



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE PILLSSENS PARA CRECER EN EL
MERCADO DE ANALGÉSICOS Y ANTIOXIDANTES DE
ESTADOS UNIDOS”**

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

Presentado por

Sr. Miguel Ángel Bravo Olayunca

Srta. Mariela Díaz Palacín

Sr. Cesar Alan Justo Gómez

Sr. Martín Ruber Paul Requejo Arleón

Srta. Narda Erika Tirado Castro

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, octubre 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado **“PLAN ESTRATEGICO DE PILLSSENS PARA CRECER EN EL MERCADO DE ANALGÉSICOS Y ANTIOXIDANTES DE ESTADOS UNIDOS”** presentado por Don Martin Ruber Paul Requejo Arleón, Doña Narda Erika Tirado Castro, Don Miguel Angel Bravo Olayunca, Doña Mariela Diaz Palacin y Don Cesar Alan Justo Gómez, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 28 de noviembre de 2024 dando el siguiente resultado:

turnitin Ir a Vista nueva Cesar Alan Justo Gomez FINAL MBA 50:09:49 26/11/24 1 de 1

Resumen de coincidencias

8 %

Rank	Source	Percentage
1	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	4 %
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2 %
3	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
4	www.atatifa.com Fuente de Internet	<1 %
5	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
6	repositorio.unsco21.e... Fuente de Internet	<1 %
7	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
8	vdocuments.com.br Fuente de Internet	<1 %
9	repositorio.uco.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

“PLAN ESTRATÉGICO DE PILLSSENS PARA CRECER EN EL MERCADO DE ANALGÉSICOS Y ANTIOXIDANTES DE ESTADOS UNIDOS”

Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Administración

Presentado por:
Sr. Miguel Ángel Bravo Olayunca
Sra. Mariela Díaz Palacin
Sr. Cesar Alan Justo Gómez
Sr. Martín Ruber Paul Requejo Arleón
Sra. Narda Erika Tirado Castro

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro
8888 6882 7597 979

28 de noviembre de 2024

Prof. Alejandro Flores Castro

Dedicado a nuestras familias por la paciencia y comprensión que nos tuvieron para lograr este objetivo.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación desarrolla un plan estratégico para la empresa fabricante de analgésicos y antioxidantes Pillsens, enfocado en el mercado de Estados Unidos, con el fin de generar un crecimiento rentable y sostenido, reflejado en la mejora de los indicadores financieros (rendimiento sobre activos, patrimonio y utilidad), brindando analgésicos y antioxidantes de calidad y bajo costo para su comercialización.

El mercado de Estados Unidos después de la pandemia generó una oportunidad para el crecimiento de la venta de medicamentos sin receta para el alivio del dolor y como complemento para un mejor estilo de vida. El fuerte posicionamiento de empresas farmacéuticas así como cadenas de *retail* locales, además de las estrictas regulaciones y controles gubernamentales, elevaron las barreras de ingreso para nuevos competidores por lo que generar alianzas y acuerdos comerciales con los actuales agentes de la cadena de valor del producto será fundamental para que la propuesta de valor y la estrategia de crecimiento propuesto generen el nivel de penetración de mercado esperado y así llegar al consumidor que busca variedad y productos de calidad, efectivos y a buen precio, que se complementen con su estilo de vida. La ventaja competitiva de Pillsens radica en posicionar su marca de origen finlandés de alta reputación por ofrecer productos de calidad con resultados efectivos y con una eficiencia operativa que le permita mantener el liderazgo en costos como estrategia competitiva y lo pone dentro de las preferencias del consumidor con sus productos Rubbana y AndyOx.

Como resultado del análisis desarrollado en la presente investigación, se determinó que para asegurar el crecimiento es necesario que el plan estratégico de Pillsens para los próximos cinco años incluya un acuerdo comercial con una cadena de farmacias de gran posicionamiento en Estados Unidos, en este caso, con CVS Pharmacy. Con esto, Pillsens logrará un crecimiento de ventas de 15% anual y una Rentabilidad para el Accionista (ROE¹) de 5%.

Abastecer de productos a CVS Pharmacy es un reto importante para Pillsens por lo que los planes de las áreas funcionales deben ser integrales, considerando una análisis continuo de los factores externos e internos, gestión eficiente de los activos para el crecimiento, asegurar el suministro de las materias primas, incrementar la eficiencia productiva, controlar la calidad y seguir sus políticas de sostenibilidad para fortalecer la ventaja competitiva y así lograr los objetivos estratégicos para que Pillsens pueda recuperar su solvencia.

¹ ROE son las siglas del inglés *Return on Equity*.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	3
1.1 Antecedentes	3
1.1.1 Presentación de Pillsens	3
1.1.2 Presentación de la empresa CVS	4
1.2 Definición del problema.....	5
1.3 Propuesta de solución.....	5
1.4 Alcance del plan de solución.....	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	7
2.1 Macroentorno	7
2.1.1 Factores políticos y legales.....	7
2.1.2 Factores económicos	7
2.1.3 Factores sociales.....	9
2.1.4 Factores tecnológicos	10
2.1.5 Factores ecológicos, ambientales	11
2.2 Microentorno.....	11
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	11
2.2.2 Poder de negociación de compradores	12
2.2.3 Ingreso potencial de nuevos competidores.....	12
2.2.4 Amenaza potencial de productos sustitutos.....	13
2.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras	13
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	15
2.4 Conclusiones del análisis externo	15

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE PILLENS	16
3.1 Visión	16
3.2 Misión.....	16
3.3 Objetivos	16
3.3.1 Objetivo general	16
3.3.2 Objetivo estratégico.....	16
3.4 Modelo de negocio empleado	17
3.5 La cadena de valor.....	17
3.6 Análisis de áreas funcionales	17
3.6.1 Marketing	17
3.6.2 Operaciones	17
3.6.3 Finanzas.....	18
3.6.4 Recursos Humanos y Administración	18
3.7 Análisis Valioso, Raro, Inimitable, Organización (VRIO)	18
3.8 La ventaja competitiva	18
3.9 Estrategia competitiva.....	19
3.10 Estrategia para crecer en el mercado	19
3.11 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	19
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE	20
4.1 Objetivo del análisis de mercado	20
4.2 Metodología de trabajo.....	20
4.3 Análisis de la oferta.....	20
4.3.1 Oferta de analgésicos.....	20
4.3.2 Oferta de antioxidantes.....	22
4.4 Análisis de la demanda.....	23
4.4.1 Características del consumidor.....	23
4.4.2 Comportamiento del consumidor	24
4.4.3 Gasto promedio anual de consumo.....	27
4.4.4 Necesidades por cubrir	28
4.4.5 Uso del producto.....	29
4.5 Análisis de tendencias	30
4.6 Proyección de ventas.....	30
4.6.1 Proyección de ventas de analgésicos.....	30

4.6.2 Proyección de ventas de antioxidantes	31
4.6.3 Proyección de ventas de las tendencias	32
4.7 Conclusiones del estudio de mercado	32
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATEGICO DE PILLENS 2023-2027	34
5.1 Misión.....	34
5.2 Visión	35
5.3 Objetivos	35
5.3.1 Objetivo general	35
5.3.2 Objetivos estratégicos.....	35
5.5 Modelo del negocio 2023-2027.....	36
5.6 Cadena de valor 2023-2027.....	36
5.7 Estrategia competitiva	36
5.8 Estrategia de crecimiento	37
5.9 Fuentes de ventaja competitiva	37
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	38
6.1 Plan de Marketing	38
6.1.1 Objetivos del plan de Marketing	38
6.1.2 Segmentación de mercado	38
6.1.3 Posicionamiento	39
6.1.4 Fidelización de clientes	39
6.1.5 Estrategia de Marketing Mix	39
6.1.6 Presupuesto de Marketing	40
6.2 Plan de Operaciones	41
6.2.1 Objetivos del plan de Operaciones	41
6.2.2 Procesos de Operaciones	41
6.2.3 Presupuesto de Operaciones	43
6.3 Plan de Recursos Humanos	44
6.3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos	44
6.3.2 Estrategia de Recursos Humanos	44
6.3.3 Acciones de Recursos Humanos	45
6.3.4 Presupuesto de Recursos Humanos	45
6.4 Plan de Responsabilidad Social.....	46

6.4.1	Objetivos de Responsabilidad Social	46
6.4.3	Acciones de Responsabilidad Social	46
6.4.4	Presupuesto de Responsabilidad Social.....	46
 CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA.....		48
7.1	Objetivos	48
7.2	Bases y supuestos	48
7.3	Proyección de ingresos	48
7.4	Estados financieros proyectados	50
7.5	Evaluación económica y financiera	50
7.6	Análisis de la sensibilidad.....	51
7.7	Rendimiento sobre la inversión	52
 CONCLUSIONES.....		53
RECOMENDACIONES.....		55
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		56
ANEXOS		60
NOTAS BIOGRÁFICAS		71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Poder de negociación de los proveedores	12
Tabla 2.	Poder de negociación de los compradores	12
Tabla 3.	Ingreso potencial de nuevos competidores	13
Tabla 4.	Amenaza potencial de productos sustitutos	13
Tabla 5.	Cuantificación de rivalidad entre empresas	14
Tabla 6.	Fuerzas competitivas	15
Tabla 7.	Cuadro resumen de las 7 estados con mayor población en Estados Unidos	24
Tabla 8.	Selección de estrategia competitiva para Pillsens	36
Tabla 9.	Matriz producto-mercado como alternativas de crecimiento	37
Tabla 10.	Objetivos de Marketing	38
Tabla 11.	Variables de segmentación	38
Tabla 12.	Presupuesto de Marketing (en miles de dólares)	41
Tabla 13.	Objetivos específicos de Operaciones	41
Tabla 14.	KPI para el suministro	42
Tabla 15.	KPI para la producción	42
Tabla 16.	KPI para el despacho, distribución	43
Tabla 17.	Presupuesto de Operaciones (en miles de dólares)	43
Tabla 18.	Objetivos de Recursos Humanos	44
Tabla 19.	Presupuesto de Recursos Humanos	46
Tabla 20.	Presupuesto de Responsabilidad Social	47
Tabla 21.	Precio de analgésicos y margen de ganancia disgregado	50
Tabla 22.	Ratios financieros con el acuerdo comercial con CVS	50
Tabla 23.	Análisis de sensibilidad por variación del volumen de ventas	51
Tabla 24.	Flujo de caja descontado y VAN	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Información de la cuenta de resultados de CVS 2022	4
Figura 2.	Ingreso de venta <i>retail</i> de medicamentos en Estados Unidos 2012-2021.....	8
Figura 3.	Gasto en medicamentos por países para el 2025 (miles de millones de dólares) .	9
Figura 4.	Estados con mayor población de Estados Unidos 2021.....	10
Figura 5.	Penetración de compradores digitales en Estados Unidos	11
Figura 6.	Ingresos por ventas de las principales compañías farmacéuticas.....	14
Figura 7.	Participación de marcas de analgésicos en Estados Unidos 2022.....	21
Figura 8.	Relación de precios con la cantidad de presentación en el mercado.....	22
Figura 9.	Participación de antioxidantes de nutrición deportiva en Estados Unidos 2021	23
Figura 10.	Distribución de edades de la población de Estados Unidos	24
Figura 11.	Participación de venta de analgésicos en diferentes canales.....	25
Figura 12.	Participación de venta de antioxidantes en diferentes canales.....	26
Figura 13.	Porcentaje de gastos de la población norteamericana	27
Figura 14.	Comercio anual en medicamentos, protección personal 2019-2020.....	27
Figura 15.	Segmentación de productos en Estados Unidos.....	28
Figura 16.	Proyección de venta de medicamentos OTC en retail - Estados Unidos	30
Figura 17.	Venta de analgésicos, resultados y proyecciones en Estados Unidos	31
Figura 18.	Proyección de ventas de antioxidantes en Estados Unidos	32
Figura 19.	Pillsens, su misión y los objetivos para su visión	34
Figura 20.	Nivel de actuación de Recursos Humanos para Pillsens.....	45
Figura 21.	Proyección de ventas de Pillsens con y sin acuerdo con CVS	49
Figura 22.	Descomposición de Dupont	52

ANEXOS

Anexo 1.	Matriz EFE.....	61
Anexo 2.	Lienzo del modelo de negocio de Pillsens	62
Anexo 3.	Cadena de valor de Pillsens.....	63
Anexo 4.	Matriz VRIO de Pillsens	64
Anexo 5.	Matriz EFI de Pillsens	65
Anexo 6.	Lienzo del modelo de negocio de la nueva estrategia de Pillsens.....	66
Anexo 7.	Cadena de valor para la nueva estrategia de Pillsens	67
Anexo 8.	Canales de comunicación e interacción con clientes de Pillsens	68
Anexo 9.	Evaluación financiera de Pillsens – Acuerdo con CVS	69
Anexo 10.	Evaluación financiera de Pillsens – Sin acuerdo con CVS (BaU)	70
Anexo 11.	Estado de resultados con el acuerdo con CVS	70
Anexo 12.	Balance general con el acuerdo con CVS	70

INTRODUCCIÓN

La presente investigación desarrolla un plan estratégico para Pillsens, empresa fabricante de analgésicos y antioxidantes, para incrementar el volumen de ventas y posicionar su marca en el mercado de Estados Unidos, así como generar una mejora en la rentabilidad, que se verá reflejada en los indicadores financieros (rendimiento sobre activos, patrimonio y utilidad).

En el capítulo I se estudia el contexto empresarial del mercado de Estados Unidos en el rubro de medicamentos. Pillsens actualmente pasa por una crisis financiera por la falta de liquidez y una alta deuda, por lo que necesita preparar un plan estratégico para revertir su situación en dicho mercado para los próximos cinco años. Así, se ha identificado como oportunidad de crecimiento celebrar un acuerdo comercial con una importante cadena de farmacias para seguir una estrategia de bajo riesgo que permita la penetración de mercado.

En el capítulo II se realiza el análisis externo donde se presenta la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) como resultado del impacto que generan los principales factores externos para lograr los objetivos de rentabilidad. En el tercer capítulo se desarrolla el análisis interno de Pillsens. Si bien establecer un acuerdo comercial conlleva realizar un análisis exhaustivo de las competencias, transparentar estados financieros y encontrar coincidencias en la misión, visión y valores de ambas partes, se pondrá foco en lograr un acuerdo comercial que permita formar una alianza en el corto tiempo para incrementar el valor y los beneficios de ambas partes.

En el capítulo IV se presenta el análisis de mercado enfocado en Estados Unidos. Pillsens es consciente de que sus productos no son únicos y los precios de analgésicos y antioxidantes son bastante competitivos, y la efectividad de la dosis no lleva mayor diferencia. La experiencia de Pillsens de ofrecer sus productos con precios competitivos sin mermar la calidad, respaldado por los estudios de Investigación y Desarrollo (I+D) realizados en Finlandia, hace que pueda explotar esta ventaja competitiva en la percepción de los consumidores y proyectar un incremento en la participación del mercado de los analgésicos y antioxidantes.

En el capítulo V se realiza el plan estratégico de Pillsens que propone un acuerdo comercial con una cadena de *retail* de farmacias para proveer analgésicos y antioxidantes con mejores márgenes durante 5 años, donde también se pretende generar confianza y compromiso de Pillsens para cumplir en tiempo, costo y calidad, con los medicamentos que demande la cadena de *retail*.

En el capítulo VI se desarrollan los planes funcionales y de responsabilidad social de Pillsens que le permitirán cumplir con la estrategia, mientras que en el capítulo VII se realiza la evaluación financiera de la proyección de resultados del ejercicio con y sin el acuerdo comercial.

