia, en términos de costos, ratios, colocación de productos, y sobre todo precios.

Entre 2020 y 2022:

- Ofrece sus productos a precios competitivos; los considera un factor clave para las ventas.
- Prioriza mercados en función a su demanda, obteniendo una evolución positiva en sus ratios de rentabilidad.

### **3. Descripción y perfil estratégico de Pillsens**

Pillsens tiene como visión “Ser una empresa farmacéutica líder en el mercado de Estados Unidos, ayudando a las personas a mejorar su calidad de vida”, y como misión “Transformar el mercado de productos farmacéuticos, con altos estándares de calidad, apostando por la investigación y desarrollo tecnológico para contribuir en el bienestar de los consumidores y poder llegar a todos ellos” (Simulador Harvard).

Ha establecido como objetivo general “Ser líder en el mercado global farmacéutico de OTC” y busca lograrlo a través de los siguientes objetivos específicos:

- Innovar en procesos y productos como resultado de investigación, diseño y desarrollo (I+D+D).
- Potenciar la eficiencia operativa buscando aprovechar los beneficios económicos de la producción a escala.
- Acceder a nuevos mercados, atender otras demandas.
- Distribuir los productos óptimamente, es decir, llegar a más puntos de venta, acercarse al cliente final, reducir costos en almacenes, en transporte, en gestión de inventarios.
- Atraer y desarrollar talento humano.

Su estructura organizacional es la siguiente:

- Gerencia General y Gerencia de Finanzas liderada por Karla Manrique.
- Gerencia de Operaciones y Logística liderada por Sylvia Matayoshi.
- Gerencia de Ventas liderada por Valentín Barrientos.
- Gerencia de *Marketing* liderada por Luis Monroy.

- Gerencia de Innovación liderada por Akemi Oshiro.

En los primeros años de su operación en Estados Unidos, la estrategia de Pillsens fue la diferenciación, y en los últimos años, el liderazgo en costos.

#### **4. Definición del problema que enfrenta Pillsens al 2023**

En los últimos años, la demanda en el mercado de medicamentos OTC se ha vuelto cada vez más elástica, lo que ha obligado tanto a Pillsens, como a su competencia directa, a ajustar los precios y sacrificar márgenes para mantener cuota de mercado y no incurrir en costos adicionales por exceso de inventario.

#### **5. Enfoque y descripción de la solución prevista**

Ante el problema que enfrenta Pillsens, se hace necesario replantear su estrategia, la cual consistiría en:

- Ampliar la capacidad instalada (infraestructura y equipamiento) para hacerla aún más eficiente en costos, y beneficiar con esa reducción al consumidor a través de menores precios.
- Seguir dedicando recursos a la investigación para el desarrollo de nuevos medicamentos (de igual o mayor efectividad que sus actuales líneas de analgésicos y antioxidantes).
- Fortalecer el canal de distribución para llegar a más puntos de venta, de la mano de un socio estratégico como CVS (una de las cadenas de farmacias más grandes de Estados Unidos, con presencia en todos sus estados).

#### **6. Limitaciones de la propuesta**

Limitaciones identificadas:

- Dado que la ampliación de la capacidad de producción, así como también el desarrollo de nuevos medicamentos OTC, están altamente regulados por la FDA, se considera una potencial limitación que el proceso sea largo y costoso.
- La ampliación de la capacidad instalada podría requerir trámites para la obtención de autorizaciones o licencias de operación, además de costos de capital humano ya sea por contratación de personal calificado o de capacitación.
- La inversión en I+D+D implica la contratación de personal altamente calificado, pero no existe la certeza o garantía de que los nuevos conocimientos se materialicen en nuevos y más efectivos medicamentos, ni que la innovación se convierta en una ventaja competitiva para Pillsens, ya que dependerá de los resultados.



- Considerando que CVS es una cadena de farmacias tan grande, un desafío para Pillsens será estimar una producción eficiente para atender la demanda.
- Debido a que Pillsens lanzará un nuevo medicamento cuyo componente principal es la pitahaya, Pillsens deberá tener en cuenta asegurar el suministro para no afectar la producción.
- La propuesta del plan estratégico de Pillsens ha tomado información de fuentes secundarias, la cual podría presentar sesgos.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo se examina la situación de los últimos años del sector de medicamentos OTC en Estados Unidos, que es el mercado en el que Pillsens replanteará su estrategia.

A través del análisis PESTELG, el modelo de cinco fuerzas de Porter y la evaluación de factores externos (matriz EFE), se busca entender el comportamiento del mercado, identificar tendencias para aprovechar coyunturas favorables y responder oportunamente a potenciales amenazas.

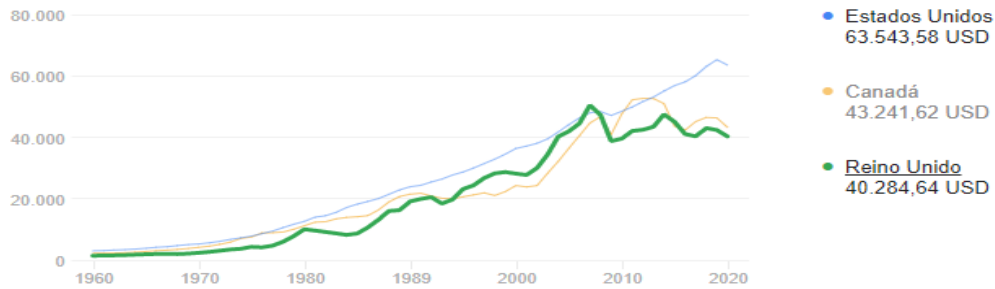
### 1.1 Macroentorno - Análisis PESTELG

A continuación, los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y globales identificados en el sector farmacéutico de medicamentos OTC en Estados Unidos:

1. Político: De acuerdo con información publicada por el Departamento de Salud y Servicios Humanos del Gobierno estadounidense, en su sitio oficial, el presupuesto para este sector presenta, una evolución marcadamente ascendente, desde USD 77 500 millones en 2016 hasta USD 131 800 millones en 2022; lo cual podría traducirse en: una mayor demanda del mercado, que los programas gubernamentales requieran el suministro de medicamentos por parte de las farmacéuticas, que el Gobierno impulse la inversión en I+D+D y ello genere innovación, implementación de políticas gubernamentales favorables al sector privado tal como que, se reglamente que en los puntos de venta de medicamentos deba existir personal de enfermería tanto registrado como practicante con la autoridad legal para recomendar y/o prescribir medicamentos (U.S. Department of Health and Human Services [HHS], 2023).
2. Económico: En este aspecto, indicadores como el PBI per cápita (Banco Mundial, s.f.), el cual se ha incrementado a lo largo de últimos años y es el quinto mejor en el mundo; la tasa de inflación (Gráfico 2), la cual presenta una tendencia estable con excepción de los años de pandemia, donde llegó a una tasa de 8% en 2022 generando sobrecostos de la materia prima, distribución, sueldos, entre otros elementos (Castillo, 2022); y la tasa de desempleo (Gráfico 3), que en promedio se ha mantenido en 5%, salvo en el 2020, que fue un año atípico por la pandemia, donde la tasa se elevó hasta 8.05% debido a los bonos otorgados por el Gobierno a toda la población, sin embargo, la proyección es que se reduzca a niveles del 2.9% (Fernández, 2022). En términos generales, el aspecto económico presenta una evolución favorable, lo cual convierte Estados Unidos en un mercado atractivo para cualquier negocio.

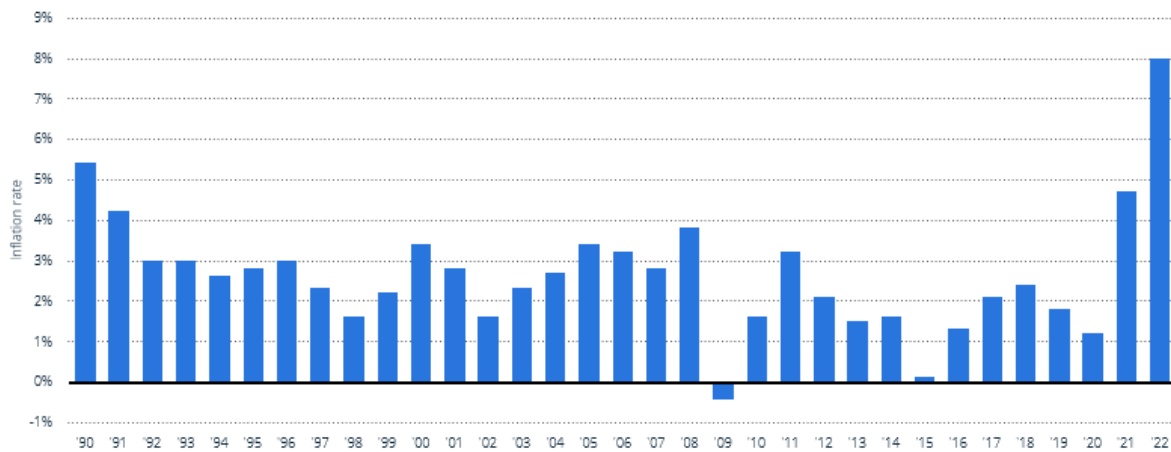
**Gráfico 1. PBI per cápita en Estados Unidos**

63.543,58 USD (2020)



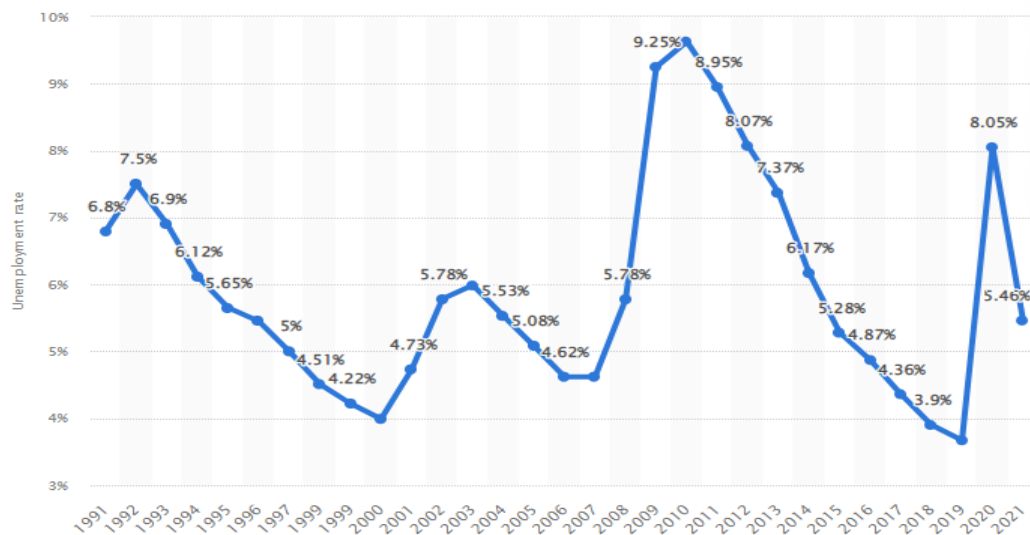
Fuente: Banco Mundial (2022).

**Gráfico 2. Evolución anual de inflación en Estados Unidos desde 1990 hasta el 2022**



Fuente: Statista (2023a).

**Gráfico 3. Evolución de la tasa de desempleo en Estados Unidos**



Fuente: Statista (2023b).

3. Social: A nivel demográfico, según indican Porter, Ramírez y Houghtalin en el documento *CVS Health: redefiniendo la propuesta de valor*, los ancianos con alguna condición crónica representaban aproximadamente el 14% de la población total, lo cual significaba el 31% del gasto público en salud; y se espera que para el 2050 la cantidad de ancianos en Estados Unidos se duplique. Este aumento demográfico en la población anciana tiene un efecto positivo sobre en el negocio farmacéutico ya que tendrán mayor cantidad de población con necesidad de medicamentos incrementando la demanda (Porter et al., 2017).

A nivel cultural, los comportamientos poco saludables como falta de ejercicios, mala nutrición, consumo de tabaco, abuso de medicamentos recetados y abuso de alcohol fueron las principales causas de las enfermedades crónicas en Estados Unidos; es por esto que el Gobierno y las instituciones privadas han creado diferentes programas de concientización para que la población vaya cambiando poco a poco su actitud hacia una más saludable. La pandemia aceleró este cambio cultural, y podría ser beneficioso al negocio debido al incremento del consumo de medicamentos como vitaminas, antioxidantes, suplementos entre otros relacionados al cuidado de la salud.

A nivel educativo, existe una relación directa entre mayor nivel de educación e ingresos económicos, lo que le da la capacidad para gastar más y comprar productos aspiracionales. En Estados Unidos el 91% de la población entre 25 y 64 años ha culminado el nivel de educación medio superior.

4. Tecnológico: En términos de alcance de información, la tecnología en el sector ha avanzado grandemente, a diferencia de años anteriores, los pacientes cada vez cuentan con más información y están más comprometidos con el cuidado de la salud. El internet y las aplicaciones móviles han convertido al usuario en una persona que no depende tanto de los consejos médicos y es capaz de decidir qué es mejor para su salud con lo cual el paciente tiene autogestión.

En términos de investigación, la generación de nuevos medicamentos es financiada en parte por fondos públicos de universidades, y en otros casos han sido totalmente desarrollados por los laboratorios farmacéuticos. Es factible desarrollar con algunas universidades convenios de inversión en I+D+D, lo cual podría generar un beneficio mutuo y disminuir costos, trasladando este beneficio al consumidor final (Calavia, 2023).

En términos de inteligencia artificial, esta acelerará la investigación y desarrollo de medicamentos cada vez más efectivos y permitirá tener resultados en menor tiempo. La inteligencia de datos, y la digitalización tanto de los servicios como de los canales de atención facilitarán la obtención de información respecto a las preferencias y comportamiento del consumidor permitiendo predecir en un futuro sus necesidades, posicionando a las empresas con este desarrollo en una posición de ventaja frente a otros (Calavia, 2023).

5. Ecológico: Impacto ambiental: Para el caso de esta industria las entradas son la materia prima para la elaboración de los fármacos y las salidas son los productos y subproductos del proceso de transformación sumado a los desechos de la producción. Se concibe que los principales residuos son originados por la limpieza de equipos, además que al efluente se le adicionarán todos los compuestos utilizados en el proceso de limpieza. La tendencia de los consumidores es fidelizarse con empresas que generen un impacto no negativo en el medio ambiente, siendo conscientes de la sostenibilidad del planeta (Estrada et al., 2020).

Acciones mejora de impacto ambiental: CVS reemplazó el 25% de los dulces ubicados cerca de las cajas registradoras con opciones más saludables. CVS adoptó un nuevo marco de responsabilidad social en 2013, centrado en comunidades más saludables, sostenibilidad ambiental y oportunidades económicas; CVS Health redujo su huella ambiental, incluidas las rutas de los camiones, la eficiencia del combustible, las emisiones de gases de efecto invernadero por pie cuadrado de espacio comercial y el uso de agua en el paisajismo, así como programas de reciclaje (Porter, 2008).

6. Legal: Disposiciones, leyes y prácticas regulatorias: En la década de 1980 los costos de recetas médicas comenzaron a incrementarse, inclusive a más del doble. Sin embargo, uno de los argumentos tradicionalmente usados por las farmacéuticas es que muchos de los medicamentos en Estados Unidos están bajo patente, mientras en el resto del mundo son genéricos. Por ello, el Gobierno de Estados Unidos aprobó una legislación para permitir la venta de sustitutos genéricos de menor costo para medicamentos de marca con patentes vencidas. Las diversas entidades en la cadena de suministros farmacéuticos, incluidos los fabricantes y distribuidores mayoristas, han logrado encontrar vacíos legales que les permitan maximizar los beneficios y a su vez evitar en lo posible el ingreso de estos medicamentos genéricos (Lema, 2015).

Importar medicamentos de Canadá: La OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) estima que los estadounidenses gastan en promedio unos USD 1 200 al año en medicinas recetadas; el gasto por medicamentos más alto del mundo. El plan contempla que la importación se haga con la supervisión de la FDA y los estados. Los mayoristas de medicamentos y las farmacias actuarían como intermediarias entre farmacéutica y consumidores finales (OCDE, 2022).

7. Global: La pandemia ha generado mayor conciencia por parte de la población en cuanto al cuidado de su propia salud y a la prevención de esta. También impulsó la industria farmacéutica a nivel mundial a través de la inversión en Desarrollo e Investigación (Kohlmann, 2021).

Inicialmente disminuyó la afluencia de público a las cadenas de farmacias debido a las restricciones tomadas por cada Gobierno, pero luego se pudo revertir porque estas farmacias fueron puntos de vacunación para la población estadounidense.

**Guerra:** La guerra entre Ucrania y Rusia ha traído como consecuencia muchos factores en la economía mundial, de los más importantes es la subida de costos en energía, ya que Estados Unidos ha prohibido la importación del petróleo y gas ruso generando que los costos del crudo hayan alcanzado su máximo valor en los últimos siete años. Todo esto sumado a la escasez de alimentos, fertilizantes y las barreras de exportación e importación que generan un mayor costo en la mayoría de los productos aumentando el costo de vida del país (Comisión Económica para América Latina [CEPAL], 2022).

**Nuevo modelo de negocio: creación de farmacias en línea.**

## **1.2 Microentorno - Análisis del sector y atractividad del sector**

Se tomó el modelo del análisis de las cinco fuerzas de Porter (2008) para comprender el entorno competitivo de Pillsens:

1. Poder de negociación de los clientes: Tienen un poder de negociación alto, los consumidores hoy en día buscan no solo la compra del producto en el punto de venta, sino un servicio integral, por ejemplo, paquetes de seguro que incluyan sus medicamentos y servicios de salud de manera anual. También escogen comprar en lugares que tengan variedad, disponibilidad del producto y de fácil acceso.

Debido a una alta oferta de productos OTC los consumidores buscan mejores precios exigiendo una alta calidad, impactando en la rentabilidad de la compañía.

2. Poder de negociación de los proveedores: Tienen un poder negociación bajo, debido a la alta disponibilidad de proveedores de materia prima en el mercado. Buscan realizar acuerdos comerciales de alto volumen generando alianzas de largo plazo.
3. Amenaza de nuevos competidores entrantes: la amenaza de ingreso de un nuevo competidor es alta debido a que las barreras de elaboración de producto, materia no es exclusivo de Pillsens. Se requiere de una inversión considerable la cual puede ser cubierta por alguna empresa del sector que incurra un nuevo producto similar a los de Pillsens.
4. Rivalidad entre competidores: Rivalidad alta, ya que existen muchos productos con los mismos principios activos y que se diferencian por algunos componentes adicionales que poseen.
5. Amenaza de nuevos productos sustitutos: Amenaza alta de productos sustitutos. Hoy en día existe una alta cantidad de productos y marcas de productos naturales que ayudan de cierta forma a mejorar el organismo en diferentes aspectos. Con el paso de los años hasta la actualidad estos productos han ido aumentando su participación en el mercado de la salud alternativa. Este tipo de producto es una amenaza que puede llegar a ser fuerte dependiendo de la coyuntura económica del país.

### 1.3 Matriz EFE

**Tabla 2. Matriz EFE del sector farmacéutico OTC**

Oportunidades			
Factor crítico de éxito	Peso o Valor (0.0 poco importante – 1.0 muy importante)	Calificación (1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor)	Calificación ponderada (Peso x calificación)
Incremento del gasto público en salud tienen tendencia ascendente en los últimos años, y se espera un aumento en los próximos años	0.1	4	0.04
Mercado potencial por altos niveles per cápita	0.05	3	0.15
Según proyección de Porter, Ramírez y Houghtalin (2017), se duplicará al 2050 el número de ancianos	0.04	2	0.08
Impulso gubernamental en la concientización de la población en mejorar actitudes saludables	0.1	4	0.4
Mejora de la tecnología, conlleva a información especializada para la toma de decisiones de pacientes	0.1	3	0.3
Investigación en universidades podría producir nuevos medicamentos	0.1	3	0.3
La pandemia COVID-19 ha cambiado la conciencia en hábitos de salud, demandando productos previos	0.05	3	0.15

Amenazas			
Factor crítico de éxito	Peso o Valor (0.0 poco importante – 1.0 muy importante)	Calificación (1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor)	Calificación Ponderada (Peso x Calificación)
Impacto de los efectos inflacionarios a consecuencia de la pandemia, incrementa precio de los insumos	0.08	2	0.16
La guerra en ucrania y la pandemia repercuten en el consumo de medicamentos OTC	0.1	2	0.2
Políticas en Estados Unidos para permitir la venta de medicamentos genéricos provenientes de Canadá	0.1	3	0.3
Competencia de productos sustitutos	0.1	1	0.1
Desaceleración de crecimiento en la economía norteamericana	0.08	2	0.16
Total	1		2.7

Fuente: Elaboración propia 2023.

