



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PILLSSENS EE. UU.
2023-2027”**

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

Presentado por:

Sr. ZUNUEL RICARDO AMES MORA

Sr. LUIS ANGEL ASTUDILLO POGGI

Srta. CLAUDIA ANDREA MALÁSQUEZ ROSSELL

Sr. FERNANDO HUMBERTO SOCA BALDEON

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, enero de 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado “**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PILLSSENS EE.UU. 2023-2027**” presentado por Don Zunuel Ricardo Ames Mora, Don Luis Angel Astudillo Poggi, Doña Claudia Andrea Malásquez Rossell, Don Fernando Humberto Soca Baldeon, para optar el Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 21 de noviembre del 2023 dando el siguiente resultado:



“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PILLSSENS EE. UU.
2023-2027”

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

Presentado por:

Se: ZUNUEL RICARDO AMES MORA
Se: LUIS ANGEL ASTUDILLO POGGI
Dra. CLAUDIA ANDREA MALÁSQUEZ ROSSELL
Se: FERNANDO HUMBERTO SOCA BALDEON

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro
003-6903-7397-3970

FINAL2MBA#49G#7 21.11.23

INFORME DE ORIGINALIDAD



Fecha: 21 de noviembre de 2023

Firma del asesor

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a nuestras familias, por todo el apoyo brindado durante este trayecto. Asimismo, a la plana docente de la Universidad del Pacífico, por todo el conocimiento impartido durante estos 18 meses. Y a Juan Alejandro Flores, por brindarnos sus consejos y vasta experiencia en esta investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa farmacéutica Pillsens busca incrementar sus ventas y crecer empresarialmente. Para ello, se hace necesario realizar un estudio y posterior plan estratégico con el cual incrementar la rentabilidad de la empresa, así como involucrarse más en el mercado farmacéutico de EE. UU. debido a su gran tamaño y por contar con los principales canales de distribución y venta de medicamentos. Para lograr este objetivo, se ha ideado una serie de actividades que incluyen el análisis de Pillsens, el análisis de la cadena de valor, análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado), modelo de negocio y matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), herramientas seleccionadas como recursos clave para la búsqueda. Además, se efectuó un estudio externo centrado únicamente en el mercado de EE.UU., aplicando diversos métodos, entre ellos el marco analítico PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales), matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y modelo de cinco fuerzas de Porter. Una de las tareas incluyó el estudio exhaustivo del mercado de productos farmacéuticos sin receta. También tuvo por objetivo evaluar la viabilidad de desarrollar un producto distinto y pionero que despertara el interés de mercados sin explotar, como una opción de alianza comercial con CVS y obtener un beneficio mutuo. Con toda esta información se diseñó la estrategia y propuesta de valor para Pillsens, y se delimitaron los objetivos generales y estratégicos del plan generando un VAN incremental de 27.3 USD millones y un % de incremento de EBITDA respecto al 2022 de 188%.

Palabras clave: ALIANZA CVS-PILLSSENS; IBUPROFENO; PARACETAMOL; NAPROXENO; ASTAXANTINA.

ABSTRACT

The pharmaceutical company Pillsens seeks to increase its sales and grow business. To do this, it is necessary to carry out a study and subsequent strategic plan with which to increase the profitability of the company, as well as get more involved in the US pharmaceutical market due to its large size and having the main channels distribution and sale of medicines. To achieve this objective, a series of activities have been devised including Pillsens analysis, value chain analysis, VRIO (Valuable, Rare, Inimitable and Organized) analysis, business model and Internal Factors Evaluation matrix (EFI), tools selected as key resources for the search. In addition, an external study focused solely on the US market was carried out, applying various methods, including the PESTEL analytical framework (political, economic, social, technological, ecological and legal factors), External Factors Evaluation matrix (EFE) and Porter's five forces model. One of the tasks included the exhaustive study of the market for non-prescription pharmaceutical products. It also aimed to evaluate the viability of developing a different and pioneering product that will awaken the interest of untapped markets, as an option for a commercial alliance with CVS and obtain mutual benefit. With all this information, the strategy and value proposition for Pillsens was designed, and the general and strategic objectives of the plan were defined, generating an incremental NPV of 27.3 USD million and a % increase in EBITDA compared to 2022 of 188%.

Keywords: CVS-PILLSSENS ALLIANCE; IBUPROFENE; PARACETAMOL; NAPROXEN; ASTAXANTHIN.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO PILLSENS	3
1. Consideraciones generales	3
1.1 Información general de Pillsens	3
1.2 Situación de Pillsens.....	4
2. Historia de Pillsens	5
2.1 Farmacia minorista.....	5
3. Perfil Estratégico de Pillsens	6
4. Problema de Pillsens	6
5. Enfoque de la solución.....	6
6. Limitaciones de la propuesta	7
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	8
1. Macroentorno – PESTEL.....	8
1.1 Entorno político.....	8
1.2 Entorno económico	8
1.3 Entorno social.....	9
1.4 Entorno tecnológico	10
1.5 Entorno ecológico	10
1.6 Entorno legal	11
2. Microentorno - Cinco fuerzas de Porter.....	12
2.1 Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores)	12
2.2 Poder de negociación de proveedores	13
2.3 Amenaza de productos sustitutos	14
2.4 Rivalidad de los competidores	14
2.5 Poder de negociación de los clientes.....	14
3. Matriz EFE.....	15
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	16
1. Modelo de negocio.....	16

2.	Cadena de valor.....	16
3.	Análisis de áreas funcionales	16
4.	Análisis VRIO de Pillsens	16
5.	Definición de la ventaja competitiva	17
6.	Definición de la estrategia competitiva.....	18
7.	Matriz EFI Pillsens.....	18
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO.....		19
1.	Mercado de productos farmacéuticos NO éticos	19
2.	Competidores	20
3.	Segmentos.....	20
4.	Comportamiento del consumidor.....	22
5.	Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos.....	22
6.	Evolución del producto	22
7.	Tasas del crecimiento	23
8.	Canales de comercialización.....	24
CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		26
1.	Visión al 2032	26
2.	Misión al 2027	26
3.	Objetivo general al 2027 (próximos 5 años).....	26
4.	Objetivos estratégicos	26
4.1	Objetivo de crecimiento	26
4.2	Objetivo de rentabilidad.....	27
4.3	Objetivo de sostenibilidad.....	27
5.	Planteamiento general del plan estratégico.....	28
6.	Estrategia competitiva 2023-2027	29
7.	<i>Balanced scorecard</i> (BSC) Pillsens 2023-2027.....	29
8.	Estrategia de crecimiento de Pillsens.....	30
9.	Modelo de negocio y cadena de valor de Pillsens 2022-2027	31
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES.....		32
1.	Plan Comercial y <i>Marketing</i>	32
1.1	Objetivos del plan Comercial y <i>Marketing</i>	32
1.2	Segmentación	32
1.3	Posicionamiento	32
1.4	Estrategia de <i>marketing mix</i>	33

1.5	Actividades por realizar	34
1.6	Presupuesto de <i>Marketing</i> y Ventas.....	35
1.7	Acuerdo comercial	36
2.	Plan de Operaciones.....	37
2.1	Acciones estratégicas del plan de Operaciones.....	38
2.2	Presupuesto de Operaciones.....	39
3.	Plan de Recursos Humanos (RR. HH.).....	39
3.1	Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	39
3.2	Plan de actividades de Recursos Humanos	40
3.3	Presupuesto de Recursos Humanos.....	40
4.	Plan de Responsabilidad Social	40
4.1	Objetivos de Responsabilidad Social	40
4.2	Acciones por realizar.....	40
4.3	Seguimiento y rendición de cuentas.....	43
4.4	Presupuesto.....	43
5.	Plan financiero	43
5.1	Objetivos financieros.....	43
5.2	Supuesto para el plan financiero	44
5.3	Estimación de la tasa de descuento	44
5.4	Resultado de evaluación financiera con el plan estratégico	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		47
1.	Conclusiones.....	47
2.	Recomendaciones	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ingreso por ventas Pillsens 2018-2022 (en millones de USD)	5
Tabla 2. Objetivos y resultados año 2022 Pillsens (en millones de USD).....	6
Tabla 3. Entorno político.....	8
Tabla 4. Entorno económico	9
Tabla 5. Entorno social	10
Tabla 6. Entorno tecnológico	10
Tabla 7. Entorno ecológico	11
Tabla 8. Entorno legal	12
Tabla 9. Matriz EFI Pillsens 2018-2022	18
Tabla 10. Productos OTC por categorías al 2020 (en millones de USD)	21
Tabla 11. Distribución de los productos farmacéuticos por canales de venta en los EE. UU. (en miles de millones de USD).....	24
Tabla 12. Venta proyectada de: Rubbana, Andyox, Ibuprofeno, Paracetamol, Naproxeno Sódico y Astaxantina en miles de USD	25
Tabla 13. Objetivo de crecimiento	26
Tabla 14. Venta en miles de unidades 2018-2027 Pillsens	27
Tabla 15. Proyección ingreso por ventas Pillsens en millones de USD: 2022-2027	27
Tabla 16. Objetivos de rentabilidad	27
Tabla 17. Resumen estado de resultados Pillsens en millones de USD 2018-2027.....	27
Tabla 18. BSC Pillsens – Financiero.....	29
Tabla 19. BSC Pillsens – Procesos	30
Tabla 20. BSC Pillsens – Aprendizaje	30
Tabla 21. BSC Pillsens – Clientes.....	30
Tabla 22. Matriz Ansoff. Pillsens 2022-2027	30
Tabla 23. Dimensiones de la estrategia de segmentación	32
Tabla 24. Actividades del plan de <i>Marketing</i> (2023-2027).....	34
Tabla 25. Actividades del plan de <i>Marketing</i> (2023-2028).....	35
Tabla 26. Presupuesto plan de <i>Marketing</i> (en miles de USD)	36
Tabla 27. Tabla del costo unitario de materiales e insumos (2018-2022).....	37
Tabla 28. Tabla del costo unitario proyectado de materiales e insumos (2023-2027).....	37
Tabla 29. Costo unitario de mano de obra (2018-2022)	38

Tabla 30. Costo unitario de mano de obra proyectada (2023-2027).....	38
Tabla 31. Presupuesto del plan de Operaciones (2023-2027), expresado en miles de USD	39
Tabla 32. Presupuesto de Responsabilidad Social, expresado en miles de USD.....	43
Tabla 33. Proyección del EBITDA y margen neto respecto a las ventas (en millones de USD)...	43
Tabla 34. Variables y cálculos para el WACC.....	45
Tabla 35. Flujo de caja económico proyectado sin plan estratégico 2023-2027 (millones de USD)	45
Tabla 36. Flujo de caja económico proyectado con plan estratégico 2023-2027 (millones de USD)	46
Tabla 37. Flujo de caja económico incremental proyectado 2023-2027 (millones de USD) ..	46
Tabla 38. Comparación del VAN y la TIR con y sin estrategia (millones de USD)	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de Pillsens durante los 12 últimos años.....	4
Gráfico 2. Participación de mercado.....	4
Gráfico 3. Ciclo de vida del desarrollo de nuevos productos farmacológicos.....	13
Gráfico 4. Gastos de los productos farmacéuticos por canales de distribución.....	15
Gráfico 5. Distribución global de los ingresos en el mercado farmacéutico en el 2020 (en millones de USD).....	19
Gráfico 6. Participación de las ventas de los OTC en las farmacias y droguerías en los EE. UU. en el 2020 (en millones de USD).....	20
Gráfico 7. Evolución de la venta de productos OTC en tiendas minoristas en los EE. UU. desde el año 2010 al 2021 (en millones de USD).....	20
Gráfico 8. Participación por segmentos del mercado de OTC en EE. UU. al 2020	21
Gráfico 9. Evolución del crecimiento/disminución del analgésico OTC en el mercado de EE. UU.	23
Gráfico 10. Evolución del crecimiento/disminución de la vitamina OTC en el mercado de EE. UU.	23
Gráfico 11. Ingresos esperados a nivel mundial por categorías de OTC al 2025 (en millones de USD)	24
Gráfico 12. Estimación del valor de mercado en los EE. UU., Astaxantina (millones de USD) ..	25
Gráfico 13. Pillsens EE. UU. % Participación de mercado de Rubanna 2023-2027.....	29
Gráfico 14. Pillsens EE. UU. % Participación de mercado de Andyox 2023-2027	29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	52
Anexo 2. <i>Business Model Canvas</i> Pillsens EE. UU. 2018-2022	53
Anexo 3. Cadena de valor Pillsens 2022	54
Anexo 4. Análisis de áreas funcionales de Pillsens 2022	55
Anexo 5. Análisis VRIO 2018-2022 Pillsens EE. UU.....	56
Anexo 6. Evolución del gasto promedio anual por persona adulta en medicamentos (analgésicos con receta, analgésicos sin receta y vitaminas) en los EE. UU. desde el año 2007 al 2020 (en dólares americanos)	57
Anexo 7. <i>Business Model Canvas</i> Pillsens EE. UU. 2023-2027	58
Anexo 8. Plan de Recursos Humanos	59
Anexo 9. Planes de acción de Recursos Humanos	60
Anexo 10. Presupuesto de Recursos Humanos (en miles de USD).....	61

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene por objetivo definir el plan estratégico de la empresa Pillsens para los próximos cinco años (2023-2027). Se parte del escenario pospandemia (COVID-19), con nuevas necesidades y prioridades de consumo e interrelación entre individuos, con una disminución significativa de las capacidades adquisitivas, pero valorando mucho más su salud y bienestar. Adicionalmente a esto, las nuevas formas de consumo dieron pie a la transformación y adaptación de las empresas para atender los requerimientos de los usuarios-clientes.

La creciente tasa de consumidores afectados por enfermedades, el aumento de personas mayores y la creciente variedad de recetas son algunos de los principales parámetros que impulsan el mercado farmacéutico mundial. Según lo mencionado por el Centro para el Manejo y Prevención de Enfermedades, el 45.7% de los consumidores en los EE. UU. usó al menos un medicamento recetado desde el año 2015 hasta el 2018, mientras que más del 20% de las personas consumieron más de tres medicamentos recetados. (Precedence Research, 2023).

A partir de esto, se encontró la oportunidad de ampliar el mercado de la empresa en EE. UU., a través de una serie de actividades altamente estratégicas que permiten elevar las cifras de facturación y, por ende, la mejora en la rentabilidad.

En el Capítulo I, se describe una serie de definiciones generales sobre la situación de Pillsens, principalmente su historia, su economía, su desempeño en el mercado donde se desenvuelve y un breve alcance de la propuesta.

En el Capítulo II, se abordará el estudio del macroentorno y el microentorno, considerando el conjunto de factores que participan y que permite identificar las tendencias y cambios en el mercado y la sociedad, así como el análisis PESTEL que ayudará con la planificación estratégica de la empresa, identificando las fuerzas externas que influyen sobre el negocio y que puedan determinar su evolución. Por otro lado, los elementos mencionados están interconectados con la entidad organizativa e influyen directamente en los procesos internos asociados al producto.

En el Capítulo III, se analizarán las circunstancias imperantes en ámbitos funcionales clave, como operaciones, ventas y *marketing*, finanzas y personal. Además, el examen abarcará, la cadena de valor, modelo de negocio Canvas, la matriz VRIO (valioso, raro, inimitable y organizado), la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) e Internos (EFI). Estos

marcos facilitarán la identificación de la ventaja competitiva de la empresa, iniciando así el proceso de diagnóstico.

En el Capítulo IV, se examinará la industria farmacéutica, considerando los segmentos y el comportamiento del consumidor; conocer la evolución del sector, las preferencias y las tasas de crecimiento posibilitará una clara perspectiva de la proyección y el margen de crecimiento al que se apunta.

En el Capítulo V, se delimitarán los objetivos estratégicos para garantizar los pilares que se considera son los más relevantes para este estudio; crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, en concordancia con la visión y misión de la empresa. También, se estará desarrollando el modelo operativo que cree valor en el periodo comprendido entre 2023-2027, la cadena de valor, iniciativas e indicadores.

En el Capítulo VI, se expondrán los planes funcionales de RR.HH, Operaciones, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Comercial (*Marketing* y Ventas), manteniendo el enfoque en los objetivos estratégicos y desarrollarán una serie de acciones y estrategias orientadas a la optimización en los resultados y el crecimiento sostenible de la empresa.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO PILLSSENS

Este capítulo tiene por propósito ofrecer una visión global acerca de Pillsens EE. UU., la situación actual, sus problemas y el alcance de la posible solución.

1. Consideraciones generales

1.1 Información general de Pillsens

Reseña histórica: Pillsens es una empresa farmacéutica finlandesa fundada en 1865 que fabrica y comercializa una extensa selección de productos beneficiosos para la salud. Cuenta con procesos eficientes para la progresión y constante optimización de sus productos. Está sólidamente posicionada en el mercado europeo con sus principales productos que son los analgésicos y antioxidantes. También se encuentra en mercados de EE. UU. y Francia, y tiene como objetivos posicionarse aún más en el primero de ellos, a través de un plan estratégico que le permita incrementar su rentabilidad y presencia en todo el país.

Productos: La empresa fabrica medicamentos (analgésicos y antioxidantes) de venta libre (OTC, por sus siglas en inglés) en sus sedes de EE. UU. y Finlandia, estos se distribuyen y venden en tres mercados: Francia EE. UU. y Finlandia. A pesar de su eficiencia en la producción, Pillsens no puede diferenciarse de otros productos en el mercado actual. Los mercados para estos productos están creciendo en los tres países, ya que los últimos estudios muestran resultados positivos y una mayor confianza del consumidor. El principal desafío es diferenciarse o lograr la mayor participación de mercado mediante la estrategia de liderazgo en costos. Asimismo, lograr nuevos acuerdos comerciales para incrementar la demanda.

Canales: Hospitales públicos, cadenas y farmacias independientes, canal moderno o *retail* y clínicas privadas.

Inicialmente, Pillsens ingresó a la industria estadounidense con la introducción de dos productos, Rubbana, un analgésico, y AndyOx, un antioxidante. Ambos sensibles al precio lo que obliga a competir en el mismo marco. No obstante, estos eran productos genéricos y carecían de características necesarias para valerse por sí solos. Por otro lado, Pillsens dispone de capacidades operativas que podría aprovechar para incrementar su producción y generar nuevos productos permitiendo así la búsqueda de una ventaja competitiva a través del liderazgo en costes.