Pillsens mantiene una estrategia de crecimiento de bajo riesgo, posicionando a Rubbana y AndyOx como opciones para que el público pueda acceder a analgésicos y antioxidantes de origen finlandés, de alta calidad y de bajo costo pero con un mejor valor. La proyección del incremento de la demanda brinda una oportunidad a Pillsens de aumentar su participación en Estados Unidos, con una mayor presencia en canales digitales y en cadenas de *retail* para la venta física y mejorar su visibilidad frente al consumidor informado, logrando así un volumen de producción sostenido y con un crecimiento progresivo basado en la eficiencia operacional, aseguramiento de la calidad y disciplina financiera como ventajas competitivas adicionales que le brindarán los márgenes para implementar la estrategia competitiva de liderazgo en costos.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

El perfil competitivo analiza la posición de Pillsens en Estados Unidos, que es uno de los tres mercados en los que participa y donde mejores resultados del negocio ha logrado para la venta libre de medicamentos sin receta (OTC)² de analgésicos no opioides y antioxidantes.

1.1 Antecedentes

La empresa Pillsens, después de 12 años de operación, pasa por una crisis financiera generada por un manejo inadecuado de la deuda de largo plazo. En los últimos dos años, la dirección de Pillsens ha centrado sus esfuerzos en desarrollar una estrategia para los siguientes 5 años que les permita sacar provecho de la demanda del mercado de Estados Unidos, que es el de mayor consumo de analgésicos no opioides y antioxidantes, pero también es un mercado muy competitivo por la presencia de las más importantes farmacéuticas que buscan posicionarse y aumentar su participación de mercado, generando una guerra de precios para adjudicarse la demanda creciente. Esto hace que Pillsens desarrolle y fortalezca su marca como ventaja competitiva para lograr una mayor participación y penetración de sus productos en este mercado. Uno de los retos de Pillsens será el poder de negociación que pueda lograr para formar alianzas o celebrar acuerdos comerciales con los principales agentes de la cadena de valor de la industria farmacéutica de Estados Unidos para proyectar un crecimiento sostenido de las ventas, generar mayor utilidad neta y mejorar la Rentabilidad del Accionista (ROE). Es así que Pillsens evalúa celebrar un acuerdo con la cadena de farmacias CVS Pharmacy para tomar una decisión estratégica informada y lograr sus objetivos.

1.1.1 Presentación de Pillsens

Pillsens es una empresa farmacéutica fabricante de analgésicos no opioides (Rubbana) y antioxidantes (AndyOx). La empresa ha presentado problemas financieros los últimos años debido a factores externos como el tipo de cambio de dólares americanos a euros, pero también debido a factores internos. A pesar de la volatilidad en las ventas, en promedio crecieron 13.85% durante los últimos 12 años (2013-2022) y para los últimos 5 años (2018-2022) crecieron en promedio 22.42%.

El estado financiero de Pillsens correspondiente al cierre de los 12 años (2022) y sus resultados son los siguientes:

- **Márgenes**
 - Margen bruto. 42.96%.

² OTC son las siglas del inglés *Over The Counter*.

- Margen operativo. 3.83%.
- Margen de utilidad neto. -25.75%.
- **Ingresos³**
 - Ingresos totales. US\$ 119'152,639.
 - Beneficio bruto. US\$ 51'187,443.

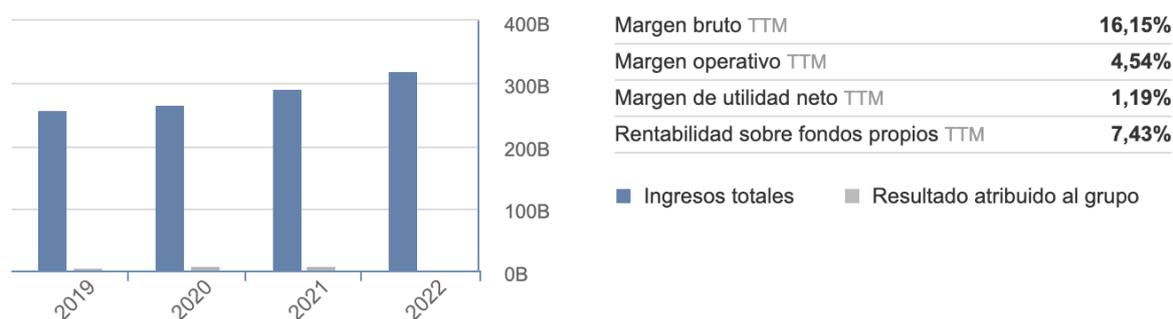
1.1.2 Presentación de la empresa CVS

CVS Pharmacy es una cadena de farmacias en Estados Unidos y, al 2022, contaba con 9,674 establecimientos. (CVS Health, 2023). La empresa farmacéutica ha mantenido indicadores financieros constantes a lo largo de varios años, como se observa en el siguiente resumen financiero:

- **Márgenes (al cierre del 2022)**
 - Margen bruto. 16.15%.
 - Margen operativo. 4.54%.
 - Margen de utilidad neto. 1.19%.
 - Rentabilidad sobre los fondos propios. 7.43%.
- **Ingresos (cierre del 2022)**
 - Ingresos totales. US\$ 321 629'000,000.
 - Beneficio bruto. US\$ 53 456'000,000 (Investing.com, s.f.a).

Figura 1

Información de la cuenta de resultados de CVS 2022



Período terminado:	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Ingresos totales	321629	290912	267908	256776
Beneficio bruto	53456	50849	48248	98057
Resultado de explotación	15417	14040	13663	11818
Resultado atribuido al grupo	4149	7910	7179	6634

Nota: Tomado de Investing.com, s.f.b.

³ Al cierre del 2022 y al tipo de cambio de diciembre 2022: US\$ 1 = EUR 0,87920.

1.2 Definición del problema

De acuerdo con los estados financieros de los últimos años, Pillsens se encuentra en una crisis financiera causada por un manejo inadecuado de la deuda, falta de liquidez y carencia de una estrategia clara para crecer en el mercado de Estados Unidos. Es así como la Gerencia General replantea la estrategia para los próximos 5 años, enfocándose en el mercado de Estados Unidos, sustentado por la proyección de la demanda de analgésicos y el incremento continuo de ventas anuales de sus productos.

Pillsens es consciente de que está trabajando en el mercado más grande de analgésicos en el mundo, con una variada oferta de productos alternativos y precios diferenciados entre una y otra marca de analgésicos, y antioxidantes bastante competitivos y cuya efectividad entre sus pacientes no lleva mayor diferencia. Entonces, la experiencia de Pillsens de ofrecer productos de alta calidad y efectividad, respaldado por los estudios de I+D realizados en Finlandia, hace de que encuentre una oportunidad para posicionarse, aumentar las ventas y tener mayor penetración en el mercado de analgésicos y antioxidantes.

1.3 Propuesta de solución

Pillsens ve como oportunidad lograr un acuerdo comercial con la cadena de farmacias CVS Pharmacy, que cuenta con 9,674 establecimientos en Estados Unidos. Si bien establecer un acuerdo comercial entre ambas empresas conlleva a buscar sinergias en todas sus competencias, transparentar estados financieros, compartir y contribuir con la misión, visión y valores, el presente trabajo se enfoca en realizar un trato comercial sólido que permita extender los acuerdos en el tiempo para incrementar el valor y los beneficios de ambas compañías.

Asimismo, se identifica una oportunidad en el diversificado rubro de los antioxidantes al ofrecer un producto específico para cierto tipo de consumidor deportista aficionado que necesite de un complemento que aproveche la energía natural de los alimentos saludables.

1.4 Alcance del plan de solución

Se realizará el análisis externo e interno del mercado de analgésicos y antioxidantes en Estados Unidos para definir la estrategia y, en base a ello, desarrollar los planes funcionales, realizar la evaluación económica y financiera que valide la apuesta de concretar un acuerdo comercial bajo la estrategia competitiva de liderazgo en costos.

El acuerdo comercial consiste en suministrar analgésicos y antioxidantes de la marca Pillsens a la cadena CVS Pharmacy, tanto en los canales físicos como en los digitales, brindándole a CVS un descuento comercial de 5% del precio de venta habitual en los clientes de Pillsens, con la condición de incrementar el volumen de producción anual para su despacho y ventas.

Este acuerdo comercial no es de exclusividad, sino que es parte del plan de incremento de producción como resultado de las mayores ventas de Pillsens en Estados Unidos, por lo que Pillsens mantendrá el suministro o abastecimiento de sus productos a sus actuales clientes.

Se propone este acuerdo comercial para su ejecución durante los próximos 5 años, desde el 2023 al 2028 para suministrar analgésicos y antioxidantes en los puntos de distribución de CVS Pharmacy para despachar a todas sus tiendas en el territorio de Estados Unidos.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO DE PILLSENS

Este capítulo presenta el análisis externo del sector farmacéutico en Estados Unidos e identifica las oportunidades y amenazas que debe afrontar Pillsens para posicionar su ventaja competitiva.

2.1 Macroentorno

El macroentorno será evaluado con el análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL) (David y David, 2017), que recaba la información compuesta por factores externos que influyen en el negocio.

2.1.1 Factores políticos y legales

- **Amenazas.** La importación de medicamentos aprobados por la FDA de Estados Unidos permite reducir los costos de los medicamentos recetados (U.S. Food and Drug Administration [FDA], s.f.), ello podría significar que Pillsens evalúe reducir sus márgenes de rentabilidad para trasladar los descuentos a sus consumidores finales. La globalización hace que la guerra de Rusia con Ucrania afecte el comercio mundial y la inversión el corto plazo, además de reprimir la demanda, siendo necesario realizar ajustes en las políticas fiscales y monetarias para contrarrestar los efectos negativos. Como ejemplo está la crisis global en la cadena de suministro por el tráfico interrumpido de contenedores ocupados en puertos, incrementando los precios de los bienes de consumo (BBC News Mundo, 2021). El Acuerdo Bilateral de Inversión (BIT) entre Finlandia y los Estados Unidos vigente desde 1992 expiró y tenía como objetivo proteger las inversiones y los intereses de los inversores de ambas partes (U.S. Department of State, s.f.).
- **Oportunidades.** En Estados Unidos no hay un control de precios sobre los medicamentos sin receta y son generalmente los fabricantes quienes fijan sus precios en el libre mercado. Existen en su mayoría productos patentados lo cual hace que el ingreso de medicamentos genéricos sea poco frecuente.

2.1.2 Factores económicos

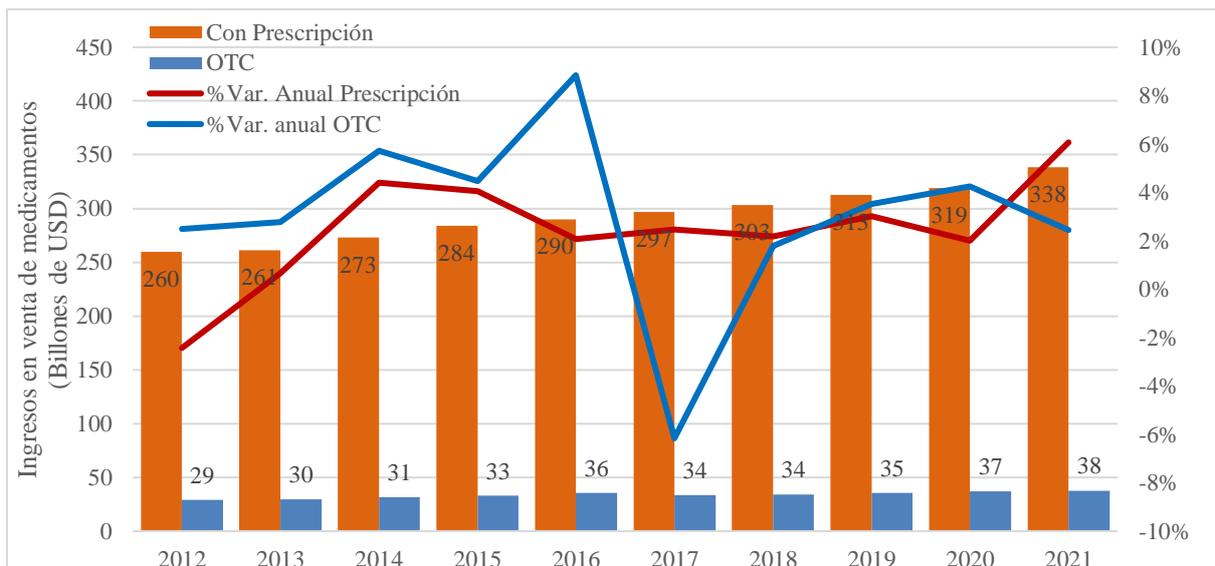
- **Amenazas.** La competitividad de Estados Unidos se redujo debido al aumento de la inflación que alcanzó un 7% en el 2021 y se estimó de 5% para el 2022, lo que afectaría las ventas minoristas (Schwab, 2016). La Reserva Federal de Estados Unidos (FED) redujo el pronóstico del crecimiento de su economía de 4% a 2.8% y eleva su tasa de 0.25% a 0.5%, donde la tasa de desempleo a finales en marzo del

2022 estuvo en 3.6%. La incertidumbre económica por la guerra desatada entre Rusia y Ucrania elevó el precio del petróleo, derivados, materias primas y la energía, poniendo en peligro las cadenas de suministro a nivel mundial, lo que ha generado inflación y desaceleración económica. Las tarifas marítimas y aéreas han subido pudiendo duplicarse o triplicarse, pasando de US\$ 10,000 a US\$ 30,000 por contenedor (Cohen, 2022).

- **Oportunidades.** Estados Unidos es actualmente la economía con el mayor Producto Bruto Interno (PBI) y el mayor per cápita del mundo con US\$ 68,700 por persona y con una población de 333 millones de personas. En el país del norte, en el 2021, el ingreso por ventas en los *retails* de medicamentos bajo prescripción médica subió a US\$ 338 billones, y para los medicamentos OTC llegó a US\$ 38 billones (ver figura 2) (Statista, 2022a). Las farmacias se convirtieron en canales de venta de productos variados para todo tipo de público, donde CVS Pharmacy ocupa el primer puesto con una cuota de mercado del 24%, seguido por Walgreens Boots Alliance con el 15%. Se espera que la venta total de las farmacias mantendrá un alto dinamismo por el incremento de la esperanza de vida (Statista, 2021a).