La matriz EFE indica que la empresa está respondiendo con eficacia a las amenazas y oportunidades, ligeramente por encima del promedio para la industria farmacéutica.

#### 1.4 Conclusiones

El entorno externo muestra una tendencia favorable para el sector en el que compite Pillsens, ya que el COVID-19 ha generado mayor conciencia por parte de los consumidores respecto a la salud. Además, el COVID-19 y la guerra entre Ucrania y Rusia han ocasionado un aumento en la tasa de desempleo, y por ello una afectación directa al poder adquisitivo de los clientes buscando opciones más económicas como son los productos genéricos.



## CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

En este capítulo se presentan y analizan los elementos internos de Pillsens, como su modelo de negocio, cadena de valor, las áreas funcionales que lo conforman; a través del análisis VRIO se identifican sus ventajas competitivas y se describe su estrategia competitiva. Por último, se evalúan los factores internos (matriz EFI), con la finalidad de conocer la situación real de Pillsens, y tomar mejores decisiones para el logro de sus objetivos.

### 1. Modelo de negocio

El modelo de negocio de Pillsens tiene como propuesta de valor “Optimizar costos a partir del control eficiente de su proceso de producción, manteniendo altos estándares de calidad en sus productos” considerando a partir de ello todos sus demás componentes.

**Gráfico 4. Modelo de negocio de Pillsens**



Fuente: Elaboración propia 2023.

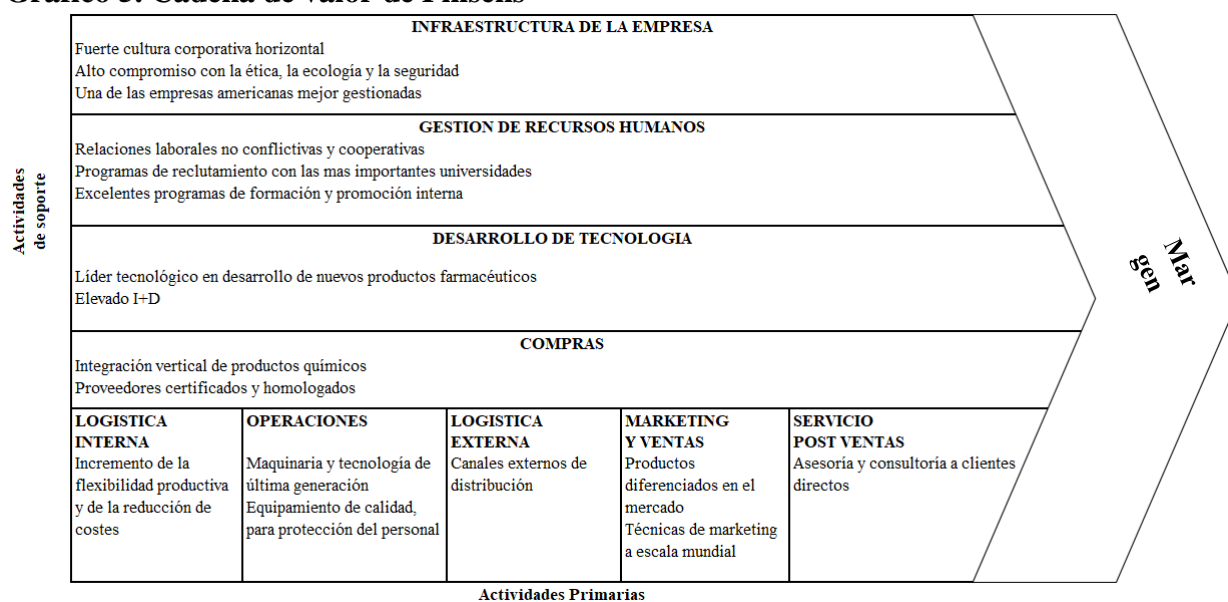
El modelo de negocio que presenta Pillsens contiene una propuesta integral de selección de proveedores clave, así como la fidelización basada en el conocimiento de sus clientes, focalizando sus actividades claves en el control de la operación y los procesos, manteniendo altos estándares de calidad y servicio excepcional de cara a los clientes finales y no finales. Usa canales comerciales flexibles para sus clientes, muestra un modelo eficiente de estructura de costes, aplicando el método JIT (*just in time*), metodología que optimiza los recursos eliminando los desperdicios teniendo la cantidad necesaria en el momento justo, en la cadena de suministro.

## 2. Cadena de valor

Entre las actividades primarias, Pillsens considera las que son propias de la operación, como: la recepción de insumos, el almacenamiento de los productos terminados, la distribución de materias primas y productos; pero también actividades de *Marketing* y Ventas como: la dinámica promocional para asegurar y garantizar el exitoso desempeño de las ventas, la correcta exhibición de los productos en los comercios, y el buen servicio post venta a los minoristas.

Entre las actividades de soporte, Pillsens considera aquellas relacionadas con la contratación y selección de personal capacitado para realizar las actividades primarias de su cadena de valor; las actividades de I+D+D buscando hacer más eficientes los procesos productivos y desarrollar productos innovadores a bajo costo, lo que se traduce en rentabilidad para los accionistas; las actividades de evaluación y gestión de proveedores para asegurar el funcionamiento de Pillsens.

**Gráfico 5. Cadena de valor de Pillsens**



Fuente: Elaboración propia 2023.

## 3. Análisis de áreas funcionales

**Operaciones.** Para la fabricación de sus analgésicos y antioxidantes Pillsens cuenta con una planta de producción ubicada en Estados Unidos cuya capacidad de producción es de 262 000 unidades teniendo como política en la mayoría de los casos excepto condiciones muy adversas, la maximización de la saturación de las líneas de producción para la reducción de los costos fijos de la planta y en conjunto con los costos variables de producción generen una ventaja frente a los competidores en cuanto a costos de producción.

También se invierte de manera anual en infraestructura, equipos y tecnología que permitan incrementar la productividad de la planta y reducir la cantidad de turnos de trabajo. En cuanto a la política de *stock* de la compañía se trabaja a través de una proyección de ventas y plan de producción que permiten mantener el inventario al nivel más bajo posible para evitar sobrecostos de almacenamiento.

**Tabla 3. Evolución 5 últimos años de los indicadores operativos**

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Capacidad de producción, miles de unidades	330	313	298	283	262
Volumen de producción, miles de unidades	315	139	165	266	261
Turnos de producción	2.87	1.33	1.66	2.82	2.99
Personas de producción	85	36	40	70	68
Eficiencia operativa	3.70	3.87	4.15	3.80	3.86

Fuente: Elaboración propia 2023.

Calidad y Tecnología. La empresa se ha caracterizado por invertir de forma anual en control de calidad que incluye también al área de I+D+D para así potenciar la calidad de sus líneas de productos actuales, y generar nuevos.

**Tabla 4. Evolución 5 últimos años de los indicadores de Calidad y Tecnología**

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Costo control de calidad	4 080	3 936	3 854	4 464	4 700
Costo mejora en eficiencia de costos	1 275	1 440	1 410	1 440	1 410
Costo calidad/ventas	7.03%	6.29%	6.66%	7.93%	6.76%
Costos eficiencia/ventas	1.88%	3.30%	2.44%	2.56%	2.03%

Fuente: Elaboración propia 2023.

*Marketing* y Ventas. El mercado de los antioxidantes es el que más crecimiento ha tenido en los últimos años sobre todo en Estados Unidos.

El precio. Se determinó en función a los costos y la competencia del mercado, tratando de tener un precio bajo, pero con productos de alta calidad a través de la reducción de costos en producción como en distribución.

**Tabla 5. Evolución 5 últimos años de los indicadores de Marketing y Ventas**

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas en miles de unidades	284	264	244	236	309
Venta en miles de euros	67 695	62 530	57 854	56 301	69 507
Participación de mercado Rubbana	15.47%	15.12%	14.13%	13.50%	17.01%
Participación de mercado AndyOx	15.99%	14.64%	13.61%	13.83%	15.64%
Costo publicidad/ventas	9.58%	10.24%	11.67%	13.02%	7.36%
Costo servicio al cliente/ventas	6.01%	6.88%	7.26%	7.44%	4.87%

Fuente: Elaboración propia 2023.

Finanzas. Pillsens es la segunda empresa en el mercado con mayor ROCE (retorno de capital empleado), con la segunda mayor valoración en euros en el mercado y un EBITDA (beneficio operativo antes de depreciación) de 16 529, uno de los más altos a comparación de sus competidores más cercanos.

**Tabla 6. Evolución 5 últimos años de los indicadores de Logística**

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de ventas/ventas, %	17.22	18.78	20.10	22.12	18.67
Control de calidad/ventas, %	6.53	6.90	7.07	8.40	7.71
Margen bruto, %	55.51	56.01	56.01	55.26	49.45
Margen de beneficio operativo, %	12.83	10.34	10.08	5.69	6.64
Beneficio neto, %	7.58	5.79	5.70	2.41	3.40
Retorno del capital empleado, ROCE %	10.94	8.12	7.39	3.88	5.18
Ratio actual	13.28	21.96	24.65	27.40	27.58
Ratio patrimonio, %	44.15	46.91	48.98	49.70	50.97

Fuente: Elaboración propia 2023.

Logística. Pillsens busca ser eficiente en cuanto a la elección del lugar de producción (planta) y cantidad, para que la logística de envíos hacia otros países o dentro del país sea al menor costo posible. Se utiliza una política de *stock* baja que permita que los costos de almacenamiento sean los más bajos. A largo plazo se planea realizar alianzas estratégicas con empresas que tengan un canal de distribución más robusto que permita tener mayor penetración en el mercado y ser más eficientes en la distribución de sus productos.

**Tabla 7. Evolución 5 últimos años de los indicadores de Administración**

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Inventario inicial	10.48	26.71	1.06	16.92	20.15
Inventario final	26.71	1.06	16.92	20.15	0.00
Promedio inventarios	18.59	13.88	8.99	18.54	10.08
Rotación de inventarios (veces)	258.66	447.23	369.12	362.82	2 472.91
Costo variable unitario Rubbana	123.82	116.84	120.18	130.50	130.94
Costo variable unitario AndyOX	76.17	68.72		81.45	82.65

Fuente: Elaboración propia 2023.

Administración. Es necesario en sistemas de planificación y control llevar operaciones más eficientes y para ello, el factor humano es clave tanto en habilidades blandas como técnicas.

Otro punto clave es la comunicación en la organización que genera un buen clima laboral, sensación de bienestar, de pertenencia y contribuye a la eficiencia.

La estructura organizacional de la empresa está liderada por una Gerente General que también cumple con las funciones de Gerente de Finanzas quien tiene a su cargo cuatro gerencias

(Ventas, Logística, *Marketing* e Innovación) las cuales tienen funciones específicas y alineadas a los objetivos de la compañía.

#### 4. Análisis VRIO

Al enumerar los recursos y capacidades de Pillsens, se identifican ventajas competitivas temporales como la tecnología y la calidad, y como ventaja competitiva sostenible la eficiencia operativa, sobre la que se soporta su estrategia de liderazgo en costos.

**Tabla 8. Análisis VRIO de Pillsens**

Recursos y capacidades Pillsens	V	R	I	O	Tipo de ventaja competitiva
Marca	●				IC
Infraestructura y Capacidad de Producción	●				IC
Tecnología e Innovación	●	●			VCT
Calidad	●	●			VCT
Know-how	●	●	●		VCE
Eficiencia Operativa	●	●	●	●	VCS

Fuente: Elaboración propia 2023.

#### 5. Definición de ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Pillsens está basada en costos debido a la eficiencia operativa en los siguientes frentes:

- Infraestructura y capacidad de producción, ya que cuenta con capacidad instalada que permite trabajar en niveles óptimos de producción, pudiendo producir a máxima capacidad.
- *Know-how*, ya que cuenta con una experiencia de 157 años en la industria y gestiona bien sus procesos.

Pillsens hace óptimo uso de la capacidad instalada, tiene un eficiente control de inventarios e invierte en maquinaria y tecnología. Estas características han permitido a Pillsens reducir sus costos variables, evitar pagos innecesarios por almacenamiento e incrementar su productividad en la fabricación de analgésicos y antioxidantes, convirtiéndose en ventajas competitivas relevantes para sobresalir frente a la competencia y así ganar mercado en las localidades en que busque entrar.

## 6. Definición de estrategia competitiva

Pillsens adopta la estrategia de liderazgo en costos según Porter. A partir de la simplificación de procesos ha optimizado su producción, y aprovechado la economía de escala para generar mayor rentabilidad frente a su competencia.

## 7. Matriz EFI

**Tabla 9. Matriz EFI de Pillsens**

Fortalezas			
Factor crítico de éxito	Peso o Valor (0.0 poco importante – 1.0 muy importante)	Calificación (1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor)	Calificación ponderada (Peso x calificación)
Eficiencia operativa productiva, optimización de costos	0.1	3	0.3
Know-how de la industria y procesos	0.12	3	0.36
Capital humano de calidad	0.1	4	0.4
Experiencia en canales digitales	0.06	3	0.18
Calidad de productos farmacéuticos	0.12	2	0.24
Amenazas			
Factor crítico de éxito	Peso o Valor (0.0 poco importante – 1.0 muy importante)	Calificación (1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor)	Calificación Ponderada (Peso x Calificación)
Canales de distribución ilimitados, no se cuenta con puntos de venta presenciales.	0.12	2	0.24
Poca exclusividad de marca en el mercado	0.15	3	0.45
Liquidez limitada, se necesita financiamiento externo	0.1	3	0.3
Costos elevados en tecnología de punta	0.08	2	0.16
Costo de almacenamiento de productos e insumos	0.05	2	0.1
Total	1		2.73

Fuente: Elaboración propia 2023.

En conclusión, Pillsens actualmente cuenta con una posición estable y sólida, superior al promedio, lo que le da una ligera ventaja competitiva que la diferencia frente a sus competidores.

## 8. Conclusiones

Pillsens tiene como ventaja competitiva sostenible su eficiencia operativa, lo que le permite diferenciarse de sus competidores. Su estrategia es el enfoque de liderazgo en costos. Pillsens, tiene una sólida cadena de valor, soportada por las áreas de Logística, Operaciones, *Marketing* y Ventas que finalmente son las que soportan el negocio e impulsan el crecimiento esperado.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO

El objetivo de este capítulo es conocer la evolución de los últimos años de los ingresos por ventas de medicamentos OTC en Estados Unidos, así como las características, el comportamiento y preferencias de sus consumidores, en términos demográficos, sociales, económicos, culturales. También se analiza a la empresa CVS, potencial socio estratégico para atender el proceso de distribución y logística.

### 1. Mercado de medicamentos OTC

Dado que el mercado está conformado por dos principales fuerzas: oferta y demanda, para analizar la oferta se identificaron las farmacéuticas con las ventas más altas en Estados Unidos, se muestra la participación de mercado de las principales marcas, en cada línea de productos en la que Pillsens compite: por un lado las marcas de analgésicos como Rubbana, y por otro lado las marcas de vitaminas y antioxidantes como AndyOx; para analizar la demanda, se compararon los ingresos por ventas globales vs. Estados Unidos, partiendo del sector farmacéutico en general, luego del sector de medicamentos OTC, y finalmente de cada segmento de medicamentos OTC: analgésicos, antioxidantes, tos, enfermedades digestivas, alcohol en gel, cuidado de la piel; esto con la finalidad de identificar qué segmento tiene mayor potencial de crecimiento.

#### 1.1 Análisis de oferta

##### a. Farmacéuticas en Estados Unidos

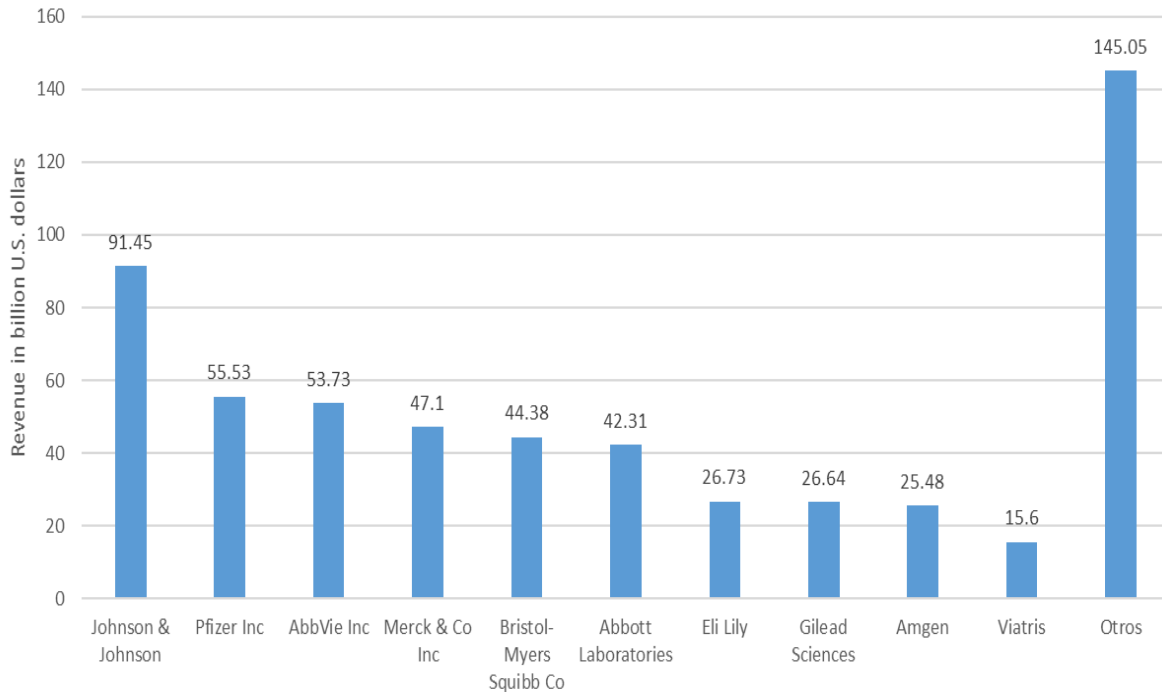
Al cierre del 2021, las 3 principales compañías farmacéuticas en Estados Unidos, efectuando una comparación en cuanto a ingresos de ventas (miles de millones de dólares), fueron las siguientes: Johnson & Johnson con 91 450 millones de dólares en ingresos, seguida por Pfizer con 55 520 millones de dólares y AbbVie Inc. con 53 750 millones de dólares.

A continuación, se muestra el *ranking* de las 10 empresas que lideran este mercado en Estados Unidos (Statista, 2023c).

Estas tres grandes compañías son las que lideran el mercado de fabricación de productos farmacéuticos. Sin embargo, debe considerarse la diferenciación entre Johnson & Johnson y las otras 2 competidoras debido a la participación que esta representa del 46% del total de las 3 principales.

A su vez, se identifica que la participación de Pillsens en cuanto a los ingresos generados en 2021 correspondiente a Estados Unidos efectuados por medicamentos OTC es muy baja, al efectuar el desglose de los tipos de medicamentos para identificar una comparativa más precisa, permite establecer una posición dentro del segmento de producto a especializarse.

**Gráfico 6. Ranking 2021 de compañías farmacéuticas por ingresos (en miles de millones de USD)**



Fuente: Elaboración propia 2023 adaptado de Statista (2023c).