1.2 Situación de Pillsens

El sector farmacéutico está considerado como una industria muy amplia, sobre todo por la variedad de etapas en su actividad, tales como la exploración, desarrollo, manufactura y distribución de medicamentos nuevos. Como se puede ver, este sector es muy competitivo debido principalmente a sus procesos muy organizados y especializados; de la misma manera que Pillsens busca una mayor rentabilidad, la competencia trabaja para reducir cualquier desperdicio en sus procesos y obtener el mayor beneficio. El sector farmacéutico ha tomado mayor relevancia durante estos últimos años, ya sea por un “movimiento saludable” o por la pandemia que actualmente vivimos (Cesim Firm, 2022).

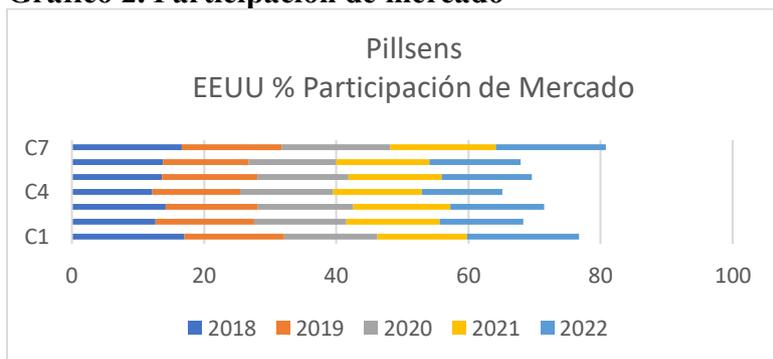
De acuerdo con Cesim Firm (2022), Pillsens se ha caracterizado por conocer bien los mercados en donde se desarrolla. Actualmente tiene presencia en tres países, EE. UU., Francia y Finlandia, este último siendo la sede corporativa en Helsinki. Entre los objetivos principales se tiene el invertir correctamente en campañas para promover el bienestar de la comunidad, un excelente servicio al cliente sin dejar de lado la investigación, el desarrollo y estándares de calidad altos en cada uno de sus productos. Sin embargo, en este último año se ha enfrentado a una guerra de precios que combinado a un crecimiento comercial sin un aliado ha resultado en una desaceleración en el crecimiento planeado.

Gráfico 1. Evolución de Pillsens durante los 12 últimos años



Fuente: Cesim Firm (2022). Adaptación propia.

Gráfico 2. Participación de mercado



Fuente: Cesim Firm (2022). Adaptación propia.

2. Historia de Pillsens

Empresa finlandesa de fabricación de productos farmacéuticos, fundada en 1865 por Erik y Anni Pillsen. La compañía se enfocó durante sus primeros años a un crecimiento en el mercado nacional, actualmente el mercado extranjero es muy atractivo dado el crecimiento de la demanda.

Hace doce años, Katrine Pillsen, directora y descendiente directo de Erik y Anni, confió al Grupo C7 la supervisión y administración de la entidad organizativa. La finalidad de ello era aplicar modificaciones organizativas con la aspiración de elevar la productividad. En la actualidad, el mercado de Pillsens en EE. UU. es bastante competitivo y homogéneo, sin embargo, para el último año (2022), el C7 tiene la mayor participación de mercado (16.59%) con un crecimiento del año 2021 al 2022 de 0.5%, con ventas, en este último año (2022), de USD 74.75 millones, beneficio neto de casi USD 5.56 millones (Cesim Firm, 2022).

Tabla 1. Ingreso por ventas Pillsens 2018-2022 (en millones de USD)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Venta Total	74.2	65.9	66.1	64.9	74.7	102.5	115.8	130.6	142.3	157.3
Beneficio Neto	5.2	6.3	4.0	1.7	5.6	5.0	5.7	5.7	7.9	9.8

Fuente: Cesim Firm (2022). Adaptación propia.

2.1 Farmacia minorista

Existe un notable entusiasmo por el potencial transformador de la tecnología para remodelar el sector minorista. Los minoristas parecen haber alcanzado un punto de claridad y preparación para embarcarse en este viaje. Los efectos adversos de la pandemia, el conflicto en Ucrania, la inestabilidad política y una economía de consumo en declive han tenido repercusiones significativas. Sin embargo, se han obtenido valiosos conocimientos sobre las estrategias para resistir y, finalmente, prosperar frente a las crecientes presiones de los costes, las limitaciones de la red de suministro y las variaciones comportamentales de los consumidores.

En 2023, varios minoristas tendrán la oportunidad de reorientar estratégicamente su trayectoria y navegar hacia la recuperación, lo que requerirá la aplicación de decisiones difíciles a lo largo del proceso. Según las tendencias de Deloitte, las lecciones aprendidas durante los tres años anteriores, junto con los notables avances tecnológicos y la legislación que favorece a los minoristas en determinados países, ofrecen una perspectiva para desarrollar todo el potencial de su empresa y lograr una expansión rentable y sostenible (Deloitte, 2023).

Según las previsiones, el mercado norteamericano de medicamentos sin receta (OTC) registrará un índice de expansión anual compuesto (TCAC) del 2.7%.

El mercado de OTC se ve impulsado por los avances en innovación farmacéutica, en particular, el desarrollo de nuevos medicamentos para tratar diversas complicaciones de enfermedades. Estos presentan diversos grados de potencia y eficacia. La incorporación de nuevas funcionalidades y mejoras en ellos ha infundido confianza entre los consumidores, lo que ha provocado un aumento de la necesidad de estos productos. Aunque el área norteamericana exhibe una notable cuota de mercado, cabe señalar que es comparativamente menor a la de otras naciones a escala mundial. La razón de este fenómeno puede atribuirse a las estrictas políticas reguladoras aplicadas por EE. UU., en relación con el etiquetado de medicamentos (OTC). Sin embargo, se ha registrado un cambio notable en las perspectivas de la industria de venta libre, en los últimos años. La identificación de posibles ventajas ha llevado a una mayor accesibilidad de los citados medicamentos.

3. Perfil Estratégico de Pillsens

De acuerdo con el análisis de la situación realizado en octubre 2020, Pillsens se maneja dentro de un marco estratégico dirigido a un liderazgo en costos para todos sus mercados. Para lograr esta estrategia, el comité gerencial ha llevado a cabo varias acciones pilares como: el aumento en la inversión en infraestructura, maquinarias, capacidad de producción, inversión en eficiencia productiva, *marketing* y la calidad de sus productos.

4. Problema de Pillsens

En la actualidad, a Pillsens le cuesta cumplir con las metas propuestas, específicamente al crecimiento en ventas en el mercado de EE. UU.; en este último año, el crecimiento ha sido 0.5% quedando 1.2 puntos por debajo del objetivo. Por otro lado, analizando la participación en el mercado americano se revela una alta homogeneidad, un crecimiento lento y no acorde con lo esperado. Esta saturación del mercado puede deberse a varios factores, pero dentro de los principales se identifica a la alta competencia en precios asociada a un mercado altamente competitivo.

Tabla 2. Objetivos y resultados año 2022 Pillsens (en millones de USD)

Concepto	Esperada	Real	Desviación
Venta (en millones de USD)	85.3	74.7	-10.6
Cuota de mercado – EE. UU. Rubbana (%)	18.62	16.59	-2.03
Cuota de mercado – EE. UU. Andiox (%)	19.05	18.1	-0.95

Fuente: Elaboración propia 2023.

5. Enfoque de la solución

La propuesta se basa en dos estrategias, ambas con el fin de maximizar la cuota y rentabilidad

de mercado dentro de la industria farmacéutica estadounidense (EE. UU.). La primera propuesta, relativa a la rentabilidad, sugiere aplicar un plan de costes que haga hincapié en una elevada competitividad. Este planteamiento pretende mejorar el rendimiento de las ventas, atraer a una mayor base de clientes y fomentar la fidelidad a la marca. La segunda iniciativa se refiere a la instalación de una asociación comercial con CVS Health, en virtud de la cual Pillsens proporcionará su oferta actual de productos, a saber, AndyOx y Rubbana, e introducirá tres nuevos analgésicos bajo la marca Pillsens. Además, se tiene previsto introducir un nuevo producto antioxidante formulado con Astaxantina, que posee propiedades de antienvjecimiento. Esta colaboración pretende aprovechar los amplios canales de distribución de CVS Health en todo el país.

6. Limitaciones de la propuesta

Respecto a las limitaciones, se tiene algunos factores que podrían afectar el desempeño de esta alianza comercial y que no están contemplados en este alcance:

1. Tendencias en el cambio del gusto del consumidor.
2. Cambios respecto al costo del producto, originado por las reglas políticas/económicas de EE. UU. (salario mínimo, inflación, impuestos adicionales, etc.).
3. Incertidumbre respecto al comportamiento del clima y desastres no previsibles que generen el desabastecimiento del producto.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

Este capítulo examinará las variables del macroentorno externo y el análisis sectorial que pueden impactar en la productividad de una empresa. El análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) y el estudio de las cinco fuerzas de Porter de EE. UU. durante 2022 serán las bases de este análisis.

1. Macroentorno – PESTEL

1.1 Entorno político

Se considera que EE. UU. es una nación democrática, y durante mucho tiempo, los Demócratas y los Republicanos han intercambiado el mando en la nación más poderosa del mundo. Joe Biden, quien ganó las elecciones del 2020, se convirtió en el 46 presidente del país norteamericano, con una agenda centrada en superar la pandemia y reforzar acuerdos comerciales enfocados en normas laborales y ambientales justas. Aumentar la producción nacional de equipos y suministros médicos vitales para afrontar futuras crisis de salud es una prioridad política y comercial del nuevo presidente. Además, es importante garantizar que el personal de primera línea tenga acceso rápido a los equipos de protección esenciales (Banco Mundial, 2023).

Tabla 3. Entorno político

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza
Político	Joe Biden pertenece al partido demócrata, ellos no se oponen a la economía de libre mercado, y creen que el capitalismo de mercado es el único sistema económico que permite generar crecimiento y prosperidad.	Favorable	Recuperación de efectos de la pandemia COVID-19	Oportunidad
	Una de las prioridades del gobierno actual es fortificar la producción nacional de equipo y suministros médicos esenciales como medida de prevención a futuras crisis sanitarias.	Favorable	Desarrollo del sector salud	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2023.

1.2 Entorno económico

En 2022, el PIB de EE. UU. aumentó con respecto al año anterior y ronda los 25 460 millones de dólares. La reducción en curso de los efectos de la crisis sanitaria puede ser la razón detrás de este aumento. Tras un notable descenso del 3.4% en el año 2020, la economía estadounidense experimentó un sólido resurgimiento en 2021, con una tasa de crecimiento aproximada del 5.5%. La recuperación se vio facilitada por la reanudación de la actividad y la amplia aplicación de medidas de estímulo fiscal y monetario. (Santander, 2023).

El Banco Mundial estima que, en 2022, EE. UU. tendrá uno de los mayores PIB per cápita del mundo y es uno de los países con mayor gasto per cápita en medicamentos. La capacidad de

comprar medicamentos y procedimientos preventivos ha aumentado. En 2040, los consumidores planean gastar más en productos de salud y servicios médicos. (Statista, 2022a).

La tasa de variación anual del índice de precios al consumidor (IPC) en los EE. UU. fue de 6.5% acumulado a diciembre 2022 (Datosmacro.com, 2022), resultando precios más altos para los productos. Es crucial destacar que el citado país es un líder global.

Tabla 4. Entorno económico

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza
Económico	El PBI de Estados Unidos creció un 2.1% respecto al año anterior.	Favorable	Reactivación económica y fomento el consumo.	Oportunidad
	La inflación acumulada de Estados Unidos en el 2022 es del 3.1%	Desfavorable	Aumento de los costos afecta a los precios de los productos	Amenaza
	Estados Unidos es el líder mundial en la industria farmacéutica debido a la accesibilidad a las materias primas	Favorable	Aumento del consumo	Oportunidad
	Estados Unidos tiene el gasto por medicamentos per cápita más alto del mundo.	Favorable	Aumento del consumo	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2023

1.3 Entorno social

La pandemia aumentó las desigualdades sociales, raciales y étnicas ya existentes. Con un alza significativa de los niveles de desempleo hasta el 8.1% en 2020 (FMI), el mercado laboral de EE. UU. fue el primero en afrontar las repercusiones de la pandemia. Sin embargo, mostró una rápida recuperación, lo que se tradujo en un descenso del desempleo hasta una tasa del 3.7% en 2022 (FMI). Con transferencias de efectivo y ampliaciones de beneficios de desempleo, el gobierno disminuyó el impacto en los hogares vulnerables. (Santander, 2023).

El COVID-19 ha impactado en la esperanza de vida de los hombres estadounidenses en 2020 en mayor medida desde la Segunda Guerra Mundial, disminuyendo esta, en más de dos años. Lo mismo sucedió en la población general, con una reducción de 77 años en 2020, 1.8 años menos que los 78.8 años de 2019 antes de que las vacunas contra COVID-19 estuvieran ampliamente disponibles (BBC News Mundo, 2021). A esto se suma un análisis de la American Psychiatric Association [APA] (2022) donde revela que la pandemia ha tenido una influencia sustancial en los estadounidenses y que los factores externos que los estadounidenses han mencionado anteriormente como fuentes importantes de estrés todavía están presentes y son problemáticos. Estos factores de estrés agravados están teniendo efectos físicos y mentales reales.

Una notable inclinación a adoptar una vida mejor como medida preventiva contra enfermedades ha resultado de lo mencionado anteriormente. Esto es beneficioso porque aumenta la demanda de medicamentos, particularmente productos antioxidantes que requieren un tratamiento prolongado.

Tabla 5. Entorno social

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza
Social	Acortamiento de la esperanza de vida post COVID-19	Favorable	Mayor demanda de medicamentos	Oportunidad
	Incrementos de niveles de estrés	Favorable	Incremento de demanda	Oportunidad
	Fuerte tendencia hacia estilos de vida más saludables para prevenir enfermedades	Favorable	Mayor demanda de medicamentos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2023

1.4 Entorno tecnológico

El Banco Mundial (2023) afirma que la transformación digital en el sector sanitario, que se había efectuado en los diez últimos años, se ha acelerado y consolidado como resultado del reciente afrontamiento pandémico, que responde a la nueva realidad de la atención médica que demanda la población.

El desarrollo de la telemedicina y las herramientas tecnológicas para el tratamiento remoto han permitido la creación de plataformas de telerehabilitación que utilizan la inteligencia artificial para monitorear a los pacientes que reciben tratamiento de rehabilitación en tiempo real y de forma remota. Además, el uso de un sistema de visión artificial permite a los expertos prescribir tratamientos terapéuticos con mayor eficacia, y un seguimiento preciso de la ejecución de los ejercicios, proporcionando información a los pacientes sobre la precisión de su rendimiento.

Aunque los centros de salud han utilizado esta tecnología colaborativa desde hace varios años, la incorporación de registros clínicos electrónicos integrales sigue siendo inconsistente y presenta uno de los principales desafíos, referente al intercambio de información entre los niveles distintos de atención (primaria, secundaria y terciaria) para establecer la trazabilidad y facilitar una visualización completa del historial clínico de los pacientes. El objetivo principal de los registros electrónicos integrales es mejorar la seguridad del paciente facilitando el acceso a la información personal pertinente para los procesos decisionales de los equipos sanitarios (York et al., 2021).

Tabla 6. Entorno tecnológico

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza
Tecnológico	Aceleración de la transformación digital del sector sanitario	Favorable	Incremento en el uso del canal digital de ventas	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2023.

1.5 Entorno ecológico

En 2020, la industria farmacéutica fue un sector influyente a nivel global con unos ingresos de más de 1.25 billardos de dólares (Statista, 2023). Las empresas farmacéuticas han dado prioridad al cuidado del entorno y acción contra el cambio climático como un importante recurso estratégico. La razón es simple: sus operaciones industriales exhiben una fuerte

dependencia de los servicios ecosistémicos y de los recursos naturales. El sector farmacéutico es destacado en cuanto a la responsabilidad social y la protección ambiental, debido a su condición de sector altamente inventivo e importante contribuyente a las inversiones mundiales en desarrollo e investigación. El resguardo de la biodiversidad se ha convertido en una clave de la actividad industrial que depende del uso de los recursos ecosistémicos y naturales, como la disponibilidad de agua limpia, fuentes de energía y las inestimables aportaciones de la biodiversidad, sobre todo en el espacio científico de la biomedicina. (Orus, 2023).

Además, es importante tener en cuenta que “La gran renovación de la vida” es una de las tendencias de los consumidores que Euromonitor identifica en su informe *Top 10 Global Consumer Trends 2022*. Según Euromonitor, la pandemia obligó a los consumidores a reevaluar sus valores, objetivos y estilos de vida, lo que aumentó el interés por productos de origen natural y orgánico. (Santander, 2022).

Tabla 7. Entorno ecológico

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza
Ecológico	El sector farmacéutico es uno de los que más invierte en I+D en el mundo	Favorable	Facilita del desarrollo de nuevos productos	Oportunidad
	Una de las principales tendencia de los consumidores post pandemia ha sido cambio en sus estilos de vida, incrementando así la demanda de productos orgánicos y naturales.	Favorable	Incremento del consumo de productos orgánicos y naturales	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2023.

1.6 Entorno legal

Una variedad de leyes y regulaciones que buscan aseverar la eficacia y seguridad de los medicamentos, proteger los derechos de los pacientes y fomentar la competitividad comercial afectan el entorno legal de las empresas farmacéuticas en los EE. UU. Algunas áreas clave del entorno legal incluyen:

- Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés): Constituye la agencia federal responsable de aprobar y regular los medicamentos y productos farmacéuticos en EE. UU. Las empresas farmacéuticas deben seguir un riguroso proceso de aprobación antes de que un medicamento pueda ser comercializado y vendido en el país.
- Patentes y propiedad intelectual: Las compañías farmacéuticas invierten grandes cantidades de dinero en proyectos de desarrollo e indagación con el fin de desarrollar nuevos productos farmacéuticos. Las patentes les permiten proteger sus invenciones y tener derechos exclusivos para fabricar y vender el medicamento durante un período de 20 años, generalmente. Esto les da una ventaja competitiva y una oportunidad de recuperar sus inversiones.