Figura 2

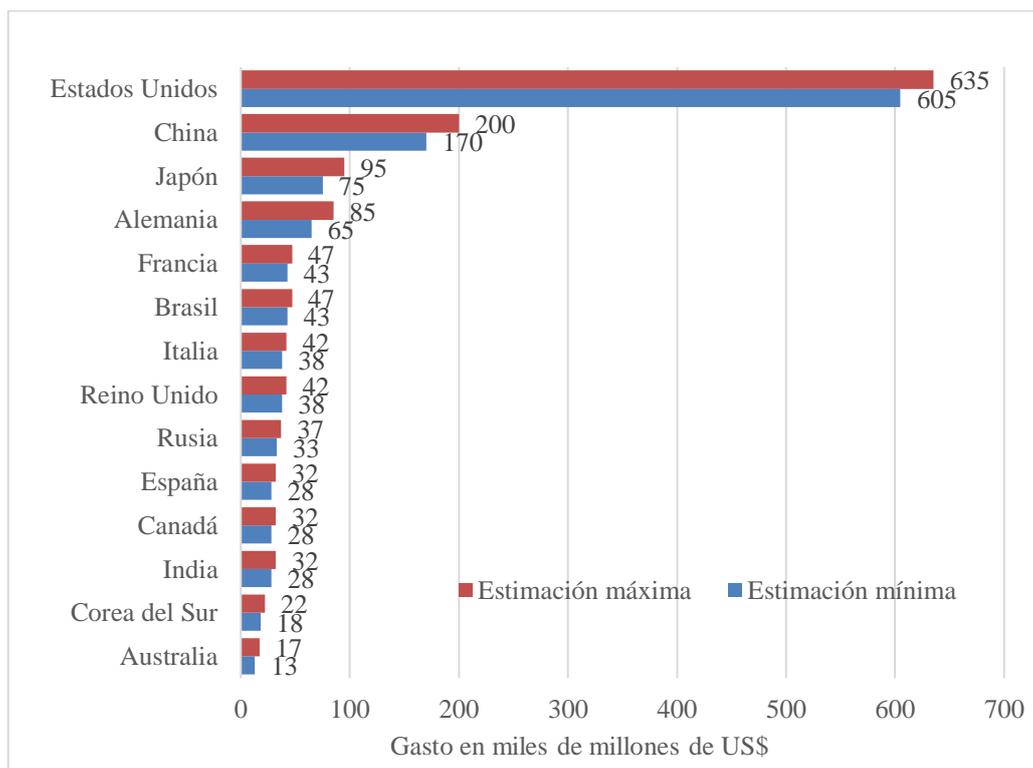
Ingresos de venta retail de medicamentos en Estados Unidos 2012-2021



Nota: Adaptado de Statista, 2022b.

Figura 3

Gasto en medicamentos por países para el 2025 (miles de millones de dólares)



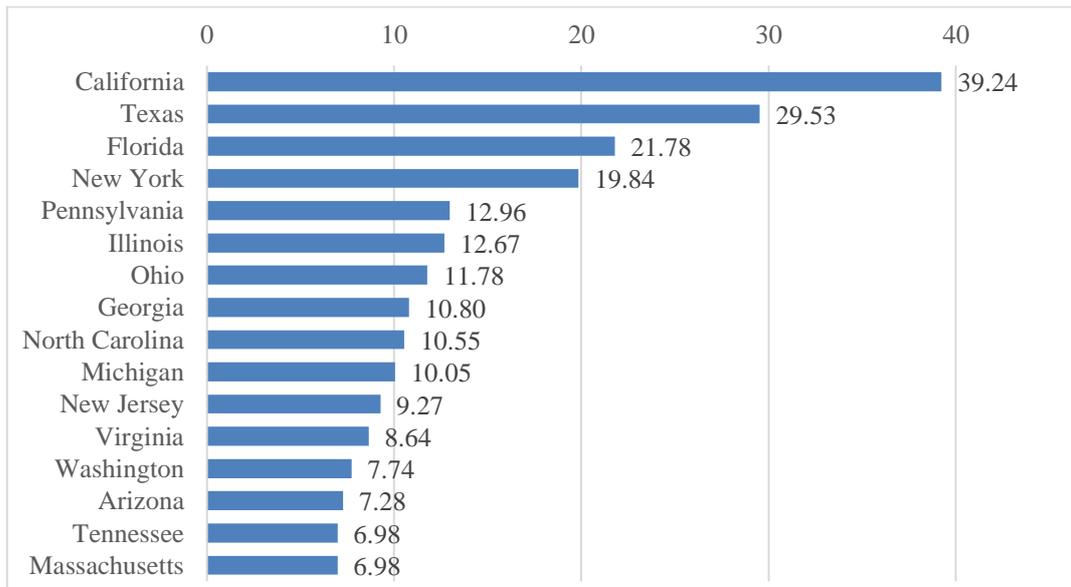
Nota: Adaptado de Statista, 2021b.

2.1.3 Factores sociales

- **Amenazas.** En Estados Unidos, la tasa de pobreza a fines del 2021 (post pandemia) fue de 11.6% en general, con la disminución de la tasa para menores de 18 años y un aumento de la tasa para mayores de 65 años (Census Bureau, 2022).
- **Oportunidades.** A nivel mundial, el aumento de la esperanza de vida generó que las enfermedades crónicas aumenten y esto impulsó la demanda de medicamentos como los analgésicos que son de tipo opioides (con morfina y codeína) y no opioides (no narcóticos) como señala American Cancer Society (2019). La percepción positiva del consumidor promedio en Estados Unidos sobre los productos que se fabrican en Finlandia se encuentra en un 41% (Statista, 2017). La población de Estados Unidos ha ido envejeciendo, llegando la mediana a 38.8 años como lo señala la última información oficial de la Oficina del Censo (Blakeslee *et al.*, 2023) y los mayores de 65 años pasaron de 13% a 16.8% en los últimos 10 años (2010-2020). Poner al alcance medicamentos de calidad y eficacia, de bajo costo para ayudar a 27.2 millones de personas que no cuentan con seguro médico (Keisler-Starkey y Bunch, 2022).

Figura 4

Estados con mayor población de Estados Unidos 2021



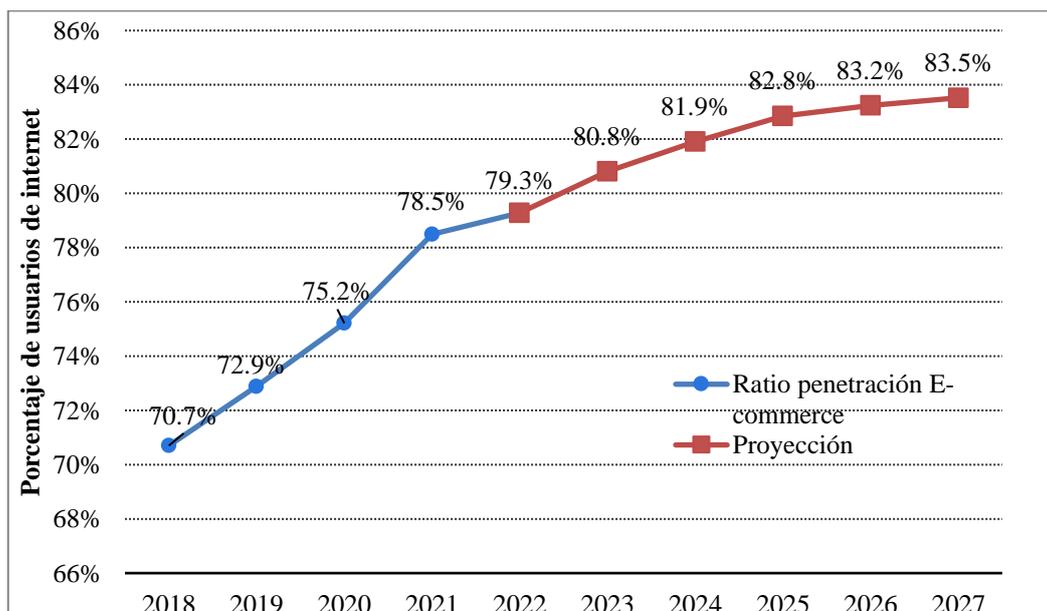
Nota: Adaptado de Statista, 2022a.

2.1.4 Factores tecnológicos

- **Amenaza.** La industria que más invierte en I+D es el sector farmacéutico, llegando a destinar US\$ 238 billones a nivel global en el 2022 (Statista, 2023b), con 5,416 compañías ejerciendo activamente en I+D. Se estima que para el 2028 la inversión llegue a US\$ 285 billones, que es un 100% más de lo invertido en el 2014.
- **Oportunidades.** Las personas entre 25 y 34 años son las que generan el 20.2% de las compras digitales en Estados Unidos, seguido por las personas entre 35 y 44 años con el 17.2%. Es destacable notar que las personas mayores de 65 años tienen una participación del 14.4% de las compras digitales (eMarketer, 2020).

Figura 5

Penetración de compradores digitales en Estados Unidos



Nota: Adaptado de Statista, 2023a.

2.1.5 Factores ecológicos y ambientales

- **Oportunidad.** La reutilización de los plásticos, cartón y el uso de energías renovables y eficientes para la producción de medicamentos son exigencias que afrontan las empresas frente a la descarbonización de la industria para el 2030.
- **Amenazas.** Considera designar un mayor presupuesto para la optimización del valor en los procesos de fabricación y eliminación de desechos, así como la renovación permanente de tecnología de fabricación a la par de la transformación digital.

2.2 Microentorno

En esta parte se analiza a la competencia en la industria farmacéutica, aplicando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1997).

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de insumos para la fabricación de analgésicos y antioxidantes son de escala mundial y aprobados por la FDA. Respecto de la integración hacia adelante de los proveedores, es complicada porque las farmacéuticas registran sus productos a través de patentes, dándoles monopolio en un período de 20 años. Entonces, el poder de negociación de los proveedores es bajo, siendo una fortaleza, lo hace que el sector sea atractivo como se aprecia en la tabla 1, lo cual no afectará negativamente la rentabilidad de Pillsens. El poder de los proveedores es bajo, lo cual no sería un riesgo para la rentabilidad de Pillsens.

Tabla 1***Poder de negociación de los proveedores***

Poder de los proveedores	Poco – Alto poder					Puntaje
	1	2	3	4	5	
Costos cambiantes			x			3
Diferenciación de insumos			x			3
Importancia del volumen de proveedores				x		4
Impacto de los insumos sobre los costos				x		4
Amenaza de integración hacia adelante					x	5
Resultado						3.8

Nota: Adaptado de Porter, 1997.

2.2.2 Poder de negociación de compradores

El mercado minorista farmacéutico en Estados Unidos está liderado por CVS con el 27.2% de la cuota de mercado, seguido por Walgreens Boots Alliance con una cuota de mercado del 21.4%, Walmart y Rite Aid con un 4.7% cada uno, entre otros (Statista, 2021a). En ese sentido, al existir concentración de canales en pocas empresas, la concentración es alta. Como consecuencia, el canal minorista buscará maximizar sus ganancias solicitando descuentos por volúmenes de compra, lo que afectará la rentabilidad de Pillsens. Los canales minoristas, dada su gran liquidez y poder financiero, sí podrían integrarse hacia atrás adquiriendo empresas proveedoras. El poder de los compradores es alto al buscar el mejor precio, siendo una amenaza y volviendo el sector poco atractivo como se aprecia en la tabla 2, lo cual afectará negativamente la rentabilidad de Pillsens.

Tabla 2***Poder de negociación de los compradores***

Poder de los compradores	Poco – Alto poder					Puntaje
	1	2	3	4	5	
Volumen de compradores		x				2
Cap. de negociación de los compradores	x					1
Sensibilidad de precios		x				2
Diferencias de productos			x			3
Integración hacia atrás			x			3
Resultado						2.2

Nota: Adaptado de Porter, 1997.

2.2.3 Ingreso potencial de nuevos competidores

Las empresas que decidan ingresar a la producción y venta de analgésicos no opioides y antioxidantes deberán desarrollar un alto volumen de producción para minimizar costos para que puedan ofrecer precios competitivos. El acceso a las cadenas de *retail* es otra barrera por superar, y está alineado a la capacidad de producción y abastecimiento, así como a las ventajas que tenga sus productos versus los competidores. Los competidores actuales ofrecen promociones de precios hacia los canales minoristas, alianzas estratégicas y beneficios adicionales. Entonces, el ingreso potencial de nuevos competidores es bajo, siendo una

fortaleza, debido a las altas barreras de ingreso, volviendo el mercado atractivo y no impactando en la rentabilidad de Pillsens, tal como se presenta en la tabla 3.

Tabla 3

Ingreso potencial de nuevos competidores

Ingreso de nuevos competidores	Poco – Alto poder					Puntaje
	1	2	3	4	5	
Economías de escala				x		4
Requerimientos de capital					x	5
Acceso a distribución				x		4
Curva de aprendizaje				x		4
Represalias esperadas					x	5
Resultado						4

Nota: Adaptado de Porter, 1997.

2.2.4 Amenaza potencial de productos sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos para los analgésicos no opioides es baja debido a que la medicina alternativa y otros ofertados en el mercado son de baja efectividad y no cuentan con estándares de calidad, lo que genera desconfianza en los consumidores. Los productos sustitutos a los analgésicos no opioides no se venden frecuentemente en el mismo canal minorista, por lo cual el consumidor no tiene una cercanía de estos para su compra. Entonces, la amenaza por productos sustitutos para los analgésicos no opioides es baja, siendo una fortaleza, y no afectaría la rentabilidad de Pillsens, como se aprecia en la tabla 4.

Tabla 4

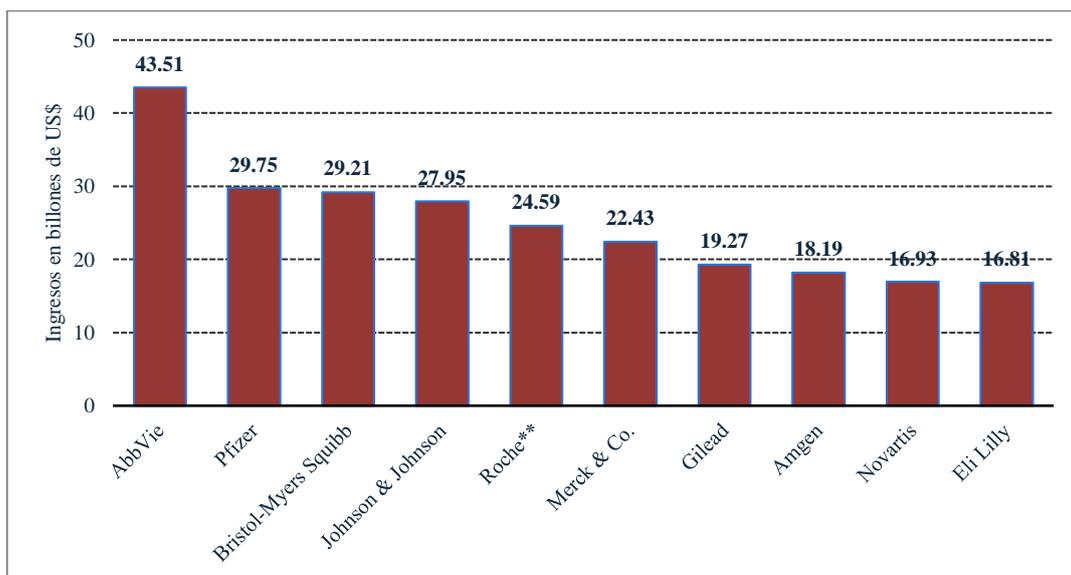
Amenaza potencial de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	Poco – Alto poder					Puntaje
	1	2	3	4	5	
Rendimiento relativo del precio de sustitutos				x		4
Costos cambiantes				x		4
Propensión a comprar sustitutos				x		4
Resultado						4

Nota: Adaptado de Porter, 1997.

2.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras

Las compañías farmacéuticas más grandes y rentables son AbbVie, Pfizer, Bristol Myers, Johnson & Johnson y Merck, todas estadounidenses, las que invierten entre 13% y 25% de sus ventas en I+D. El ranking de estas empresas por ingresos se presenta en la figura 6, donde AbbVie lidera ampliamente con US\$ 43.51 billones, seguido por Pfizer con US\$ 29.75 billones (Statista, 2022d).

Figura 6***Ingresos por ventas de las principales compañías farmacéuticas***

Nota: Adaptado de Statista, 2022d.

La rivalidad entre competidores es alta, siendo una debilidad, lo que hace poco atractivo el sector e impacta negativamente en la rentabilidad de la empresa Pillsens (ver tabla 5).

Tabla 5***Cuantificación de rivalidad entre empresas***

Rivalidad entre empresas	Poco – Alto poder					Valor
	1	2	3	4	5	
Crecimiento de industria farmacéutica				x		4
Concentración y equilibrio			x			3
Diversidad de los competidores			x			3
Barrera de salida		x				2
Identidad de marca		x				2
Resultado						2.8

Nota: Adaptado de Porter, 1997.