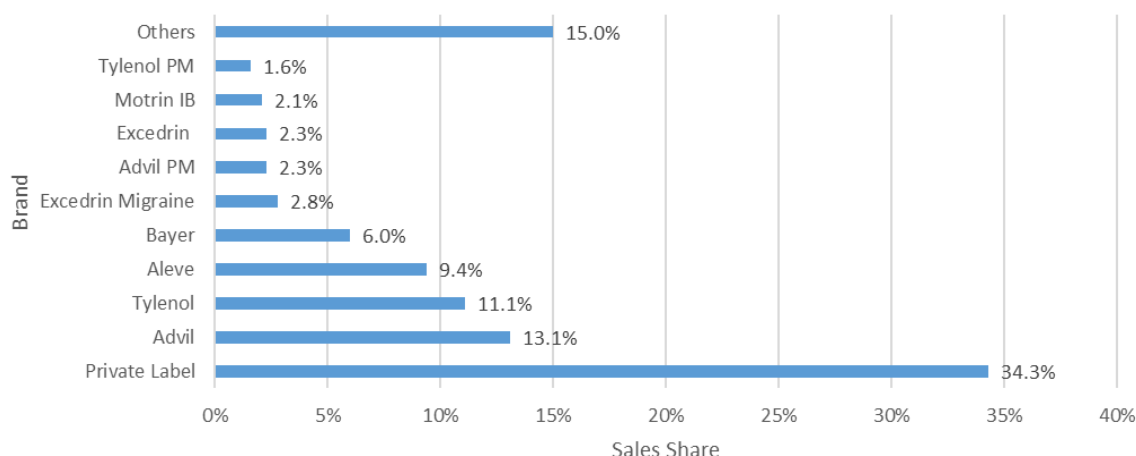
### **b. Participación de mercado de las marcas de analgésicos en Estados Unidos**

Dentro de los diversos tipos de medicamentos OTC se identifica a los analgésicos y es por ello indispensable dar a conocer aquellas marcas de analgésicos que existen en el mercado de Estados Unidos y cuáles han sido las de mayor aceptación en el mercado en el año 2019.

A continuación, se identifican las 10 marcas más importantes en el mercado de Estados Unidos, un importante 34.3% corresponde a marcas blancas, seguido de estas se encuentra a Advil con un 13.1%, en 3er lugar esta Tylenol con un 11.1% continuando con Aleve 9.4% y Bayer con 6% respectivamente. Dentro de “Otros” se incluye también a los analgésicos que produce Pillsens (Rubana) (Ridder, 2021).



### Gráfico 7. Participación de mercado de marcas de analgésicos Estados Unidos en 2019



Fuente: Elaboración propia 2023 adaptada de Ridder (2021).

Al cierre del año 2021 el 54% de los ingresos de las ventas totales de analgésicos de Pillsens corresponden a la venta de analgésicos en Estados Unidos, los cuales se realizaron mediante marca propia: Rubbana.

**Tabla 10. Ingresos de ventas de analgésicos Pillsens por país 2021**

Analgésicos	Ingresos USD	% Participación
Finlandia	14 430 160	22%
Francia	15 717 875	24%
Estados Unidos	35 902 800	54%

Nota: Fuente propia resultados de ejercicio cierre 2021.

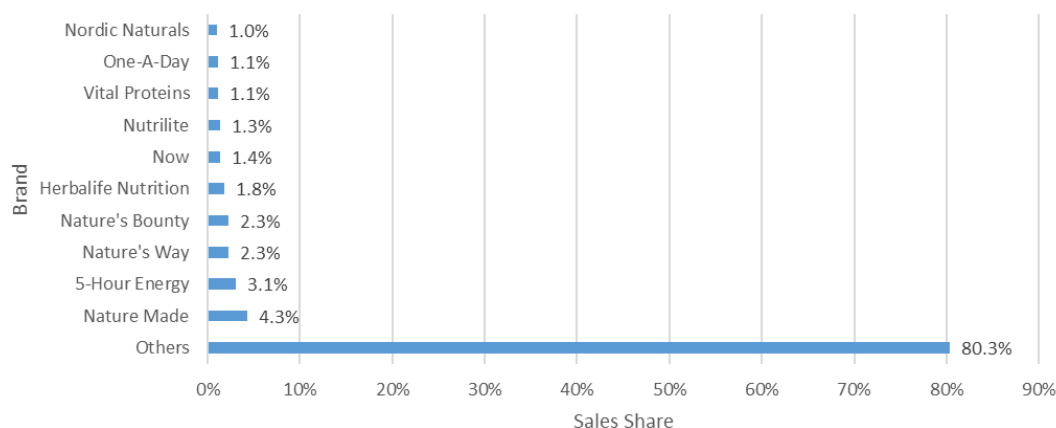
Fuente: Elaboración propia 2023 basada en los resultados del Simulador de Harvard.

Es importante para Pillsens poder crecer en el mercado de analgésicos de Estados Unidos debido a la participación de sus ingresos, así como también aprovechar la oportunidad de la alta participación de ingresos por marcas blancas.

#### c. Participación de mercado de las marcas de vitaminas y antioxidantes en Estados Unidos

A continuación, se muestran las 10 marcas más importantes en el mercado de Estados Unidos siendo las más importantes Nature Made con 4.3%, 5-Hour Energy con 3.1% y Nature’s Way y Nature’s Bounty con 2.3% cada una, sin embargo, la participación en este mercado se encuentra distribuida en muchas marcas, en donde ninguna marca tiene una participación relevante. Dentro de *Others* incluye también a los antioxidantes que produce Pillsens (AndyOx) (Euromonitor International, 2022).

### Gráfico 8. Participación de mercado de marcas de antioxidantes Estados Unidos en 2021



Fuente: Elaboración propia 2023 adaptada de Euromonitor International (2022).

Al cierre del año 2022 el 44% de los ingresos de las ventas totales de antioxidantes de Pillsens corresponden a Estados Unidos, los cuales se realizaron mediante marca propia: AndyOx.

**Tabla 11. Ingresos de ventas de antioxidantes Pillsens por país en 2022**

Antioxidantes	Ingresos USD	% Participación
Finlandia	16 532 550	22%
Francia	26 008 283	34%
Estados Unidos	33 603 720	44%

Nota: Fuente propia resultados de ejercicio cierre 2021.

Fuente: Elaboración propia 2023 basada en los resultados del Simulador de Harvard.

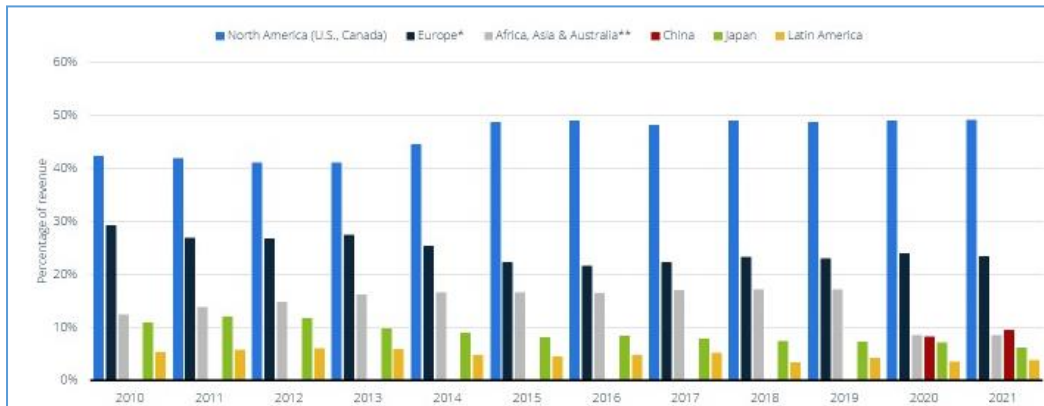
Es importante para Pillsens poder crecer en el mercado de vitaminas y antioxidantes de Estados Unidos debido a la participación de sus ingresos, así como también aprovechar la oportunidad de que no hay un líder marcado en el mercado.

## 1.2 Análisis de demanda

### a. Ingresos globales del mercado farmacéutico total

La demanda del mercado farmacéutico global, sin restringirse a los OTC, indica que el mercado estadounidense es quien concentra los mayores ingresos y ha tenido un crecimiento sostenido a lo largo de los últimos diez años (Statista, 2023d).

### Gráfico 9. Distribución de los ingresos globales del mercado farmacéutico de 2010 a 2021 por región



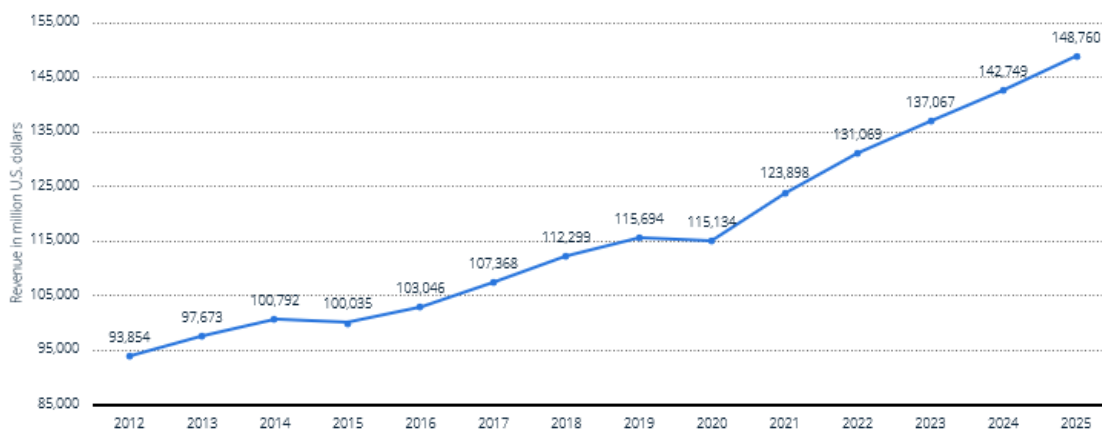
Fuente: Statista (2023d).

#### b. Ingresos globales del mercado farmacéutico OTC

A continuación, se muestran los ingresos de productos OTC a nivel mundial desde el 2012 hasta el 2021, estos han presentado una tendencia positiva incrementando sus ingresos de 93 850 millones de dólares a 123 898 millones, respectivamente, lo que representa un promedio de crecimiento de 3% anual.

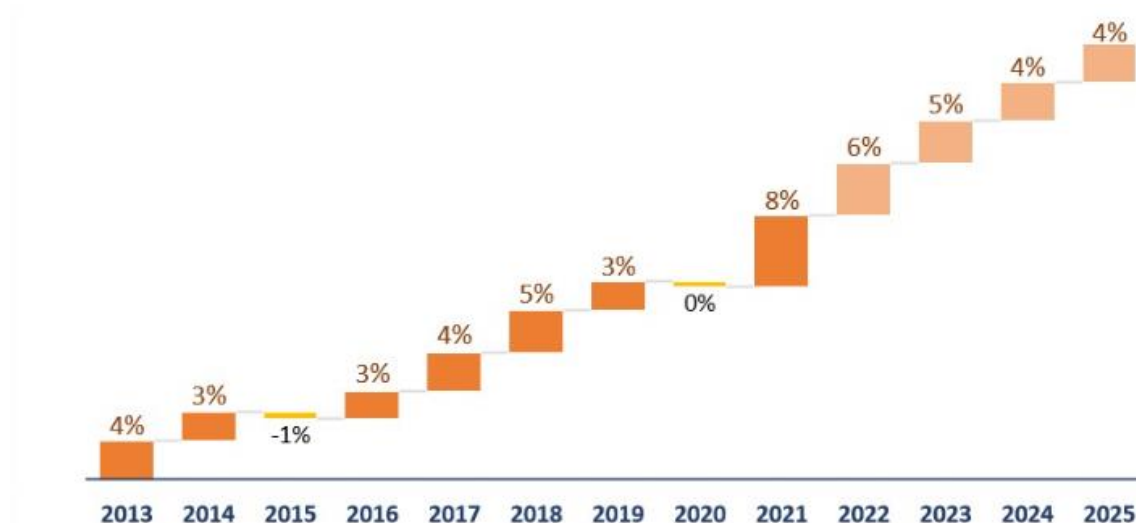
También la proyección del 2022 al 2025 es positiva con un promedio de crecimiento de 5% anual en los ingresos de OTC, lo cual brinda una muy buena señal, ya que muestra un histórico con gran crecimiento y proyección que maneja la misma línea.

### Gráfico 10. Ingresos globales del mercado OTC de 2012 a 2025 (en miles de millones de USD)



Fuente: Statista (2021).

**Gráfico 11. Tasa de crecimiento anual de medicamentos OTC**



Fuente: Elaboración propia 2023 basada en Statista (2021).

### **c. Ingresos de mercado farmacéutico OTC mundial vs. Estados Unidos**

Otra variable importante es el ingreso por ventas de productos OTC tanto a nivel global como en Estados Unidos. Este ha crecido de gran forma a nivel mundial y proyecta aún un crecimiento permanente que ciertamente se dará también en Estados Unidos con un promedio de share de 20% en los últimos 5 años. El ingreso que brinda Estados Unidos dentro del mundo es un número considerable, dada la importancia que manejan también otros países de Europa dentro de la categoría de productos OTC (ver el anexo 1).

Esto representa muy buena oportunidad de crecimiento para Pillsens en el mercado americano conjuntamente a un aliado que potencie la velocidad de penetración (ver el anexo 2).

### **d. Ingresos del mercado de analgésicos**

En el segmento de analgésicos, Estados Unidos representa en promedio el 22% de participación de mercado en el segmento de analgésicos a nivel mundial y proyecta un crecimiento hasta el 2027 de 6% anual.

Esto evidencia la fortaleza que tiene Estados Unidos y su mercado cada vez más potente en este segmento (ver los anexos 3 y 4).

### **e. Ingresos del mercado de antioxidantes**

En el segmento de antioxidantes (vitaminas y minerales), los ingresos a nivel mundial en el último año han sido de 25 310 millones de dólares, de los cuales 3 750 millones de dólares fueron de Estados Unidos, lo que representa una participación promedio de 15%.

Otro dato relevante es que, desde el 2016 y proyectado hasta el 2027 presenta una tendencia positiva de crecimiento promedio de 6% anual, convirtiéndose así en un mercado y segmento con gran potencial (ver los anexos 5 y 6).

#### **f. Ingresos del mercado segmento tos**

En el segmento de medicamentos para la tos, a nivel mundial los ingresos de este segmento en el último año fueron de 39 260 millones de dólares y en Estados Unidos 10 210 millones de dólares, lo que representa una participación de Estados Unidos promedio de 27% en los últimos años.

Otro dato relevante es que, desde el 2016 y proyectado hasta el 2027 los ingresos por ventas en este segmento presentan una tendencia positiva, con un crecimiento promedio de 6% anual, con excepción del 2020 que tiene un decrecimiento de 7% debido a la pandemia (ver los anexos 7 y 8).

#### **g. Ingresos por segmento enfermedades digestivas**

En el segmento de medicamentos para las enfermedades digestivas, a nivel mundial los ingresos de este segmento en el último año fueron de 18 130 millones de dólares y en Estados Unidos 1 730 millones de dólares, lo que representa una participación de Estados Unidos promedio de 9.6% en los últimos 6 años.

Otro dato relevante es que, desde el 2016 y proyectado hasta el 2027 presenta una tendencia positiva de crecimiento promedio de 3% anual, con excepción del 2020 que tiene un decrecimiento de 3.5% debido a la pandemia (ver los anexos 9 y 10).

#### **h. Ingresos por segmento de alcohol en gel (Hand Sanitizer)**

En el segmento de productos de alcohol en gel, la información histórica entre los años 2016 y 2021, y la proyectada hasta el 2027, muestra que los ingresos en miles de millones de dólares que percibe el mercado de Estados Unidos es la quinta parte de los ingresos a nivel mundial. Esta misma proporción se presenta inclusive en el año 2020, en el que los ingresos de este segmento en todo el mundo crecieron un equivalente a cinco veces más respecto al 2019.

Importante mencionar que el significativo crecimiento en 2020 en este mercado (se multiplicó por 6) tuvo relación directa con la pandemia y las medidas sanitarias para evitar mayores contagios, pero que, tras el súbito incremento, el consumo presentó una caída entre los años 2021 y 2022, y las proyecciones indican que se estabilizará a partir del 2023 manteniéndose en dos veces más respecto al 2019; en general los ingresos del segmento de productos de

desinfección crecen alrededor del 4% anual en Estados Unidos y el mundo, su comportamiento es sumamente homogéneo (ver los anexos 11 y 12).

### i. Ingresos por segmento cuidado de la piel (*skin treatment*)

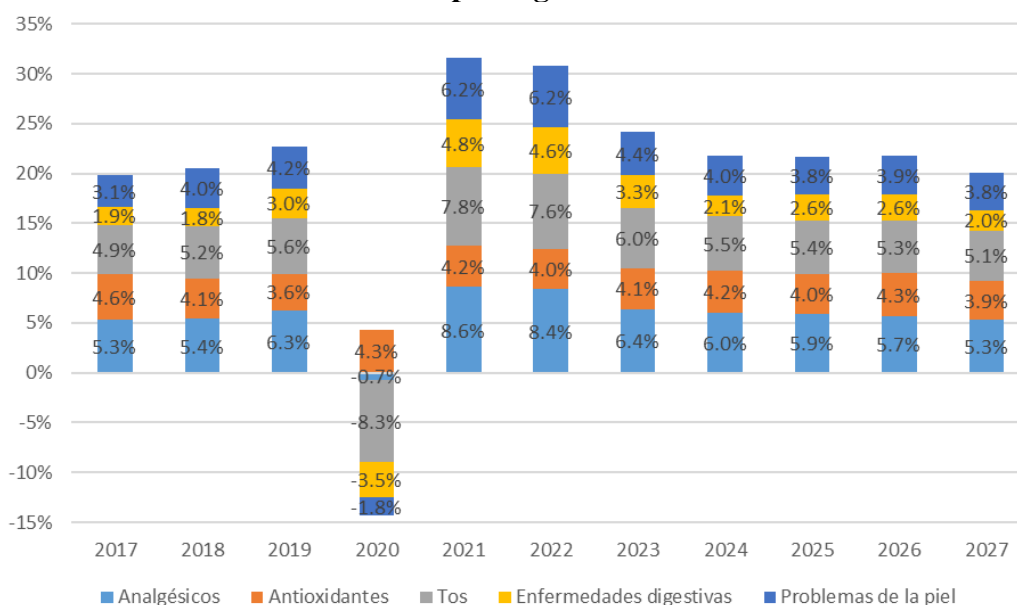
Este segmento, que incluye limpiadores faciales, protectores solares, hidratantes, antiarrugas, etc., de acuerdo con información de los últimos años (entre 2016 y 2021), se muestran estables; se mantiene alrededor del 20% de los ingresos a nivel mundial.

Esta misma proporción se presenta inclusive en el año 2020, en el que los ingresos de este segmento en todo el mundo decrecieron respecto al 2019, lo cual se explica como una consecuencia natural al pasar a ser prioridad la salud (pandemia) y no tanto así los aspectos de belleza y problemas de la piel.

Tras la caída en 2020 del consumo de este segmento (antes del 2020 el crecimiento oscilaba el 3.9% anual, en 2020 decreció 1.5%), los años inmediatos posteriores presentaron un efecto rebote (crecimiento por encima del 6%), y se estima que, a partir del 2023, el crecimiento porcentual tanto en Estados Unidos como en el mundo retorne al 3.9% anual dado que este mercado tiene un comportamiento constante (ver los anexos 13 y 14).

En el siguiente gráfico se muestra el resumen de las tasas de crecimiento de cada uno de los segmentos de OTC excluyendo al segmento de alcohol en gel que tiene un comportamiento atípico debido al crecimiento que se generó en el 2020 y el decrecimiento en el 2021 pospandemia.

**Gráfico 12. Tasas de crecimiento por segmento de OTC**



Fuente: Elaboración propia 2023 basada en Statista (2022e).

Se observa que los segmentos de analgésicos, tos y antioxidantes son los que proyectan mayor crecimiento con 5.3%, 5.1% y 3.9%, respectivamente, por lo que, para Pillsens son importantes estos segmentos y sobre todo el de analgésicos y antioxidantes que es donde tiene mayor experiencia tanto en la fabricación como en el desarrollo de estos productos.