- **Leyes antimonopolio:** Para promover la competitividad farmacéutica y evitar prácticas monopolísticas que puedan afectar los precios y la accesibilidad a los medicamentos, las empresas farmacéuticas están sujetas a leyes antimonopolio.
- **Publicidad y promoción:** Para aseverar la precisión de la información dada y que no engañe a los consumidores o profesionales de la salud, las empresas farmacéuticas deben seguir pautas estrictas al promocionar y publicitar sus medicamentos.
- **Responsabilidad y litigios:** Las empresas farmacéuticas pueden enfrentar demandas legales por la seguridad de sus medicamentos, efectos secundarios inesperados o prácticas comerciales cuestionables. Los litigios en este ámbito pueden ser costosos y afectar negativamente la reputación de una empresa.
- **Regulación de precios:** En EE. UU., el costo de los medicamentos es un tema importante, y hay debates y esfuerzos legislativos para controlar los precios de los productos farmacéuticos y mejorar el acceso a los tratamientos asequibles para los pacientes.
- **Normas de investigación clínica:** Las empresas farmacéuticas deben cumplir con rigurosos estándares éticos y regulatorios en la realización de ensayos clínicos para asegurarse de que los medicamentos sean seguros y efectivos antes de su aprobación.

Tabla 8. Entorno legal

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza
Legal	La FDA regula el proceso de aprobación y regulación de todos los productos farmacéuticos	Desfavorable	Riesgo a la prohibición de la distribución del medicamento.	Amenaza
	Las patentes les permiten proteger sus invenciones y les dan derechos exclusivos sobre ellas a las empresas para su fabricación y distribución	Favorable	Permite recuperar la inversión en I+D para el desarrollo de nuevos productos	Oportunidad
	Las empresas farmacéuticas están sujetas a leyes antimonopolio	Favorable	Impulsan la competencia en el mercado farmacéutico	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2. Microentorno - Cinco fuerzas de Porter

Para una comprensión del contexto operativo del sector farmacéutico, es necesario analizar los factores incidentes en el mercado de competencia de Pillsens con el objetivo de determinar cuán atractivo es este mercado. Se necesita un conocimiento profundo de las estructuras de la industria farmacéutica y de los competidores a fin de crear un plan estratégico a largo plazo de Pillsens. Para analizar el microentorno de Pillsens, se utilizarán las cinco fuerzas de Porter.

2.1 Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores)

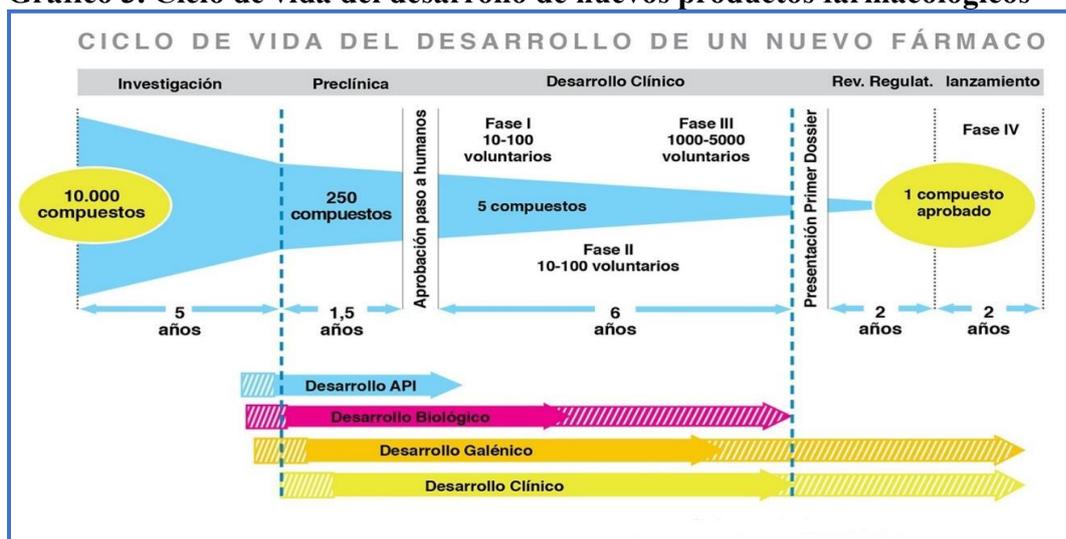
Los altos costos de desarrollo de producto e investigación son los principales obstáculos para los nuevos competidores. Según el portal Farmaindustria (2022), menos del diez por ciento de

esos factores están involucrados en estas barreras. Estos factores podrían llegar a la fase de ensayos clínicos antes de convertirse en fármacos que estén disponibles para médicos y pacientes. Solo tres de cada diez generarían ingresos que superaran los costos medios de investigación y desarrollo (I+D).

Además, es necesario tener en cuenta que esta industria tiene regulaciones y normas muy rigurosas. La FDA de los EE. UU. regula los medicamentos prescritos (marca y genéricos) y aquellos que son de OTC. Como resultado, el negocio farmacéutico presenta importantes obstáculos a la entrada de nuevos rivales potenciales. Sin embargo, Pillsens, que ha logrado una cuota del mercado estadounidense para sus productos, también invierte en I+D, lo que hace que este mercado sea atractivo para la empresa.

De acuerdo con la Sociedad Española de Bioquímica y Biología Molecular (SEE BBM, 2020), para que un fármaco sea administrado clínicamente como ingrediente activo, es necesario complementarlo con otros ingredientes o sustancias (excipientes), así como componentes tecnológicos de fabricación que conformen una forma farmacéutica, la cual determinará la biodisponibilidad y estabilidad adecuada y específica.

Gráfico 3. Ciclo de vida del desarrollo de nuevos productos farmacológicos



Fuente: Sociedad Española de Bioquímica y Biología Molecular (SEE BBM, 2020). Adaptación propia.

2.2 Poder de negociación de proveedores

El sector farmacéutico necesita insumos especializados proporcionados por varios proveedores a nivel internacional. Para satisfacer sus necesidades, deben cumplir con los estándares de calidad y en cantidad requeridos. Al ser una industria global, existe el convencimiento de que es posible encontrar proveedores con una oferta suficiente para satisfacer la demanda. Las marcas y patentes de las compañías farmacéuticas determinan su posición en una negociación.

Como se mencionó anteriormente, el sector presenta una característica atractiva en forma de proveedores con escaso poder de negociación.

2.3 Amenaza de productos sustitutos

Concerniente a la clase de productos que comercializa Pillsens, analgésicos y antioxidantes, se considera que los productos de origen natural como el eucalipto azul, la menta piperita y la valeriana son mejores alternativas. Se han realizado estudios que demuestran que su uso bajo ciertos niveles de concentración puede tener efectos similares, pero no son rápidos. Según diversas investigaciones, para este sector, el riesgo de productos alternativos es mínimo.

2.4 Rivalidad de los competidores

Según una publicación de la BBC News Mundo (2022), para la Sociedad de Médicos Intervencionistas en Dolor, los EE. UU. consumen el 80% de los analgésicos producidos a nivel mundial. Ese mismo país tenía el 58.9% de sus habitantes mayores de 18 años que afirmó padecer algún tipo de dolor en 2019, de acuerdo con una encuesta del Centro Nacional de Estadísticas Sanitarias. Además, se descubrió que el componente con la mayor concentración es el paracetamol, también conocido como acetaminofén, que se usa principalmente para tratar la fiebre y los dolores no inflamatorios como el resfriado.

La penetración significativa de los productos genéricos en el mercado obliga a las empresas a invertir grandes cantidades de dinero en publicidad para mantenerse en el mercado. Esto, combinado con los esfuerzos gubernamentales destinados a facilitar el acceso universal a los productos farmacéuticos, impacta negativamente en la rentabilidad de entidades fabricantes. Se puede considerar, bajo lo mencionado, que el nivel de atracción del sector es bajo.

2.5 Poder de negociación de los clientes

En la siguiente tabla se puede apreciar el gasto en medicamentos en EE. UU. de 2014 a 2018, por canales de distribución (en miles de millones de dólares), esto indica que el principal canal para llegar a los consumidores son las cadenas de tiendas.

Gráfico 4. Gastos de los productos farmacéuticos por canales de distribución

Característica	2014	2015	2016	2017	2018
Cadena de tiendas*	121,8	131	138,1	135,4	140
Servicio postal*	82,3	98,1	105,3	111,5	120,7
Independiente*	42,1	47,9	49,8	49,5	50,1
Tiendas de alimentación*	26,8	30	29,5	26,3	25,7
Clínicas**	48,4	56,1	63,1	71,3	80,8
Hospitales no federales**	30	33	34,3	34,2	36,4
Cuidados a largo plazo**	16,2	16,6	16,7	16,6	16,8
HMO** (seguro médico)	3,9	4,8	5,2	1,8	2
Asistencia médica domiciliaria**	3,4	3,8	3,9	4,2	5,6
Instituciones federales**	2,7	2,6	2,9	2,6	2,7
Miscelánea**	1	1,2	1,3	1,4	1,3

Fuente: Elaboración propia, 2023.

También se debe considerar que el Gobierno estadounidense ha aprobado iniciativas con la finalidad de brindar acceso a medicamentos baratos, esto hace que los fabricantes tengan cada vez una posición menos ventajosa. También se debe tener en consideración la presencia de los productos genéricos, principalmente en el canal *retail* que tiene una alta variedad de productos farmacéuticos en exposición, facilitando la sustitución de estos (Festa et al., 2022).

De lo anterior, se deduce que los consumidores poseen un considerable poder de negociación, lo que hace que la industria en cuestión resulte menos atractiva.

3. Matriz EFE

La matriz EFE destaca las variables que estimulan la demanda farmacéutica, la incertidumbre económica del país y las medidas gubernamentales para frenar el aumento de casos de COVID-19.

El resultado brinda una calificación de 2.98, mayor al punto medio (2.5), lo que permite inferir que el panorama de mercado brinda la capacidad de explotar las opciones externas y superar los riesgos. (Ver el Anexo 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

En esta sección se efectuará una interna evaluación de las empresas Pillsens, en donde se listarán las principales actividades relacionadas con la cadena valorativa y el modelo operativo, así como sus capacidades y recursos (VRIO¹) esto con el propósito de precisar las posibles ventajas competitivas y posteriormente examinar la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), todo ello considerando que Pillsens ya tiene operaciones en EE. UU., aunque su matriz se encuentra en Finlandia.

1. Modelo de negocio

La propuesta de valor por la que apuesta Pillsens se enfoca en desarrollar productos de calidad superior para el bienestar de la salud de los individuos a un costo accesible. Para tal propósito, se emplea el modelo Canvas por ser una herramienta completa y visual que muestra claramente la visión general del negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011). (Ver el Anexo 2: *Business Model Canvas Pillsens EE. UU. 2018-2022*).

2. Cadena de valor

Ver el Anexo 3: Cadena de valor de Pillsens 2022.

3. Análisis de áreas funcionales

Ver el Anexo 4: Análisis de las áreas funcionales de Pillsens 2022.

4. Análisis VRIO de Pillsens

Las ventajas competitivas de las empresas, en este caso específico, Pillsens, tomando en cuenta su modelo de negocio, estructura organizativa y cadena de valor, hasta finales de 2022, se identificaron una serie de recursos y capacidades que agregan valor mediante dicha herramienta VRIO. (Ver Anexo 5: Análisis VRIO 2018-2022 Pillsens EE. UU.).

De acuerdo con el análisis VRIO que se ha elaborado, es posible apreciar que Pillsens dispone de diferenciadores, factores y recursos, que en la actualidad hacen posible que cuente con una sostenible, sólida y competitiva ventaja, siendo estos los siguientes:

¹ VRIO. Acrónimo de: Valioso, Raro, difícil de Imitar y Organizado. Es una metodología para el análisis organizacional (Barney y Hesterly, 2010).

- Fiabilidad de su marca:

Pillsens se ha consolidado como un reputado productor de analgésicos y antioxidantes de calidad superior, que abastece al mercado europeo y estadounidense.

- Cultura de mejora continua y calidad.

Recurso intangible manifestado en los excelentes productos de Pillsens, en constante evolución y rápida salida al mercado. Por otro lado, la calidad superior de sus productos destaca que tiene pocos efectos secundarios. Se espera que sus métodos formativos y de capacitación generen un impacto en la calidad y mejora continua, que se preocupa por atraer mejores talentos que se rigen por principios éticos.

- Capacidad instalada

Pillsens dispone de una notable ventaja que supera a la competencia, que se manifiesta como un activo tangible. Esta se basa en su capacidad instalada, evidenciada en sus laboratorios innovadores, e instalaciones en los EE. UU. y la obtención de equipos, maquinaria y sistemas informáticos avanzados. Esta ventaja temporal se convertirá en una ventaja competitiva más adelante.

- Actividades de Investigación y Desarrollo (I+D)

Comprende toda la tecnología aplicada en la producción, sus convicciones hacia el estudio médico riguroso, y las cuantiosas inversiones dedicadas al desarrollo de productos, estos esfuerzos se traducen en avances en la formulación de los productos farmacéuticos existentes, el ciclo de vida de los nuevos medicamentos y la mejora de la producción de productos. Lo anterior se consigue gracias a los fundamentales principios de Pillsens, a saber, desarrollo, investigación y mejora evolutiva.

- Personal altamente capacitado y experimentado.

Se pudo evidenciar que Pillsens posee competitivas ventajas por aprovechar, estas se basan en que cuenta con personal muy especializado dentro de la industria farmacéutica, así como talento humano experimentado en la gestión de negocios, los cuales son propios de las operaciones de este sector, específicamente en: planificación, publicidad y *marketing*; además, cuenta con personal capacitado en el área de atención al cliente.

5. Definición de la ventaja competitiva

Después de realizar el análisis VRIO, se puede mencionar que Pillsens ha desarrollado sus

productos y ha potenciado los ya existentes, por medio de su departamento de I+D propiciando así sostenibilidad a la empresa. Asimismo, la experiencia adquirida en sus más de 150 años le ha otorgado confianza dentro de los mercados en Finlandia y Francia. Por otro lado, los principios y valores corporativos arraigados en sus colaboradores son parte de la credencial de diferenciación como ventaja competitiva. Estas fortalezas le permiten contar con una estructura de costos bajos que son accesibles en todos los segmentos del mercado, atractivos para los clientes; en definitiva, Pillsens evidencia que su mayor ventaja competitiva actualmente son los precios de sus medicamentos accesibles a todos los niveles socioeconómicos del mercado global.

6. Definición de la estrategia competitiva

Pillsens inició su operatividad con una estrategia basada en la diferenciación, por la alta calidad de sus productos, esto generó buenos resultados durante los primeros años, debido a que el público estadounidense valoraba la “calidad”, lo que resultó en una mayor rentabilidad y beneficios para los accionistas. Sin embargo, durante los últimos cinco años, Pillsens ha tenido que competir de manera agresiva en precios de productos que lideran los costos del mercado y a la vez ofrecen mayor valor para el cliente, en un mercado muy competitivo como el mercado estadounidense.

7. Matriz EFI Pillsens

Tabla 9. Matriz EFI Pillsens 2018-2022

<i>Factores internos clave</i>		<i>Importancia Ponderación</i>	<i>Clasificación Evaluación</i>	<i>Valor</i>
Fortalezas (entre 5 y 10 factores)				
1	Nombre de marca reconocido	10%	3	0.3
2	Costos operativos más bajos	15%	4	0.6
3	Empleados fidelizados y comprometidos	5%	3	0.15
4	Talento administrativo superior	10%	4	0.4
5	Conocimiento del mercado y productos Know How	15%	4	0.6
6	Alta Calidad de los Antioxidantes y Analgesicos	10%	4	0.4
7	Altos Conocimientos e inversion en Marketing	10%	3	0.3
Debilidades (entre 5 y 10 factores)				
1	Recursos financieros limitados	5%	2	0.1
2	Bajo nivel de internacionalización	5%	2	0.1
3	Falta de conocimiento en mercados internacionales	5%	2	0.1
4	Falta de oficina en países de la región	5%	2	0.1
5	Personal con resistencia a las nuevas tecnologías	5%	1	0.05
Total		100.0%		3.2

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Después de desarrollar la Matriz EFI se ha llegado a un resultado de 3.2, este valor indica que Pillsens tiene una sólida posición interna.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO

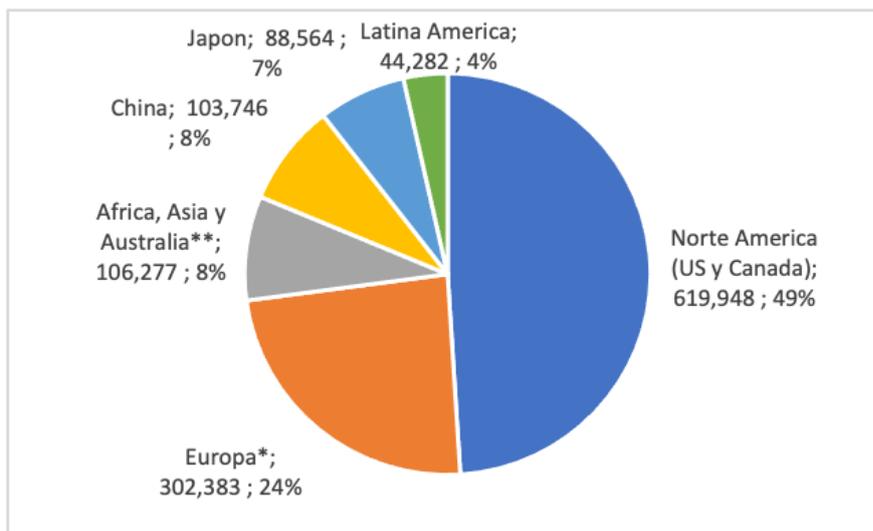
El propósito del análisis en cuestión es precisar el tamaño del mercado farmacéutico en EE. UU., analizar cuáles son los competidores de la empresa, los segmentos en los que se dividen los analgésicos, el comportamiento y preferencias del consumidor, la evolución del producto a través del tiempo, los nuevos principios activos, el crecimiento esperado durante los próximos años y los canales por donde se comercializan.

1. Mercado de productos farmacéuticos NO éticos

Para el estudio de mercado se ha tomado en cuenta la base de información de Statista y Market Data Forecast que son fuentes externas al caso y se usarán como apoyo para lo requerido al análisis de mercado en este documento (Data Bridge Market Research, 2022).