Finalmente, en la tabla 6 se presenta el resumen de las Cinco Fuerzas competitivas, donde se obtiene que la empresa tiene una atractividad neutral porque el poder de los proveedores, el ingreso potencial de nuevos actores, y la amenaza potencial de sustitutos es baja, no afectando la rentabilidad, pero los compradores tienen una alta influencia para fijar los precios y la rivalidad entre empresas afectarán negativamente la rentabilidad en caso se desarrolle una lucha por los precios bajos.

Tabla 6

Fuerzas competitivas

Fuerzas Competitivas de Porter	%	Puntaje
Poder de los proveedores	20%	3.80
Poder de los compradores	20%	2.20
Ingreso actores potenciales	20%	4.00
Productos sustitutos	20%	4.00
Rivalidad entre empresas	20%	2.80
Evaluación general		3.36

Nota: Adaptado de Porter, 1997.

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE⁴)

La matriz EFE resume el análisis PESTEL determinando oportunidades y amenazas para luego cuantificarlas, además de evaluar los riesgos para responder de manera ofensiva o defensiva según los resultados obtenidos. Como resultado se obtuvo un puntaje de 2.60. Esto significa que Pillsens responde en forma promedio ante los factores externos y hay oportunidades de mejora para agilizar la reacción de la organización frente a las fuerzas externas (ver anexo 1).

2.4 Conclusiones del análisis externo

Del análisis externo realizado se concluye lo siguiente:

- Pillsens debe capacitar y empoderar a toda la organización para realizar una evaluación integral y continua del mercado y la industria, analizando las fuerzas externas que brinden las mejores oportunidades para maximizar la propuesta de valor y mitigar las amenazas con la implementación de estrategias específicas y compatibles con el entorno.
- En un mercado regulado y competitivo, los esfuerzos deben estar orientados a aprovechar las herramientas tecnológicas y el comercio digital para agilizar la implementación de las estrategias e incrementar su posicionamiento en el mayor mercado de venta libre de medicamentos sin receta.

⁴ David y David, 2017.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE PILLSSENS

Se realiza un análisis interno a Pillsens para resaltar los recursos y competencias con los que cuenta en el mercado de Estados Unidos.

3.1 Visión

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente visión: Ser una empresa líder en proveer medicamentos OTC en Estados Unidos, generando bienestar y calidad de vida, fundamentándose en la investigación y desarrollo para la mejora de la efectividad y calidad de sus productos.

3.2 Misión

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente misión: La fabricación de medicamentos OTC que contribuyan a generar el bienestar de las personas a través de la mejora en su salud. Es así como buscamos lo siguiente:

- Producir medicamentos de calidad y efectivos, con eficiencia en los procesos, teniendo como prioridad el desarrollo de productos analgésicos y antioxidantes.
- Innovación en el proceso productivo con desarrollo propio para responder a la demanda y ser el suplemento adecuado para el estilo de vida familiar.
- Brindar una mejor opción para sobrellevar los problemas de salud de las personas, con productos con base científica y adquiridos sin receta.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Mejorar la accesibilidad de los medicamentos para aumentar la participación en la venta de analgésicos y antioxidantes en Estados Unidos. Lograr que los clientes perciban en los productos la calidad y efectividad de las fórmulas, tal como lo demuestra la evidencia científica.

3.3.2 Objetivo estratégico

Celebrar acuerdos y alianzas con socios estratégicos en Estados Unidos que permitan crecer y expandir el negocio de forma sostenida en el mercado de analgésicos y antioxidantes a través de una gestión estratégica de cuentas, ventas institucionales y reforzar la reputación de la marca entre los clientes.

3.4 Modelo de negocio empleado

Se desarrolla el lienzo Canvas que analiza 9 módulos: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuente de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y la estructura de costos (ver anexo 2).

3.5 La cadena de valor

En el anexo 3 se aprecia cómo Pillsens potencia su ventaja sobre sus competidores al proponer estrategias genéricas para captar y sostener su ventaja competitiva (Porter, 1985).

3.6 Análisis de áreas funcionales

Seguidamente se analizan las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales para cumplir con la propuesta de valor de Pillsens.

3.6.1 Marketing

- **Fortalezas**
 - Alto posicionamiento de marca como una empresa que oferta productos analgésicos no opioides y antioxidantes de alta calidad y que no producen efectos secundarios dañinos.
 - Liderazgo y planificación territorial que contempla las capacitaciones constantes para desarrollar y potenciar la fuerza de ventas.
 - Uso de la tecnología para el seguimiento y monitoreo actualizado de los canales minoristas y del consumidor final.
- **Debilidades**
 - Falta de decisión para respuesta rápida en inversión de publicidad y promoción anual continua para consolidar mercados.

3.6.2 Operaciones

- **Fortalezas**
 - Contar con un plan de producción y de abastecimiento continuo para mantener los stocks necesarios.
 - Excelentes relaciones con los proveedores y con los canales minoristas.
- **Debilidades**
 - Incremento de los costos por la no utilización del 100% de la capacidad de planta.
 - Manejo de inventarios que generan sobrecostos de almacenamiento.

3.6.3 Finanzas

- **Debilidades**
 - Fallido desempeño financiero que generó pérdidas por US\$ 127 millones debido a una mala estrategia de financiamiento.
 - Priorización de recursos para la construcción de las instalaciones y compra de maquinarias en lugar de resolver la deuda.

3.6.4 Recursos Humanos y Administración

- **Fortalezas**
 - Alto compromiso organizacional para el logro de objetivos trazados.
 - Sólida cultura organizacional orientada hacia la satisfacción del cliente e I+D.
- **Debilidades**
 - Deficiencias en el manejo de la administración de los recursos de la empresa.
 - Integrar la comunicación entre las diferentes áreas para potenciar la ventaja competitiva de Pillsens.

3.7 Análisis Valioso, Raro, Inimitable, Organización (VRIO⁵)

Para identificar las ventajas que hacen a Pillsens competitivo se elabora la matriz VRIO, donde los recursos (capital físico, capital de la organización y recursos humanos) deben cumplir con uno de los 4 requisitos señalados y determinar las fuentes reales de ventaja competitiva que generan rentabilidad sostenible a Pillsens (ver anexo 4).

3.8 La ventaja competitiva⁶

La mejor ventaja competitiva de Pillsens en Estados Unidos es tener su marca propia de origen finlandés, de gran reputación por la calidad y efectividad de Rubbana y AndyOx, la experiencia para mantener la eficiencia en la producción y lograr costos bajos. Se soporta en lo siguiente:

- **Investigación y desarrollo.** Pillsens es una farmacéutica que ha logrado reconocimiento por la I+D de medicamentos de calidad que no solo soluciona los problemas de salud sino que generan también calidad de vida en sus clientes.
- **Materias primas.** Pillsens trabaja para seleccionar exhaustivamente las materias primas en el mercado de Estados Unidos que cumplan con las especificaciones para el suministro.

⁵ Barney y Hesterly, 2010.

⁶ David y David, 2017.

- **Logística.** Ubicación estratégica de sus fábricas en base al plan de suministros hacia el estado con las tiendas de mayor demanda de analgésicos y antioxidantes.
- **Marketing y atención al cliente.** Generar seguridad, confianza y contribución hacia un mejor estilo de vida de las personas.

3.9 Estrategia competitiva⁷

Pillsens ha apostado por una estrategia de liderazgo en costos para el mercado de Estados Unidos al mantener sus ventas frente a una guerra de precios generado en el mercado.

3.10 Estrategia para crecer en el mercado

Durante los últimos 12 años Pillsens apostó por la búsqueda de estrategias para aumentar la penetración de sus productos Rubbana y AndyOx en el mercado de Estados Unidos, logrando precios competitivos para capturar la participación de la demanda creciente e incrementar sus ventas.

3.11 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)⁸

Las fortalezas que hacen a Pillsens un competidor robusto y las debilidades que le dan una oportunidad para trabajar en equipo con las áreas funcionales se desarrollan en la matriz EFI (ver anexo 5).

⁷ David y David, 2017.

⁸ David y David, 2017.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE

En el presente capítulo se desarrolla el análisis del mercado en Estados Unidos, donde Pillsens enfocará sus esfuerzos para ejecutar un nuevo plan estratégico. La investigación se basa en información indirecta, con estadísticas y tendencias del consumidor estadounidense.

4.1 Objetivo del análisis de mercado

- Identificar el perfil del consumidor de analgésicos y antioxidantes en Estados Unidos, enfocándose principalmente en los estados y ciudades donde CVS cuenta con tiendas físicas.
- Identificar las características de los competidores, y de la oferta de productos similares y sustitutos que se venden tanto en las tiendas físicas de CVS como en los canales digitales.
- Estimar la proyección de ventas a futuro, considerando el crecimiento del mercado de productos farmacéuticos.
- Identificar nuevas necesidades de fármacos OTC, a fin de evaluar el lanzamiento de un producto enfocado al consumidor estadounidense.

4.2 Metodología de trabajo

Para este caso se realizaron análisis cualitativos y cuantitativos utilizando fuentes secundarias como Statista, Euromonitor y las páginas *web* de CVS, Wallgreens y Amazon.

4.3 Análisis de la oferta

Según Statista (2022f)⁹, Estados Unidos representa para la industria farmacéutica OTC el 30% del mercado mundial. En los últimos 10 años los ingresos en medicamentos OTC en Estados Unidos ha tenido un crecimiento constante llegando en el 2022 a los US\$ 41.2 billones (sin incluir las ventas *on line*) y a nivel mundial, se pronostica un crecimiento comercial del 5.5% hacia el 2027. Actualmente, las 5 categorías de medicamentos OTC más relevantes del consumo son: infecciones respiratorias (27.7%), analgésicos internos y externos para el dolor (14.9%), pasta dental (8.1%), antitranspirante (7.1%), y acidez estomacal (5.3%).

4.3.1 Oferta de analgésicos

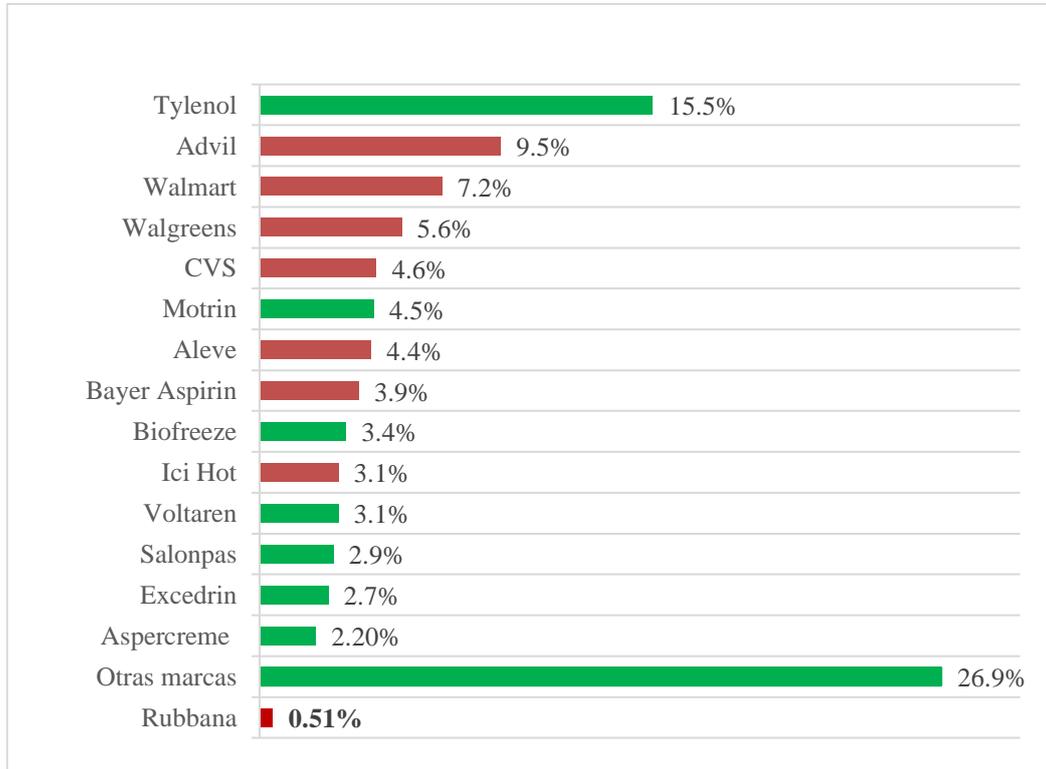
En lo que va del 2022, la categoría de analgésicos ha facturado US\$ 6.76 billones mostrando el mejor rendimiento con un 8% de crecimiento en ventas, siendo liderada por la empresa McNeil Consumer & Specialty Pharmaceuticals con 20.5% cuota de mercado

⁹ Statista presenta la información recopilada de la fuente OTC Sales Statistics de la organización Consumer Healthcare Products Association al año 2022.

estadounidense mientras que CVS Health Corp. se encuentra en el séptimo lugar con una participación de 4.6%. Actualmente, la categoría de analgésicos sistémicos se encuentra dividida para adultos (86% del mercado) y pediátrico (11%).

Figura 7

Participación de marcas de analgésicos en Estados Unidos 2022



El color verde indica que aumentó su participación con respecto al año anterior. El caso opuesto está representado por el color naranja.

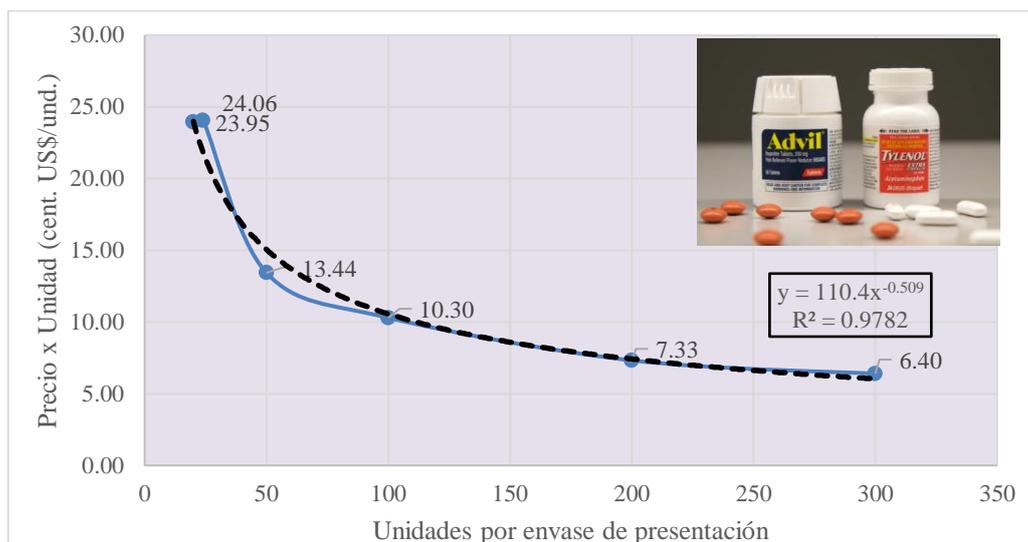
Nota: Adaptado de Euromonitor, 2021a.

En la figura 7 se agregó a Rubbana con un 0.51% de participación que refleja el porcentaje real de ventas de analgésicos obtenido en el año 2022. El mercado global de analgésicos no opioides se valoró en US\$ 38.64 mil millones en el 2021 con un valor constante de 2% anual donde el Ibuprofeno, Paracetamol, Diclofenaco y Ketoprofeno son los más vendidos (Euromonitor, 2021a).