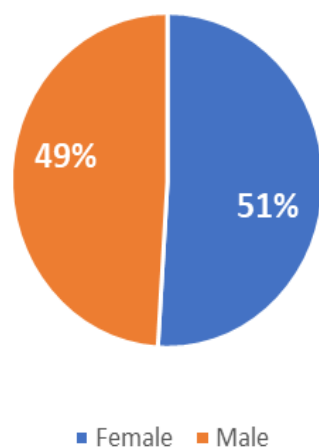
Sobre la base de esta investigación se ha identificado que las categorías con mayores ingresos en OTC son los medicamentos para la tos, analgésicos, antioxidantes y enfermedades digestivas.

## 2. Segmentos

A continuación, algunas características del mercado de Estados Unidos, que es en el que compete Pillsens:

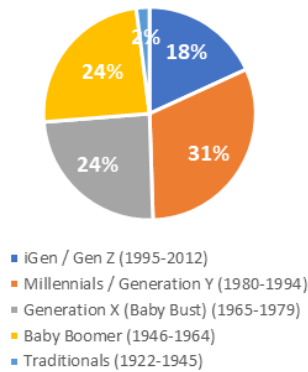
- El 51% de la población es femenino.
- El 55% de la población pertenece a las generaciones *Baby Boomer* y *X* (edades superiores a 46 años).
- El 37% de la población se ubica en la región sur del país y el 63% de la población restante se encuentra dividida en porcentajes similares en las otras 3 regiones. Debido a que la región Sur del país concentra a la mayor parte de la población nacional, sería estratégico montar la nueva planta de producción de Pillsens en esta región y así tener mayor alcance poblacional y reducir costos de envío, traslado.

**Gráfico 13. Distribución por género (en porcentaje)**



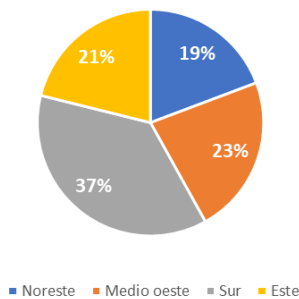
Fuente: Elaboración propia 2023 adaptada de Statista (2023e).

**Gráfico 14. Distribución por generación (en porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia 2023 adaptada de Statista (2023e).

**Gráfico 15. Distribución por región (en porcentaje)**

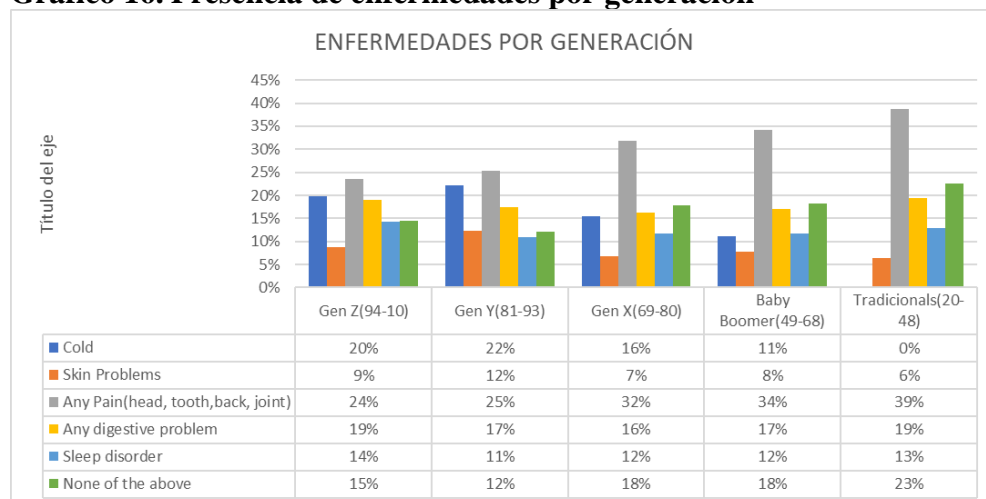


Fuente: Elaboración propia 2023 adaptada de Statista (2022e).

### 3. Comportamiento del consumidor

En la siguiente tabla se observa un estudio que se realizó a la población de Estados Unidos en donde se consultó acerca de algunos problemas de salud que hayan podido tener en los últimos 12 meses y se puede evidenciar que más del 50% de la población, correspondiente a las generaciones X, *Baby Boomer* y Tradicionales, ha sufrido algún tipo de dolor que los lleva a consumir analgésicos.

**Gráfico 16. Presencia de enfermedades por generación**

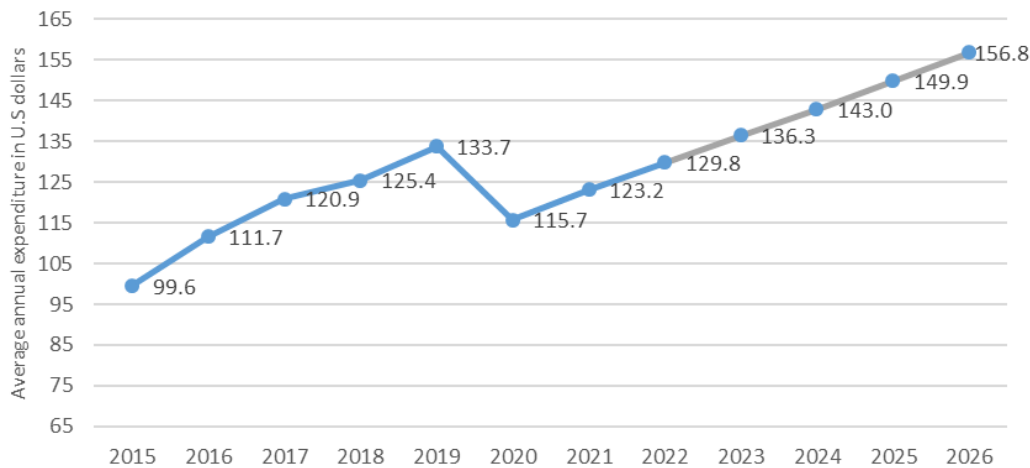


Fuente: Elaboración propia 2023 adaptada de Statista (2022e).



El consumo promedio anual de medicamentos OTC en Estados Unidos a partir del 2015 ha presentado un comportamiento positivo, con lo cual, es posible inferir que esa tendencia se mantendrá, proyectando un consumo por persona de 156.8 dólares al 2026.

**Gráfico 17. Promedio anual de consumo de OTC en Estados Unidos de 2015 a 2026**



Fuente: Elaboración propia 2023 basada en Statista (2023e).

#### **4. Tendencias tecnológicas**

Tecnologías como las siguientes, podrían ser aplicadas en el sector de medicamentos OTC:

- La realidad aumentada, como medio para informar innovadoramente a los usuarios finales respecto a las características, propiedades, dosis de consumo, contraindicaciones de cada medicamento; o también en procesos como los de mantenimiento, soporte o reparación de equipos de producción, que requieren personal altamente capacitado que tome acción inmediata esté donde esté.
- Internet de las cosas, para integrar dispositivos que monitorean las condiciones del ambiente en el que se mantienen los insumos o los productos finales, con soluciones de mensajería para alertar cuando los valores estén fuera de los umbrales aceptables; o también para enviar recordatorios a los pacientes cuando sus medicamentos estén próximos a expirar y/o requieran reabastecerse.
- La inteligencia artificial podría acelerar el proceso de pruebas clínicas como parte del desarrollo de nuevos productos.
- Comercio electrónico, a través de plataformas digitales se hace posible conectar la oferta y la demanda, independientemente de la ubicación de cada cual.
- El *blockchain* para evitar la adulteración de la marca Pillsens.


- Etiquetas inteligentes, para gestionar el inventario, para llevar el control de la cadena de suministro de manera que haga más transparente la trazabilidad desde los insumos usados en la producción de los medicamentos, hasta la caducidad de cada lote o frasco.

## 5. Análisis del potencial socio estratégico de Pillsens

Un socio estratégico para Pillsens sería CVS, empresa estadounidense líder en soluciones de salud, que incluye farmacias, atención médica y servicios de seguros de salud, tanto a través de sus más de 9 000 tiendas físicas (entre farmacias y clínicas) con presencia en los 50 estados, así como de su tienda virtual web y móvil.

El modelo de negocio de CVS es un modelo altamente eficiente en el sector salud. Ha desarrollado un modelo comercial de tipo embudo en el sentido de que ofrece tantos productos y servicios que, combinados con técnicas efectivas de *marketing*, programas de fidelización, promociones, satisface a sus consumidores y los convierte en clientes recurrentes.

**Gráfico 18. Modelo de negocio de CVS**

<p><b>SOCIOS CLAVE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de transporte.</li> <li>- Proveedores de tecnología.</li> <li>- Proveedores de bienes de consumo.</li> <li>- Proveedores de bienes farmacéuticos.</li> <li>- Alianzas estratégicas</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección y capacitación de personal calificado.</li> <li>- Procesos de control de calidad.</li> <li>- Evaluación de proveedores.</li> <li>- Búsqueda constante de alianzas y estrategias.</li> <li>- Campañas de marketing</li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAVE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de calidad a bajo costo.</li> <li>- Capacidad instalada.</li> <li>- Alta capacidad en gestión de recursos.</li> <li>- Personal especializado en el sector farmacéutico y salud.</li> <li>- Conocimiento del mercado. know-how</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CVS ofrece productos y servicios a bajos costos. De manera que crea valor para beneficio del negocio y para sus clientes procurando satisfacer las necesidades relacionadas con la salud de sus clientes.</li> </ul>	<p><b>RELACIONES CON CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de fidelización, puntos y descuentos con tarjeta CVS.</li> <li>- Relación de confianza basado en precios bajos y diversificación de productos.</li> <li>- Calidad y tiempos de entrega adecuados.</li> <li>- Atención con personal calificado.</li> </ul> <p><b>CANALES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales físicos, innumerables puntos cerca al consumidor.</li> <li>- Canales digitales, plataforma de requerimiento de pedidos. seguimiento del pedido efectuado hasta su entrega y/o recojo)</li> <li>- Establecimientos socios estratégicos, hospitales, retails.</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas que requieren productos de salud, belleza entre otros para adquirir y llevar.</li> <li>- Personas que requieren atención médica, para control de enfermedad o derivación, vacunación, entre otros.</li> <li>- Organizaciones que requieren del servicio de medicinas y atención médica.</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo eficiente que garantice la sostenibilidad del modelo de negocio.</li> <li>- Espacios físicos, equipamiento y tecnología.</li> <li>- Capital humano calificado y certificado.</li> </ul>		<p><b>FUENTE DE INGRESOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas de los diversos productos marca blanca físico y digital.</li> <li>- Ventas de productos de marca de socios estratégicos físico y digital.</li> <li>- Venta de productos en retails y otros.</li> <li>- Servicio de atención médica y medicamentos para organizaciones.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia 2023.

CVS aplica una estrategia de liderazgo en costos, soportada en sus recursos y capacidades:

- *Marketing*, cuenta con niveles moderados de promoción al tener productos consolidados en el mercado.
- Diversidad de productos, cuenta con especialización en una gama de productos, asimismo por su volumen de producción no diversifica en otros productos.

- Tecnología, si bien cuenta con niveles tecnológicos para su línea de producción masiva, no cuenta con mucha innovación en su línea de producción.
- Cobertura geográfica, cuenta con una amplia gama de locales y canales de distribución lo cual le permite tener presencia en todo el país.
- Posicionamiento de marca, al contar con una cadena de locales y tiendas a nivel nacional, lo cual le permite masificar las ventas por los canales de ventas masivas.
- Calidad de servicio, cuenta con una cadena de servicios especializada, la cual imprime calidad en las interrelaciones con sus clientes, lo cual le ha servido para posicionar su marca en el mercado.
- Eficiencia de costos, al tener contar con la masificación de su producción y especializarse en una gama de productos reducidos, implica la conversión a economía de escala.
- Relación con proveedores, cuenta con poder de negociación con los proveedores por los altos volúmenes de compra de insumos para la producción de sus productos.

**Tabla 12. Análisis VRIO de CVS**

Recursos y capacidades CVS	V	R	I	O	Tipo de ventaja competitiva
Marketing	●				IC
Diversidad de Productos	●				IC
Tecnología	●				IC
Cobertura geográfica	●	●	●	●	VCS
Posicionamiento de Marca	●	●	●	●	VCS
Calidad de servicio	●	●	●	●	VCS
Eficiencia en Costos	●	●	●	●	VCS
Relación con Proveedores	●	●	●	●	VCS
Programa de beneficios	●	●	●	●	VCS

Fuente: Elaboración propia 2023.

Al hacer una evaluación de factores internos en CVS, se identifican las siguientes fortalezas y debilidades:

**Tabla 13. Matriz EFI de CVS**

Fortalezas			
Factor crítico de éxito	Peso o Valor (0.0 poco importante – 1.0 muy importante)	Calificación (1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor)	Calificación ponderada (Peso x calificación)
Contar como marca reconocida en el mercado farmacéutico americano	0.15	3.00	0.45
Mayor poder de negociación con proveedores por su cercanía	0.15	4.00	0.60
Más de 9 900 locales distribuidos en los 50 estados, mayor cobertura	0.10	3.00	0.40
Calidad en el servicio de soluciones de salud integrales (desde servicios de atención médica, venta de medicamentos recetados y OCT, entre medicinas como parte de programas de salud del estado, exámenes de laboratorio, diagnósticos COVID-19, etc.	0.10	4.00	0.30
Al contar con grandes volúmenes de venta, CVS genera ahorros significativos, reducción de costos que se traducen tanto en mayor rentabilidad como en menores precios	0.05	2.00	0.20
El uso de tecnología, y la constante inversión en I+D, también contribuyen a hacer más eficientes los procesos CVS	0.05		0.10
Amenazas			
Factor crítico de éxito	Peso o Valor (0.0 poco importante – 1.0 muy importante)	Calificación (1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor)	Calificación Ponderada (Peso x Calificación)
Ausencia de productos innovadores bajo su propia marca	0.15	2.00	0.30
CVS tiene plan de <i>marketing</i> en proceso de evolución	0.05	2.00	0.10
CVS tiene un tiempo de entrega de productos ( <i>mail service</i> ) de 24h a 48h, el cual puede mejorar	0.05	3.00	0.15
Mayor nivel de endeudamiento	0.10	2.00	0.20
Mayor tiempo de capacitación a nuevo personal por apertura de nuevas sedes	0.05	2.00	01.0
Total	1.00		2.90

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 6. Conclusiones

1. Hay tendencia positiva de crecimiento (5%) en los últimos años, incluso en la proyección estimada al 2025, lo cual es una oportunidad para seguir incrementando en ventas con respecto a los analgésicos y antioxidantes.

2. A pesar de que el mercado farmacéutico está altamente concentrado en Estados Unidos, con muchas empresas y marcas que ya cuentan con buena penetración y una participación ganada, y aún hay espacio para nuevos competidores, porque la demanda también presenta una tendencia positiva.
3. Uno de los canales más fuertes es el *retail*, que ha venido creciendo 3% en los últimos tres años.
4. Con respecto a los segmentos, más del 80% de la población son personas adultas (mayores de 18 años) lo cual muestra un mercado potencial en el consumo de medicamento OTC.
5. Se observa una tendencia de crecimiento de los ingresos en ventas de analgésicos (6.5%) y antioxidantes (4.10%) desde el inicio del COVID-19.
6. A raíz de la crisis del COVID-19, se ha incrementado el consumo de suplementos dietéticos para prevenir enfermedades y reforzar el sistema inmunológico.
7. Se proyecta casi un 33% de crecimiento al 2027 vs. el presente año. Esto evidencia la fortaleza que tiene Estados Unidos y su mercado cada vez más potente en analgésicos.

## **CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DE PILLSSENS**

El objetivo de este capítulo es presentar el plan propuesto para Pillsens, sus objetivos, la variación del modelo de negocio que tuvo hasta 2022 y la cadena de valor propuesta. Además, se identifican los recursos y capacidades como consecuencia de la implementación del plan, y se mencionan los principales beneficios del acuerdo comercial con CVS.

### **1. Objetivo general**

Pillsens tiene como principal objetivo incrementar su cuota de mercado en Estados Unidos, y busca alcanzarlos a través del cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo 1: Incrementar los niveles de ventas hasta lograr 200% al quinto año.
- Objetivo 2: Optimización de costos en 60%
- Objetivo 3: Incrementar el beneficio neto en 10% al quinto año proyecto.

### **2. Planteamiento general**

El plan cuenta con una serie de acciones:

- Elaborar un nuevo producto DragonOx, sobre la base de la fruta pitahaya, producto dirigido al segmento de personas con problemas digestivos que consumen antioxidantes y suplementos vitamínicos.
- Acuerdo de exclusividad con CVS para la venta de DragonOx.
- Hacer un acuerdo comercial con CVS para ampliar la cobertura de distribución de los medicamentos que Pillsens produce, y así tener presencia en todo el país.
- Invertir en incrementar la capacidad instalada (infraestructura, equipos y capital humano).
- Vender a CVS analgésicos de marca blanca a costos por debajo del mercado.

### **3. Modelo de negocio propuesto**

A continuación, se resalta en negrita la variación en el modelo de negocio propuesto para Pillsens; el cual destaca iniciar una relación comercial con CVS para el proceso de distribución y venta, la pitahaya como recurso clave ya que es la materia prima para la fabricación del nuevo antioxidante que Pillsens lanzará al mercado, como canales se incluyen los puntos de venta que tiene CVS en Estados Unidos (más de 9 000), entre los nuevos costos se contempla la inversión

que requiere la implementación de este plan estratégico, y como nuevo ingreso, aquellos que provengan de las ventas de los analgésicos en marca blanca a CVS.

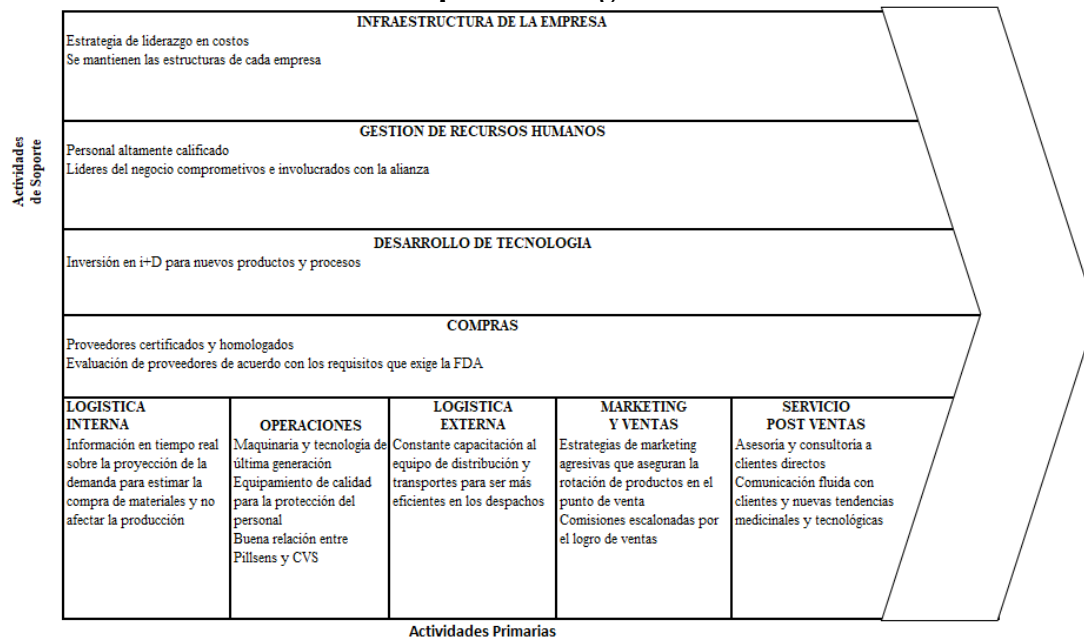
**Gráfico 19. Modelo de negocio del plan estratégico de Pillsens**

<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de materia prima</li> <li>- Proveedores de transporte</li> <li>- <b>CVS para la distribución y venta</b></li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Máximo aprovechamiento de la capacidad instalada.</li> <li>- Control de inventarios.</li> <li>- Inversión en maquinaria para incrementar la productividad.</li> <li>- Atracción de talento y constante capacitación.</li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materia prima de alta calidad (<b>pitahaya</b>).</li> <li>- Capacidad instalada para producción.</li> <li>- Alta capacidad en gestión de recursos.</li> <li>- Personal especializado en el sector farmacéutico.</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer antioxidantes y analgésicos de calidad a precios competitivos, siendo eficientes en el proceso productivo, siempre procurando satisfacer la necesidades relacionadas con la salud y bienestar de las personas.</li> </ul>	<p><b>RELACIONES CON CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelización a través de campañas.</li> <li>- Relación de confianza basada en la experiencia y cumplimiento de los acuerdos establecidos en los requerimientos de calidad y tiempos de entrega.</li> <li>- Oferta de precios competitivos.</li> </ul> <p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Canales físicos: más de 9mil farmacias de CVS en los 50 estados del país</b></li> <li>- Canales digitales, plataforma de requerimiento de pedidos, seguimiento del pedido efectuado hasta su entrega y/o recojo.</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retails con gran cobertura a nivel nacional para facilitar el acceso a los medicamentos y atención de la demanda.</li> <li>- <b>Clientes de CVS</b></li> </ul> <p>Cliente final:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Público en general</li> <li>- Población adulto que requiere vitaminas y medicamentos para mejorar su calidad de vida.</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Inversión por incremento de la capacidad instalada (planta, equipos, capital humano)</b></li> <li>- Incremento en costos de insumos para atender la nueva demanda</li> </ul>		<p><b>FUENTE DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ventas de productos de marca blanca a CVS</b></li> <li>- Venta de productos de marca propia</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia 2023.