Se estima que en el 2020 el mercado de los OTC en EE. UU. tuvo ingresos de USD 36 600 millones (Data Bridge Market Research, 2022; Statista, 2022).

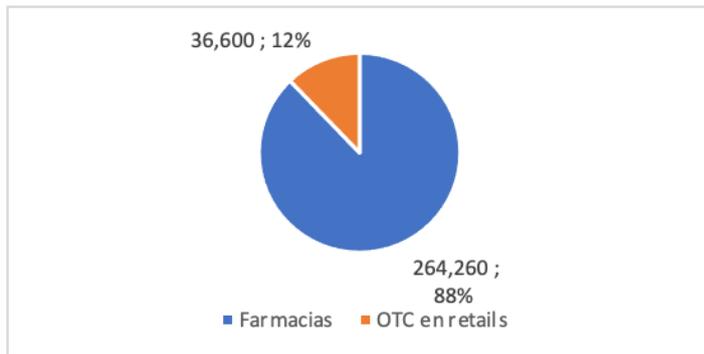
Gráfico 5. Distribución global de los ingresos en el mercado farmacéutico en el 2020 (en millones de USD)



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

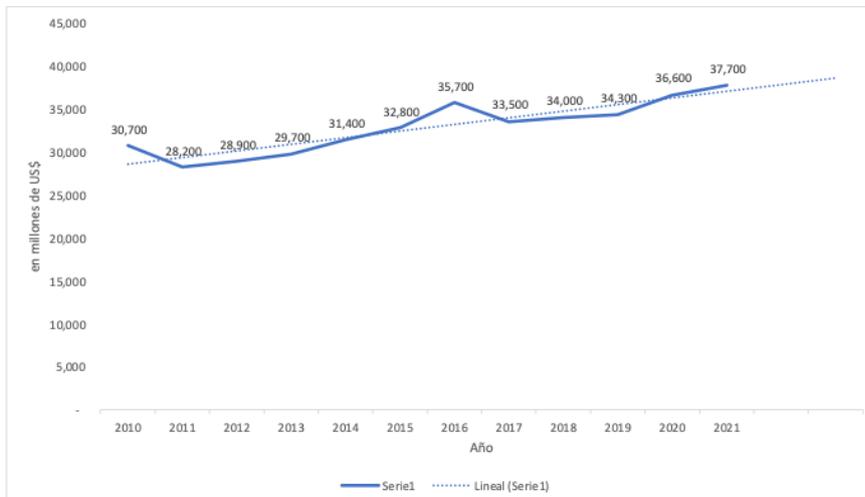
La industria de la salud a nivel mundial representa USD 1 265 200 millones durante el año 2020, de los cuales el 49% lo tiene EE. UU. y Canadá. Las ventas de los medicamentos OTC tienen una participación del 12% de las ventas totales que se realizan en las farmacias y droguerías en los EE. UU.

Gráfico 6. Participación de las ventas de los OTC en las farmacias y droguerías en los EE. UU. en el 2020 (en millones de USD)



Fuente: Adaptado de Statista (2021).

Gráfico 7. Evolución de la venta de productos OTC en tiendas minoristas en los EE. UU. desde el año 2010 al 2021 (en millones de USD)



Fuente: Adaptado de Statista (2021).

En ambos gráficos se observa que hubo una evolución en las ventas de USD 1 100 millones del año 2020 al 2021, es decir, un crecimiento positivo del 3% y la tendencia sigue a la alta.

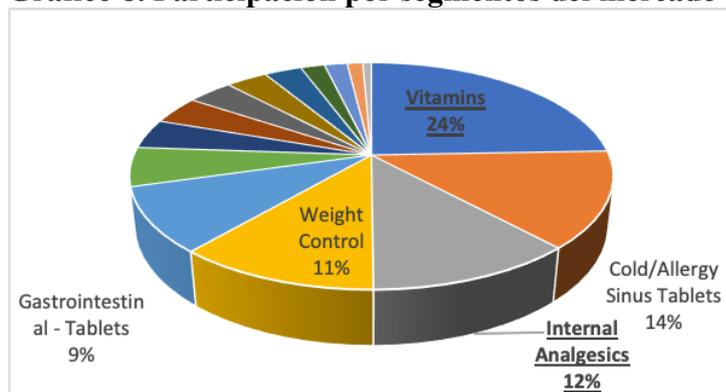
2. Competidores

El mercado actual según el nivel de ventas se encuentra dividido entre varias empresas, teniendo como las dos principales a Walgreens y CVS Health.

3. Segmentos

Actualmente, el mercado de los OTC se encuentra compuesto por las siguientes categorías o segmentos.

Gráfico 8. Participación por segmentos del mercado de OTC en EE. UU. al 2020



Fuente: Adaptado de Statista (2021).

De las categorías más resaltantes están las vitaminas con USD 8 766 millones, remedios para el resfriado o alergias con USD 4 927 millones y analgésicos con USD 4 223 millones; asimismo, cuentan con una participación del 24%, 14% y 12%, respectivamente (Statista, 2021).

Tabla 10. Productos OTC por categorías al 2020 (en millones de USD)

<u>Categorías</u>	<u>USD millones</u>	<u>%</u>
Vitamins	9 201	24
Cold/Allergy Sinus Tablets	5 171	14
Internal Analgesics	4 433	12
Weight Control	4 303	11
Gastrointestinal - Tablets	3 488	9
Adult Incontinence	2 096	6
Nasal Products	1 59	4
Cold/Allergy Sinus Liquids	1 517	4
Gastrointestinal - Liquid	1 383	4
Sleeping Remedies	1 254	3
Foot Care Products	1 124	3
Cough Drops	722	2
Cough Syrup	684	2
Denture Products	470	1
Hemorrhoid Remedies	259	1
Total general	37.695	100

Fuente: Adaptado de Statista (2021).

Uno de los factores a incrementar el consumo de analgésicos de otros OTC es el COVID-19 que a raíz de este brote las empresas ampliaron la cantidad de medicamentos de venta libre, según la publicación realizada por Market Data Forecast y sobre la base de lo que indica el Instituto Nacional de Salud, el 93% de los estadounidenses adultos se auto medican cuando presentan síntomas leves o moderados y el 85% de los padres tratarán dolencias menores de sus hijos con medicamentos OTC en lugar de buscar ayuda de un profesional (Data Bridge Market Research, 2022).

4. Comportamiento del consumidor

Respecto al comportamiento del consumidor, se ve la tendencia que tiene el consumo de los analgésicos con receta, sin receta y las vitaminas. (Ver el Anexo 6: Evolución del gasto promedio anual por persona adulta en medicamentos (analgésicos con receta, analgésicos sin receta y vitaminas) en los EE. UU. desde el año 2007 al 2020 (en dólares americanos)).

Como se puede observar en el Anexo 6, durante estos 13 años de seguimiento, los analgésicos OTC y las vitaminas tienen una tendencia a aumentar su consumo en 54% y 120%, respectivamente.

Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), hay dos factores claves que reflejan avances en la atención en la salud, estos avances tienen una gran influencia en los pronósticos del mercado y el crecimiento de los medicamentos OTC: el G.A.H.I. (Índice de acceso global a la atención médica) y el H.D.I. (Índice de desarrollo humano). (OPS, 2017). Actualmente, EE. UU. se encuentra en el Organismo para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD), teniendo un HDI al 2015 de 0.89 y al 2020 de 0.926. (OPS, 2017).

5. Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos

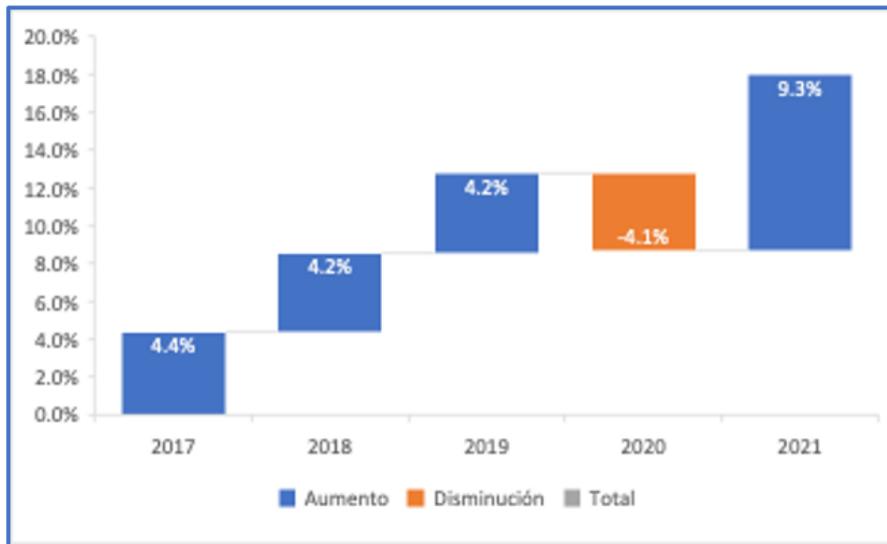
Respecto a los analgésicos existen varias tendencias en su actualización, algunas van respecto al modo de administrar (por vía oral: pastillas, pastillas recubiertas en gel, etc.) y otras con el efecto en sí (capas de liberación, la primera capa hecha para el alivio inmediato, etc.).

En el caso de las vitaminas, la tendencia es que sean de origen natural, con ingredientes con base en plantas, hierbas o minerales, que sirvan para fortalecer el sistema inmunológico, aliviar algún dolor leve y sin algún efecto dañino. Esta tendencia de una vida saludable va impulsada por el uso de estas vitaminas como así también el ejercicio y la tecnología asociada a todo esto.

6. Evolución del producto

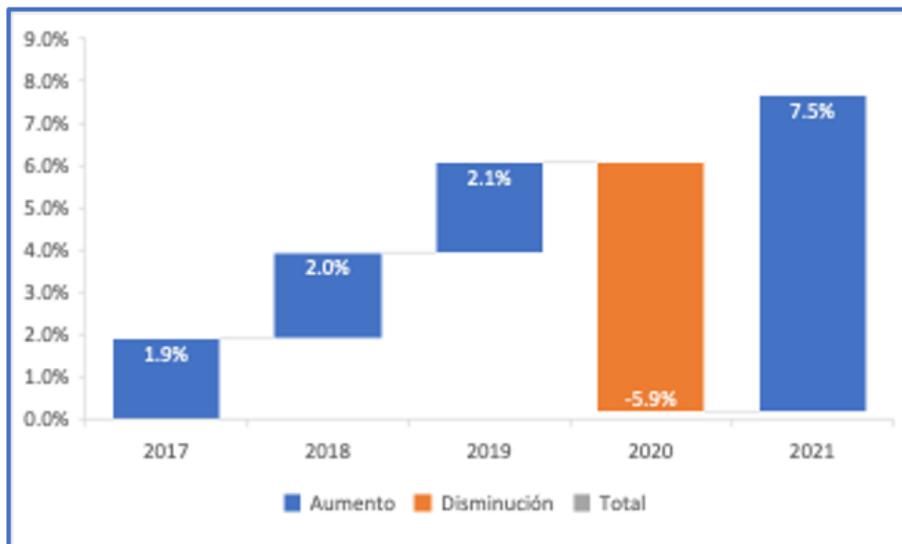
Tal como se refleja en las gráficas 9 y 10, el comportamiento en general ha sido de crecimiento constante desde el 2017 hasta el 2019. En el 2020, debido a la pandemia se generó una disminución económica en varios sectores, entre ellos el sector farmacéutico. Las acciones más representativas que generaron este retroceso fueron las medidas de contingencia para evitar el contagio, tiendas cerradas, las plantas de manufactura o laboratorios clausurados hasta nuevo aviso y los servicios de envío seriamente afectados. Todo esto generó una desaceleración global del mercado de los farmacéuticos sin receta del 4% (Garvin, 2020).

Gráfico 9. Evolución del crecimiento/disminución del analgésico OTC en el mercado de EE. UU.



Fuente: Adaptado de Bauer et al. (2021), *Nature Reviews Endocrinology*.

Gráfico 10. Evolución del crecimiento/disminución de la vitamina OTC en el mercado de EE. UU.

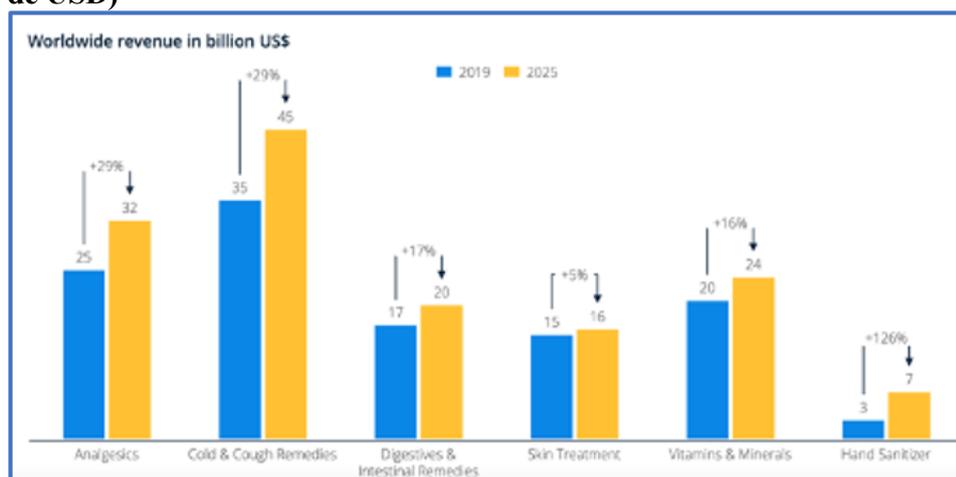


Fuente: Adaptado de Bauer et al. (2021), *Nature Reviews Endocrinology*.

7. Tasas del crecimiento

A nivel global, se espera que el sector farmacéutico para los OTC crezca tal cual lo hizo preCOVID-19, sin embargo, es relevante mencionar que para el 2025 se esperan altas tasas de crecimiento tanto para los analgésicos como para las vitaminas y minerales: USD 56 000 millones (Statista, 2020).

Gráfico 11. Ingresos esperados a nivel mundial por categorías de OTC al 2025 (en millones de USD)



Fuente: Statista (2020).

Teniendo en cuenta este crecimiento, el mismo efecto presenta EE. UU.

Para el periodo posCOVID-19 (2022-2025) se espera una tasa de crecimiento para las vitaminas y analgésicos del 3.29% y 4.71%, respectivamente. Entre ambos productos se espera un valor superior a los 11 000 millones de dólares en los EE. UU. al año 2025, la quinta parte del valor global en esta categoría. (Ver el Anexo 6: Evolución del gasto promedio anual por persona adulta en medicamentos (analgésicos con receta, analgésicos sin receta y vitaminas) en los EE. UU. desde el año 2007 al 2020 (en dólares americanos). (Statista, 2022b).

8. Canales de comercialización

El 72% de los ingresos de CVS pertenecen al negocio de farmacias y a la venta en canales minoristas, tomando como referencia la información de la Tabla 11, los canales con más volumen de ventas son: las cadenas de farmacias con 28%, servicio por correo con 26% y clínicas o centros de salud con 18% (Statista, 2022b).

Tabla 11. Distribución de los productos farmacéuticos por canales de venta en los EE. UU. (en miles de millones de USD)

Canal de distribución	2017	2018	% crecimiento	2019	% crecimiento	Participación
Chain stores*	135.4	140.0	3%	144.1	3%	28%
Mail service*	111.6	121.4	9%	132.5	9%	26%
Independent*	49.6	50.2	1%	50.3	0%	10%
Food stores*	26.3	25.9	-2%	27.5	6%	5%
Clinics**	71.3	81.2	14%	91	12%	18%
Non-federal hospitals**	34.2	36.6	7%	37.2	2%	7%
Long-term care**	16.6	16.7	1%	15.8	-5%	3%
HMO**	1.9	2.0	5%	2.2	10%	0%
Home health care**	4.2	5.7	36%	6.6	16%	1%
Federal facilities**	2.7	2.8	4%	2.9	4%	1%
Miscellaneous**	1.4	1.3	-7%	1.3	0%	0%
Total	455.2	483.8	6%	511.4	6%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La pandemia ha impulsado el canal *on-line* tanto así que a nivel global se espera que en el 2025 represente el 37.5% (Statista, 2022b).

Según el análisis realizado desde el año 2022 hasta el 2027, se tiene un crecimiento orgánico para los productos que se venden bajo la marca Rubanna y Andyox del 7.1% y 6.29%, respectivamente, este crecimiento tiene relación con el crecimiento del mercado americano para analgésicos y antioxidantes, del 5.77% y 4.15%, respectivamente. (Statista, 2022b).

Para la Astaxantina, hasta el 2027 se espera un crecimiento de 9.7% anual en los EE. UU. según Market and Markets (2022).

Gráfico 12. Estimación del valor de mercado en los EE. UU., Astaxantina (millones de USD)



Fuente: Elaboración propia, 2023.

La venta proyectada al 2027 de Astaxantina asciende a 833 millones de dólares.

Tabla 12. Venta proyectada de: Rubbana, Andyox, Ibuprofeno, Paracetamol, Naproxeno Sódico y Astaxantina en miles de USD

Productos	2023	2024	2025	2026	2027
Analgésico (Rubbana)	37 717	39 625	41 630	43 737	45 950
Antioxidante (AndyOx)	41 047	44 380	49 341	56 368	66 119
Analgésico (Ibuprofeno)	10 493	11 023	11 581	12 167	12 783
Analgésico (Paracetamol)		6 503	6 832	7 178	7 541
Analgésico (Naproxeno)			6 294	7 190	8 434
Antioxidante (Astaxantina)	13 198	14 270	14 967	15 687	16 429
Venta Total	102 454	115 801	130 646	142 326	157 256
% Crecimiento	37%	13%	13%	9%	10%

Fuente: Elaboración propia 2023.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En esta sección se aborda el tema de la esencia de los objetivos del plan estratégico de Pillsens para los años 2023 al 2028.

1. Visión al 2032

Ser reconocido como el laboratorio farmacéutico con mayor presencia en el mercado americano (EE. UU.), caracterizado por su eficiencia, seguridad e innovación en la industria, comprometido a contribuir a la mejora del bienestar de los habitantes y aportar positivamente en la sociedad y el medio ambiente.