En cuanto a los precios de los analgésicos, se realizó un análisis de precios ofrecidos en las tiendas virtuales de CVS, Walgreens y Amazon, donde se pudo establecer una correlación (función exponencial) entre los precios de las presentaciones de analgésicos con la cantidad ofrecida por envase.

Figura 8

Relación de precios con la cantidad de presentación en el mercado



Nota: Elaboración propia, 2023.

Este análisis permite a Pillsens establecer sus precios de venta, definiendo un precio medio con lo ofertado en el mercado, además de determinar las presentaciones que le generan mayor margen de ganancia y rotación.

4.3.2 Oferta de antioxidantes

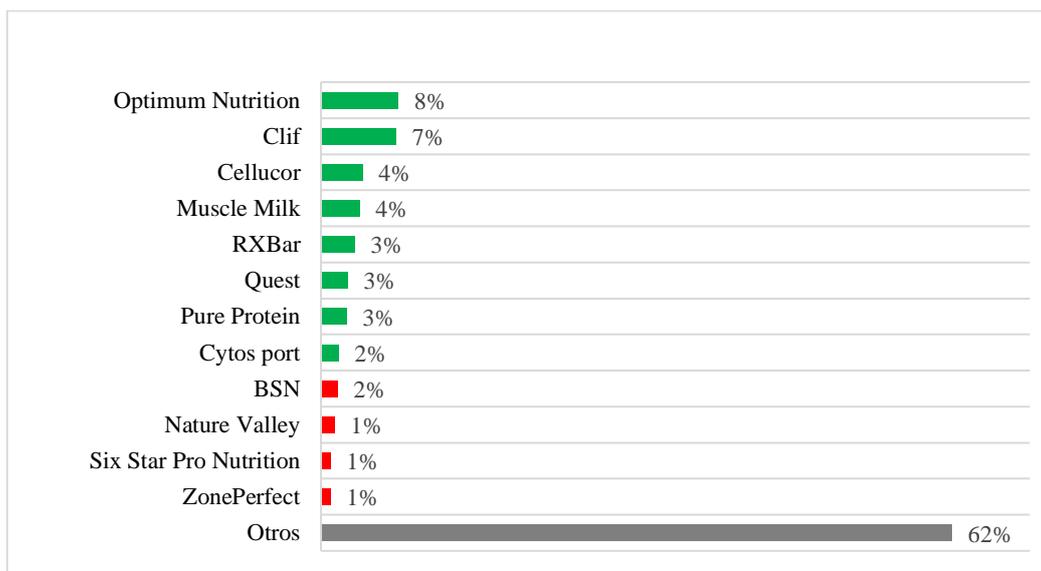
El mercado mundial de antioxidantes está segmentado por tipo que puede ser natural o sintético, por forma que puede ser líquido o seco, con una tendencia de crecimiento del 6% al 2024. En ese contexto, CVS Health, Walmart y Amazon ofertan por canales digitales y físicos antioxidantes de diferentes marcas y también bajo su marca (marca blanca) como multivitamínicos, multi minerales, vitamina A, etcétera.

Las ventas de antioxidantes como complemento para la nutrición deportiva en Estados Unidos representan el 61.3% de las ventas mundiales. Como parte del análisis de los antioxidantes enzimáticos (como el Glutathion) que se usan como complemento para la nutrición de los deportistas profesionales y aficionados, se proyecta un crecimiento en ventas del 6.8% anual considerando el reinicio de las actividades al aire libre post COVID-19.

Como se resalta en la figura 9, el mercado de antioxidantes es diversificado, donde el producto con mayor participación obtiene el 8% del mercado. La propuesta de valor de los antioxidantes está enfocada en satisfacer una necesidad específica de los consumidores, como deportistas, estudiantes, tercera edad y complementos para los diferentes estilos de vida.

Figura 9

Participación de antioxidantes de nutrición deportiva en Estados Unidos 2021



El color verde indica que aumentó su participación con respecto al año anterior. El caso opuesto está representado por el color rojo.

Nota: Adaptado de Euromonitor, 2021b.

4.4 Análisis de la demanda

4.4.1 Características del consumidor

Las ventas de analgésicos en Estados Unidos representan el 24% de las ventas mundiales (Euromonitor, 2021a). Las características demográficas son las siguientes:

- La población de Estados Unidos es de 331'893,700 personas, donde el 49.6% son varones y el 50.4% son mujeres.
- La tasa de crecimiento poblacional país desde el 2012 al 2021 se ha ido reduciendo de 0.8% a 0.12%, respectivamente.
- Los mayores de 65 años en el mismo periodo aumentaron desde un 13.1% hasta un 16.8%, y la Población Económicamente Activa (PEA) representa un 58.4% (de 20 a 65 años) del total.
- Se tiene 76.3 años como esperanza de la vida para los hombres y 81.4 años para las mujeres, es decir, que la población adulta ha crecido.
- La región sur es la más poblada de Estados Unidos, con 126.27 millones de personas y al 2020 creció 10.2% respecto al 2010. La segunda región es el oeste con 78.59 millones de personas, que creció 9.2% con respecto al 2010.
- En el 2021, Nueva York, Massachusetts, Washington y California son los estados con mayor PBI per cápita, todos superando los US\$ 85,685.00. Estados Unidos como país tiene un PBI per cápita de US\$ 69,287.50.

En la siguiente tabla se resumen los 7 estados con mayor población de los Estados Unidos, el porcentaje de población hispana, el número de locales de CVS y el PBI per cápita.

Tabla 7

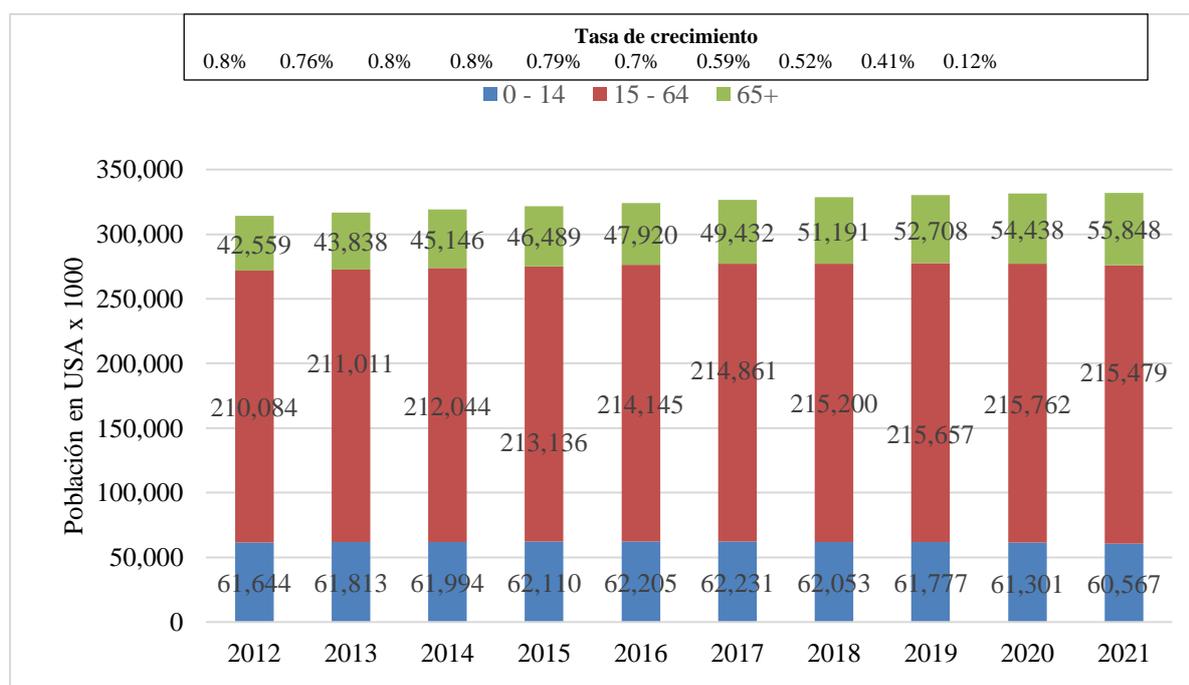
Cuadro resumen de las 7 estados con mayor población en Estados Unidos

Estado	Población (millones)	Hispanos (%)	# Locales CVS	PBI per cápita (US\$)
California	39.37	39.4	1150	85,685.00
Texas	29.36	39.3	823	69,881.00
Florida	21.73	26.7	853	57,771.00
New York	19.34	24.6	559	98,325.00
Pennsylvania	12.78	5.7	471	66,063.00
Illinois	12.59	18.2	369	75,128.00
Ohio	11.69	3.1	374	64,706.00

Nota: Adaptado de Statista, 2022a.

Figura 10

Distribución de edades de la población de Estados Unidos



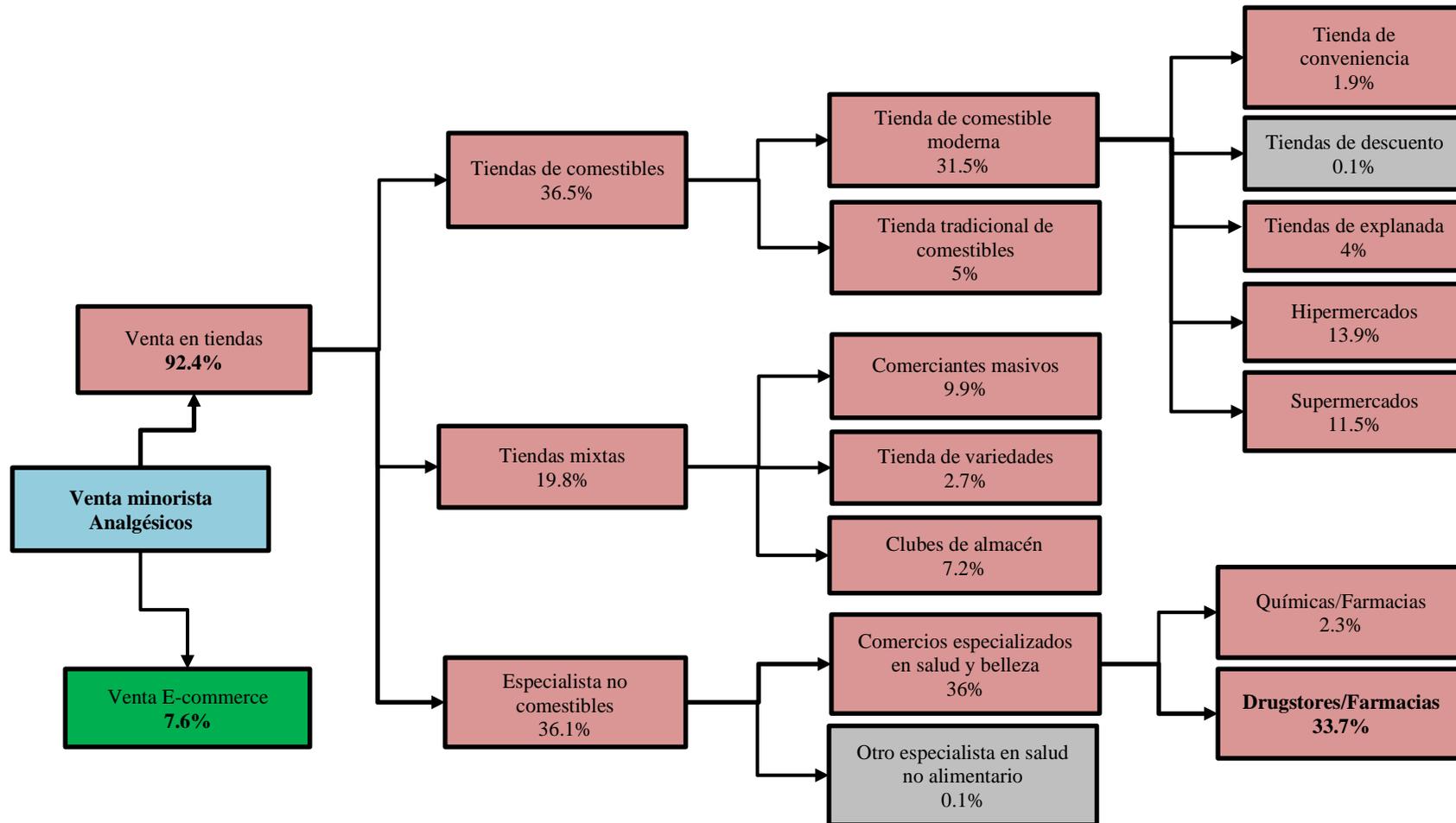
Nota: Adaptado de Statista, 2022f.

4.4.2 Comportamiento del consumidor

Según el análisis de Euromonitor (2021b), las ventas de analgésicos aún mantienen un alto porcentaje de tiendas físicas (92.4%), de los cuales el 33.7% son realizados en farmacias y droguerías, que es donde se encuentra CVS. Ante la oferta atomizada de analgésicos, el consumidor tiene la necesidad de ir a una tienda física para pedir más información y asesoramiento antes de realizar la selección del analgésico para su primera compra. También el *e-commerce* está en crecimiento, actualmente con un 7.6%, que es otro de los canales de venta de CVS. La compra de antioxidantes está diversificada donde el *e-commerce* (29.2%) tiene el mayor crecimiento, seguido de las ventas a través de los supermercados (12.6%).

Figura 11

Participación de venta de analgésicos en diferentes canales

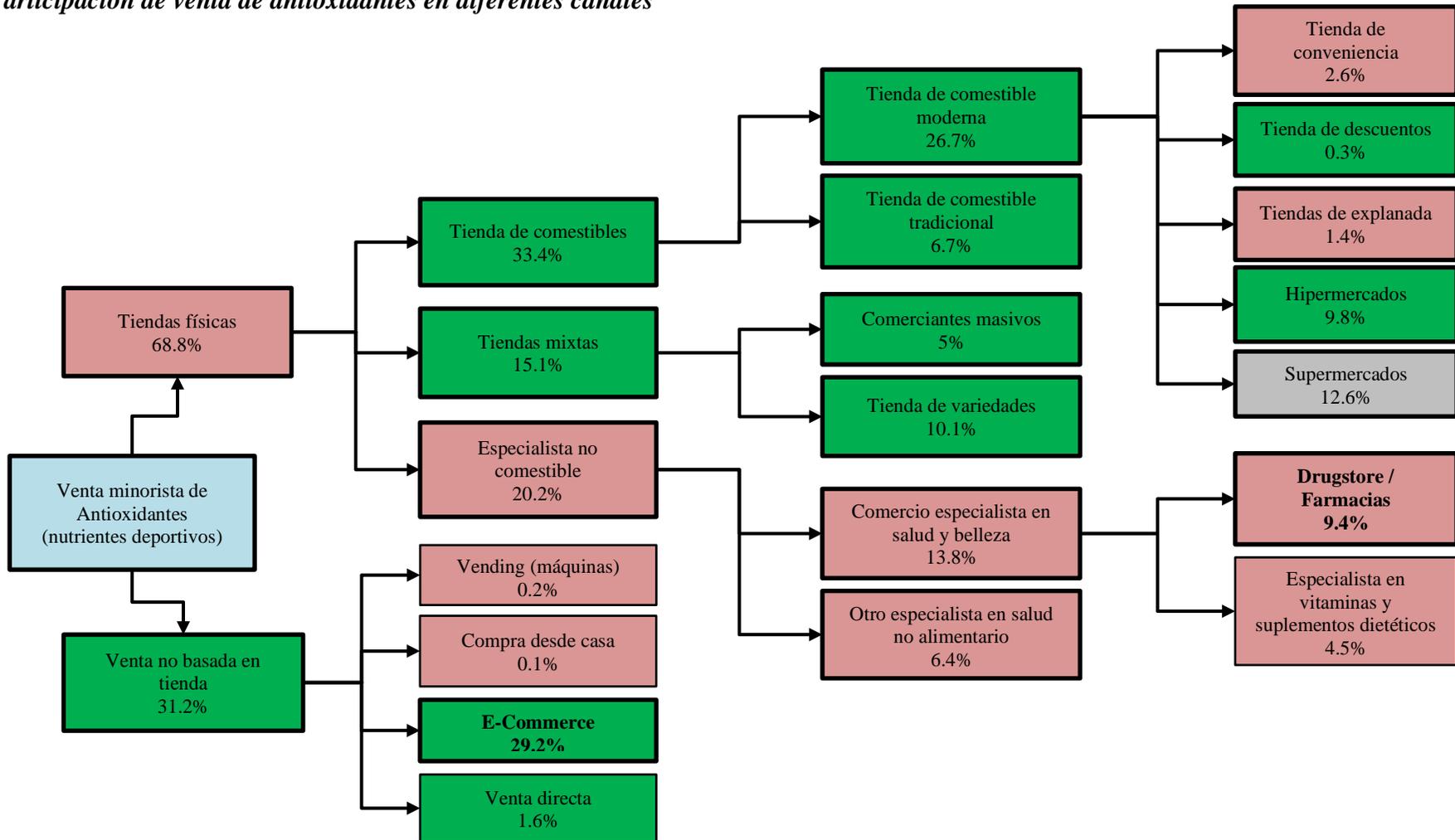


El verde indica los canales que están incrementando su participación en el mercado, el rojo que se reducen y el gris que se mantiene.