#### 4. Cadena de valor propuesta

**Gráfico 20. Cadena de valor del plan estratégico de Pillsens**



Fuente: Elaboración propia 2023.

#### 5. Estrategia competitiva y ventaja competitiva

Como se refleja en el análisis VRIO, el plan propuesto plantea mantener su eficiencia operativa, potenciar su *know-how*, y desarrollar una nueva capacidad al ampliar su cobertura a nivel

nacional; estas tres capacidades contribuyen directamente a la ventaja competitiva de Pillsens, la cual está basada en costos.

Se propone que la estrategia competitiva de Pillsens siga siendo el liderazgo en costos, buscando aprovechar su ventaja competitiva.

**Tabla 14. Análisis VRIO del Plan propuesto**

Recursos y capacidades con el Plan propuesto	V	R	I	O	Tipo de ventaja competitiva
Marca	●				IC
Infraestructura y Capacidad de Producción	●				IC
Tecnología e Innovación	●	●			VCT
Calidad	●	●			VCT
Cobertura a nivel nacional	●	●	●	●	VCS
Eficiencia Operativa	●	●	●	●	VCS
Know - how	●	●	●	●	VCS

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 6. Sinergias

Los principales beneficios que se obtendrían de un acuerdo comercial entre Pillsens y CVS son los siguientes:

**Tabla 15. Sinergias del plan estratégico de Pillsens**

Aspecto	Pillsens	CVS
Reducción de costos	Economía de escala para atender la demanda de CVS.	En analgésicos que Pillsens maquilará para CVS, lo cual le permitirá marginar más.
Incremento de participación de mercado	Acceso a potenciales grandes mercados, al incursionar en la mayoría de los estados a nivel nacional (Estados Unidos).	Ampliará su cartera de productos de marca propia con los analgésicos producidos por Pillsens y la distribución exclusiva de DragonOx.
Valor de marca	Por tratarse de empresas cuya imagen y reputación son reconocidas en la industria local, este acuerdo comercial suma a ambas partes ya que en adelante podrán verse beneficiadas del buen nombre que la otra trae consigo.	

Fuente: Elaboración propia 2023.



## **CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

El objetivo de este capítulo es presentar los planes específicos que harán posible alcanzar los objetivos del plan propuesto para Pillsens, presentado en el anterior capítulo.

Entre los planes funcionales desarrollados se encuentran el de Operaciones, el de *Marketing*, el de Recursos Humanos, el de Finanzas y el de Responsabilidad Social.

### **1. Plan de Operaciones**

Cuyo principal objetivo es mantener la estrategia competitiva de Pillsens: liderazgo en costos, a partir de las siguientes acciones:

- Reducir costos variables de mano de obra.
- Reducir costos variables de insumos y materiales.
- Mantener la utilización de la capacidad de la planta de producción al 95% para la reducción de costos fijos.

#### **1.1 Eficiencia productiva**

En el último año en la Planta de Pillsens de Estados Unidos se ha tenido una eficiencia productiva de 4 300 unidades/persona para la línea de Rubbana y 3 550 unidades/persona para la línea de AndyOx, en donde en los últimos años el incremento del costo variable por mano de obra se ha dado debido al incremento del salario básico del 46% entre el 2019 y 2020. De acuerdo con la proyección del incremento per cápita en Estados Unidos se estima que los ingresos se van a incrementar en 2.1% anual (Porter et al., 2017).

Pillsens seguirá invirtiendo en tecnología con el objetivo de incrementar la eficiencia productiva en su planta de producción en Estados Unidos y así disminuir los costos variables unitarios en cuanto a mano de obra.

La mayor inversión en eficiencia productiva se dará en la línea de AndyOx que actualmente cuenta con menor eficiencia y adicional a ello es la misma línea que producirá el nuevo producto DragonOx.

**Tabla 16. Eficiencia productiva proyectada de 2020 a 2027**

<b>Rubbana y analgésico marca blanca</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Personas en producción	39.79	26.26	28.11	83.24	84.46	85.67	86.85	87.92
Volumen de producción, miles de unidades	165.00	111.00	121.00	362.08	375.86	389.80	403.86	417.61
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	4.15	4.23	4.30	4.35	4.45	4.55	4.66	4.75
Cuota de salarios, miles EUR	3 637	3 481	3 847.76	11 633.52	12 052.91	12 481.69	12 919.50	13 353.03
Cuota de los salarios/persona	91	133	137	139.76	142.70	145.70	148.76	151.88
				32.13	142.70	145.70	148.76	151.88
<b>AndyOx</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Personas en producción	0	43.71	39.46	42.50	41.49	40.56	39.80	39.06
Volumen de producción, miles de unidades	.00	155.00	140.00	157.26	161.83	166.29	171.12	175.75
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	0	3.55	3.55	3.70	3.90	4.10	4.30	4.50
Cuota de salarios, miles EUR	0	5 795	5 402.07	5 940.20	5 921.18	5 909.15	5 919.84	5 931.86
Cuota de los salarios/persona	0	133	137	139.76	142.70	145.70	148.76	151.88
<b>DragonOx</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Personas en producción						25.88	25.48	25.09
Volumen de producción, miles de unidades						106.12	109.57	112.92
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona						4.10	4.30	4.50
Cuota de salarios, miles EUR						3 770.85	3 790.52	3 811.16
Cuota de los salarios/persona						145.70	148.76	151.88
<b>Total</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Personas en producción	39.79	69.97	67.57	125.74	125.96	152.11	152.13	152.07
Volumen de producción, miles de unidades	165.00	266.00	261.00	519.34	537.69	662.20	684.55	706.29
Cuota de salarios, miles EUR	3 636.79	9 276.78	9 249.83	17 573.72	17 974.09	22 161.69	22 629.87	23 096.05
Costo Mano de obra/unidad	22.04	34.88	35.44	33.84	33.43	33.47	33.06	32.70
		58.2%	1.6%	-4.5%	-1.2%	0.1%	-1.2%	-1.1%

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 1.2 Reducción de costos variables de insumos y materiales

En el histórico de los costos variables unitarios de insumos y materiales se puede observar que los costos de Rubbana han tenido un incremento de 1% anual mientras que los insumos y materiales de AndyOx han tenido una disminución promedio de -2% anual.

Para mantener los costos variables en cuanto a insumos y materiales de Pillsens se tiene como estrategia realizar acuerdo con los proveedores de estos por 5 años lo que permitirá a Pillsens mantener el costo variable por unidad en cuanto a insumos y materiales.

**Tabla 17. Proyección de costos variables de insumos y materiales de 2021 a 2027**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Costo Materiales e insumos Rubbana y Analgésicos marca blanca	11 004.26	11 995.64	35 895.78	37 262.25	38 643.48	40 037.27	41 401.25
Costo Materiales e insumos AndyOx	6 829.47	6 168.56	6 928.88	7 130.29	7 326.86	7 539.83	7 743.92
Costo Materiales e insumos PitahayaOx					11 142.08	11 504.95	11 856.63
Costo unitario Rubbana	99.14	99.14	99.14	99.14	99.14	99.14	99.14
Costo unitario AndyOx	44.06	44.06	44.06	44.06	44.06	44.06	44.06
Costo unitario DragonOx					105	105	105

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 1.3. Capacidad de planta

La capacidad de la Planta de Pillsens se encuentra totalmente saturada, por lo cual se debe realizar inversión en edificios y maquinarias para poder producir el crecimiento proyectado y el ingreso de la DragonOx al mercado de Estados Unidos. En la siguiente tabla se muestra la inversión que tiene que realizar Pillsens en los siguientes años para que la planta de producción tenga un 95% de utilización de la capacidad y así generar la reducción de los costos fijos por unidad de producción.

**Tabla 18. Capacidad de la planta proyectada de 2022 a 2027**

Capacidad (miles de unidades)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inversión en edificios		292	47	60	57	616
Inversión en maquinarias		300	63	80	80	700
Capacidad de los edificios	268.60	547.17	566.81	723.55	744.37	
Capacidad de la maquinaria	262.02	546.30	565.59	721.56	743.83	
Capacidad de producción	262.02	546.30	565.59	721.56	743.83	
Producción	308.84	519.34	537.69	684.55	706.29	
% Utilización	117.87%	95.06%	95.07%	94.87	94.95%	

Fuente: Elaboración propia 2023.

El incremento de la capacidad (miles de unidades) de producción total asciende a 616 en edificios y 700 en maquinarias considerando una reducción de capacidades de 5% en edificios y 6% en maquinarias anual, en total equivale a una inversión de 158 millones de dólares.

## 1.4 Costo unitario de producción

**Tabla 19. Costo unitario de producción proyectado de 2023 a 2027**

Producto	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Rubbana	130.50	130.94	133.67	133.61	133.56	133.53	133.51
Analgésico Marca Blanca			133.67	133.61	133.56	133.53	133.51
Andy Ox	81.45	82.65	84.06	82.84	81.76	80.79	79.93
Dragon Ox					142.42	141.47	140.61

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 1.5 Presupuesto de Operaciones

**Tabla 20. Presupuesto de Operaciones de 2023 a 2027**

Objetivos	Planes de acción	2023	2024	2025	2026	2027
Incremento de eficiencia operativa	Inversión en eficiencia correspondiente en tecnología y equipos que permita tener costo de mano de obra.	3 000	4 500	4 500	4 500	4 500
Reducción de costos variables de insumos y materiales	Realizar alianza estratégica con los proveedores principales de material e insumos enviándoles una proyección de compra para los próximos 5 años y tener precios finos en este período de tiempo.					
Utilización de capacidad de planta al 95%	Inversión en aumento de capacidad de Planta de acuerdo a la proyección de crecimiento de ventas.	71 237	13 298	40 605	16 923	16 575
	Total	74 237				

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 2. Plan de Marketing

El cual contempla la comercialización de dos productos:

- Analgésico de marca blanca
- Nuevo producto “DragonOx” de la categoría suplementos nutricionales (con exclusividad en la cadena)

**Marca:** DragonOx

**Concepto del producto:** Suplemento vitamínico y antioxidante diferenciado que proporciona las propiedades principales de la pitahaya, refuerza sistema inmunológico, atiende malestares latentes o futuros malestares, especialmente problemas digestivos y daño oxidativo del cuerpo, así como carencia de vitaminas y minerales.

**Especificaciones técnicas:**

**Presentación:** 100 cápsulas / 10 g

Empaque inmediato: Envase cilíndrico de PET con tapa cuello rosca 3 entradas con precinto (inviolable).

Compuesto principal: Pitahaya liofilizada en polvo

Advertencias y Precauciones: Este producto no tiene la intención de diagnosticar o curar ninguna enfermedad. Consulte con su especialista de salud o médico antes de consumir DragonOx.

### Gráfico 21. Logo de DragonOx



Fuente: Elaboración propia 2023.

### Gráfico 22. Pautas de marca DragonOx



Fuente: Elaboración propia 2023.

## 2.1 Proyección de ventas

En la siguiente tabla se muestran los dos últimos períodos de venta (2021-2022) y la proyección de los siguientes 5 años: de los productos Rubbana, analgésicos de marca blanca, AndyOx y DragonOx, nuevo producto que se introducirá al mercado al tercer año de la alianza con CVS.

**Tabla 21. Proyección de ventas de 2021 a 2027**

Productos	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Venta Rubbana (miles de unidades)	102.25	156.1	162.51	168.70	174.95	181.26	187.44
Venta analgésicos Marca Blanca (miles de unidades)			199.57	207.17	214.85	222.60	230.18
Venta AndyOx (miles de unidades)	134.1	152.74	157.26	161.83	166.29	171.12	175.75
DragonOx (miles de unidades)					106.12	109.57	112.92
Total	236.35	308.84	519.34	537.69	662.20	684.55	706.29

Fuente: Elaboración propia 2023.

Para realizar la proyección de ventas se han considerado los factores de: el crecimiento del sector de analgésicos y antioxidantes en Estados Unidos, la inflación proyectada, el ingreso per cápita y el crecimiento poblacional. Para el caso de DragonOx el promedio de ventas que tuvo Pillsens cuando ingresó al mercado de Estados Unidos.

Con ello, se espera lograr un ingreso anual de USD 31MM. La tabla a continuación presenta la proyección de la demanda para el periodo en mención:

**Tabla 22. Proyección de la demanda sin alianza con CVS**

	Sin alianza CVS	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cantidad (Miles Unidades)	Venta Rubbana	102	156	163	169	175	181	187
	Venta AndyOx	134	153	157	162	166	171	176
Total Cantidad		236	309	320	331	341	352	363
	Precio Rubbana	USD 249	USD 230	USD 237	USD 242	USD 247	USD 252	USD 257
	Precio Andy Ox	USD 230	USD 220	USD 226	USD 232	USD 236	USD 241	USD 246
	Total Ingresos Rubbana	USD 25 460	USD 35 903	USD 38 461	USD 40 845	USD 43 205	USD 45 658	USD 48 159
	Total Ingresos Andy Ox	USD 30 843	USD 33 603	USD 35 601	USD 37 478	USD 39 281	USD 41 230	USD 43 193
Total Ingresos		USD 56 303	USD 69 506	USD 74 062	USD 78 322	USD 82 486	USD 86 889	USD 91 352

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 23. Proyección de la demanda de con acuerdo comercial con CVS**

	Sin alianza CVS	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cantidad (Miles Unidades)	Venta Rubbana	102	156	171	174	180	185	197
	Venta analgésico (marca blanca)			210	213	221	227	242
	Venta AndyOx	134	153	165	167	171	175	185
	Venta DragonOx					109	112	119
Total Cantidad		236	309	545	554	682	698	742
Precio unit.	Precio Rubbana	USD 249	USD 230	USD 257	USD 262	USD 267	USD 272	\$ 277
	Precio analgésico (marca blanca)			USD 240	USD 245	USD 250	USD 254	\$ 259
	Precio Andy Ox	USD 230	USD 220	USD 246	USD 252	USD 256	USD 261	\$ 266
	Precio Dragon Ox					USD 290	USD 295	\$ 301
Ingresos (millones de dólares)	Total Ingresos Rubbana	USD 25 460	USD 35 903	USD 43 854	USD 45 854	USD 48 113	USD 50 289	\$ 54,516
	Total ingresos analgésicos (marca blanca)			USD 50 292	USD 52 291	USD 55 226	USD 57 705	\$ 54,516
	Total Ingresos Andy Ox	USD 30 843	USD 33 603	USD 40 682	USD 50 292	USD 43 884	USD 45 546	\$ 62,597
	Total Ingresos Dragon Ox				USD 40 682	USD 31 697	USD 32 970	\$ 49,044
Total Ingresos		\$ 56,303	USD 69 506	USD 134 827	USD 139 751	USD 178 920	USD 186 510	USD2 201 845

Fuente: Elaboración propia 2023.

En lo que respecta a la cobertura, se busca alcanzar una cobertura anual de 9 900 puntos de venta CVS en Estados Unidos. Para ello, será prioritario trabajar en generar en el público objetivo reconocimiento de marca, prueba de producto y generación de demanda. Por supuesto, sin descuidar la rentabilidad del negocio.

**Tabla 24. Indicadores de objetivos de Marketing**

Objetivo Estratégico	Objetivos de Marketing	Indicadores de Medición
Incrementar las ventas en 154% en el periodo 2023-2027	Comercialización de analgésicos de marca blanca y exclusividad de DragonOx, a través de alianza estratégica con CVS	Venta neta alcanzada / Venta neta objetivo para el periodo
	Alcanzar cobertura de 9 900 a nivel nacional (Estados Unidos)	# PDV con los 02 SKUs codificados / # Total PDV CVS
	Generar reconocimiento de marca	% Participación de mercado
		Ratio de recompra
	Accionar a través de actividades BTL, especialmente medios digitales	Alcance
		Engagement
	Ratio de Conversión	
Optimizar el retorno sobre la inversión	Utilidad neta / Ventas netas	

Fuente: Elaboración propia 2023.

Cabe indicar además que Pillsens continuará comercializando por su cuenta su producto Rubbana a las diferentes distribuidoras que existen en el mercado.

## 2.2 Formulación estratégica de Marketing

Estrategia de posicionamiento

*Insight* del consumidor:

1. Genéricos: Busca un producto que solucione su necesidad. Es consciente de que producto genérico es tan efectivo como un producto de marca a un menor costo.
2. Suplementos: Busca productos que refuercen su sistema inmunológico. Valora ingredientes naturales en la composición del producto.

Beneficios:

1. Genéricos: solución analgésica económica y de calidad distribuida en todas las tiendas a nivel Estados Unidos, sin necesidad de una prescripción médica.
2. Suplementos: Suplemento vitamínico diferenciado que proporciona al consumidor las propiedades principales de la pitahaya y cuenta con el respaldo de Pillsens como fabricante farmacéutico.

Estrategia de segmentación

Establecer las características del mercado objetivo para los productos analgésico de marca blanca y suplemento a base de pitahaya.

**Tabla 25. Características del mercado**

Demográfica	Geográfica	Conductual
<p>Marca blanca analgésica Edad: 40 a 70 años (<i>Baby boomers</i> y X) Género: masculino y femenino NSE: Todos los segmentos (A, B, C, D y E)</p> <p><b>Pitahaya</b> Edad: 18 a 60 años Género: masculino y femenino. NSE: Todos los segmentos (A, B, C y D)</p>	<p>Población que reside en Estados Unidos que busca medicamentos sin prescripción, analgésicos y suplementos.</p> <p>La mayor concentración de habitantes se encuentra en la región Sur (37%)</p>	<p>Marca blanca analgésica Personas que experimenta malestares como: -Dolores Varios (cabeza, dientes, espalda, articulaciones) -Problemas digestivos -Gripe, resfrío</p> <p><b>Pitahaya</b> Personas que desean fortalecer su sistema inmunológico, atender algún malestar latente o prevenir futuros malestares como: -Problemas digestivos -Daño oxidativo del cuerpo -Carencia de vitaminas y minerales en el organismo</p>

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 2.3 Estrategia del Marketing mix

**Producto:** Pillsens seguirá con el portafolio actual, es decir venderá Rubbana a otros distribuidores y maquilará un analgésico de marca blanca para CVS. Luego de 2 años, Pillsens



ofrecerá la exclusividad a CVS de su nuevo producto DragonOx para que lo comercialice a través de su red de locales por un plazo de 5 años.

**Precio:** Pillsens tiene como política estar alineado al precio promedio de mercado ya que esto le permitió a lo largo de 12 años ser competitivo en los mercados donde estaba presente. El precio de introducción de DragonOx será USD 26.