2. Misión al 2027

Ser un laboratorio farmacéutico que busca impactar de manera positiva en la sociedad por medio de la creación de productos de superior calidad que ayuden al bienestar de los individuos y el entorno donde desarrollan sus actividades fabriles y comerciales.

3. Objetivo general al 2027 (próximos 5 años)

Incrementar la participación de mercado al 19.2% para los analgésicos y 21.0% para los antioxidantes (al cierre del año 2022, se tuvo una participación de 16.6% y 18.1%, respectivamente). Con esta participación de mercado el margen EBITDA aumentará en 7.86%, (para el cierre del año 2022 se tuvo un EBITDA de 21.39%).

4. Objetivos estratégicos

4.1 Objetivo de crecimiento

Desarrollar y mantener un crecimiento sostenible del 3% de forma anual en la participación de mercado para los analgésicos y antioxidantes de la industria de EE. UU.

Tabla 13. Objetivo de crecimiento

Objetivo	Indicador	Meta 2027
Incremento ingreso por ventas	% Incremento ventas respecto al año 2022	110.0%
Incremento participación de mercado	% <i>Market Share</i> en el sector analgésicos y antioxidantes respecto al año 2022	15.9%

Fuente: Elaboración propia 2023.

Incorporar en el año 2023 un antioxidante y un nuevo analgésico, los próximos dos años incorporar otros dos analgésicos a la cartera de productos.

Tabla 14. Venta en miles de unidades 2018-2027 Pillsens

Productos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Analgésico (Rubbana)	127	119	127	121	152	157	162	166	171	177
Antioxidante (AndyOx)	177	154	155	156	177	182	193	211	236	271
Analgésico (Ibuprofeno)						45	46	48	49	51
Analgésico (Paracetamol)							35	36	37	38
Analgésico (Naproxeno)								30	34	39
Antioxidante (Astaxantina)						15.0	15.9	16.4	16.8	17.3

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 15. Proyección ingreso por ventas Pillsens en millones de USD: 2022-2027

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Venta Total	74	66	66	65	75	102	116	131	142	157
% Crecimiento	0%	-11%	0%	-2%	15%	37%	13%	13%	9%	10%
% Crecimiento aQcumulado Vs 2022										110%

Fuente: Elaboración propia 2023.

4.2 Objetivo de rentabilidad

Tabla 16. Objetivos de rentabilidad

Objetivo Incremento	Indicador (2027 / 2022 -1)*100	Meta 2027
Margen Bruto	% Incremento margen bruto respecto al 2022	129%
EBITDA	% Incremento EBITDA Respecto al 2022	188%
EBIT	% Incremento EBIT Respecto al 2022	137%
Beneficio Neto	% Incremento beneficio neto respecto al 2022	75%

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 17. Resumen estado de resultados Pillsens en millones de USD 2018-2027

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Venta Total	74.2	65.9	66.1	64.9	74.7	102.5	115.8	130.6	142.3	157.3
Margen Bruto	44.0	39.2	39.0	37.1	43.3	58.5	67.1	73.3	88.3	99.3
EBITDA	15.7	16.2	14.0	11.1	16.0	24.6	27.6	27.2	37.4	46.0
EBIT	8.5	9.5	7.5	5.2	9.3	11.8	13.2	13.0	18.0	22.1
Beneficio Neto	5.2	6.3	4.0	1.7	5.6	5.0	5.7	5.7	7.9	9.8

Fuente: Elaboración propia 2023.

4.3 Objetivo de sostenibilidad

Cooperar con los citados objetivos mediante el uso responsable de los recursos.

ODS:

- **3 Salud y Bienestar:** Su objetivo principal es garantizar un estilo de vida saludable y el bienestar de todos los individuos, indistintamente de la edad. La participación de los

laboratorios farmacéuticos en la investigación, el desarrollo y la disponibilidad de tratamientos médicos es fundamental para este objetivo. A pesar de esto, es importante destacar que la industria farmacéutica ha enfrentado una variedad de críticas y desafíos, incluidos los altos costos de los medicamentos, los esfuerzos de promoción ética y el acceso limitado a tratamientos internacionales. El ODS 3 incluye abordar estos problemas y aseverar una equitativa y justa distribución de los beneficios a través de la investigación farmacéutica.

- **12 Producción y Consumo Responsable:** Implica hacer más con menos y mejor. También alude a separar el crecimiento económico del deterioro del entorno ambiental, el eficiente uso de recursos y la promoción de patrones sostenibles de vida. Las prácticas de consumo y producción responsables pueden ayudar significativamente a reducir la pobreza y encaminarse a economías más verdes y con emisiones de carbono reducidas.
- **13 Acción por Clima:** Este objetivo se enfoca en abordar el desafío del cambio climático y sus consecuencias. Reconocer la urgencia de atender el cambio climático y sus repercusiones en la economía, sociedad y el planeta es crucial. Las empresas tienen el potencial de contribuir con ello, demostrando un firme compromiso con la reducción de la producción de carbono originado por sus actividades operativas y redes de suministro.

5. Planteamiento general del plan estratégico

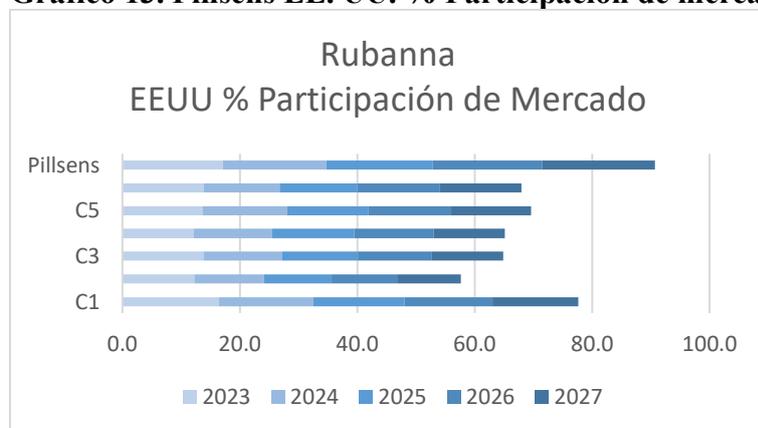
Con el objetivo alcanzar el crecimiento y la rentabilidad detallados en el capítulo anterior se desarrollarán las siguientes actividades:

1. Acuerdo comercial con CVS para que los productos Rubanna y Andiox se ofrezcan en su cadena de farmacias a nivel nacional en EE. UU.
2. Acuerdo comercial con CVS para incluir dentro de su cartera de productos el antioxidante de nombre Astaxantina bajo marca blanca CVS y fabricado por Pillsens EE. UU.
3. Iniciar la fabricación bajo marca Pillsens de los tres analgésicos más vendidos en EE. UU. (Paracetamol, Ibuprofeno, Naproxeno).
4. Mantener la distribución de Rubanna y Andiox por los canales minoristas actuales e incorporar por este canal la distribución de los nuevos analgésicos de marca propia (Paracetamol, Ibuprofeno y Naproxeno). (Ver el Anexo 7: *Business Model Canvas* Pillsens EE. UU. 2023-2027).

6. Estrategia competitiva 2023-2027

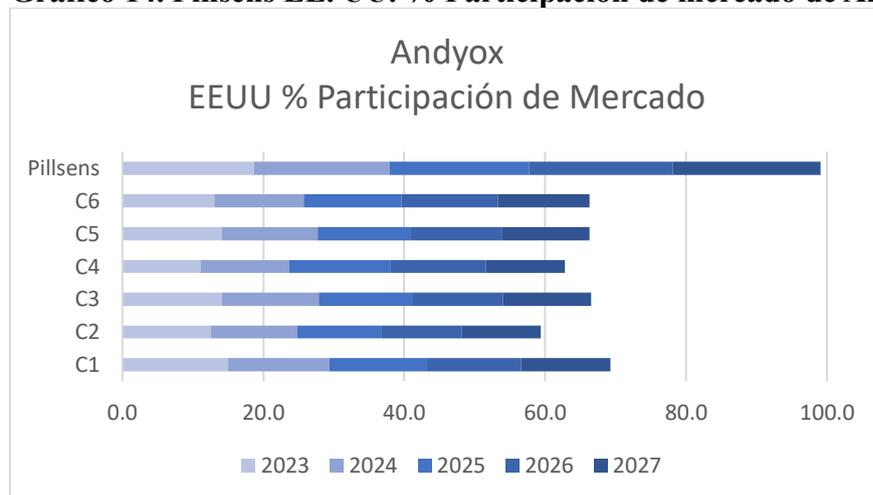
En los últimos años, Pillsens EE. UU. se ha caracterizado por liderar por bajos costos y así mantener la mayor participación de mercado en estos productos; para los nuevos productos a incorporar en los próximos años a la cartera, se trabajará bajo la misma estrategia competitiva, de esta manera se plantea ser el líder del mercado en estos nuevos productos.

Gráfico 13. Pillsens EE. UU. % Participación de mercado de Rubanna 2023-2027



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico 14. Pillsens EE. UU. % Participación de mercado de Andyox 2023-2027



Fuente: Elaboración propia, 2023.

7. *Balanced scorecard* (BSC) Pillsens 2023-2027

Tabla 18. BSC Pillsens – Financiero

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Incrementar EBITDA	Margen operativo	188% respecto al resultado del año 2022	Incrementar la red de venta y distribución de Pillsens
Incrementar volúmenes de ventas	Ingreso por ventas en miles de dólares	Incremento 16% anual vs. el año anterior	Alianza comercial con CVS Health
Disminuir el costo de ventas	Costo de ventas	Reducción de turnos de trabajo producción	Trabajar únicamente en el turno 1

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 19. BSC Pillsens – Procesos

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Disminuir el 5% de merma	Merma % = Cantidad de producto defectuoso/Producción total	Merma < 98%	Controlar el ingreso de los insumos mediante fichas técnicas
Aumentar la eficiencia de la línea de producción de Analgésicos.	Eficiencia % = Producción real/Producción objetivo	Eficiencia = 100%	Asegurar inventario de MP
Reducir costo unitario de producción del producto Rubbana	Evolución Costo = Costo conv. año 1/Costo conv. año 0	Ev. Costo < 1	Automatizar procesos, optimizar recursos, reducir inventario

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 20. BSC Pillsens – Aprendizaje

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Gestionar el Cambio Cultural	Mediciones de clima GPT	90	Talleres de inmersión
Mantener el <i>know-how</i> – Base de mejora continua	Resultado de auditorías de gestión integrado	> 95% aceptable	Implementar área de Gestión del Conocimiento

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 21. BSC Pillsens – Clientes

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Fidelizar clientes	NPS Nivel de recomendación NPS=Promotores * Detractores	NPS > 0	Ofrecer promociones
Fomentar una experiencia agradable	% Clientes que recibieron atención sin dificultades CES (Nivel esfuerzo del cliente)	CES > 95%	Cliente incógnito
Incrementar la captación de clientes	# Clientes que adquieren un producto/# Clientes que ingresan a la plataforma	< 70%	Descuentos por 1era. compra

Fuente: Elaboración propia, 2023.

8. Estrategia de crecimiento de Pillsens

Tabla 22. Matriz Ansoff. Pillsens 2022-2027

	Productos Actuales	Nuevos Productos
Mercados Actuales	Penetración: Rubanna, Andyox	Desarrollo de Producto: Ibuprofeno, Napoxeno sódico, Paracetamol; Astaxantina
Nuevos Mercados	Desarrollo de Mercado (Todos los Productos)	Diversificación

Fuente: Ansoff (1957).

Penetración de mercado actual con productos actuales: Pillsens plantea lograr una mayor participación de mercado con las marcas que ya tienen presencia en EE. UU., Rubanna y Andyox. Para ello, se realizará una agresiva campaña de *marketing* con foco en estos productos.

Desarrollo de nuevos productos para los mercados actuales: Pillsens plantea, entre los años 2023-2027, incorporar tres nuevos productos a su cartera de analgésicos y un potente antioxidante a base de Astaxantina; los analgésicos se distribuirán en los clientes minoristas que se han desarrollado desde que Pillsens ingresó a los EE. UU., excepto el nuevo antioxidante que se fabricará de manera exclusiva para CVS como lo indica el acuerdo comercial.

Desarrollo de mercados para los productos nuevos y actuales: Pillsens se apalancará de la cadena de distribución de CVS para llevar sus productos actuales y los nuevos a nuevas áreas geográficas dentro de los EE. UU.

Diversificación: Por el periodo 2023-2027, la estrategia de Pillsens es mantener y potenciar sus recursos y capacidades en función a su experiencia en analgésicos y antioxidantes, por tanto, no se plantea una diversificación de productos ofrecidos.

9. Modelo de negocio y cadena de valor de Pillsens 2022-2027

El modelo de negocio se mantiene, así como la cadena de valor.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

1. Plan Comercial y Marketing

Este plan está enfocado en elaborar una estrategia para posicionar los 3 nuevos productos de Pillsens (analgésicos). No se está incluyendo en el plan de Marketing los antioxidantes a base de Astaxantina, ya que la producción será exclusiva para CVS con marca propia.

1.1 Objetivos del plan Comercial y Marketing

Esta información está elaborada para la proyección del periodo 2023-2028 y tiene como objetivo crear tácticas para posicionamiento y aumento de ventas de Rubbana (%), AndyOx (%) y posicionar los nuevos productos (analgésicos) en el *top* de la preferencia de los consumidores.

1.2 Segmentación

Se ha realizado un análisis considerando muchos factores relacionados con la estrategia de segmentación y evaluando el mercado farmacéutico americano, así como la experiencia y conocimiento de los socios estratégicos actuales (distribuidores) y definir el mercado objetivo basados en variables demográficas, geográficas y de segmentación comportamental para llegar al público objetivo. Se ha conceptualizado el mercado meta en función a las variables de segmentación geográfica, conductual y demográfica, para poder impactar en el público objetivo (de la empresa y de sus clientes).

Tabla 23. Dimensiones de la estrategia de segmentación

DEMOGRAFIA	GEOGRAFIA	CONDUCTUAL
Edad: Principalmente personas de 35 a 55 años. <i>Target</i> secundario, personas de cualquier edad. Género: Hombres y mujeres Poder adquisitivo: Todos los segmentos (NSE A, B, C, D). Ocupación: Todas las profesiones.	Toda persona residiada en los EE. UU., y que deseen adquirir estos productos.	Perfil del consumidor: <ul style="list-style-type: none">• Como es un producto OTC, el paciente percibe alguna sintomatología como, fiebre, malestar, dolor menstrual, dolencia de cabeza y que decida autoadministrarse un analgésico, con o sin receta, para mitigar sus molestias.• Individuos que desean mitigar la sintomatología mencionada optan a menudo por administrarse analgésicos de forma proactiva.• Inclinación hacia el uso de fármacos genéricos.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

1.3 Posicionamiento

Se busca optimizar la visibilidad de la marca Pillsens en el mercado americano, en donde se propone comercializar productos de buena calidad, buen precio y en sólidos canales de distribución, y que sean la mejor opción para las personas que los necesiten, no solo por sus propiedades sino también porque estarán disponibles en todas las farmacias.

Estrategia de posicionamiento

- **Insight.** Me interesa adquirir un producto que alivie mi agonía. Los artículos genéricos se caracterizan por su menor coste y calidad comparable a los de marca. También, necesito un producto que mejore mi salud y prevenga enfermedades futuras y retarde el envejecimiento.
- **Beneficios.** Medicamentos analgésicos y antioxidantes que solucionan los malestares, mejora la salud y previenen el envejecimiento, son rentables y accesibles tanto para los consumidores con receta como para los que no la necesitan.
- **Atributos.** Analgésico genérico y antioxidantes rentables y que no necesitan prescripción médica. Su eficacia no se ve mermada por su carácter genérico.

El objetivo es situarse entre las 5 primeras marcas preferidas por los usuarios en línea de variantes genéricas de analgésicos y antioxidantes en un plazo de 5 años. Para ello, el área de I+D desarrollará un plan de investigación de mercado de forma anual para garantizar todos los estudios realizados previamente.

1.4 Estrategia de *marketing mix*

1.4.1 Producto

Pillsens seguirá fabricando y comercializando sus productos Rubbana y AndyOx a sus distribuidores actuales, también producirá 3 analgésicos con marca propia (productos similares en su composición a: Ibuprofeno, Paracetamol, Naproxeno sódico) y un antioxidante fabricado bajo una cláusula de exclusividad para CVS y que este le pueda poner la marca que estime oportuna para su distribución.

La Astaxantina (un carotenoide) es el antioxidante más potente que se puede encontrar de forma natural, producido por determinadas microalgas y también se encuentra en el salmón, el krill y algunos crustáceos rojos o rosados como los lubricantes, nécoras, camarones y centolla, entre las superfrutas conocidas como las moras, granadas, arándanos y la cada vez más popular açai, así como algunas frutas menos conocidas como el yumberry, el maqui, el calafate, la aronia, la murta, el noni y mangostino.

1.4.2 Precio

Considerando que Pillsens posee un enfoque de liderazgo estratégico en costos, el *know-how* para la fabricación de productos farmacéuticos y alianzas comerciales con sus principales proveedores, el objetivo será sostener tarifas competitivas con base en el mercado, sobre todo porque este factor le permitió posicionarse como líder de las ventas en los últimos años.

1.4.3 Promoción

Se continuará con las estrategias publicitarias de Rubbana, AndyOx y se incorporarán los nuevos analgésicos en todos los canales de comunicación usados (redes sociales de la empresa, canales privados y públicos de radio y TV). Los productos que fabricará Pillsens en exclusividad para CVS (antioxidante a base de Astaxantina), serán promocionados directamente por CVS e indirectamente por Pillsens, citando a CVS como un aliado estratégico en las diversas redes sociales de la empresa, así como en canales antes mencionados. El enfoque de comunicación que dará Pillsens estará alineado con su estrategia comercial.

1.4.4 Plaza

Para los productos propios de Pillsens se mantendrá la distribución tradicional, utilizando los canales y distribuidores habituales. Para el caso de los productos en exclusividad para CVS, la distribución se realizará con un canal exclusivo, atendiendo la demanda directamente, la frecuencia de distribución y en los puntos indicados según el acuerdo comercial. Esto será asumido directamente por CVS.