Nota: Tomado de Euromonitor, 2021a.

Figura 12

Participación de venta de antioxidantes en diferentes canales



El verde indica los canales que están incrementando su participación en el mercado, el rojo que se reducen y el gris que se mantiene.

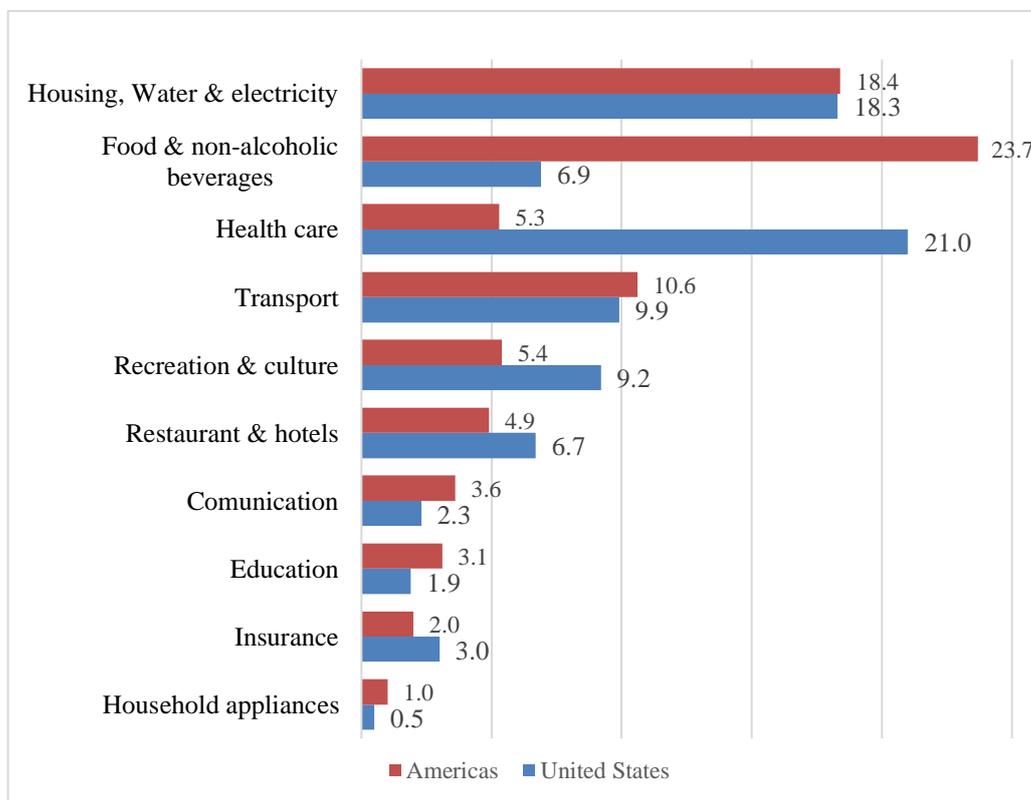
Nota: Tomado de Euromonitor, 2021b.

4.4.3 Gasto promedio anual de consumo

Según el reporte de Statista (2022d), en general la población estadounidense asigna el 21% de sus ingresos para cuidar su salud como prevención.

Figura 13

Porcentaje de gastos de la población norteamericana 2021

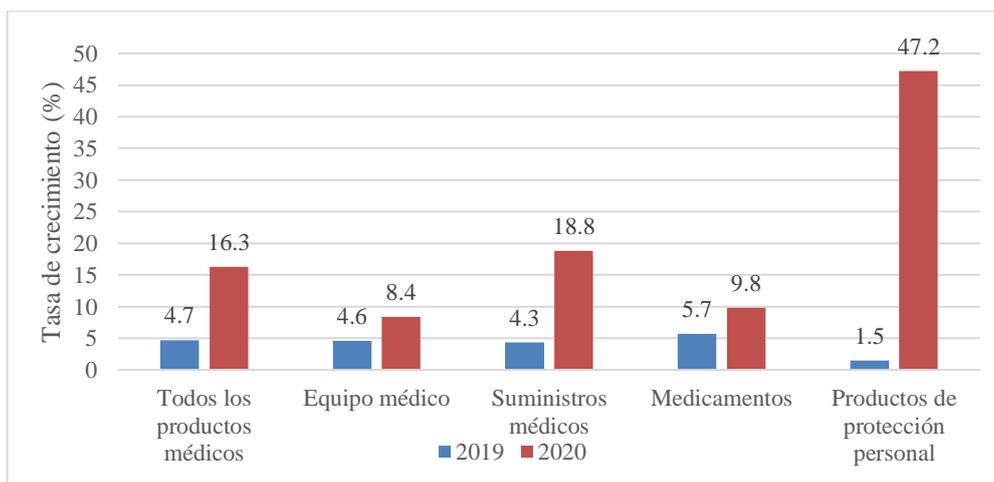


Nota: Adaptado de Statista, 2022d

Como señala la OMC (2021) el comercio de medicamentos en Estados Unidos creció 9.8% en el periodo 2019-2020, y es una de las categorías más importantes por valor.

Figura 14

Comercio anual en medicamentos, protección personal 2019-2020



Nota: Adaptado de Organización Mundial de Comercio (OMC), 2021, p. 2.

4.4.4 Necesidades por cubrir

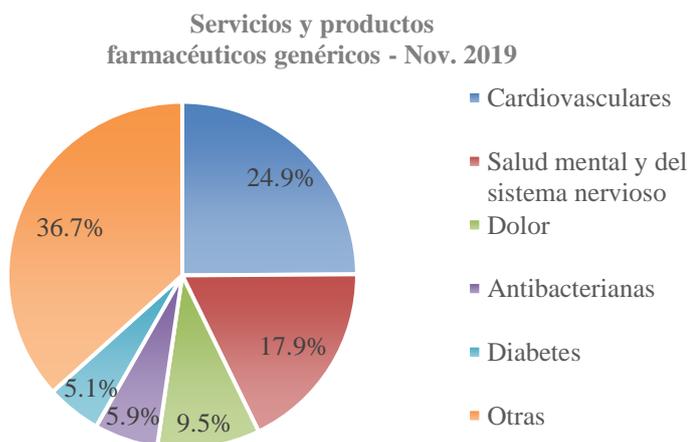
Como señala el informe de Basque Trade & Investment (2020) respecto del mercado de los fármacos:

- Los productos no genéricos tuvieron un crecimiento de 2.6% por año en el periodo 2015-2020 alcanzando los US\$ 198.7 millones al 2020 y para los próximos 5 años se estima un crecimiento promedio de 3.0%.
- El mercado de productos genéricos representa un menor volumen, pero es de mucha importancia, con tasas de crecimiento anuales del 0.8% entre el 2014 y 2019 y con una proyección de crecimiento del 2.8% para el período 2014-2024.

En dicho informe también se señala que los medicamentos genéricos y no genéricos son utilizados para diferentes áreas terapéuticas como se muestra en la figura 15, donde los medicamentos genéricos alcanzan un 24.9%, y son utilizados para tratar temas de salud cardiovasculares, 17.9% para salud mental y del sistema nervioso, 9.5% para dolor, 5.9% para bacterias y 5.1% para diabetes.

Figura 15

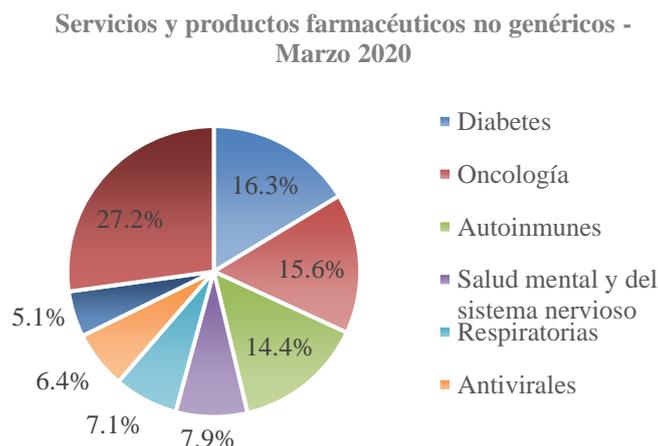
Segmentación de productos en Estados Unidos



Nota: Adaptado de Basque Trade & Investment, 2020.

Figura 15

Segmentación de productos en Estados Unidos (continúa de la página anterior)



Nota: Adaptado de Basque Trade & Investment, 2020.

Con respecto a los canales de distribución, se estima que el 85% de los recetados en Estados Unidos son manejados por los grandes mayoristas, los cuales venden a distribuidores regionales para hospitales (16.9%), farmacias y otros minoristas (30.8%). Así, los *retail* en dicho país abarcan la mayor cantidad de recetas médicas, así como establecimientos independientes y las tiendas alimenticias.

Las grandes cadenas de farmacias tienen una amplia red de distribución representando el 22.1% del sector farmacéutico para el 2020, aumentando su cuota de mercado debido a la compra de grandes cantidades de productos farmacéuticos para obtener precios unitarios más bajos y dar mayores descuentos a los consumidores. Las farmacias independientes de envío por correo logran el 19.1% de los ingresos totales en medicamentos; este aumento se debe a que varios fabricantes apostaron por abrir locales de ventas a pesar del desacuerdo de las farmacias independientes que representaron el 7.9% de los ingresos al 2020.

4.4.5 Uso del producto

- Los analgésicos se usan para reducir o aliviar el dolor muscular crónico, dolor de cabeza, artríticos u otros achaques, y para bajar la fiebre, con resultados dentro de las 2 horas de haberlo ingerido y efectivo por 8 horas. Algunos ejemplos son Paracetamol, el Ácido Acetilsalicílico (Aspirina) y los medicamentos antiinflamatorios no esteroides (AINE).
- Los antioxidantes se usan para eliminar los radicales libres de las células del cuerpo humano. Son complementarios de los buenos hábitos nutricionales para un mayor rendimiento cotidiano de las personas que estudian y practican deporte. La

permanente búsqueda de un mejor estilo de vida saludable genera que la oferta de antioxidantes se diversifique para satisfacer estas necesidades.

4.5 Análisis de tendencias

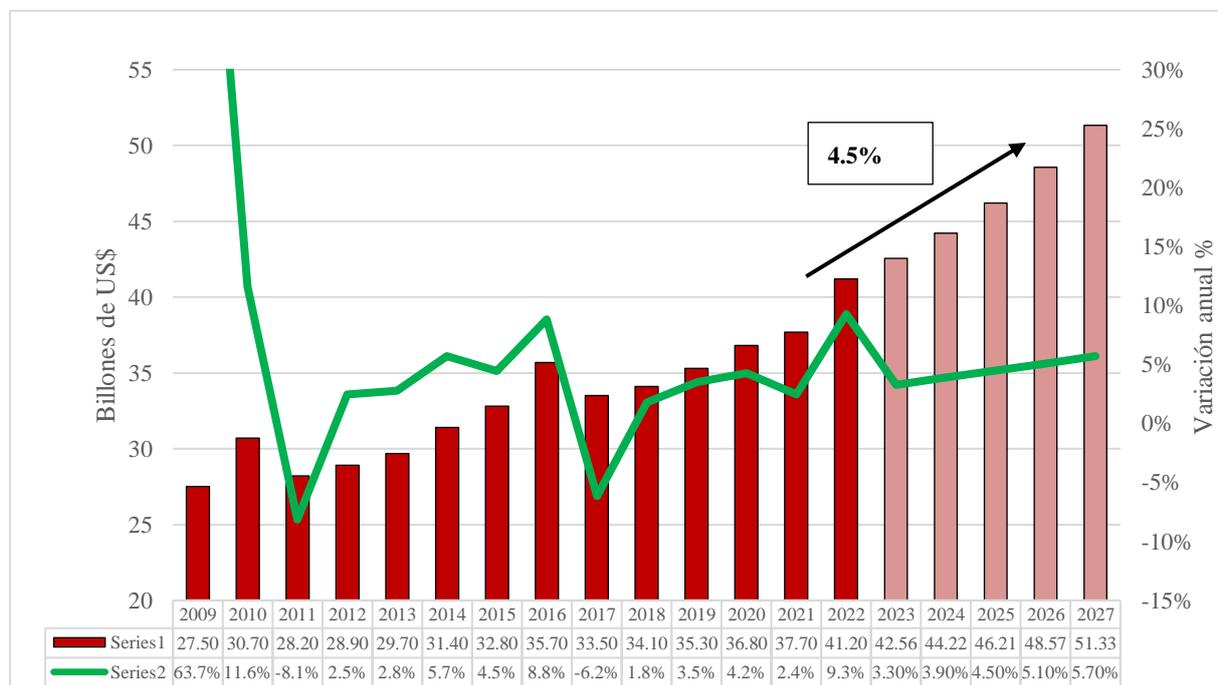
Los analgésicos mantendrán su fórmula base. En el caso de los antioxidantes, la tendencia se enfoca hacia productos complementarios que ayuden a los deportistas aficionados y estudiantes de alto rendimiento que realizan actividades deportivas, a tener una alimentación balanceada y controlar su peso.

4.6 Proyección de ventas

El gasto en medicamentos OTC tiende a incrementarse moderadamente durante los próximos 5 años a una tasa promedio de 4.5%. Asimismo, el escenario post pandemia ha generado que haya un mayor interés en consumir productos complementarios que refuercen y protejan el sistema inmunológico del cuerpo.