**Promoción:** El acuerdo comercial con CVS permitirá aumentar la participación de mercado del analgésico de marca blanca y también de DragonOx ya que tendrán presencia en la mayoría de locales en Estados Unidos. Pillsens continuará sus campañas de *marketing* enfocadas en su marca Rubbana, con presencia en redes sociales, radio, televisión, blogs. También realizará campañas de *marketing* indirecto para su nueva marca DragonOx y para el analgésico de marca blanca, donde tendrán publicidad en redes sociales, televisión, radio, donde se mencionará a CVS como un aliado estratégico y que se puede encontrar todos los productos de Pillsens en las tiendas de CVS.

**Plaza:** Pillsens seguirá distribuyendo sus productos como Rubbana a través de distribuidores independientes que se encargarán de hacer las colocaciones hasta llegar al consumidor final. El acuerdo comercial con CVS permitirá generar presencia en la mayoría de los puntos de venta con el nuevo DragonOx y el analgésico de marca blanca que maquilarán. Todo el control y supervisión de las compras y activaciones en el punto de venta estarán bajo la responsabilidad del Gerente de cuentas claves de la zona.

## 2.4 Plan de acción del área de *Marketing*

Para lograr el cumplimiento de objetivos planteados en el plan de *Marketing*, se ha definido las actividades específicas que deben llevarse a cabo en el periodo 2023-2027.

**Tabla 26. Objetivos estratégicos y de *Marketing***

Objetivo Estratégico	Objetivos de <i>Marketing</i>	Acciones de <i>Marketing</i>
Incrementar las ventas en 154% en el periodo 2023-2027	Comercialización de analgésicos de marca blanca y exclusividad de DragonOx, a través de alianza estratégica con CVS	Invertir en elementos de visibilidad en los PDV, así como en publicidad en televisión y radio
	Alcanzar cobertura de 9 900 puntos a nivel nacional (Estados Unidos)	Implementar incentivos a los dependientes de CVS, con el fin de motivarlos a recomendar los 02 SKUs y generar demanda en el PDV
	Generar reconocimiento de marca	Activar promociones al consumidor que impulsen picos de venta, así como actividades de fidelización
	Accionar a través de actividades BTL, especialmente medios digitales	Trabajar en la presencia en redes sociales, invirtiendo a su vez en elementos de visibilidad digital en la web de la cadena
	Optimizar el Retorno sobre la inversión	Control de gastos, buscando asegurar un retorno, con eficiencia en los procesos y productos.

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 2.5 Presupuesto del plan de *Marketing*

Las acciones del plan de *Marketing* requieren un financiamiento para poder ejecutarse. Para ello ha sido necesario organizar esos gastos en el presupuesto del plan de *Marketing*.

**Tabla 27. Presupuesto del plan de *Marketing* (en USD)**

Objetivo Estratégico	Objetivos de <i>Marketing</i>	Acciones de <i>Marketing</i>	Conceptos PPTO	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar las ventas en 154% en el periodo 2023-2027	Comercialización de Marca Blanca exclusividad de Dragon Ox, a través de Alianza estratégica con CVS	Invertir en elementos de visibilidad en los PDV, así como en publicidad en televisión y radio	Visibilidad en PDV	1 900	3 233	3 233	3 233	3 233
	Alcanzar cobertura de 9 900 a nivel nacional (EE. UU.)	Implementar incentivos a los dependientes, de CVS, con el fin de motivarlos a recomendar los 02 SKUs y generar demanda en el PDV	TV y Radio	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600
	Generar reconocimiento de marca	Activar promociones al consumidor que impulsen picos de venta, así como actividades de fidelización	Incentivos Dependientes	1 300	1 300	2 300	2 300	2 300
	Accionar a través de actividades BTL, especialmente en medios digitales	Trabar en la presencia en redes sociales, invirtiendo a su vez en elementos de visibilidad digital en web de la cadena	Promociones y actividades de fidelización al consumidor	1 300	1 300	1 633	1 633	1 633
			Redes sociales	1 100	1 100	2 100	2 100	2 100
	Optimizar retorno de la inversión	Control de gastos, buscando asegurar un retorno, con eficiencia en los procesos y productos	Elementos digitales web o CVS	800	800	800	800	800
			Total	10 000	10 000	13 667	13 667	13 667

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 3. Plan de Recursos Humanos

Dado que el plan propuesto busca crecer en el mercado de Estados Unidos, se han definido las siguientes estrategias por cada proceso:

- En el proceso de reclutamiento y selección se buscará estar siempre en sintonía con el rumbo de Pillsens, y contratar a candidatos que estén a la altura en cuanto a competencias y habilidades para el área correspondiente.

**Tabla 28. Estrategia para el reclutamiento y selección**

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Lanzamiento de Empresa empleadora	Se buscará empresas de expertos que puedan generar eco en el mercado con la creación de redes sociales, bolsas de trabajo entre otras.	Área Talento y Cultura
2	Mejora en Proceso de Selección	Se buscará mejorar los tiempos del proceso de selección considerando un máximo 3 semanas. Estableciendo un ambiente cómodo y confiable para el postulante propiciando desde el inicio del proceso la sensación de pertenecer a una gran empresa como lo es Pillsens. Acompañamiento y comunicación por parte del reclutador en toda fase del proceso.	Área Talento y Cultura

Fuente: Elaboración propia 2023.

- En el proceso de bienestar y retención se buscará mantener una tasa de rotación por debajo del 15%.

**Tabla 29. Estrategia para el bienestar y retención**

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Programa de Reconocimiento	Se realizará <i>feedback</i> a cargo de personas influyentes en la compañía y diferentes encuestas al personal para poder conocer las necesidades de los empleados sobre la base de la mejor forma de reconocer al personal. Generando un ambiente colaborativo y consensuado.	Área Talento y Cultura

Fuente: Elaboración propia 2023.

- En el proceso de Cultura se buscará crear un solo ADN en la compañía, el cual busque interiorizar la nueva mística Pillsens en los colaboradores. Esto se hará con el fin de lograr sentido de pertenencia en ellos y un compromiso único en cada una de las personas de la organización.

**Tabla 30. Estrategia para cultura**

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Creación de nuevo ADN	Se implementará una variedad de herramientas visuales alusivos a la nueva cultura de Pillsens por toda la compañía generando un posicionamiento en la mente de los colaboradores. Para complementar la iniciativa se contará con una empresa de <i>marketing</i> encargada de establecer un plan para la elaboración de creación de <i>merchandising</i> personalizado, atractivo para los colaboradores que proyecte estatus, pertenencia e identidad con la compañía.	Área Talento y Cultura

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 3.1 Plan de actividades de Recursos Humanos

Para alcanzar los objetivos de Recursos Humanos se ejecutarán los siguientes planes de acción en los objetivos planteados en Reclutamiento, retención y cultura.

**Tabla 31. Plan de actividades de Recursos Humanos**

Área	Objetivo	Actividad
Reclutamiento y Selección	Lanzamiento de empresa empleadora	Creación de web, LinkedIn, Facebook, Instagram de la empresa, donde se puede tener mayor interacción con las personas y también posibles candidatos. Se creará una bolsa de trabajo que será enlazada a la web corporativa.
		Se participará en ferias laborales de algunas instituciones educativas del rubro médico, farmacéutico e industrial para poder cargar información en nuestra base de datos y poder tener posibles candidatos para las diferentes áreas.
		Se buscarán sociedades con instituciones, las cuales puedan referirnos posibles candidatos que puedan estar en diferentes áreas de la empresa.
	Mejora en proceso de selección	Se creará un proceso de selección que tendrá las siguientes fases: <i>Funnel</i> : Asegurar requisitos mínimos para los puestos. <i>Dynamic</i> : El objetivo es evaluar con dinámicas y casos reales grupales a las personas que postulan a un puesto administrativo y ver su capacidad para afrontar posibles casos en la vida laboral. <i>Focus Interview</i> : Se tendrán entrevistas puntuales basadas en las competencias que requiere el puesto y así poder hacer un <i>match</i> con la persona que sea entrevistada.
Programa de referidos	Se creará un programa llamado “Yo también Soy”, en el cual los trabajadores de Pillsens podrán referir cualquier contacto conocido a alguna convocatoria de algún puesto dentro de la compañía. Cada colaborador elegido y con buen desempeño brindará una calificación adicional en las revisiones anuales de desempeño de quien lo refirió.	
Beneficios y Retención	Programa de beneficios	Se desarrollará un programa de beneficios, en la que se busquen convenios corporativos con empresas de todo el país para poder brindar a los colaboradores descuentos y promociones en salud, educación, esparcimiento y otros. Esto los ayudará no solo personalmente sino también para que los puedan usar con sus familias.
		Se brindará a los trabajadores beneficios adicionales como: Trabajo remoto, bono cumpleaños y espacios de camaradería para hacerlos sentir bien y estén siempre motivados al momento de trabajar.
	Programa de reconocimiento	Se creará un programa de reconocimiento llamado “The Best Pillsens”, el cual buscará mes a mes en áreas de producción, almacén y también administrativas, encontrar al empleado más productivo y con mejores resultados numéricos o no numéricos y se les primaría con un diploma y un regalo brindado por la empresa. Cada reconocimiento contará también para la evaluación de desempeño anual y tendrá un buen peso al momento de posibles movimientos internos.
	Evaluación clima laboral	Se crearán encuestas de clima para poder medir la satisfacción de los empleados en el trabajo, con esto se busca trabajar en base a los resultados en planes de mejora de las actividades a favor de los trabajadores y lograr un mejor compromiso con la compañía.
Cultura	Creación de nuevo ADN	Se desarrollará una marca interna llamada “Hacia un Mismo Pillsens”, la cual buscará crear un mismo ADN en toda la corporación.
		Se crearán banners con el logo e imagen de la nueva marca corporativa y se instalarán en oficinas administrativas, espacios de producción, almacén, distribución, etc.
	Programa de interiorización	Cada semana se harán correos masivos corporativos, propaganda física en los cuales se busquen brindar consejos diarios para la vida laboral, personal, etc. Todo esto se hará siempre con la nueva imagen del nuevo ADN Pillsens de fondo para lograr instaurar ese cambio en el personal.

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 3.2 Presupuesto de Recursos Humanos

La propuesta del presente presupuesto se basa en un diseño integral del área de talento y cultura, el cual se basa en los costos laborales de los integrantes del área, así como también las empresas terceras que se contratarán para el logro de los objetivos.

**Tabla 32. Presupuesto del plan de Recursos Humanos**

c	Objetivos RRHH	Acciones de RRHH	Conceptos PPTO	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar la satisfacción del personal en 20% y llegar a al menos 15% de tasa de rotación de personal	Lanzamiento de Empresa empleadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de web , linkedin , facebook, instagram de la empresa , donde se puede tener mayor interacción con las personas y también posibles candidatos. Se creará una bolsa de trabajo que será linkeada a la web corporativa.</li> </ul>	Servicios de Medios y redes	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se participará en ferias laborales de algunas instituciones educativas del rubro médico, farmacéutico e industrial para poder cargar información en nuestra base de datos y poder tener posibles candidatos para las diferentes áreas.</li> </ul>	Servicios de Ferias	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se buscarán sociedades con instituciones , las cuales puedan referirnos posibles candidatos que puedan estar en diferentes áreas de la empresa.</li> </ul>	Acuerdos					
	Mejora en Proceso de Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se creará un proceso de selección que tendrá las siguientes fases: Funnel: Asegurar requisitos mínimos para los puestos. Dynamic: El objetivo es evaluar con dinámicas y casos reales grupales a las personas que postulan a un puesto administrativo y ver su capacidad para afrontar posibles casos en la vida laboral. Focus Interview: Se tendrán entrevistas puntuales basadas en las competencias que requiere el puesto y así poder hacer un match con la persona que sea entrevistada.</li> </ul>	Servicios de reclutamiento externo, evaluaciones online	\$30	\$30	\$50	\$40	\$40
	Programa de referidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se creará un programa llamado "Yo también Soy", en el cual los trabajadores de Pillsens podrán referir cualquier contacto conocido a alguna convocatoria de algún puesto dentro de la compañía. Cada colaborador elegido y con buen desempeño brindará una calificación adicional en las revisiones anuales de desempeño de quien lo refirió.</li> </ul>	Servicio interno					
	Programa de beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desarrollará un programa de beneficios, en la que se busquen convenios corporativos con empresas de todo el país para poder brindar a los colaboradores descuentos y promociones en salud, educación, esparcimiento y otros. Esto los ayudará no solo personalmente sino también para que los puedan usar con sus familias.</li> </ul>	Acuerdos con empresas	\$700	\$700	\$1,100	\$1,100	\$1,100
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se brindará a los trabajadores beneficios adicionales como : Trabajo remoto, bono cumpleaños y espacios de camaradería para poder hacerlos sentir bien y estén siempre motivados al momento de trabajar.</li> </ul>	Bonos, espacios de camaradería, etc	\$120	\$120	\$180	\$180	\$180
	Programa de Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se creará un programa de reconocimiento llamado "The Best Pillsener", el cual buscará mes a mes en áreas de producción, almacén y también administrativas, encontrar al empleado mas productivo y con mejores resultados numéricos o no numéricos y se les preimará con un diploma y un regalo brindado por la empresa.</li> <li>Cada reconocimiento contará también para la evaluación de desempeño anual y tendrá un buen peso al momento de posibles movimientos internos .</li> </ul>	Premio	\$45	\$45	\$55	\$55	\$55
	Evaluación Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se crearán encuestas de clima para poder medir la satisfacción de los empleados en el trabajo , con esto se busca trabajar en base a los resultados en planes de mejora de las actividades a favor de los trabajadores y lograr un mejor engagement con la compañía.</li> </ul>	Encuestas Internas					
	Creación de nuevo ADN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desarrollará una marca interna llamada " Hacia un Mismo Pillsens", la cual buscará crear un mismo ADN en toda la corporación.</li> </ul>	Creación Interna					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se crearán banners con el logo e imagen de la nueva marca corporativa y se instalarán en oficinas administrativas, espacios de producción, almacén , distribución, etc.</li> </ul>		Servicio de merchadising	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	
Programa de interiorización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada semana se harán correos masivos corporativos, propaganda física en los cuales se busquen brindar consejos diarios para la vida labora, personal, etc. Todo esto se hará siempre con la nueva imagen del nuevo ADN Pillsens de fondo para poder lograr instaurar ese cambio en el personal.</li> </ul>	Creación interna						
			<b>TOTAL</b>	<b>943</b>	<b>943</b>	<b>1,433</b>	<b>1,423</b>	<b>1,423</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

#### 4. Plan de Responsabilidad Social

El plan propuesto para Pillsens está alineado de la siguiente manera con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas:

**Tabla 33. Objetivos del plan de responsabilidad social vs. ODS agenda 2030**

Objetivos del plan propuesto para Pillsens	Objetivos de Desarrollo Sostenible
Objetivo 1: Incrementar anualmente las ventas de analgésicos y antioxidantes en 3.68% y 2.85% respectivamente, y las de DragonOx en 3.16% a partir del 2025 (año en el que ingresa al mercado).	ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos
Objetivo 2: Lograr una eficiencia en costos fijos	ODS 5: Igualdad de género ODS 6: Agua limpia y saneamiento ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico ODS 12: Producción y consumo responsables ODS 13: Acción por el clima ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos
Objetivo 3: Ofrecer a CVS un producto exclusivo e innovador que permita asegurar la relación comercial a largo plazo de acuerdo con el análisis de mercado realizado previamente.	ODS 9: Industria, innovación e infraestructura

Fuente: Elaboración propia 2023.

A continuación, se presentan las acciones y la forma de medición que Pillsens implementaría para atender las ODS que están alineadas al plan estratégico:

- ODS 5: Igualdad de género

**Tabla 34. Acciones e indicadores en la ODS 5 (igualdad de género)**

Ítem	Acción	Descripción	Indicador
1	Definir un procedimiento de selección de colaboradores	El procedimiento deberá evaluar las capacidades y experiencia objetivamente, independientemente del género del postulante	% del cumplimiento del proceso en una muestra aleatoria anual de ingresos
2	Cubrir una cuota de género en posiciones operativas	Definir las posiciones que no requieren evaluación para la contratación	% el cumplimiento de las cuotas fijadas en las posiciones definidas

Fuente: Elaboración propia 2023.

- ODS 6: Agua limpia y saneamiento

**Tabla 35. Acciones e indicadores en la ODS 6 (agua limpia y saneamiento)**

Ítem	Acción	Descripción	Indicador
1	Gestión sostenible del agua	Implementación de una política de consumo y reutilización responsable del agua	% de ahorro de agua por millar de pastillas producidas
2	Concientizar a todos los empleados en el consumo responsable del agua	Realizar periódicamente, capacitaciones al personal nuevo y no nuevo, para crear conciencia y compartir buenas prácticas en el uso del agua	% de personal que recibió la capacitación % de personal que aprobó la evaluación de la capacitación

Fuente: Elaboración propia 2023.

- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

**Tabla 36. Acciones e indicadores en la ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico)**

Ítem	Acción	Descripción	Indicador
1	Establecer líneas de carrera	Con la finalidad de fomentar el crecimiento profesional dentro de Pillsens	% de movimientos internos Vs el total de posiciones cubiertas
2	Reducir la rotación de empleados	Brindar condiciones laborales dignas para atraer y conservar el talento	% de rotación de empleados

Fuente: Elaboración propia 2023.

- ODS 9: Industria, innovación e infraestructura

**Tabla 37. Acciones e indicadores en la ODS 9 (industria, innovación e infraestructura)**

Ítem	Acción	Descripción	Indicador
1	Promover, impulsar, fomentar la innovación	Crear espacios, actividades, campañas para que los empleados presenten sus iniciativas	% de empleados participando en actividades de innovación de Pillsens
2	Apoyar con recursos las iniciativas de los empleados	Invertir en las iniciativas cuyo beneficio es superior al costo requerido	% de inversiones en innovación Vs Inversiones totales

Fuente: Elaboración propia 2023.

- ODS 12: Producción y consumo responsables

**Tabla 38. Acciones e indicadores para la ODS 12 (producción y consumo responsables)**

Ítem	Acción	Descripción	Indicador
1	Hacer uso eficiente de recursos	A lo largo de la cadena de producción, hacer uso responsable de la energía y otros recursos naturales	% de ahorro de energía % de reducción de desechos
2	Consumir y producir de manera sostenible	Optar por el uso de materiales biodegradables, reciclables o reutilizables	% de reciclaje en la producción

Fuente: Elaboración propia 2023.

- ODS 13: Acción por el clima

**Tabla 39. Acciones e indicadores para el ODS 13 (acción por el clima)**

Ítem	Acción	Descripción	Indicador
1	Medir la huella de carbono	Implementar medidas para reducir emisiones de carbono	% de reducción de emisiones de gases de carbono
2	Trabajar con proveedores que sean responsables en sus emisiones de carbono	Ser estrictos en la selección de proveedores; optar por aquellos que cuenten con políticas ambientales, midan sus emisiones o tengan certificaciones	% de proveedores con políticas de lucha contra el cambio climático

Fuente: Elaboración propia 2023.

- ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

**Tabla 40. Acciones e indicadores para el ODS 17 (alianzas para lograr los objetivos)**

Ítem	Acción	Descripción	Indicador
1	Alinear los objetivos estratégicos de Pillsens-CVS a los ODS	Explicar la contribución de Pillsens-CVS a la atención de los ODS	% de ODS atendidos

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 5. Plan de Finanzas

Pillsens es una empresa solvente que en los últimos años ha tenido una rentabilidad positiva, sin embargo, en los últimos 5 años la oferta de los medicamentos OTC ha sido más agresiva por parte de todos los competidores, lo cual generó una guerra de precios y con ello una disminución en el margen de rentabilidad de la empresa.

Por ello, se plantean nuevas acciones para conseguir un cambio en la tendencia, por ello se considera: incrementar el volumen de ventas, aumento de eficiencia y reducción de gastos operativos.

**Objetivo general:** Incrementar el margen de beneficio neto (%) de 13.7% promedio de los últimos 5 años (2018-2022) en un 10% adicional al quinto año proyectado (año 2027).

### Objetivos específicos:

- Optimización de costos a niveles del 20%.
- Incremento el ingreso de ventas anual de los últimos 5 años (2018-2022) en 200% el quinto año (2027) del presente ejercicio.