1.5 Actividades por realizar

Para alcanzar eficazmente los objetivos previstos en la estrategia de *marketing*, es importante ejecutar varias operaciones en el plazo de 2023-2028.

Tabla 24. Actividades del plan de *Marketing* (2023-2027)

Objetivo estratégico	Objetivo de <i>marketing</i>	Plan de acción
Incrementar las ventas en el primer año	Potenciar la visibilidad digital	Fomentar la visita a la página web para que los usuarios exploren los productos ofrecidos por Pillsens.
	Fortalecer el reconocimiento y fidelidad a la marca	Realizar inversiones publicitarias para ampliar la visibilidad en una variedad de medios, como redes sociales, webs, blogs, publicaciones impresas, emisoras radiales y canales televisivos
		Lanzar campañas de fidelización con incentivos diversos para motivar a los clientes a realizar recomendaciones y expresar opiniones positivas acerca de la marca.
	Optimizar la inversión	Evaluar la eficiencia de los costos asociados con las actividades de gestión de marketing
	Expansión de presencia en varios canales	Reforzar la interacción con los clientes actuales y consolidar la alianza comercial con CVS Health.
	Ofrecer un servicio excelente a los puntos de ventas	Supervisión de la distribución a los puntos de ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 25. Actividades del plan de Marketing (2023-2028)

Objetivo estratégico	Objetivo de marketing	Áreas	Indicadores de medición	Meta	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar las ventas finalizando el 1er. año	Incrementar la presencia digital.	Marketing	Porcentaje de clientes influenciados por el marketing digital.	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%
			Estimación de tráfico de visitas a la web de la empresa.	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
	Incrementar el reconocimiento y lealtad a la marca.	Marketing	Porcentaje de participación del producto en el mercado.	>5%	>5%	>5%	>5%	>5%	>5%
			Ratio de recompra (CRR: <i>Customer Retention Rate</i>).	>45%	>45%	>45%	>45%	>45%	>45%
			NPS: % de promotores - % de detractores.	>60%	>60%	>60%	>60%	>60%	>60%
	Maximizar la inversión.	Marketing	Rendimiento sobre la inversión en marketing.	>85%	>85%	>85%	>85%	>85%	>85%
			Costo de adquisición de nuevos clientes (CAC). (Costos de marketing / Costos operativos).	<42%	<42%	<42%	<42%	<42%	<42%
	Ampliar la cobertura en varios canales	Marketing	Puntos de venta donde se generaron las ventas / Cantidad de puntos de ventas.	>85%	>85%	>85%	>85%	>85%	>85%
	Proporcionar un buen servicio a los canales de ventas	Marketing	Cumplimiento del plan de entregas (a tiempo y completas).	>95%	>95%	>95%	>95%	>95%	>95%

Fuente: Elaboración propia 2023.

1.6 Presupuesto de Marketing y Ventas

El presupuesto descrito abarca aspectos como la atención al cliente, publicidad y estudio de mercado.

Tabla 26. Presupuesto plan de Marketing (en miles de USD)

Objetivo de Marketing	Áreas	Planes de acción de marketing	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar la presencia digital.	Marketing (MKT)	Atraer usuarios a la página <i>web</i> para que conozcan la empresa y el producto que ofrece Pillsens.					
Incrementar el reconocimiento y lealtad a la marca.		Invertir en publicidad para tener mayor presencia en diferentes medios: <i>webs</i> , redes sociales, blogs, revistas, televisión, radio.	20 711	20 711	20 711	20 711	20 711
		Campañas de retención de clientes con diferentes incentivos para que recomienden y realicen comentarios positivos de la marca.					
Maximizar el rendimiento de la inversión.		Analizar la eficiencia de los costos asociados por el esfuerzo de la gestión de marketing.					
Ampliar la cobertura en varios canales.		Consolidar la alianza comercial con CVS.	1 408	1 408	1 408	1 408	1 408
		Iniciar negociaciones con otros canales (Wallmart, Amazon).					
Proporcionar un buen servicio a los canales de ventas.	Control de las entregas a los canales de ventas.	6 371	6 371	6 371	6 371	6 371	

Fuente: Elaboración propia 2023.

1.7 Acuerdo comercial

De acuerdo con la propuesta de solución planteada en este documento, a continuación se propone los principales puntos que debe contener el acuerdo comercial entre Pillsens y CVS.

- Las patentes involucradas en la producción de los nuevos productos serán de propiedad y responsabilidad de Pillsens.
- Este acuerdo comercial estará regido sobre un sólido marco legal de confidencialidad de datos que será aplicado por 5 años adicionales al término de este acuerdo.
- Pillsens se compromete a un abastecimiento continuo y garantizado a CVS sobre un contrato establecido de producción de fármacos (marca Pillsens y marca propia), donde Pillsens aportará todo lo relacionado a la infraestructura comprometida en la producción.
- De acuerdo con los resultados futuros y como parte de una segunda etapa del acuerdo comercial, se podría contemplar una alianza estratégica con aportes de capital de CVS para proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I), los cuales se trabajarán en conjunto.
- Pillsens trabajará con las empresas de certificación con las que trabaja CVS, con el objetivo de garantizar la calidad y estandarización de los productos.
- Pillsens adoptará los procesos y sistemas de distribución de CVS, para cumplir en calidad, tiempo y costos con las entregas.

- Pillsens no solo se compromete a garantizar la calidad en su producción de fármacos, sino que también en la sostenibilidad de estos.
- CVS le facilitará a Pillsens el acceso necesario a sus canales de distribución (9 800 tiendas aproximadamente) para la venta de los productos mencionados en este acuerdo.

2. Plan de Operaciones

El objetivo del área operativa es atenuar tanto el costo unitario de mano de obra como el valor por cada unidad de suministros y materiales, según el plan estratégico de Pillsens y la estrategia general de liderazgo en costos de Porter (1990). Sobre la base de esto, se establecen los objetivos estratégicos y los objetivos específicos de las áreas operativas para lograr el plan en los próximos cinco años.

Tabla 27. Tabla del costo unitario de materiales e insumos (2018-2022)

	Periodo Real				
	2018	2019	2020	2021	2022
Costos de suministros y materiales, miles de USD	22 883	20 097	17 665	20 571	21 657
Unidades producidas, miles de unidades	304	273	282	277	329
Costo de materiales unitario, dólares	75	74	63	74	66

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En el plan estratégico propuesto considera producción de cuatro nuevos productos, los cuales son: Ibuprofeno, Paracetamol, Naproxeno sódico y Astaxantina. El primer y el cuarto producto se fabricarán desde el 2023, el segundo desde el 2024 y el tercer producto desde el 2026.

Lo expuesto hace que los costos de materiales y suministros se incrementen en más del 28% del año 2022 al 2023. Adicional a lo mencionado, también se está considerando una inflación anual del 2%, que con los planes de acción propuestos se busca minimizar su impacto en los costos.

Tabla 28. Tabla del costo unitario proyectado de materiales e insumos (2023-2027)

	Periodo Proyectado				
	2023	2024	2025	2026	2027
Costos de materiales y suministros, miles de USD	33 588	37 537	40 889	41 764	42 867
Unidades producidas, miles de unidades	399	452	507	544	593
Costo de materiales unitario, dólares	84	83	81	77	72

Fuente: Elaboración propia

Los costos de mano de obra son un importante componente de los costos de producción, ya que hay una asociación elevada entre capacidad productiva del personal y salarios.

Tabla 29. Costo unitario de mano de obra (2018-2022)

	Periodo Real				
	2018	2019	2020	2021	2022
Costos variables de personal, miles de USD	5 646	6 054	4 338	5 798	6 955
Unidades producidas, miles de unidades	304	273	282	277	329
Costo de mano de obra unitario, dólares	21.9	24.6	17.5	24.7	22.2

Fuente: Elaboración propia, 2023.

El costo abordado ha sido, en promedio, de 25 dólares en los últimos cinco años, según la información histórica. Se observa un aumento del 14% entre 2018 y 2022, que se debe a otros factores, como los salarios, que aumentaron durante este período.

Para el periodo proyectado, se está considerando lo siguiente:

- Para el Ibuprofeno, Paracetamol y Naproxeno se ha tomado como referencia los costos de mano de obra de Rubbana.
- Para Astaxantina se tomó como referencia los gastos de mano de obra de AndyOx.

También se está considerando inversiones para generar mayor productividad año a año como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 30. Costo unitario de mano de obra proyectada (2023-2027)

	Periodo Proyectado				
	2023	2024	2025	2026	2027
Costos variables de personal, miles de USD	10 622	11 484	12 258	12 260	12 333
Unidades producidas, miles de unidades	399	452	507	544	593
Costo de mano de Obra Unitario, dólares	27	25	24	23	21

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.1 Acciones estratégicas del plan de Operaciones

- Concertar tarifas competitivas y favorables términos en las fases de obtención de insumos primarios, componentes directos para la fabricación de nuevos productos e insumos indirectos para el procesamiento y la prestación de servicios. Establecer procedimientos de constante mejora conectados con el desarrollo y el mantenimiento de proveedores.
- Implementar el programa de gestión de ventas y suministro (S&OP, por sus siglas en inglés), mejorando la planificación integrada de materiales, producción y suministro en consonancia con los planes de ventas.

- Mantener un inventario saludable de productos terminados y colaborar con todas las redes distribuidoras para asegurarse de que los productos sean enviados en el momento adecuado según la planificación integral de la cadena de suministros.
- Implementar programas de *Lean Management* como 5S, TPM, SMED para generar eficiencias en los procesos operativos y ganar productividad.

2.2 Presupuesto de Operaciones

El presupuesto operativo tiene en cuenta las actividades principales que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos de Pillsens.

Tabla 31. Presupuesto del plan de Operaciones (2023-2027), expresado en miles de USD

Objetivo de Operaciones	Área	Plan de acción de Operaciones	2023	2024	2025	2026	2027
Minimizar los costos de producción unitarios	Operaciones	Establecer términos favorables en la adquisición de materias primas e insumos.	-	-	-	-	-
Atenuar el costo unitario de materiales y suministros		Implementar el programa “Sales & Operations Planning” (S&OP).	150	50	-	-	-
		Desarrollar una adecuada gestión de inventario de acuerdo con el planeamiento integral de la cadena de suministros.	-	-	-	-	-
Aminorar los gastos unitarios de mano de obra		Incorporar programas de <i>Lean Management</i> como 5S, TPM, SMED para generar eficiencias que incrementen la productividad.	1 605	2 634	3 663	5 298	6 950

Fuente: Elaboración propia

3. Plan de Recursos Humanos (RR. HH.)

Con el objetivo de retener y contar con los mejores profesionales de cada especialidad y así hacer posible el objetivo estratégico de “Incrementar las ventas de manera sostenible” en los futuros cinco años. Se debe fomentar el desarrollo del personal actual y reclutar a los nuevos empleados considerando los valores de la compañía, pensamiento en los sistemas integrados de calidad, cultura de seguridad, flexibilidad y cultura organizacional, además los altos mandos deben tener como máximo principio la responsabilidad social corporativa.

Para ello, se ha desarrollado un plan de RR. HH. con foco en el desarrollo, retención y atracción del talento interno como externo.

3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos

Los objetivos del área de RR. HH. se pueden ver desarrollados a detalle en el Anexo 8: Plan de Recursos Humanos, sin embargo, se mencionan los principales:

1. Elegir al mejor profesional que cumpla y supere las competencias requeridas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de cada área para Pillsens.
2. Crear y mantener un ambiente laboral libre de condiciones que puedan generar incidentes o accidentes en las plantas de producción y oficinas de Pillsens.
3. Brindar las compensaciones económicas acordes con el mercado y según la posición en el organigrama.
4. Lograr que los colaboradores internos asciendan en la organización mediante una línea de carrera previamente establecida. (Ver el Anexo 8: Plan de Recursos Humanos).

3.2 Plan de actividades de Recursos Humanos

Los planes de acción serán ejecutados por las áreas de atracción de talento, SST y desarrollo del talento interno. (Ver el Anexo 9: Planes de acción de Recursos Humanos).

3.3 Presupuesto de Recursos Humanos

Dentro del presupuesto a tomar en cuenta en los 5 años siguientes para efectuar los planes de acción propuestos. (Ver el Anexo 10: Presupuesto de Recursos Humanos).

4. Plan de Responsabilidad Social

4.1 Objetivos de Responsabilidad Social

La empresa Pillsens podrá demostrar su compromiso con el desarrollo sostenible mediante el uso de este plan de responsabilidad social, lo que tendrá un efecto beneficioso en el entorno ambiental, la sociedad y bienestar de los individuos. La incorporación de los ODS 3, 12 y 13 en su estrategia empresarial ayudará a crear un futuro más sostenible y próspero para todos.

4.2 Acciones por realizar

Objetivo de Desarrollo Sostenible 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

- a) Acceso a medicamentos y asistencia médica: El compromiso de Pillsens es aumentar el acceso a medicamentos esenciales para las comunidades desfavorecidas. Para ello, se pueden llevar a cabo las siguientes acciones:
 - Crear programas de acceso a medicamentos accesibles para personas de ingresos bajos y no aseguradas médicamente.

- Cooperar con entidades sin fines de lucro e instituciones gubernamentales para brindar atención médica y medicamentos en áreas con escasez de servicios de salud.
- Realizar campañas para aumentar la conciencia sobre el autocuidado y la prevención de enfermedades.

b) Investigación y desarrollo en salud: El compromiso de Pillsens es destinar recursos al estudio e innovación de fármacos para tratar enfermedades emergentes y crónicas. Implica:

- Invertir en proyectos de investigación que aborden enfermedades desatendidas o con pocos tratamientos disponibles.
- Fomentar la colaboración con universidades, instituciones de investigación y otras entidades para acelerar la innovación en el sector de la salud.
- Asegurar que los ensayos clínicos sean claros y que los resultados se comuniquen de manera ética.

Objetivo de Desarrollo Sostenible 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

a) Sostenibilidad ambiental: El compromiso de Pillsens es reducir su incidencia ambiental en toda la red de suministro y operaciones, para lo cual, plantea lo siguiente:

- Aplicar métodos de producción más ecológicos, como el uso de energías renovables y la reducción de desechos y emisiones.
- Promover la gestión responsable de productos químicos y medicamentos que han expirado, así como su devolución y reciclaje adecuados.
- Fomentar el uso responsable de materias primas y recursos naturales.

b) Envases sostenibles: Adoptar envases ecoamigables y reducir el uso de materiales no reciclables o de un solo uso:

- Utilizar envases reciclables y biodegradables para minimizar la generación de residuos plásticos.
- Fomentar la educación sobre el reciclaje adecuado entre los usuarios de los productos farmacéuticos.

Objetivo de Desarrollo Sostenible 13: Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

a) Reducción de emisiones de carbono: Minimizar las emisiones de gases de efecto invernadero y sumarse al esfuerzo mundial contra el cambio climático es el compromiso de Pillsens, para ello propone las siguientes acciones:

- Ejecutar programas para estimar y atenuar la huella de carbono en sus operaciones, logística y transporte.
- Incentivar a sus empleados y proveedores a adoptar prácticas sostenibles, como el uso de transporte más limpio y la promoción del teletrabajo.

b) Compromiso con energías limpias: Adoptar energías renovables para abastecer sus operaciones:

- Instalar paneles solares o utilizar fuentes de energía renovable para disminuir la dependencia de combustibles fósiles.
- Explorar oportunidades para invertir en proyectos de energía limpia a nivel local o regional.

4.3 Seguimiento y rendición de cuentas

- a) Informe de sostenibilidad: La empresa farmacéutica debe elaborar un informe de sostenibilidad anual que detalle sus iniciativas, progreso y resultados relacionados con los ODS 3, 12 y 13. Este informe debería ser accesible al público y transparente.
- b) Participación de los empleados y la comunidad: Fomentar la contribución de los empleados y la comunidad en iniciativas de responsabilidad social a través de programas de voluntariado corporativo y colaboraciones con organizaciones locales.
- c) Revisión y mejora continua: Evaluar periódicamente el impacto de las iniciativas implementadas y buscar formas de mejorar y expandir las acciones de responsabilidad social.

4.4 Presupuesto

El presupuesto destinado a acciones sociales considera las actividades más importantes que deben efectuarse entre 2023 y 2027 para cumplir con los objetivos establecidos.

Tabla 32. Presupuesto de Responsabilidad Social, expresado en miles de USD

Objetivos	Area	Plan de acción	2023	2024	2025	2026	2027
ODS 3: Asegurar el bienestar y una vida saludable para todas las edades	Responsabilidad Social	Desarrollar programas para: - Promover su devolución y reciclaje adecuado de productos químicos y medicamentos caducados - Impulsar el uso responsable de recursos naturales y materias primas. - Sensibilizar la importancia de cuidarse y prevenir enfermedades. - Otorgar acceso a medicamentos a personas de bajos ingresos, sin seguro médico o que viven en áreas sin servicios médicos. - Incentivar prácticas sostenibles entre sus empleados y proveedores	200	215	215	230	235
ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.		Promover colaboraciones para: - Acelerar la innovación en el sector de la salud. - Garantizar la transparencia en los ensayos clínicos y la comunicación ética de los resultados.	27	350	95.4	800	-
		Explorar oportunidades para invertir en proyectos energía limpia que beneficien a la comunidad local o regional	160	180	180	200	200
ODS 13: Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.	Operaciones	Implementar un sistema de medición y reducción de la huella de carbono en sus operaciones.	700	700	20	20	20
		Invertir en Investigar envases reciclables y biodegradables para minimizar la generación de residuos plásticos del <i>packaging</i> .	300	300	320	340	341
		Instalar paneles solares en la planta de producción	160	60	6	6	6

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5. Plan financiero

5.1 Objetivos financieros

Dentro de ellos, Pillsens como empresa ha definido los siguientes indicadores: EBITDA y margen neto; el seguimiento y resultado será gestionado directamente por la gerencia de Finanzas.