Figura 16

Proyección de venta de medicamentos OTC en retail - Estados Unidos



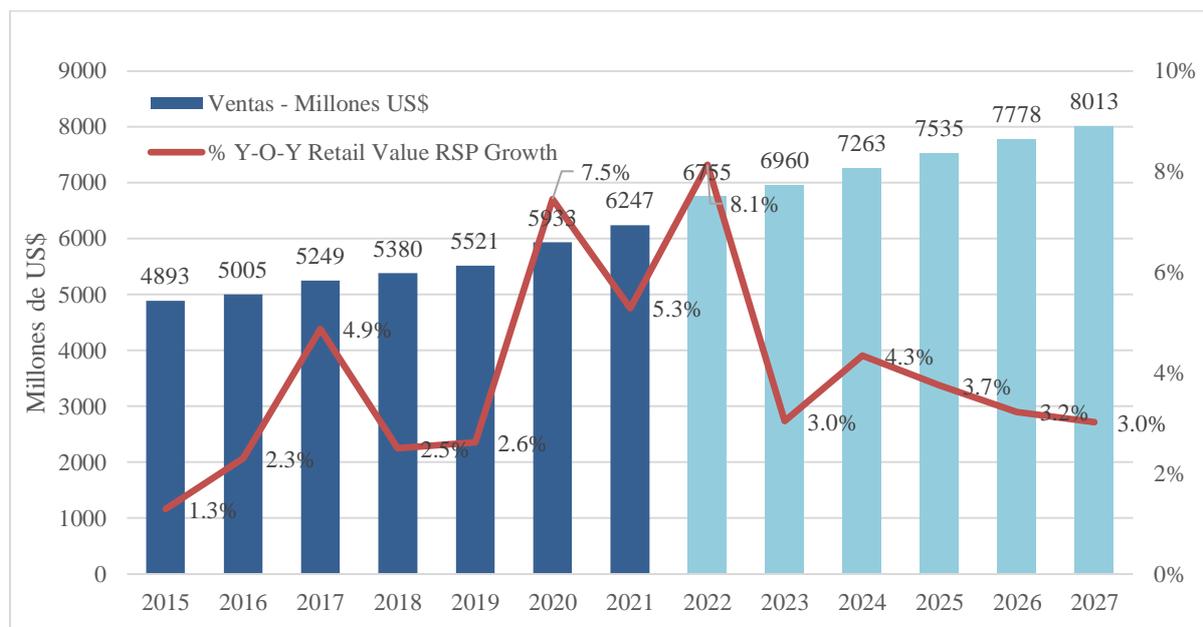
Nota: Tomado de Statista, 2022e.

4.6.1 Proyección de ventas de analgésicos

Los consumidores están cambiando las preferencias hacia los analgésicos tópicos, que pasará a ser la categoría líder dentro de los analgésicos. Hasta el 2027 se pronostica un crecimiento estable de la demanda de analgésicos.

Figura 17

Venta de analgésicos, resultados y proyecciones en Estados Unidos



Nota: Adaptado de Euromonitor, 2021a.

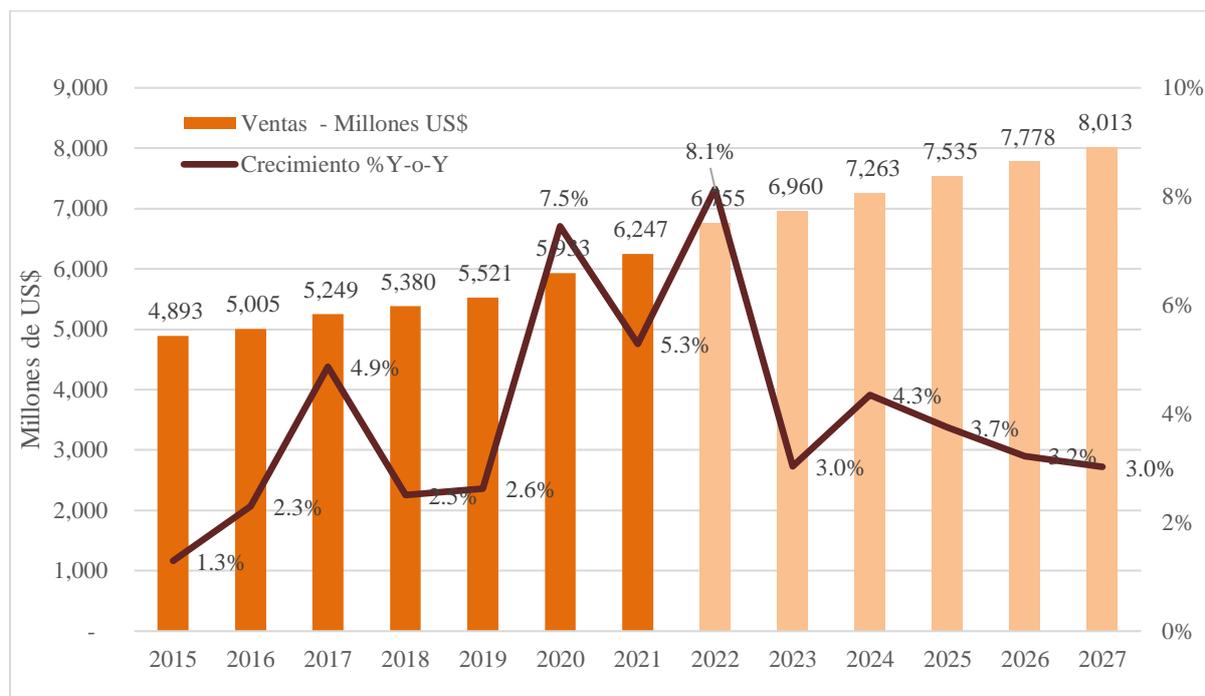
El mercado de los analgésicos es bastante concentrado, donde las 6 compañías top en analgésicos tienen una participación conjunta del 48% del mercado. Ante la aparición de marcas genéricas y marcas propias de los *retailers* se ha generado una tendencia a la baja de ventas de analgésicos en marcas privadas.

4.6.2 Proyección de ventas de antioxidantes

Las ventas para los productos de nutrición deportiva en el año 2021 sumaron US\$ 6,247 millones en Estados Unidos y se prevé un crecimiento al 2027 pero a una tasa cada vez menor, teniendo un punto de quiebre en el 2022 que llegó a un ratio máximo de 8.1% y luego bajará a un promedio de 3% hacia el 2027. La participación en el mercado tanto de marcas como de *retailers* está bastante diversificado, puesto que los mayores representantes no superan el 7.6% de participación en el mercado.

Figura 18

Proyección de ventas de antioxidantes en Estados Unidos



Nota: Adaptado de Euromonitor, 2021b.

4.6.3 Proyección de ventas de las tendencias

En general, la proyección de ventas por *e-commerce*, tanto de analgésicos como de antioxidantes dentro del segmento de cuidado de la salud, espera tener un crecimiento en sus ingresos durante los próximos 5 años, con un valor de 1.9% para los analgésicos y 5.4% para los antioxidantes.

4.7 Conclusiones del estudio de mercado

- El perfil del consumidor de analgésicos y antioxidantes en Estados Unidos son adultos (mayor a 18 años) y tercera edad. Para los analgésicos son para las personas que sufren algún dolor y necesitan un alivio inmediato y para los antioxidantes son los deportistas y profesionales que necesitan un complemento que acompañe a su alimentación sana.
- Lo que se oferta en analgésicos y antioxidantes es amplio, de similar composición, enfocándose en el alivio del dolor como marca propia o marca blanca en cada cadena de *retail*. La publicidad y el precio son los factores que más influyen en las personas.
- Los analgésicos se ofrecen en pomos en cantidades de 24, 50, 100, 200 y 300 unidades, para atender diferentes frecuencias de compra o necesidades de los

clientes. Los antioxidantes se ofrecen en pomos con cantidad de 50 unidades (rating de ventas en el *e-commerce*).

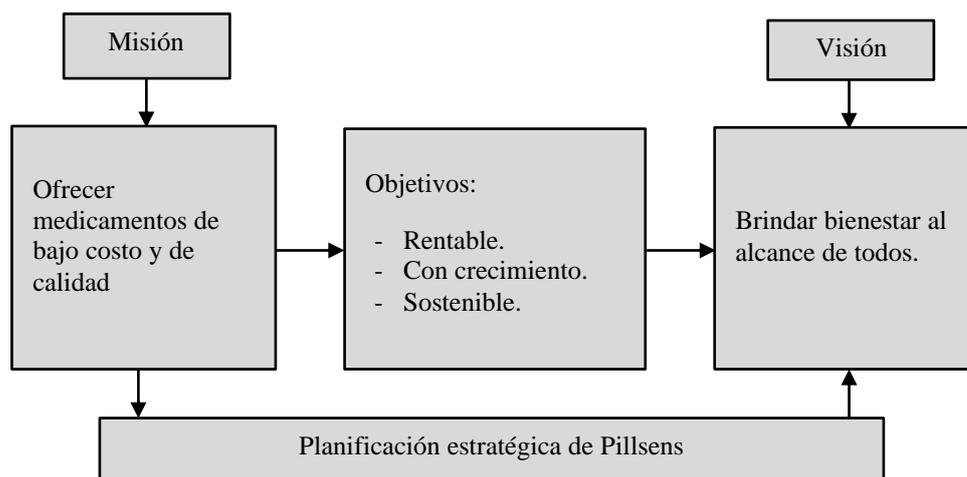
- La proyección de ventas tendrá un crecimiento en ingresos durante los próximos 5 años, con un valor promedio de 4.3% para los analgésicos y antioxidantes. Estados Unidos se mantendrá como el país de mayor consumo de analgésicos en el mundo.
- La tendencia de nuevas necesidades está enfocada en los antioxidantes. A pesar de que la oferta es diversificada, los clientes buscan un complemento que les ayude a mejorar su estilo de vida (trabajo, deporte, estudios, familia).

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DE PILLSSENS 2023-2027

El plan estratégico de Pillsens brinda los lineamientos para actuar en un entorno cambiante y competitivo como es el mercado de Estados Unidos. Por lo tanto, es importante planificar la estrategia organizacional y tener una misión clara para lograr los objetivos de crecimiento y desarrollo para ser vistos como una organización que pone el bienestar al alcance de todos.

Figura 19

Pillsens, su misión y los objetivos para su visión



Nota: Adaptado de Chiavenato, 2009, pp.63-100.

5.1 Misión

Pillsens es una empresa farmacéutica reconocida que ofrece medicamentos efectivos y de calidad sin contraindicaciones críticas al público que busca bienestar, precio justo y productos accesibles en diferentes canales tanto físicos como digitales. La empresa busca lo siguiente:

- Altos estándares para producir analgésicos y antioxidantes de calidad y eficacia en resultados.
- La innovación en los procesos y el desarrollo propio para ser competitivo en costos sin bajar la calidad.
- La capacitación continua de los colaboradores para promover el valor del conocimiento en la prevención de enfermedades y malestares, y así construir una cultura de bienestar.

5.2 Visión

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente visión: Ser la empresa farmacéutica líder en brindar bienestar al alcance de todos, fundamentándose en la investigación continua para mejorar la atención, aumentar la efectividad que los estilos de vida demandan.

5.3 Objetivos

5.3.1 Objetivo general

Posicionar a Pillsens en el mercado de Estados Unidos como una de las marcas de calidad en analgésicos y antioxidantes, de preferencia entre los clientes por sus precios bajos y alta efectividad médica.

5.3.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos por lograr son:

- **Objetivo de rentabilidad.** Tener un margen de utilidad del 15%, incrementar el ROE en 5% y la Rentabilidad sobre los Activos (ROA¹⁰) en 10%.
 - Estrategia. Optimizar la producción de medicamentos a través de la eficiencia energética, ubicación geográfica estratégica, y selección de proveedores certificados para establecer compras corporativas.
- **Objetivo de crecimiento.** Aumentar las ventas en Estados Unidos en 15% anual sostenido durante 5 años.
 - Estrategia 1. Acelerar la penetración de mercado manteniendo las marcas que Pillsens ya tiene posicionadas en Estados Unidos (Rubanna y AndyOx) e incrementar la conciencia y necesidad de los beneficios del consumo de analgésicos y antioxidantes, resaltando los beneficios basados en la calidad y adaptados a los estilos de vida norteamericanos.
 - Estrategia 2. Sumar a las operaciones de Pillsens un acuerdo comercial de 5 años con una gran cadena de *retail* en donde las competencias de Pillsens agreguen valor al distribuidor en el mercado estadounidense para focalizar operaciones, reducir gastos y riesgos, reforzar las ventajas competitivas y aprovechar las tecnologías de fabricación, distribución y de ventas.
- **Objetivo de sostenibilidad.** Fidelizar a los consumidores en el mercado de analgésicos y antioxidantes y lograr que reconozcan a la marca Pillsens como fabricante de productos de calidad, accesibles y de precio justo.

¹⁰ ROA son las siglas en inglés de *Return On Assets*.

- Estrategia. Posicionar a Pillsens como una empresa fabricante de productos eficientes y de calidad en el rubro de analgésicos y antioxidantes a precios bajos, y con medicación efectiva, para así generar confianza y respaldo con un precio justificado.

5.4 Modelo del negocio 2023-2027

Pillsens, para incrementar las ventas en Estados Unidos, tiene en su plan celebrar un acuerdo comercial con una gran cadena de *retail* para el abastecimiento de analgésicos y antioxidantes de calidad y con bajos precios por 5 años, sin ser exclusivo y manteniendo los canales de ventas actuales. Para estructurar el diseño del plan de negocio se plasmó el lienzo Canvas respectivo (ver anexo 6).

5.5 Cadena de Valor 2023-2027

Pillsens se enfoca en el conjunto de las actividades generadoras de valor para tener materias primas competentes, fabricación eficiente y despacho a tiempo, ya que la distribución y comercialización estará a cargo de sus clientes (minoristas y cadenas de *retail*) (ver anexo 7). No obstante, Pillsens no celebrará acuerdos de exclusividad para tener las opción de celebrar acuerdos posteriores con otros actores importantes, y potenciar la participación ganada en Estados Unidos.

5.6 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva que aplica Pillsens en la industria farmacéutica para generar economía de escala al mejor valor-precio en analgésicos no opioides y antioxidantes es el liderazgo en costos con mejor valor (Porter, 1997).

Tabla 8

Selección de estrategia competitiva para Pillsens

		Estrategias genéricas		
		Liderazgo en Costos	Diferenciación	Enfoque
Tamaño de mercado	Grande	Tipo 1: Liderazgo en costos - Bajo costo	Tipo 3: Diferenciación	--
		Tipo 2: Liderazgo en costos - Mejor valor		
	Pequeño	--	Tipo 3: Diferenciación	Tipo 4: Enfoque - Bajo costo
				Tipo 5: Enfoque - Mejor valor

Nota: Adaptado de Porter, 1980.

Las organizaciones tienden a ser más cooperativas y la transparencia en la información permite generar confianza para celebrar alianzas estratégicas y acuerdos comerciales en busca

de reducir costos y riesgos, lo que implica incursionar en un mercado o rubro nuevo, aprender del socio para adquirir nuevas habilidades, unir fuerzas para alcanzar beneficios mutuos.

5.7 Estrategia de crecimiento

La matriz de Ansoff (Ansoff, 1957), también es conocida como la matriz producto-mercado es la base que toma Pillsens para definir la penetración de mercado como estrategia para crecer.

Tabla 9

Matriz producto-mercado como alternativas de crecimiento

		Mercados	
		Actuales (Estados Unidos)	Nuevos
Línea de productos	Actuales	Penetración de mercado con Rubbana y AndyOx	Desarrollar mercados
	Nuevos	Desarrollar productos	Diversificación, Océano azul

Nota: Adaptado de Ansoff, 1957.

Esta estrategia permitirá contar con Rubbana y AndyOx mejorados sobre los competidores sin realizar mayores cambios en la estrategia original y sin incrementar el riesgo por la incertidumbre de usar nuevos productos o explorar nuevos mercados.