### 5.1 Indicadores de gestión de Finanzas

En los últimos 5 años, Pillsens ha presentado, en promedio, los siguientes ratios de rentabilidad:

- Margen operativo (%): 28.5%
- Margen de beneficio neto (%): 13.7%
- Ratio de patrimonio (%): 50.97%

Dado que el plan estratégico, a 5 años, propuesto para Pillsens tiene como finalidad el incremento del volumen de ventas, es necesario realizar una inversión para ampliar la capacidad de producción, razón por la cual Pillsens debe solicitar este financiamiento adicional a valor actual neto de 128 108 millones de dólares.



## 5.2 Supuestos para realizar el plan de Finanzas

Para elaborar los supuestos de la operación se ha tomado como referencia los siguientes:

- La tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de Estados Unidos de los últimos 10 años: 1.5%.
- En el caso de la rentabilidad esperada se tomó en cuenta la prima de riesgo de los últimos 10 años del sector farmacéutico: 5.2%
- Se considera la tasa de impuesto del 25%
- El horizonte de tiempo será de 5 años (2023-2027)
- El nivel de crecimiento esperado ha tomado como factores los datos más recientes: la tasa de desempleo, la tasa de inflación y el PBI per cápita.
- Se han mantenido los porcentajes de depreciación histórica de Pillsens tanto para maquinarias como para edificios.
- En la capacidad instalada de la planta se ha considerado una saturación del 95% como mínimo.

## 5.3 Estados de resultados

Han sido proyectados al 2027 los estados de resultados para ambas alternativas: “sin la implementación del plan propuesto” y “con la implementación del plan propuesto”.

Se puede evidenciar que el plan estratégico que incluye el acuerdo comercial con CVS es más conveniente para Pillsens debido a que genera un 151% más de utilidad neta que sin el acuerdo.

**Tabla 41. Variación de estados de resultados sin implementación del plan propuesto**

Estado Resultados	2022	2027	VAR%
Ventas	69 506	91 352	31%
Costo de ventas	33 064	39 073	18%
Utilidad Bruta	36 442	52 279	43%
Gastos operativos	18 891	21 500	14%
Utilidad operativa	17 551	30 779	75%
Gastos financieros	5 482	6 812	24%
Utilidad antes de impuestos	12 069	23 967	99%
Impuestos	3 017	5 992	99%
Unidad Neta	9 052	17 975	99%

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 42. Variación de estados de resultados con implementación del plan propuesto**

Estado Resultados	2022	2027	VAR%
Ventas	69 506	176 872	154%
Costo de ventas	33 064	85 682	159%
Utilidad Bruta	36 442	91 191	150%
Gastos operativos	18 891	37 402	98%
Utilidad operativa	17 551	53 789	206%
Gastos financieros	5 482	11 569	111%
Utilidad antes de impuestos	12 069	42 219	250%
Impuestos	3 017	10 555	250%
Unidad Neta	9 052	31 664	250%

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 5.4 Flujo de efectivo

Han sido proyectados los flujos de efectivo de los próximos cinco años para ambas alternativas: “sin la implementación del plan propuesto” y “con la implementación del plan propuesto”.

**Tabla 43. Flujo de efectivo sin implementación del plan propuesto**

### Estado de Flujo de Efectivo (miles EUR) sin plan estratégico

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Fondos generados por las Operaciones</b>							
Beneficio operativo antes de depreciación	15,029.41	16,529.02	15,714.21	17,470.65	20,617.91	23,954.59	27,373.71
Financiación y gastos	- 2,747.53	- 2,732.37	- 3,405.56	- 3,405.56	- 3,405.56	- 3,405.56	- 3,405.56
Impuestos directos	- 889.86	- 1,470.71	- 2,473.93	- 3,530.73	- 4,190.93	- 5,079.27	- 5,991.70
<b>Total Fondos generados por las operaciones</b>	<b>11,392.02</b>	<b>12,325.94</b>	<b>9,834.72</b>	<b>10,534.36</b>	<b>13,021.42</b>	<b>15,469.76</b>	<b>17,976.44</b>
<b>Cambios en el capital de trabajo neto</b>							
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	- 5,350.40	8,270.60	- 6,400.86	- 7,446.70	8,279.01	2,542.95	- 5,457.41
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	424.61	- 1,555.84	161.03	226.08	316.60	236.93	433.10
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	302.56	93.25	61.84	63.07	64.33	65.62	66.93
Pagos anticipados recibidos (aum. + / dism -)	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total cambios en capital de trabajo neto (aum.- / dism. +)</b>	<b>- 4,623.24</b>	<b>6,808.01</b>	<b>- 6,177.99</b>	<b>- 7,157.54</b>	<b>8,659.95</b>	<b>2,845.50</b>	<b>- 4,957.38</b>
<b>Flujo de caja de operaciones</b>	<b>6,768.78</b>	<b>19,133.95</b>	<b>3,656.72</b>	<b>3,376.82</b>	<b>21,681.37</b>	<b>18,315.26</b>	<b>13,019.06</b>
<b>Gastos de capital</b>							
Edificios	-	-	- 9,168.00	- 3,482.00	- 3,366.00	- 3,482.00	- 3,250.00
Maquinaria	1,362.00	1,025.00	- 10,956.00	- 498.00	- 4,855.00	- 4,980.00	- 4,980.00
<b>Total gastos de capital</b>	<b>1,362.00</b>	<b>1,025.00</b>	<b>- 20,124.00</b>	<b>- 3,980.00</b>	<b>- 8,221.00</b>	<b>- 8,462.00</b>	<b>- 8,230.00</b>
<b>Flujo de caja antes de financiación</b>	<b>5,406.78</b>	<b>18,108.95</b>	<b>- 16,467.28</b>	<b>603.18</b>	<b>13,460.37</b>	<b>9,853.26</b>	<b>4,789.06</b>
<b>Financiación</b>							
Cambios en préstamos a largo plazo (aum.+ / dism.-)	-	-	20,124.00	3,980.00	8,221.00	8,462.00	8,230.00
Cambios en financiación a corto plazo (aum.+ / dism.-)	-	-	-	-	-	-	-
<b>Financiación total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>20,124.00</b>	<b>3,980.00</b>	<b>8,221.00</b>	<b>8,462.00</b>	<b>8,230.00</b>
<b>Cambio en activos líquidos</b>	<b>5,406.78</b>	<b>18,108.95</b>	<b>3,656.72</b>	<b>3,376.82</b>	<b>21,681.37</b>	<b>18,315.26</b>	<b>13,019.06</b>
Activos líquidos a 1 de Enero	46,399.22	51,806.00	69,914.96	73,571.68	76,948.50	98,629.86	116,945.13
Activos líquidos a 31 de Diciembre	51,806.00	69,914.96	73,571.68	76,948.50	98,629.86	116,945.13	129,964.19
<b>Flujo de Caja</b>							
		- 38,650.20	3,656.72	3,376.82	21,681.37	18,315.26	13,019.06
	VAN	42,997.97					
	TIR	13%					

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 44. Flujo de efectivo con implementación del plan propuesto**

**Estado de Flujo de Efectivo (miles EUR) con plan estratégico**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Fondos generados por las Operaciones							
Beneficio operativo antes de depreciación	15,029.41	16,529.02	38,450.90	40,839.05	55,012.35	59,449.26	71,663.74
Financiación y gastos	- 2,747.53	- 2,732.37	- 7,097.92	- 7,097.92	- 7,097.92	- 7,097.92	- 7,097.92
Impuestos directos	- 889.86	- 1,470.71	- 3,017.26	- 2,446.26	- 5,316.35	- 6,945.33	- 9,075.11
Total Fondos generados por las operaciones	11,392.02	12,325.94	28,335.72	31,294.87	42,598.08	45,406.01	55,490.71
Cambios en el capital de trabajo neto							
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	- 5,350.40	8,270.60	- 6,658.23	- 7,665.72	8,522.52	2,617.74	- 5,617.92
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	424.61	- 1,555.84	147.79	232.73	325.91	243.90	445.84
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	302.56	93.25	154.59	162.32	170.44	178.96	187.91
Pagos anticipados recibidos (aum. + / dism -)	-	-	-	-	-	-	-
Total cambios en capital de trabajo neto (aum.- / dism.-)	4,623.24	6,808.01	- 6,651.42	- 7,270.67	9,018.86	3,040.60	- 4,984.18
Flujo de caja de operaciones	6,768.78	19,133.95	21,684.30	24,024.20	51,616.94	48,446.61	50,506.52
Gastos de capital							
Edificios	-	-	33,888.00	5,454.61	18,568.89	6,963.33	6,615.17
Maquinaria	1,362.00	1,025.00	37,349.00	7,843.20	22,035.66	9,959.62	9,959.62
Total gastos de capital	1,362.00	1,025.00	71,237.00	13,297.81	40,604.55	16,922.96	16,574.79
Flujo de caja antes de financiación	5,406.78	18,108.95	49,552.70	10,726.39	11,012.38	31,523.65	33,931.74
Financiación							
Cambios en préstamos a largo plazo (aum.+ / dism.-)	-	-	71,237.00	13,297.81	40,604.55	16,922.96	16,574.79
Cambios en financiación a corto plazo (aum.+ / dism.-)	-	-	-	-	-	-	-
Financiación total	-	-	71,237.00	13,297.81	40,604.55	16,922.96	16,574.79
Cambio en activos líquidos	5,406.78	18,108.95	21,684.30	24,024.20	51,616.94	48,446.61	50,506.52
Activos líquidos a 1 de Enero	46,399.22	51,806.00	69,914.96	91,599.25	115,623.45	167,240.39	215,687.00
Activos líquidos a 31 de Diciembre	51,806.00	69,914.96	91,599.25	115,623.45	167,240.39	215,687.00	266,193.52
Flujo de Caja	-	128,107.88	21,684.30	24,024.20	51,616.94	48,446.61	50,506.52
	VAN	142,798.54					
	TIR	14%					

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 5.5 VAN, TIR y WACC del plan estratégico 2027

Las dos alternativas que tiene Pillsens: “sin plan estratégico” y “con plan estratégico”, serán evaluadas usando las siguientes tres herramientas financieras: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC).

El Valor Actual Neto (VAN) es una técnica de evaluación financiera que permite determinar la rentabilidad de un proyecto de inversión al calcular el valor presente de los flujos de efectivo futuros generados por el mismo. En el contexto farmacéutico, esta herramienta se utiliza para evaluar la viabilidad económica de proyectos de investigación y desarrollo de nuevos medicamentos, así como para la toma de decisiones estratégicas enfocadas en los objetivos de Pillsens.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una medida financiera que indica la rentabilidad de un proyecto de inversión al calcular la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo con la inversión inicial. En el sector farmacéutico, la TIR se utiliza para evaluar la rentabilidad de proyectos a largo plazo, como la expansión de instalaciones de fabricación, la adquisición de nuevas empresas o la creación de alianzas estratégicas.

**Tabla 45. Comparación financiera de alternativas de Pillsens al 2027**

Sin plan estratégico		Payback	TIR	VAN
	46 793.34	3.22	13.47%	42 997.97
	63 799.69			
Con plan estratégicos		Payback	TIR	VAN
Endeudamiento	152 634.57	3.26	13.76%	142 798.54
Ingresos netos	197 617.55			

Fuente: Elaboración propia 2023.

En cuanto a las dos alternativas, es conveniente ejecutar el plan estratégico debido a que sin bien cierto la TIR es menor debido a que está considerando un periodo de tiempo corto (5 años) para la inversión propuesta, el VAN en este mismo periodo estaría generando un 3.3 veces más de beneficio efectivo.

Posterior al quinto año ,la continuidad del plan estaría generando mayores ingresos a futuro, los cuales serán mucho más altos debido a que se habrá cancelado la deuda, permitiendo fijar bases para seguir creciendo de manera sostenible.

El Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC), que es una métrica financiera esencial para determinar la tasa mínima de rendimiento que un proyecto debe alcanzar para generar valor para los accionistas. El WACC se utiliza en la industria farmacéutica para evaluar proyectos de inversión de riesgo y tomar decisiones relacionadas con la estructura de capital óptima de la empresa.

En la siguiente tabla se muestran la actualidad (2022) y las 2 proyecciones según la ejecución o no del plan estratégico.

La cual la estructura de capital tiene una variación mínima en su composición.

**Tabla 46. Comparación de WACC de alternativas de Pillsens**

WACC			WACC sin plan estratégico			WACC con plan estratégico		
Deuda	84,132	49.03%	Deuda	129,562	46.86%	Deuda	232,321	46.10%
Recursos propios	87,463	50.97%	Recursos propios	146,935	53.14%	Recursos propios	271,677	53.90%
Total	171,595		Total	276,497		Total	503,998	
Tasa libre de riesgo	1.50%		Tasa libre de riesgo	1.50%		Tasa libre de riesgo	1.50%	
Rentabilidad esperada	5.20%		Rentabilidad esperada	5.20%		Rentabilidad esperada	5.20%	
beta	0.908		beta	0.908		beta	0.908	
Fondos propios	87,463		Fondos propios	146,935		Fondos propios	271,677	
Endeudamiento	84,132		Endeudamiento	129,562		Endeudamiento	232,321	
Tasa impositiva	18.20%		Tasa impositiva	18.20%		Tasa impositiva	18.20%	
Coste financiero	3%		Coste financiero	3%		Coste financiero	3%	
beta be	1.6224563		beta be	1.562927		beta be	1.5431473	
Coste de capital	7.50%		Coste de capital	7.28%		Coste de capital	7.21%	
WACC	5.03%		WACC	5.02%		WACC	5.02%	

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 5.6 Modelo de valoración de activos financieros (CAPM)

A continuación, se comparan con el modelo CAMP (*Capital Asset Pricing Model*) las dos alternativas, para analizar las inversiones y valorar los activos:

**Tabla 47. Comparación de CAMP de alternativas de Pillsens**

Modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM)	2022	Sin plan estratégico	Con plan estratégico
Tasa de interés libre de riesgo	1.50%	1.50%	1.50%
Retorno esperado del mercado	5.20%	5.20%	5.20%
Beta para el activo especial	0.908%	1,570	1.555
Retorno esperado del activo de capital	4.86%	7.31%	8.42%

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 5.7 Conclusiones del plan de Finanzas

De acuerdo con las proyecciones, se puede inferir que es conveniente realizar la inversión indicada en el plan estratégico propuesto (128 108 millones de dólares) debido a que genera un crecimiento en ventas y en beneficios netos de la compañía, durante el periodo analizado (5 años), debiéndose considerar que, posterior a este rango de tiempo los indicadores de rentabilidad mostrarán un crecimiento aún mayor, dado que, los gastos financieros tendrán una reducción significativa en el estado de resultados (disminución de deuda con la entidad financiera).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

1. El sector de medicamentos OTC en Estados Unidos presenta un crecimiento sostenido, lo que representa una oportunidad para las empresas como Pillsens que tienen el *know-how* y ya son eficientes operativamente.
2. En los últimos cinco años, el margen de rentabilidad obtenido por Pillsens tiene una tendencia decreciente, la cual podría contenerse en los siguientes cinco años estableciendo acuerdos con los proveedores de materia prima y materiales, considerando que la inflación volverá a indicadores prepandemia, por lo cual es indispensable ejecutar el plan estratégico 2027.
3. Los canales de distribución en Estados Unidos se encuentran concentrados en pocas compañías. Una de ellas es CVS, por lo cual es una oportunidad de plantear un acuerdo comercial que permita incrementar la participación de mercado de las ventas de Pillsens, en los segmentos de analgésicos de marca blanca para CVS y antioxidantes (DragonOx).
4. Ambas alternativas evaluadas son rentables para Pillsens, pero lo es aún más la del plan estratégico propuesto.

### 2. Recomendaciones

1. Es necesario seguir invirtiendo en mejora continua y calidad para poder mantener la eficiencia operativa y generar una diferenciación en el mercado.
2. Considerando los escenarios de inflación estimados para los siguientes años, se recomienda establecer acuerdos comerciales con los distintos proveedores de Pillsens para asegurar los márgenes proyectados en el plan estratégico.
3. Se recomienda buscar socios estratégicos, como CVS, Walmart o Walgreens para poder desarrollar la marca a través de ellos, aprovechando sus numerosos puntos de venta para aumentar la participación de mercado y lograr el crecimiento esperado de Dragón Ox.
4. Es recomendable ejecutar el plan estratégico propuesto para Pillsens que si bien necesita una inversión de 128 108 millones de dólares, genera un beneficio neto estimado de 265 415 millones de dólares al quinto año, es decir, generaría un 107.18% de retorno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (2022). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Banco Mundial. (S.f.). *Data catalog*. <https://datacatalog.worldbank.org/home>.
- Calavia, M. (2023). Una ventaja competitiva (y tres beneficios más) que la tecnología aporta al sector farmacéutico. *Cinco Días*. El País. Economía. 7 de enero.  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/01/06/companias/1673006294\\_603116.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/01/06/companias/1673006294_603116.html)
- Castillo, C. (2022). ¿Qué es la inflación? Qué mide y para qué sirve. *BBVA*. 8 de marzo.  
<https://www.bbva.com/es/pe/la-inflacion-que-mide-y-para-que-sirve/>
- Comisión Económica para América Latina [CEPAL]. (2022). *Guerra en Ucrania acelera la inflación, reduce el crecimiento y aumenta la pobreza en América Latina y el Caribe*. 6 de junio. <https://www.cepal.org/es/comunicados/guerra-ucrania-acelera-la-inflacion-reduce-crecimiento-aumenta-la-pobreza-america-latina>
- CVS Health. (2022). *2021 Annual Report*.  
[https://s2.q4cdn.com/447711729/files/doc\\_financials/2021/ar/CVS2021\\_Annual-Report.pdf](https://s2.q4cdn.com/447711729/files/doc_financials/2021/ar/CVS2021_Annual-Report.pdf)
- Kohlmann, T. (2021). La pandemia impulsa a la industria farmacéutica. *DW*. 22 de junio.  
<https://www.dw.com/es/la-pandemia-impulsa-a-la-industria-farmac%C3%A9utica-se-dispar%C3%B3-la-inversi%C3%B3n-en-investigaci%C3%B3n/a-58005037>
- Estrada, J., Cantú, J., Torres, F. y Barajas, E. (2020). Factores que influyen en el consumidor para la adquisición de productos sustentables. *Interciencia*, 45(1), 36-41.  
<https://www.redalyc.org/journal/339/33962240006/html/>
- Euromonitor International. (2022). *Antioxidants*. 12 de julio.  
<https://www.euromonitor.com/search?term=antioxidants>
- Fernández, R. (2022). Tasa de desempleo de Estados Unidos en 2022. *Statista*. 1 de diciembre.  
<https://es.statista.com/estadisticas/635245/tasa-de-desempleo-de-estados-unidos-en-2020/>

- Lema, S. (2015). Acceso a los medicamentos: las patentes y los medicamentos genéricos. Las consecuencias de considerar al medicamento como un bien de mercado y no social. *Revista de Bioética y Derecho* (34), 81-89.  
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1344/rbd2015.34.12068>
- OCDE. (2022). *Gasto en Salud*. 12 de octubre.  
<https://www.oecd.org/espanol/estadisticas/gastoensalud.htm>
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M., Ramirez, J., & Houghtalin, A. (2017). CVS Health: Redefining the Value Proposition. (*Harvard Business School Case*). Harvard Business School.
- Ridder, M. (2021). Leading internal analgesic tablet brands in the United States in 2019, based on sales (in million U.S. dollars). *Statista*. 21 de abril.  
<https://www.statista.com/statistics/194510/leading-us-analgesic-tablet-brands-in-2013-based-on-sales/#:~:text=Advil%20was%20the%20leading%20name,nearly%201.18%20billion%20U.S.%20dollars.>
- Statista (2023a). *Annual inflation rate in the United States from 1900 to 2022*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/191077/inflation-rate-in-the-usa-since-1990/>
- Statista (2023b). *Unemployment rate in the United States from 1900 to 2022*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/193290/unemployment-rate-in-the-usa-since-1990/>
- Statista (2023c). *Pharmaceutical corporations by US revenue 2021*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/233971/top-25-pharmaceutical-corporations-by-us-sales/>
- Statista (2023d). *Distribution of global pharmaceutical market revenue from 2010 to 2021 by region*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/275535/distribution-of-global-pharmaceutical-market-revenue/>
- Statista (2023e). *OTC & Pharmaceutical in the US*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/102811/otc-and-pharmaceuticals-in-the-us/>