Tabla 33. Proyección del EBITDA y margen neto respecto a las ventas (en millones de USD)

Años	2023	2024	2025	2026	2027
Margen EBITDA con plan estratégico	24.6	27.6	27.2	37.4	46.0
% EBITDA/Venta EE. UU.	24.0%	23.8%	20.8%	26.3%	29.2%
Margen EBITDA sin plan estratégico	13.0	15.0	18.0	21.0	25.0
% EBITDA/Venta EE. UU.	16.2%	17.5%	19.4%	20.6%	21.9%
	2023	2024	2025	2026	2027
Utilidad Neta con plan estratégico	48	54	54	75	93
% Margen Neto/Venta EE. UU.	4.7%	4.7%	4.1%	5.3%	5.9%
Utilidad Neta sin Plan estratégico	20	20	27	30	40
% Margen Neto/Venta EE. UU.	2.5%	2.3%	2.9%	2.9%	3.5%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5.2 Supuesto para el plan financiero

- El periodo de análisis es de 5 años, desde el 2022 al 2027.
- Se realizó el cálculo de un WACC objetivo sobre la base de la composición de la deuda que se muestra en el presente análisis. WACC calculado, 5.8%.
- La tasa impositiva proyectada al 2027 fue definida en 25.6% con base en la información de Damodaran para el mercado americano.
- Se prevé que, durante el primer año, las ventas de los nuevos productos (Astaxantina, Ibuprofeno genérico, Paracetamol y Naproxeno genéricos) representen un 23% de las ventas totales, y que en los siguientes cuatro años aumenten hasta un 30%.
- Se proyecta que los ingresos acumulados con la asociación comercial y el lanzamiento de la nueva línea genérica en los 5 años próximos, generen un crecimiento anual promedio de 11% desde el 2024 al 2027, esperando al primer año tener un crecimiento sobre los 35 puntos porcentuales.

5.3 Estimación de la tasa de descuento

- Para la estimación del WACC se realizó un análisis con base inicial del año 2022, asimismo, se utilizó valores actualizados de Damodaran, resultando un valor de costo promedio ponderado de 8.32%.
- Para el cálculo del beta desapalancado se consideró la beta de la industria farmacéutica de los EE. UU. de los 5 últimos años. Además, para un mejor cálculo del WACC, ya que Pillsens cuenta con deuda se decidió apalancar la beta.
- La tasa de descuento, se realizó un promedio desde el año 2019 al 2022 obteniendo el valor de 21.54%
- La tasa sin riesgo ha sido tomada en cuenta en la proyección para los próximos diez años del rendimiento de bonos de EE. UU., el valor es 4.75% según Bloomberg.
- El *spread* de crédito es 0.75%, que resulta de descontar a la tasa que ofrecen los bancos 5.5% menos la tasa de referencia (4.75%).

Tabla 34. Variables y cálculos para el WACC

Variables de calculo	Valores
Deuda	
Rf	4.75%
Spread Crédito	0.75%
T efectiva	21.54%
Kd	5.50%
Kd * (1-t)	4.32%
D (D/E+D) Objetivo	40.00%
Equity	
Rf	4.75%
Rm-Rf	5.00%
Beta Equity	1.248
Ke	10.99%
E (E/E+D) Objetivo	60.00%
WACC = $K_e * E/(E+D) + K_d * (1-t) * D/(E+D)$	8.32%

Fuente: Elaboración propia 2023 con base en los datos recopilados del negocio de Pillsens durante los años del 2014 al 2022.

5.4 Resultado de evaluación financiera con el plan estratégico

Para este análisis se realizó un estado de resultados con y sin plan estratégico, asimismo, se realizó el análisis del valor actual de la compañía respectivamente.

Tras obtener los indicadores, se concluye que llevar a cabo el plan estratégico representa un incremento en el valor de la empresa en USD 32 millones en solo 5 años, además de contar con un crecimiento constante en las ventas en un 11% promedio por año.

Tabla 35. Flujo de caja económico proyectado sin plan estratégico 2023-2027 (millones de USD)

Años determinados	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FLC por Operaciones		10 966.7	11 038.5	9 555.3	14 995.6	19 271.5
FLC por Inv. En AC Neto		1 011.8	1 071.6	1 421.9	2 140.5	3 074.8
FLC por Capex		-7 867.5	-7 899.4	-6 821.1	-10 678.3	-13 689.4
Total FLC		4 111.0	4 210.7	4 156.1	6 457.9	8 656.9
Inversión	0.0	4 111.0	4 210.7	4 156.1	6 457.9	8 656.9
WACC	0.1					
VAN	22.8					

Fuente Elaboración propia, 2023.

Tabla 36. Flujo de caja económico proyectado con plan estratégico 2023-2027 (millones de USD)

Años determinados	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FLC por Operaciones		17 841.7	20 025.9	19 788.9	27 328.6	33 671.6
FLC por Inv. En AC Neto		10 362.7	6 494.5	8 131.8	3 455.9	7 306.8
FLC por Capex		-12 799.6	-14 331.0	-14 126.4	-19 460.6	-23 918.4
Total FLC		15 404.8	12 189.4	13 794.3	11 323.9	17 060.0
Inversión	-6 662.8	15 404.8	12 189.4	13 794.3	11 323.9	17 060.0
WACC	0.06					
VAN	52.3					
TIR	2.17					

Fuente Elaboración propia, 2023.

Tabla 37. Flujo de caja económico incremental proyectado 2023-2027 (millones de USD)

Años determinados	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FC Económico con Inversión		15 404.8	12 189.4	13 794.3	11 323.9	17 060.0
FC Económico sin Inversión		4 111.0	4 210.7	4 156.1	6 457.9	8 656.9
Flujo de caja Incremental		11 293.8	7 978.7	9 638.2	4 866.1	8 403.1
Inversión	-6 662.8	11 293.8	7 978.7	9 638.2	4 866.1	8 403.1
VAN	36.2					
TIR	1.49					

Fuente Elaboración propia, 2023.

Tabla 38. Comparación del VAN y la TIR con y sin estrategia (millones de USD)

	Con estrategia	Sin estrategia	Valor de la estrategia
TIR	217.28%	68.32%	148.96%
VAN	48.5	21.2	27.3

Fuente Elaboración propia, 2023.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El presente plan estratégico añade valor para los poseedores de acciones, ya que genera un VAN incremental de USD 27.3 millones.
- Se propone que Pillsens replantee su estrategia a liderazgo en costos para poder diferenciarse de su competencia más cercana, reforzar la interacción con sus clientes actuales y captar nuevos con sus productos innovadores. De esta manera incrementará los ingresos y logrará mayor alcance de mercado en EE. UU. por medio de un público objetivo nuevo.
- El mercado americano es atractivo y es el líder global de la industria farmacéutica. Tras el análisis de mercado realizado, se demarca el tamaño del mercado potencial de un aproximado de USD 2 237 millones al 2027 para los analgésicos y USD 874 millones para las vitaminas; esta situación podría ser aprovechada por Pillsens, tanto para la fabricación de estos nuevos productos como para seguir con sus marcas actuales.
- Se decidió empezar a fabricar cuatro nuevos productos, tres son los analgésicos más vendidos en el EE. UU. (Paracetamol, Ibuprofeno, Naproxeno) y un antioxidante a base de Astaxantina. Este último producto tiene un mercado potencialmente en crecimiento y de alto valor; el crecimiento abrupto proyectado (198%) que se refleja en el 2023 es gracias a este fuerte antioxidante de origen animal.

2. Recomendaciones

- Ejecutar el plan estratégico planteado buscando la alianza comercial con CVS para aprovechar el alcance de su red de distribución.
- El control y seguimiento de la demanda, tanto de los nuevos productos como de los productos regulares es fundamental para la realización satisfactoria del proyecto y el logro de los objetivos de ventas y medidores financieros previstos.
- Se recomienda evaluar otras alternativas de alianzas comerciales que permitan incrementar la presencia de los productos de Pillsens en los diferentes canales de distribución como el *e-commerce* (entre 2012 y 2022, las ventas anuales del *e-commerce* en EE. UU. tuvieron un aumento en la tasa promedio de crecimiento anual del 16.4 %).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Psychiatric Association [APA] (2022). *Después de dos años de COVID-19, la ansiedad de los estadounidenses gira en torno a los sucesos globales, afirma la encuesta anual de salud mental de la APA La salud mental de los niños también es una de las principales preocupaciones*. 23 de mayo. <https://www.psychiatry.org/newsroom/news-releases/despues-de-dos-anos-de-covid-19,-la-ansiedad-de-lo>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Banco Mundial (2023). *América Latina y el Caribe: panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- BBC News Mundo (2022). *Por qué los estadounidenses tienen tan poca tolerancia al dolor (y cómo esto derivó en una epidemia)*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-60028545>
- BBC News Mundo (2021). *Cómo la pandemia de Coronavirus produjo la mayor caída en la esperanza de vida en Europa y EE. UU. “desde la Segunda Guerra Mundial”*. 28 de septiembre. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58726805>
- Bauer, A.; Swan, S.; Kriebel, D.; Liew, Z.; Taylor, H.; Bornehag, C.; & Kristensen, D. (2021). Paracetamol use during pregnancy - a call for precautionary action. *Nature Reviews Endocrinology*, 17(12), 757-766. <https://www.nature.com/articles/s41574-021-00553-7>
- Cesim Firm. (2022). *Simulación de gestión general – Estudio y Descripción del caso Pillsens*. Disponible en: <https://www.cesim.com/es/simulaciones/cesim-firm>
- Data Bridge Market Research (2022). *Global Ethical Pharmaceuticals Market - Industry Trends and Forecast to 2029*. <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-ethical-pharmaceuticals-market>
- Datosmacro.com (2022). *En diciembre cayó el IPC en Estados Unidos*. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/usa?dr=2022-12>
- David, F. (2003). *Administración Estratégica (15ª ed.)*. Pearson Educación de México.

- <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Deloitte (2023). *Retail Trends 2023*. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/retail-trends.html>
- Farmaindustria (2022). *La I+D de los laboratorios farmacéuticos: Una carrera de obstáculos con unos costes cada vez más elevados*. <https://www.farmaindustria.es/web/reportaje/la-id-de-los-laboratorios-farmaceuticos-una-carrera-de-obstaculos-con-unos-costes-cada-vez-mas-elevados/>
- Festa, G., Kolte, A., Carli, M. R., & Rossi, M. (2022). Envisioning the challenges of the pharmaceutical sector in the Indian health-care industry: a scenario analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(8), 1662-1674. <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0365>
- Garvin, J. (2020). *FDA approves combination ibuprofen-acetaminophen drug for U.S.* <https://www.ada.org/publications/ada-news/2020/march/fda-approves-combination-ibuprofen-acetaminophen-drug-for-us>
- Market and Markets (2022). *Out of top 10 Astaxanthin companies rely on Marketsandmarkets for Their Growth*. <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/astaxanthin-market-162119410.html#:~:text=The%20global%20astaxanthin%20market%20size,8.3%25%20during%20the%20forecast%20period>
- Organización Panamericana de la Salud [OPS]. (2017). *Salud en las Américas. Edición del 2017. Resumen: panorama regional y perfiles de país*. <https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/wp-content/uploads/2017/09/Print-Version-Spanish.pdf>
- Orus, A. (2023). La industria farmacéutica en el mundo – Datos estadísticos. *Statista*. <https://es.statista.com/temas/11580/la-industria-farmaceutica-en-el-mundo/#topicOverview>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan.
- Precedence Research (2023). *Pharmacy Market Size, Share, Growth, Trends, Report 2022-2032*. <https://www.precedenceresearch.com/pharmacy-market>

- Santander (2023). *Estados Unidos: Política y Economía*. Trade Markets. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Santander (2022). *Consumo 2022. Las 10 tendencias globales que no podés dejar de conocer*. [Post]. 7 de febrero. <https://santanderpost.com.ar/articulo/consumo-2022-las-10-tendencias-globales-que-no-podes-dejar-de-conocer/>
- SEE BBM (2020). Desarrollo clínico de un medicamento. Sociedad Española de Bioquímica y Biología Molecular. *Revista Descubriendo Fármacos*. <https://revista.sebbm.es/articulo.php?id=698&url=desarrollo-clinico-de-un-medicamento>
- Statista (2020). *Consumer Market Outlook, 2020*. https://cdn.statcdn.com/static/img/outlook/CMO-Methodik_en.pdf
- Statista (2021). *Statista Research Department del 2021* (Statista, 2021). <https://statista.design/en/trendstudy-com-2021/>
- Statista (2022a). *The United States Economy y Society - Data and Analysis*. statista.com/studies-and-reports
- Statista (2022b). *Statista, Consumer Market Outlook and Digital Market Outlook 2022*. <https://www.statista.com/outlook/digital-markets>
- Statista (2023). *La industria farmacéutica en América Latina – Datos estadísticos*. <https://es.statista.com/temas/8627/la-industria-farmaceutica-en-america-latina/>
- York, J.; Lugo, K.; Jarosz, L.; & Toscani, M. (2021). CVS Health faces a new wave of disruption. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 15(3), 333-353. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPHM-01-2020-0008>

ANEXOS

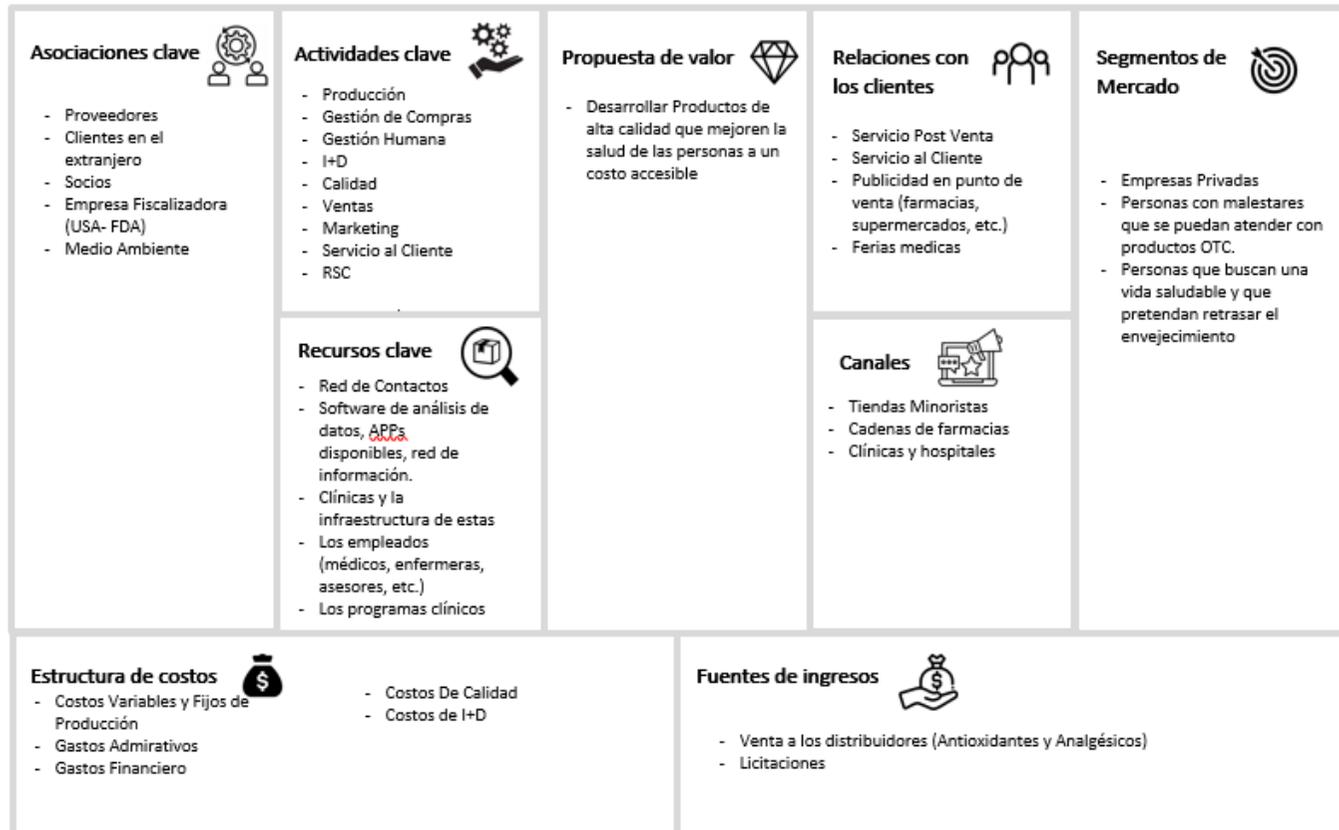
Anexo 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTOR CRÍTICO	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Una de las prioridades del gobierno actual es fortificar la producción nacional de equipo y suministros médicos esenciales como medida de prevención a futuras crisis sanitarias.	0.1	2	0.2
El PBI de Estados Unidos creció un 2.1% respecto al año anterior.	0.1	3	0.3
Estados Unidos es el líder mundial en la industria farmacéutica debido a la accesibilidad a las materias primas	0.1	4	0.4
Estados Unidos tiene el gasto por medicamentos per cápita más alto del mundo.	0.1	4	0.4
Fuerte tendencia hacia estilos de vida más saludables para prevenir enfermedades.	0.08	3	0.24
Acortamiento de la esperanza de vida post COVID-19.	0.05	2	0.1
Incrementos de niveles de estrés.	0.05	2	0.1
El sector farmacéutico es uno de los que más invierte en I+D en el mundo.	0.05	3	0.15
Una de las principales tendencias de los consumidores post pandemia ha sido cambio en sus estilos de vida, incrementando así la demanda de productos orgánicos y naturales.	0.05	3	0.15
Aceleración de la transformación digital del sector sanitario.	0.04	2	0.08
Las patentes les permiten proteger sus invenciones y les dan derechos exclusivos sobre ellas a las empresas para su fabricación y distribución.	0.04	3	0.12
Las empresas farmacéuticas están sujetas a leyes antimonopolio.	0.04	2	0.08
Joe Biden pertenece al partido demócrata, ellos no se oponen a la economía de libre mercado, y creen que el capitalismo de mercado es el único sistema económico que permite generar crecimiento y prosperidad.	0.02	1	0.02
SUBTOTAL DE OPORTUNIDADES			2.34
AMENAZAS			
La FDA regula el proceso de aprobación y regulación de todos los productos farmacéuticos	0.1	4	0.4
La inflación acumulada de Estados Unidos en el 2022 es del 3.1%	0.08	3	0.24
SUBTOTAL DE AMENAZAS			0.64
TOTAL	100%		2.98

Legenda: * nada importante (calificación = 1), poco importante (calificación = 2), importante (calificación = 3) o muy importante (calificación = 4).

Fuente: Adaptado de David (2003).