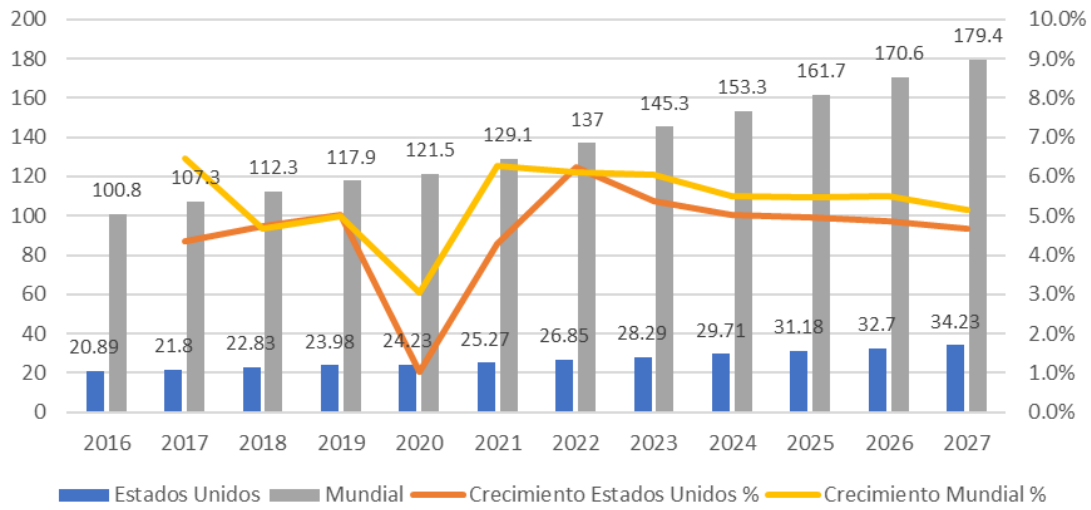


Statista (2021). *Revenue of the OTC pharmaceuticals market worldwide from 2012 to 2025*. 16 de junio. <https://www.statista.com/forecasts/1244593/otc-pharmaceuticals-market-global-market-value-revenue>

U.S. Department of Health and Human Services [HHS]. (2023). *Laws & Regulations*. <https://www.hhs.gov/regulations/index.html>

## **ANEXOS**

**Anexo 1. Ingresos del mercado OTC global vs. Estados Unidos (en miles de millones de USD)**



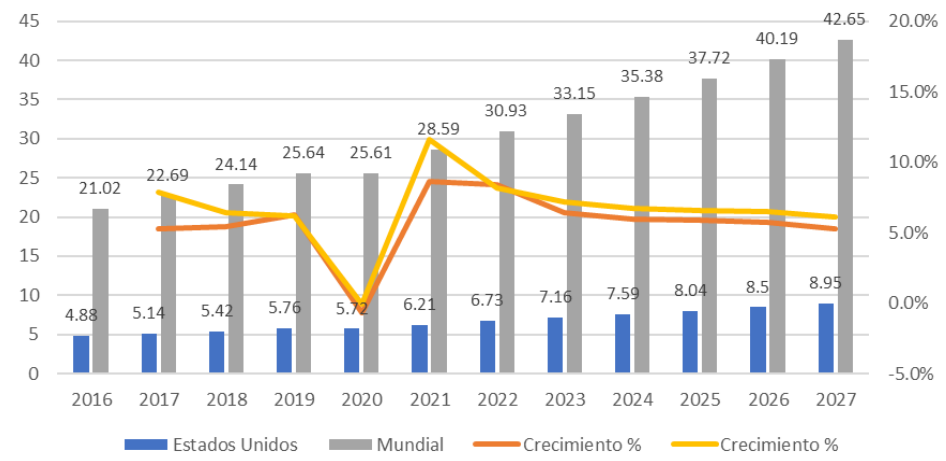
Fuente: Elaboración propia 2023 basada Statista (2023e)

## Anexo 2. Ingresos del mercado farmacéutico OTC global vs. Estados Unidos

Año	Estados Unidos	Crecimiento %	Mundial	Crecimiento %	Participación
2016	20.89		100.8		20.72%
2017	21.8	4.36%	107.3	6.45%	20.32%
2018	22.83	4.72%	112.3	4.66%	20.33%
2019	23.98	5.04%	117.9	4.99%	20.34%
2020	24.23	1.04%	121.5	3.05%	19.94%
2021	25.27	4.29%	129.1	6.26%	19.57%
2022	26.85	6.25%	137	6.12%	19.60%
2023	28.29	5.36%	145.3	6.06%	19.47%
2024	29.71	5.02%	153.3	5.51%	19.38%
2025	31.18	4.95%	161.7	5.48%	19.28%
2026	32.7	4.87%	170.6	5.50%	19.17%
2027	34.23	4.68%	179.4	5.16%	19.08%

Fuente: Adaptado de Statista (2023e).

### Anexo 3. Ingresos del mercado de analgésicos global vs. Estados Unidos



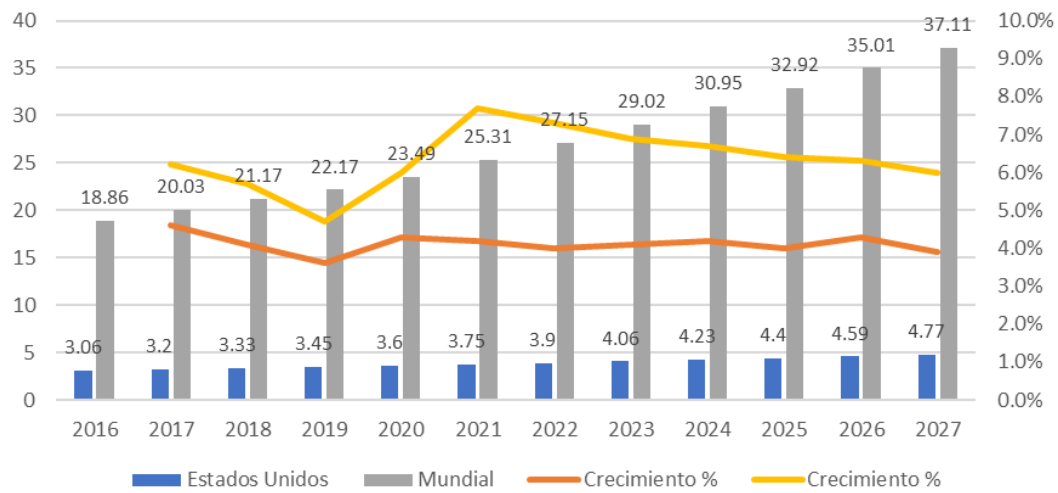
Fuente: Elaboración propia 2023 basada en Statista (2023e).

#### Anexo 4. Ingresos del mercado de analgésicos global vs. Estados Unidos

Año	Estados Unidos	Crecimiento %	Mundial	Crecimiento %	Participación
2016	4.88		21.02		23.2%
2017	5.14	5.3%	22.69	7.9%	22.7%
2018	5.42	5.4%	24.14	6.4%	22.5%
2019	5.76	6.3%	25.64	6.2%	22.5%
2020	5.72	-0.7%	25.61	-0.1%	22.3%
2021	6.21	8.6%	28.59	11.6%	21.7%
2022	6.73	8.4%	30.93	8.2%	21.8%
2023	7.16	6.4%	33.15	7.2%	21.6%
2024	7.59	6.0%	35.38	6.7%	21.5%
2025	8.04	5.9%	37.72	6.6%	21.3%
2026	8.5	5.7%	40.19	6.5%	21.1%
2027	8.95	5.3%	42.65	6.1%	21.0%

Fuente: Adaptado de Statista (2023e).

### Anexo 5. Ingresos del mercado de antioxidantes global vs. Estados Unidos (en miles de millones de USD)



Fuente: Elaboración propia 2023 basada en Statista (2023e).

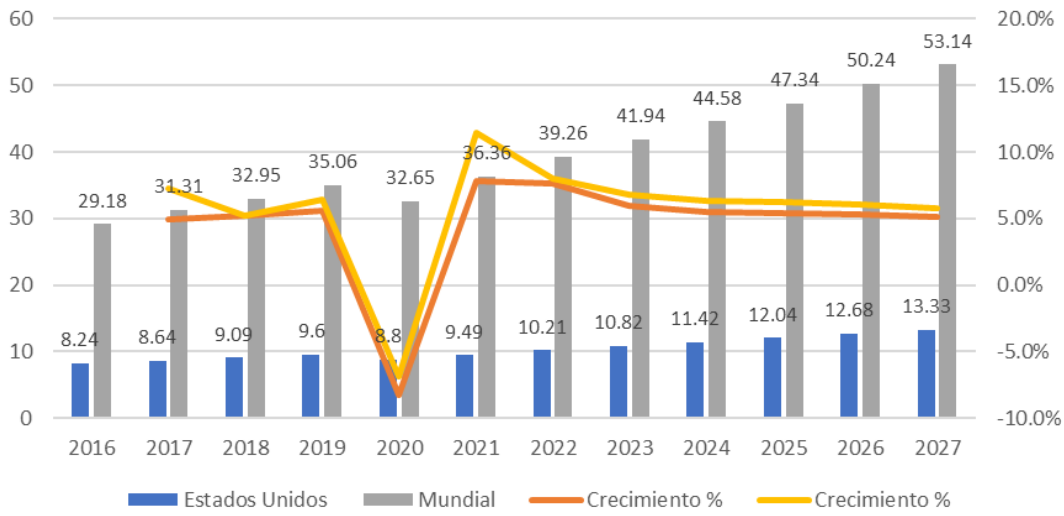
## Anexo 6. Ingresos y crecimiento en el mercado de antioxidantes global vs. Estados Unidos

Año	Estados Unidos	Crecimiento %	Mundial	Crecimiento %	Participación
2016	3.06		18.86		16.2%
2017	3.2	4.6%	20.03	6.2%	16.0%
2018	3.33	4.1%	21.17	5.7%	15.7%
2019	3.45	3.6%	22.17	4.7%	15.6%
2020	3.6	4.3%	23.49	6.0%	15.3%
2021	3.75	4.2%	25.31	7.7%	14.8%
2022	3.9	4.0%	27.15	7.3%	14.4%
2023	4.06	4.1%	29.02	6.9%	14.0%
2024	4.23	4.2%	30.95	6.7%	13.7%
2025	4.4	4.0%	32.92	6.4%	13.4%
2026	4.59	4.3%	35.01	6.3%	13.1%
2027	4.77	3.9%	37.11	6.0%	12.9%

Fuente: Adaptado de Statista (2022e).



**Anexo 7. Ingresos del mercado de medicamentos para la tos global vs. Estados Unidos  
(en miles de millones de USD)**



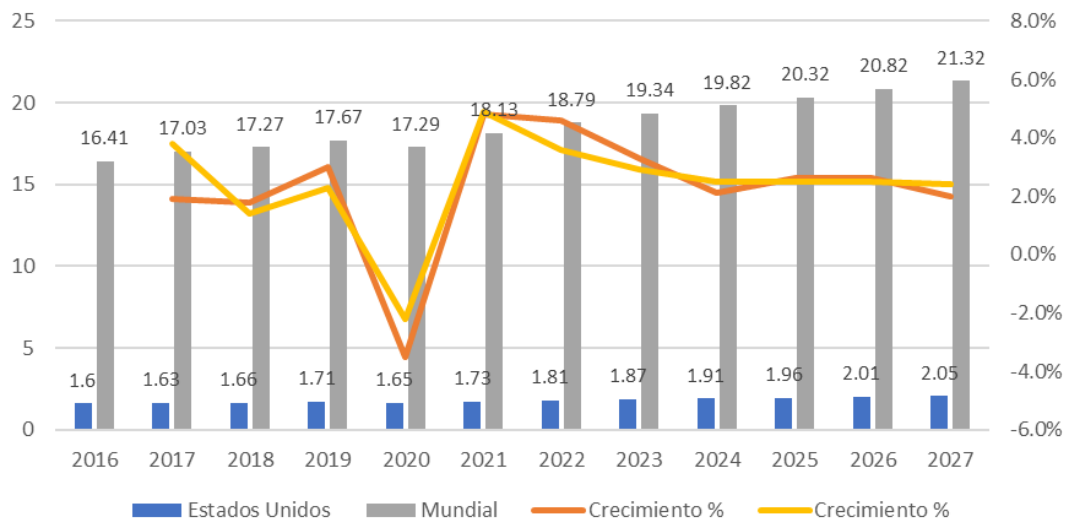
Fuente: Elaboración propia 2023 basada en Statista (2023e).

## Anexo 8. Ingresos del mercado de medicamentos para la tos global vs. Estados Unidos

Año	Estados Unidos	Crecimiento %	Mundial	Crecimiento %	Participación
2016	8.24		29.18		28.2%
2017	8.64	4.9%	31.31	7.3%	27.6%
2018	9.09	5.2%	32.95	5.2%	27.6%
2019	9.6	5.6%	35.06	6.4%	27.4%
2020	8.8	-8.3%	32.65	-6.9%	27.0%
2021	9.49	7.8%	36.36	11.4%	26.1%
2022	10.21	7.6%	39.26	8.0%	26.0%
2023	10.82	6.0%	41.94	6.8%	25.8%
2024	11.42	5.5%	44.58	6.3%	25.6%
2025	12.04	5.4%	47.34	6.2%	25.4%
2026	12.68	5.3%	50.24	6.1%	25.2%
2027	13.33	5.1%	53.14	5.8%	25.1%

Fuente: Adaptado de Statista (2023e).

**Anexo 9. Ingresos del mercado de medicamentos para enfermedades digestivas global vs. Estados Unidos (en miles de millones de USD)**



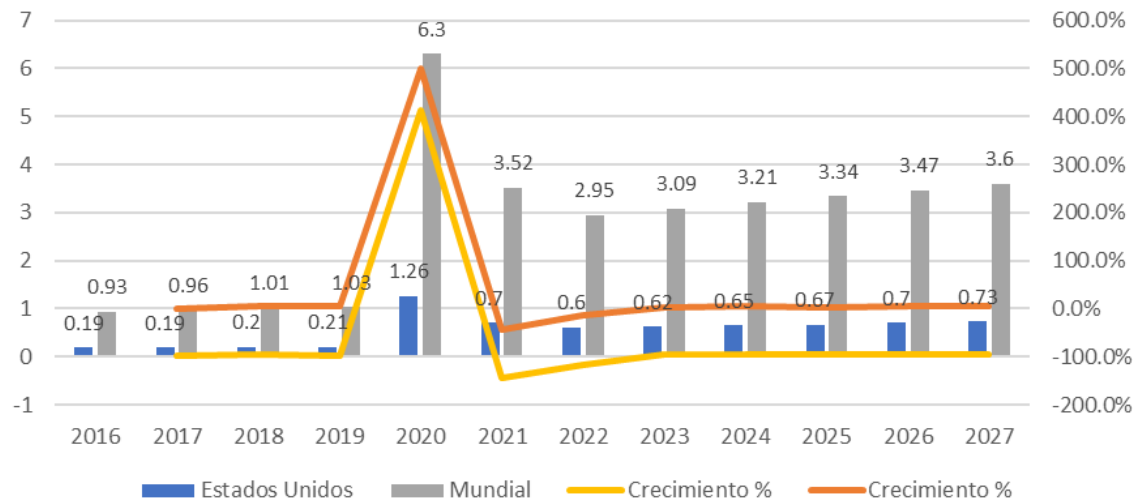
Fuente: Elaboración propia 2023 basada en Statista (2023e).

**Anexo 10. Ingresos del mercado de medicamentos para enfermedades digestivas global vs. Estados Unidos**

<b>Año</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>Crecimiento %</b>	<b>Mundial</b>	<b>Crecimiento %</b>	<b>Participación</b>
2016	1.6		16.41		9.8%
2017	1.63	1.9%	17.03	3.8%	9.6%
2018	1.66	1.8%	17.27	1.4%	9.6%
2019	1.71	3.0%	17.67	2.3%	9.7%
2020	1.65	-3.5%	17.29	-2.2%	9.5%
2021	1.73	4.8%	18.13	4.9%	9.5%
2022	1.81	4.6%	18.79	3.6%	9.6%
2023	1.87	3.3%	19.34	2.9%	9.7%
2024	1.91	2.1%	19.82	2.5%	9.6%
2025	1.96	2.6%	20.32	2.5%	9.6%
2026	2.01	2.6%	20.82	2.5%	9.7%
2027	2.05	2.0%	21.32	2.4%	9.6%

Fuente: Adaptado de Statista (2023e).

**Anexo 11. Ingresos del mercado de alcohol en gel global Vs. Estados Unidos (en miles de millones de USD)**



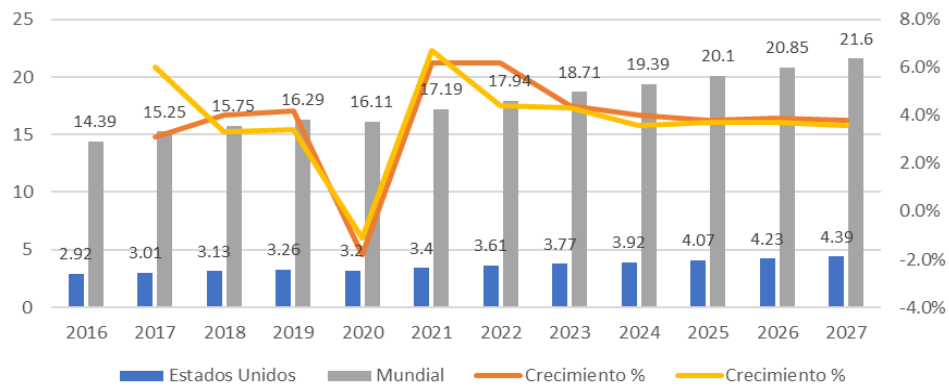
Fuente: Elaboración propia 2023 basada en Statista (2023e).

## Anexo 12. Ingresos del mercado de alcohol en gel global vs. Estados Unidos

Año	Estados Unidos	Crecimiento %	Mundial	Crecimiento %	Participación
2016	0.19		0.93		20.4%
2017	0.19	0.0%	0.96	3.2%	19.8%
2018	0.2	5.3%	1.01	5.2%	19.8%
2019	0.21	5.0%	1.03	2.0%	20.4%
2020	1.26	500.0%	6.3	511.7%	20.0%
2021	0.7	-44.4%	3.52	-44.1%	19.9%
2022	0.6	-14.3%	2.95	-16.2%	20.3%
2023	0.62	3.3%	3.09	4.7%	20.1%
2024	0.65	4.8%	3.21	3.9%	20.2%
2025	0.67	3.1%	3.34	4.0%	20.1%
2026	0.7	4.5%	3.47	3.9%	20.2%
2027	0.73	4.3%	3.6	3.7%	20.3%

Fuente: Adaptado de Statista (2023e).

**Anexo 13. Ingresos del mercado de productos de cuidado de la piel vs. Estados Unidos  
(en miles de millones de USD)**



Fuente: Elaboración propia 2023 basada en Statista (2023e).

## Anexo 14. Ingresos del mercado de productos de cuidado de la piel vs. Estados Unidos

Año	Estados Unidos	Crecimiento %	Mundial	Crecimiento %	Participación
2016	2.92		14.39		20.3%
2017	3.01	3.1%	15.25	6.0%	19.7%
2018	3.13	4.0%	15.75	3.3%	19.9%
2019	3.26	4.2%	16.29	3.4%	20.0%
2020	3.2	-1.8%	16.11	-1.1%	19.9%
2021	3.4	6.2%	17.19	6.7%	19.8%
2022	3.61	6.2%	17.94	4.4%	20.1%
2023	3.77	4.4%	18.71	4.3%	20.1%
2024	3.92	4.0%	19.39	3.6%	20.2%
2025	4.07	3.8%	20.1	3.7%	20.2%
2026	4.23	3.9%	20.85	3.7%	20.3%
2027	4.39	3.8%	21.6	3.6%	20.3%

Fuente: Adaptado de Statista (2023e).