Anexo 2. Business Model Canvas Pillsens EE. UU. 2018-2022



Anexo 3. Cadena de valor Pillsens 2022



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Anexo 4. Análisis de áreas funcionales de Pillsens 2022

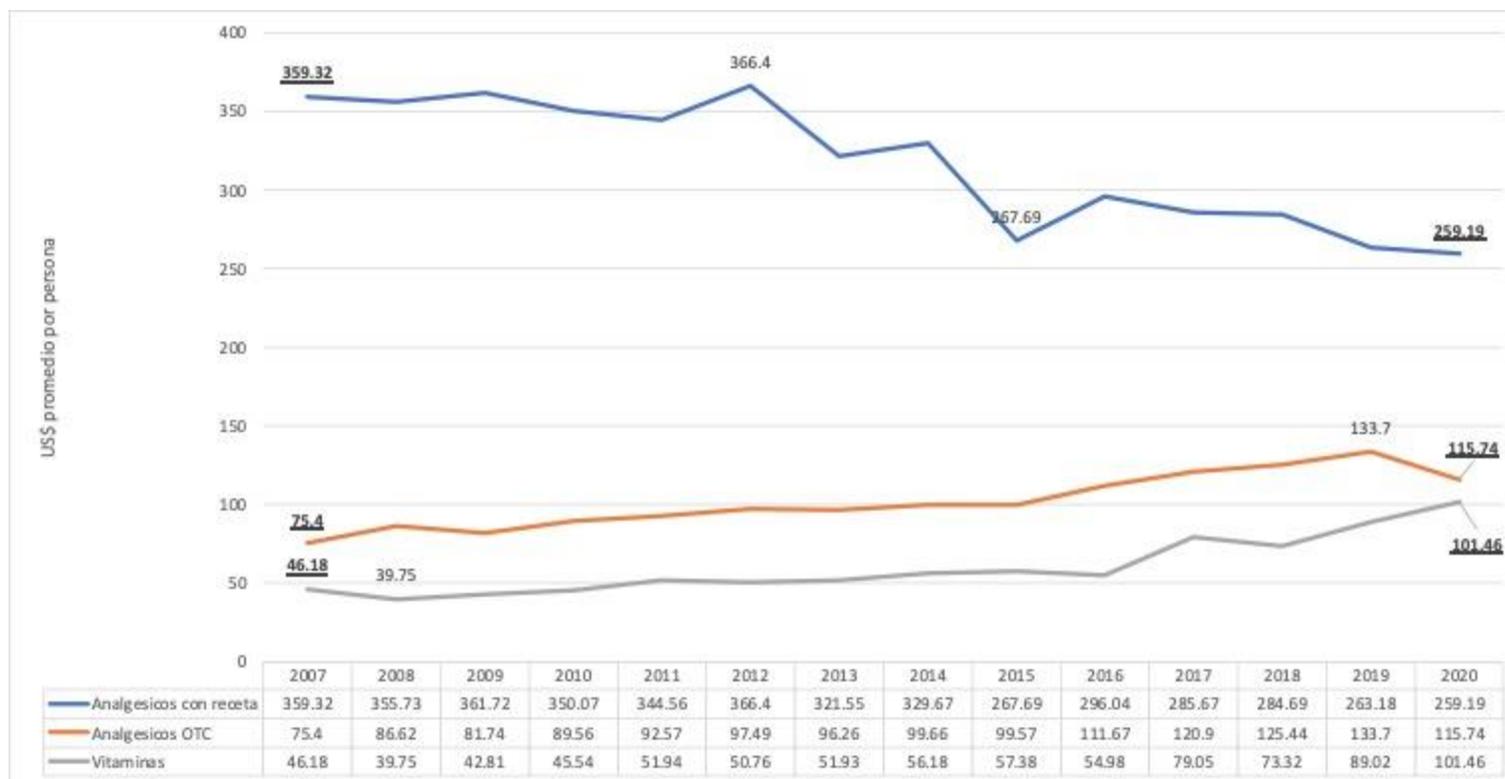
	Logros	Retos
1. Planificación	<ul style="list-style-type: none"> Ventas netas acumuladas de los últimos cinco años: \$67 millones. Ganancias acumuladas de los últimos cinco años: \$22.7 millones. margen de resultados antes de Intereses e Impuestos (EBIT) del último año \$9.3 millones 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener los Volúmenes de venta para aprovechar la capacidad de planta al 100%. Mantener el stock mínimo de inventarios para atender siempre la demanda. Continuar Optimizando el ratio costo de ventas, para el cierre 2022 se tiene un ratio del 61%.
2. Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Margen EBIT año 2022 12.47%, Pillsens se encuentra liderando el mercado en Margen operativo. Beneficio Neto año 2022 7.4% con \$5.5 millones en el resultado final como beneficio neto Pillsens tiene buenos resultados Vs el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar al 100% la maquinaria y planta adquirida. Esto para que la suma de eficiencias nos ayuden a que no se generen impactos por la Depreciación e intereses incurridos en años anteriores. Generar estrategias de venta para mantener EBIT por sobre el 15%.
3. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Los gastos en publicidad del periodo 2018-2022 representaron el 16% del Margen Bruto. La inversión en esta área ha asegurado que la venta se siga generando para Pillsens, además es uno de las principales fortalezas para ser acreedores en las licitaciones que participa. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar estrategias en publicidad para resaltar los beneficios de usar los productos de Pillsens Incrementar la inversión en Marketing en función de la ventas Continuar ganando mercado mediante la investigación de nuevos sectores
4. Logística y Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Se ha trabajado un sistema de información (ERP) para obtener la información en tiempo real de pedidos de venta que se cruzan con el stock de la materia de los almacenes a fin de generar pedidos automáticos de abastecimiento de materia Prima. El ERI se mantiene por arriba del 95%, esto nos garantiza poder contar con el stock de MP en el almacén Se han desarrollado contratos con proveedores clave a fin de asegurar el abastecimiento de materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la estrategia del mínimo inventario en los almacenes. Producir bajo pedido (Make to Order)
5. Producción	<ul style="list-style-type: none"> Se han logrado altas eficiencias en el equipo de producción a través de un correcto dimensionamiento de la capacidad requerida por línea de fabricación El personal laborando es el mínimo que se requiere, se contrata en función a las ventas. Se trabaja únicamente en los turnos donde se es más eficiente y el costo de MD es el menor. Se mantiene una disponibilidad del 98 de la maquinaria debido a un trabajo dedicado en el mantenimiento correctivo y preventivo de los activos. Inversión constante en control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la eficiencia del personal de operaciones, controlar el ratio Producidas/Head Count Mantener la política de gastos en control de calidad y así mantener los altos estándares de los productos.
6. Administración y RRHH	<ul style="list-style-type: none"> Una de las fortalezas es el equipo humano con el que se cuenta en Pillsens, la dirección esta en la familia por más de 150 años. El equipo de operarios tienen capacidad de resiliencia, ha logrado adaptarse a los diferentes cambios organizacionales a lo largo de las operaciones de Pillsens 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar el liderazgo para tomar decisiones éticas en general Participar en el ranking de GPTW para mostrar lo bien que se desempeña el equipo en Pillsens Fomentar las comunicaciones horizontales en todos los niveles de la organización
7. Investigación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente se ha invertido el 3% de las ventas en lograr eficiencias en costos que involucran buscar eficiencias en los procesos así como nuevos insumos que permitan disminuir el costo de ventas total 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la inversión al 4% anual, desarrollar un departamento interno de I+D que desarrolle nuevos productos y/o potencie los existentes Rubanna y AndyoX

Anexo 5. Análisis VRIO 2018-2022 Pillsens EE. UU.

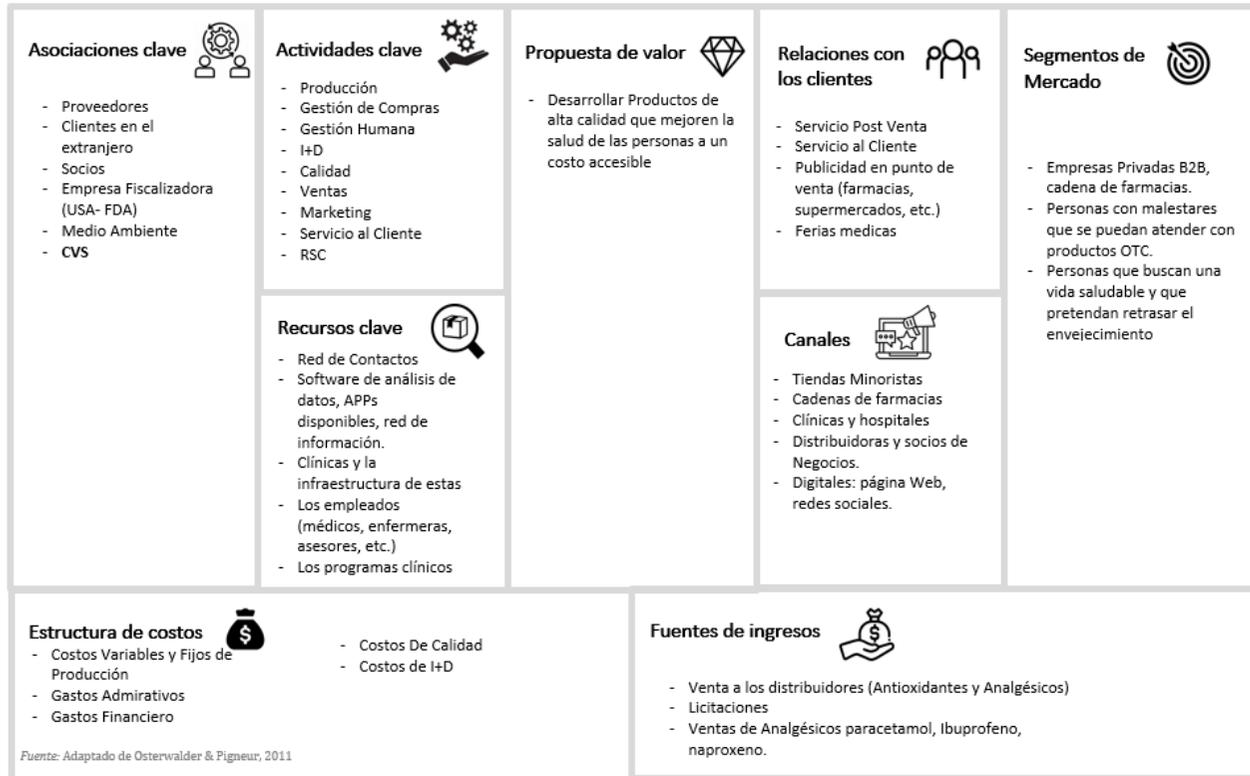
RECURSOS		VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO	
TANGIBLES	Oficinas y Edificios	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
	Equipos de Transporte de mercadería	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
	Mercadería	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
	Tecnología y Equipos	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
	Materia Prima/Insumos	SI	SI	NO	NO	<u>Ventaja Competitiva Temporal</u>
INTANGIBLES	Departamento de I+D que desarrolla, potencia productos y genera eficiencias en los procesos.	SI	SI	SI	SI	<u>Ventaja Competitiva</u>
	Más de 150 años de experiencia en el rubro farmacéutico con una marca sólida en el mercado debido a la calidad y efectividad de productos ofrecidos.	SI	SI	SI	SI	<u>Ventaja Competitiva</u>
	Empresa familiar dirigida por los fundadores que saben transmitir los valores, misión y visión de Pillsens en los colaboradores.	SI	SI	SI	SI	<u>Ventaja Competitiva</u>
	Relación con Proveedores	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
	Se cuentan con estrategias Post Venta para Atender los reclamos de los clientes así como seguimiento continuo.	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
	Gestión de Marketing enfocada en desarrollo de nuevos mercados nacionales e internacionales	SI	SI	NO	NO	<u>Ventaja Competitiva Temporal</u>
	Se cuenta con un departamento de Gestión de Mejora Continua que tiene un presupuesto importante de la venta (3%) para continuar generando eficiencias en la organización	SI	SI	NO	NO	<u>Ventaja Competitiva Temporal</u>

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Anexo 6. Evolución del gasto promedio anual por persona adulta en medicamentos (analgésicos con receta, analgésicos sin receta y vitaminas) en los EE. UU. desde el año 2007 al 2020 (en dólares americanos)



Anexo 7. Business Model Canvas Pillsens EE. UU. 2023-2027



Anexo 8. Plan de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Objetivo de Recursos Humanos	Áreas	Indicadores de Medición	Meta	2023	2024	2025	2026	2027	
Incrementar el ingreso por ventas de manera sostenible	Seleccionar al mejor talento que cumpla y supere las competencias requeridas en el MOF	Atracción del Talento	# de MOF desarrollados y aprobados/#Total de posiciones en la organización. (Manual de Organización y Funciones)	100%	40%	60%	80%	90%	100%	
			Tiempo promedio de gestión para reclutamiento posiciones: Operativas: OP Mando Medio: MM Mando Alto: MA	OP: 7 días MM: 30 días MA: 90 días	OP: 21 días MM: 60 días MA: 180 días	OP: 15 días MM: 50 días MA: 150 días	OP: 10 días MM: 45 días MA: 120 días	OP: 8 días MM: 35 días MA: 105 días	OP: 7 días MM: 50 días MA: 90 días	
			% de empleados con discapacidad	5%	2%	3%	4%	5%	5%	
	Crear y mantener un ambiente laboral libre de condiciones que puedan generar incidentes o accidentes en las plantas de producción y oficinas	Seguridad y Salud Ocupacional	% de cumplimiento de las normas legales en seguridad en cumplimiento de las normas OHSAS 18001	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			# de accidentes laborales por año	0	5	4	3	2	0	
			% de cumplimiento del Plan Anual de SST (capacitaciones)	99%	85%	87%	90%	95%	99%	
	Brindar las compensaciones económicas acordes con el mercado y según las posiciones en organigrama	Atracción de Talento	% de diferencia (+/-) entre el mercado y la posición evaluada	20%	35%	30%	25%	20%	20%	
			% de incremento anual en cada posición	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
	Lograr que los colaboradores internos asciendan en la organización mediante una línea de carrera previamente establecida	Desarrollo de talento interno	# de alianzas con instituciones educativas (universidades, Institutos, Centro de Idiomas, <i>Software</i> , otros).	10	4	7	10	10	10	
			% de cumplimiento de evaluación de desempeño y <i>feedback</i> semestral	100%	80%	90%	100%	100%	100%	
			% de Empleados que estudian una especialización o carrera universitaria	5%	2%	3%	4%	5%	5%	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Anexo 9. Planes de acción de Recursos Humanos

Objetivo de Recursos Humanos	Área	Planes de acción de Recursos Humanos
Seleccionar al mejor talento que cumpla y supere las competencias requeridas en el MOF	Atracción del Talento	Desarrollar el Manual de Organización y Funciones para cada posición en la organización.
		Plantear los tiempos objetivos para cada etapa del proceso de selección y reclutamiento y publicarlo en un documento normativo
		Definir las posiciones laborales donde se pueden incluir personal con alguna discapacidad o habilidad diferente
Crear y mantener un ambiente laboral libre de condiciones que puedan generar incidentes o accidentes dentro de las plantas de producción y oficinas	Seguridad y Salud Ocupacional	Desarrollar el Plan Anual de Seguridad en cumplimiento de las normas de seguridad OHSAS 18001
		Realizar campañas para reportar y corregir las condiciones y conductas inseguras así como reportar las incidencias y accidentes
		Realizar las capacitaciones a todo el personal de la compañía en cumplimiento con el Plan Anual de Seguridad y Salud Ocupacional
Brindar las compensaciones económicas acordes con el mercado y según las posiciones en el organigrama	Atracción del Talento	Realizar estudios de mercado de manera bianual para identificar las brechas en los salarios ofrecidos al personal de Pillsens
		Realizar incrementos en la remuneración de forma automática anualmente en función a la inflación del país proyectada y el resultado de la evaluación de desempeño
Lograr que los colaboradores internos asciendan en la organización mediante una línea de carrera previamente establecida	Desarrollo de talento humano	Realizar alianzas con instituciones educativas afines al negocio para lograr descuentos significativos en las pensiones de los programas que brindan
		Promover la ejecución de las evaluaciones de desempeño a través de una plataforma digital
		Brindar facilidades para que la persona a cargo pueda estudiar cursos o especializaciones afines a sus funciones

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Anexo 10. Presupuesto de Recursos Humanos (en miles de USD)

Áreas	Planes de acción de Recursos Humanos	2023	2024	2025	2026	2027
Atracción del Talento	Desarrollar el Manual de Organización y Funciones para cada posición en la organización.	9.36	10.06	10.26	10.60	9.43
	Plantear los tiempos objetivos para cada etapa del proceso de selección y reclutamiento y publicarlo en un documento normativo	5.62	6.04	6.15	6.36	5.66
	Definir las posiciones laborales donde se pueden incluir personal con alguna discapacidad o habilidad diferente	3.74	4.03	4.10	4.24	3.77
Seguridad y Salud Ocupacional	Desarrollar el Plan Anual de Seguridad en cumplimiento de las normas de seguridad OHSAS 18001	18.72	20.13	20.51	21.19	18.86
	Realizar campañas para reportar y corregir las condiciones y conductas inseguras, así como reportar las incidencias y accidentes	33.69	36.23	36.93	38.15	33.95
	Realizar las capacitaciones a todo el personal de la compañía en cumplimiento con el Plan Anual de Seguridad y Salud Ocupacional	18.72	20.13	20.51	21.19	18.86
Atracción del Talento	Realizar estudios de mercado de manera bianual para identificar las brechas en los salarios ofrecidos al personal de Pillsens	28.08	30.19	30.77	31.79	28.29
	Realizar incrementos en la remuneración de forma automática anualmente en función a la inflación del país proyectada y el resultado de la evaluación de desempeño	37.44	40.25	41.03	42.39	37.73
Desarrollo de talento humano	Realizar alianzas con instituciones educativas afines al negocio para lograr descuentos significativos en las pensiones de los programas que brindan	9.36	10.06	10.26	10.60	9.43
	Promover la ejecución de las evaluaciones de desempeño a través de una plataforma digital	18.72	20.13	20.51	21.19	18.86
	Brindar facilidades para que la persona a cargo pueda estudiar cursos o especializaciones afines a sus funciones	3.74	4.03	4.10	4.24	3.77

Fuente: Elaboración propia, 2023.