5.8 Fuentes de ventaja competitiva

Como se explicó, la mejor ventaja de Pillsens es su marca propia de origen finlandés la cual potenciará con su reputación internacional y la posición ganada de Rubbana y AndyOx en Estados Unidos. Las actividades con desempeño excelente que se desarrollan se soportan en los siguiente:

- **Investigación y desarrollo.** Pillsens es una marca finlandesa que desde 1865 produce medicamentos de calidad, seguridad y eficacia, respaldada por investigación y estudios clínicos.
- **Materias primas.** Pillsens trabaja para seleccionar exhaustivamente las materias primas disponibles en Estados Unidos, con especificaciones técnicas aprobadas por la FDA y celebrando contratos anuales con proveedores seleccionados.
- **Excelencia operativa.** La experiencia de Pillsens para la fabricación de analgésicos y antioxidantes en busca de eficiencia de los procesos y de reducción de costos.
- **Valor corporativo.** Establecer un *parenting corporativo* donde se aportará valor a las unidades de negocio según se necesite en temas específicos, para buscar sinergias (Goold *et al.*, 2007), innovar procesos para reducir el costo relativo a favor de la alianza y mantener los precios competitivos.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Se desarrollarán planes que las áreas funcionales planifican para cumplir sus objetivos integrados y la responsabilidad social que Pillsens asume y cumple.

6.1 Plan de Marketing

Se definirá la estrategia de Marketing que permitirá a Pillsens direccionar eficazmente sus esfuerzos para explotar su marca y reputación como foco de impacto al consumidor.

6.1.1 Objetivo del plan de Marketing

Se enmarcará en las estratégicas para incrementar las ventas en un 15% anual en Estados Unidos con sus marcas propias de analgésicos (Rubbana) y antioxidantes (AndyOx).

Tabla 10

Objetivos de Marketing

Objetivo estratégico: Margen de utilidad del 15% y ROE de 5%.	
• Desarrollar campañas de publicidad efectiva dirigida a público objetivo.	5% del costo variable
• Desarrollo de diferentes presentaciones del producto para la venta para reducir riesgos y recortar gastos.	-3% del costo variable.
Objetivo estratégico: Incremento de ventas del 15% anual.	
• Liderar los gastos en publicidad en proporción con el incremento de ventas.	5% del costo variables.
• Aumentar el número de vendedores digitales y de atención al cliente.	5% del costo de ventas
Objetivo estratégico: Fidelizar a los consumidores con la marca Pillsens	
• Difundir campañas de mejora de las rutinas de las personas.	5% de inversión para publicidad.
• Fomentar un mercado de consumo saludable.	

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.1.2 Segmentación de mercado

Pillsens aplicará dos estrategias orientadas a diferentes tipos de público para ofrecer el mejor valor-precio y cubrir una necesidad específica que es calmar el dolor sin dañar su estómago, mientras que la segunda es reforzar su sistema inmune. Para efectos de definición del mencionado segmento se han considerado las siguientes variables:

Tabla 11

Variables de segmentación

Variables psicográficas	Personas preocupadas por su salud, con estilo de vida saludable, jóvenes con mucha dinámica (intelectuales y deportivas), aprecian que las marcas tengan los valores alineados a los suyos.
Variables geográficas	Vivan en los Estados Unidos, residentes y no residentes.
Variables demográficas	Edad: adultos (> 18 años)
	Nivel socio económico: AB/BC/A/B/C.
	Ocupación: Dependientes o independientes.
Variables conductuales	Personas que consuman medicamentos de libre venta que repetirán la compra con el resultado excelente de la primera experiencia.

Nota: Adaptado de Kotler y Keller, 2016.

6.1.3 Posicionamiento

A partir de Kotler y Keller (2016) se elaborará la visión con la que se desea posicionar a Pillsens.

- **Mantra.** Brindar bienestar al alcance de las personas.
- **Puntos de paridad.** Fabricación de productos farmacéuticos con calidad, seguridad y eficacia.
- **Puntos de diferencia.** Producto de calidad con experiencia de uso en población local sin reportes de eventos adversos y con testimonios de eficacia en los tratamientos con analgésicos.
- **Valores.** Compromiso, responsabilidad, generador de bienestar e impacto positivo en las personas.

6.1.4 Fidelización de clientes

Mantener al consumidor informado sobre la importancia de conocer la calidad de los fármacos que consume, brindando reportes científicos con un lenguaje simple y ofreciendo una presentación de producto que se adecúe a sus necesidades. El mercado tiene una gama de productos sustitutos que cuentan con la aprobación de la FDA, pero no todos tienen eficacia comprobada, lo cual convierte a Pillsens en una opción para el público objetivo. La eficacia, calidad y seguridad son los factores clave para fidelizar a nuevos clientes; para ello se ha desarrollado el siguiente plan:

- **Servicio SAP.** Se ofrecerán en tiempo real los stocks disponibles de cada punto de venta, lo cual permitirá la reposición en un plazo de 48 horas, evitando el desabastecimiento.
- **Plataforma digital *on line*.** Los consumidores podrán navegar en la *web* de Pillsens para acceder a información científica sobre cada uno de los productos, interactuando con el área médica de la empresa en tiempo real.
- **Incentivos.** Plantear la estrategia de liderazgo en costos permitirá conceder un margen de rentabilidad competitivo para grandes volúmenes de producción.

6.1.5 Estrategia de Marketing Mix

- **Precio.** La estrategia será dinámica y los precios se fijarán en función de la cantidad de pastillas por envase, con presentaciones que varían por cantidad para brindar opciones de elección en el consumidor. El precio será fijado como el precio medio del mercado, que refleje un mejor valor frente a los precios de las marcas blancas que comercializa CVS como principal competidor, lo que permitirá otorgar una

oferta especial en las relaciones comerciales asegurando los ingresos para sostener el plan de Pillsens.

- **Plaza.** Rubbana y AndyOx serán distribuidos por todo el territorio de Estados Unidos en alianza con una de las grandes cadenas de farmacia como CVS Pharmacy, que cuenta con 9,674 puntos de venta (2022). Asimismo, Pillsens continuará con la atención a sus diferentes distribuidores, lo cual permitirá llegar al objetivo de marketing de incremento de ventas y participación de mercado (ver anexo 8).
- **Producto.** Rubbana y AndyOx son medicamentos OTC que se apalancan en la marca Pillsens, cuyo laboratorio farmacéutico tiene calidad europea certificada y de investigación científica. El mensaje diferenciador para Rubbana es el lema “Ofrecemos más de 2 horas de duración versus las dosis monoterapia” y, en el caso del antioxidante AndyOx, es el lema “El uso de antioxidantes para tener más energía, prevenir malestares, proteger la salud y no por moda alimentaria”. El insight inspirador es “Pensar en el mañana, prevenir y cuidar mi salud es fundamental y mi propósito será vivirla plenamente con el cuidado de mi alimentación reforzando mi sistema inmunológico”; “Mi dolor es severo, pero no quiero ir al doctor. Quiero acceder a comprar un producto sin receta médica que sea de calidad, no genérico, seguro y efectivo”.
- **Promoción.** Posicionar la venta de los productos de Pillsens en los 9,674 locales que cuenta CVS Pharmacy así como en el *e-commerce*, que será la vitrina perfecta para promover la venta de medicamentos de calidad en una gran cadena de farmacias y atraer a nuevos clientes. En paralelo, se realizará una campaña publicitaria a través de plataformas virtuales, y página *web* en la cual profesionales de la salud ofrecerán conferencias y foros abiertos exponiendo los beneficios y perfil de seguridad que ofrecen AndyOx y Rubbana.

6.1.6 Presupuesto de Marketing

Lo asignado al marketing estará asociado al volumen de ventas y será ascendente para los próximos 5 años.

Tabla 12**Presupuesto de Marketing (en miles de dólares)**

Descripción	Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	2,912	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000
Servicio al cliente	1,682	2,000	2,500	3,000	3,500	4,000
Investigación de mercado	578	600	600	600	600	600
Presupuesto (miles de US\$)	5,171	7,600	9,100	10,600	12,100	13,600

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.2 Plan de Operaciones

Se proyecta para Pillsens una operación enfocada en la excelencia que permitirá establecer estrategias flexibles para rediseñar, reestructurar, y mejorar continuamente los procesos internos durante la gestión del negocio.

6.2.1 Objetivos de Operaciones

- **Objetivo general.** Optimizar los costos, incrementar la eficiencia y los indicadores de calidad de los procesos como ventaja que hace que Pillsens sea competitiva.
- **Objetivos estratégicos.** La división de Operaciones de Pillsens se enfoca en desarrollar sus actividades alineadas con los objetivos estratégicos establecidos por la Gerencia General.

Tabla 13**Objetivos específicos de Operaciones**

Procesos	Objetivos específicos de la operación	KPI
Objetivos estratégicos: Margen de utilidad del 15%, ROE de 5%		
Suministro y almacenes	Disminuir el costo de adquisición de materias primas.	-5% para la adquisición.
Producción	Reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia de capital de trabajo.	-3% para la producción.
Distribución y entrega	Entregar a tiempo en los almacenes de distribución.	-3% costo por unidad.
Gestión del riesgo	Reducir costos financieros para la adquisición de activos.	Refinanciar largo plazo.
Objetivo estratégico: Incremento de ventas del 15% anual.		
Suministro y almacenes	Servicio de proveedores justo a tiempo y desarrollar a proveedores	-5% costo de adquisición.
Producción	Mejorar la capacidad de utilización de activos.	Utilización > 98%
Objetivo estratégico: Fidelizar a los consumidores con la marca Pillsens.		
Producción	Cumplir con regulaciones de la FDA y calidad de fabricación de productos.	0 penalidades.
Gestión del riesgo	Moderar el riesgo sin diversificación.	5% inversión

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.2.2 Procesos de Operaciones

Según la metodología de Kaplan y Norton (1996), se engloba la gestión de operaciones en 4 procesos importantes para cumplir con los objetivos.

- **Suministro y almacenes.** Mantener relaciones efectivas a largo plazo con proveedores estratégicos para asegurar el abastecimiento de los insumos y medios

certificados y reducir el costo total de adquisición (*inbound*). Para se realizarán las siguientes acciones:

- Cumplir con la especificación técnica de las materias primas aprobadas por la FDA.
- Identificación de proveedores de materias primas que cumplan con las especificaciones para seleccionar a los dos mejores.
- Establecer Key Performance Index (KPI) en base al cumplimiento del contrato. Se brindará un *fee* por el cumplimiento y una penalidad por sobrecostos o incumplimientos que no será transferida a Pillsens.

Tabla 14

KPI para el suministro

KPI	Pago	Penalidad	Control
Materia prima local.	+2%	-2%	Costo por debajo de la media.
Cumplimiento de controles y especificaciones.	+2%	-2%	Cero desviaciones en los controles de calidad.
Entregas justo a tiempo.	+1%	-1%	Entregas en fecha y en cantidad comprometida.
Fee de cumplimiento	+5%	-5%	

Nota: Elaboración propia, 2023.

Los 12 años previos de la operación, los costos de suministros y materias primas eran entre 15% a 20% de los ingresos de ventas, pero el último año alcanzaron el 32% de las ventas totales. El objetivo es mantener como máximo el 20% de las ventas y brindarle al proveedor estratégico un 1% (5% del 20%) adicional por cumplimiento.

- **Producción.** Se necesita lograr una alta utilización y disponibilidad de los activos, la mejora continua de los procesos, capacitación al personal y proyectar el plan de incremento de capacidad de producción. Se establecen los siguientes KPI:

Tabla 15

KPI para la producción

KPI	Min	Max.	Dato actual de rondas
Factor de utilización equipos	97%	100%	Min.: 89%, Max.: 100%.
Factor de utilización edificios	92%	100%	Min.: 66%, Max.: 100%
Eficiencia productiva Rubbana	2.92	3.80	Min.: 2.18, Max.: 3.69 (miles de unidades/persona)
Eficiencia productiva AndyOx	2.74	3.50	Min.: 1.86, Max.: 3.34 (miles de unidades/persona)

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Distribución y entrega.** Contar con un operador logístico para el despacho y distribución de la producción hacia los almacenes de distribución de los minoristas, con el fin de reducir costos y pérdidas, con entregas justo a tiempo y manteniendo

la calidad de productos en el destino final. Se brindará un beneficio positivo o negativo por los resultados obtenidos para mantener la competitividad y que los sobrecostos por ineficiencias o incumplimientos no sean transferidos a Pillsens.

Tabla 16

KPI para el despacho y distribución

KPI	Pago	Penalidad	Control
Inventario de productos retenidos en almacenes	+2%	-2%	Reducir la capacidad de gestión de los almacenes.
Daños en la distribución	+1.5%	-1.5%	Cero reportes de entregas dañadas o perdidas.
Entregas justo a tiempo en el almacén de clientes	+1.5%	-1.5%	Entregas en fecha y en cantidad comprometida.
Fee de cumplimiento	+5%	-5%	

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Gestión del riesgo en la operación.** Está relacionada con la capacidad de Pillsens de contar con máquinas y edificios para seguir el plan propuesto de producción a 5 años. Para ello, se debe asegurar el retorno esperado para cumplir con los pagos en toda la cadena de valor con las siguientes acciones:
 - Mantener un flujo de caja con un *leasing* financiero para la adquisición de máquinas y edificios.
 - Moderar el riesgo sin diversificación al concentrar la empresa en la fabricación de Rubbana y AndyOx.

6.2.3 Presupuesto de Operaciones

A continuación, se presentan las variables para la estimación del presupuesto para los próximos 5 años.

Tabla 17

Presupuesto de Operaciones (en miles de dólares)

KPI	Capital inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad actual de edificios (miles de unidades)	342	345	478	554	676	792
Capacidad de producción actual de máquinas (miles de unidades)	226	325	479	555	667	794
Capacidad de producción (miles de unidades)	226	325	478	554	667	792
Factor de utilización en edificios	0.66	0.94	1.00	1.00	0.99	1.00
Factor de utilización de máquinas	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Costo de inversión en edificio (miles de US\$)	-	2,000	15,000	10,000	5,000	5,000
Incremento de capacidad de edificios (miles de unidades)	0	20	150	100	150	150
Costo de inversión en máquinas (miles de US\$)	-	3,850	5,950	3,500	4,900	5,600
Incremento de capacidad de máquinas (miles de unidades)	0	110	170	100	140	160
Presupuesto (miles de US\$)		5,850	20,950	13,500	9,900	10,600

Valores de la capacidad inicial obtenidos de la última ronda de simulación. Se considera lo siguiente: Incremento anual de la producción del 15%, reducción anual de capacidad de edificios del 2%, reducción anual de capacidad de máquinas del 5%.

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.3 Plan de Recursos Humanos

Pillsens debe garantizar al personal idóneo y capacitado para cumplir el plan y generar un compromiso con el propósito para reducir el índice de rotación en la operación.

6.3.1 Objetivos de Recursos Humanos

- **Objetivo general.** Proveer el mejor talento para la operación y dotar de capacidades para fortalecer la ventaja competitiva.
- **Objetivos estratégicos.** El plan alineará los talentos y las competencias del personal para que contribuya efectivamente en alcanzar los objetivos personales y estratégicos establecidos por Pillsens.

Tabla 18

Objetivos de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Objetivos del área funcional	KPI
Margen de utilidad del 15% y ROE de 5%.	Capacitación y desarrollo de habilidades para mantener al personal clave.	Índice de rotación < 3%
	Evaluación de desempeño individual y grupal. Promoción dentro de la compañía.	Productividad > 3.0
Incremento de ventas del 15% anual.	Plan de reclutamiento y selección para prever las necesidades de la producción.	Índice de ausentismo < 2%
Fidelizar a los clientes	Equidad interna de salarios y competitivo con el mercado.	Índice de rotación < 3%

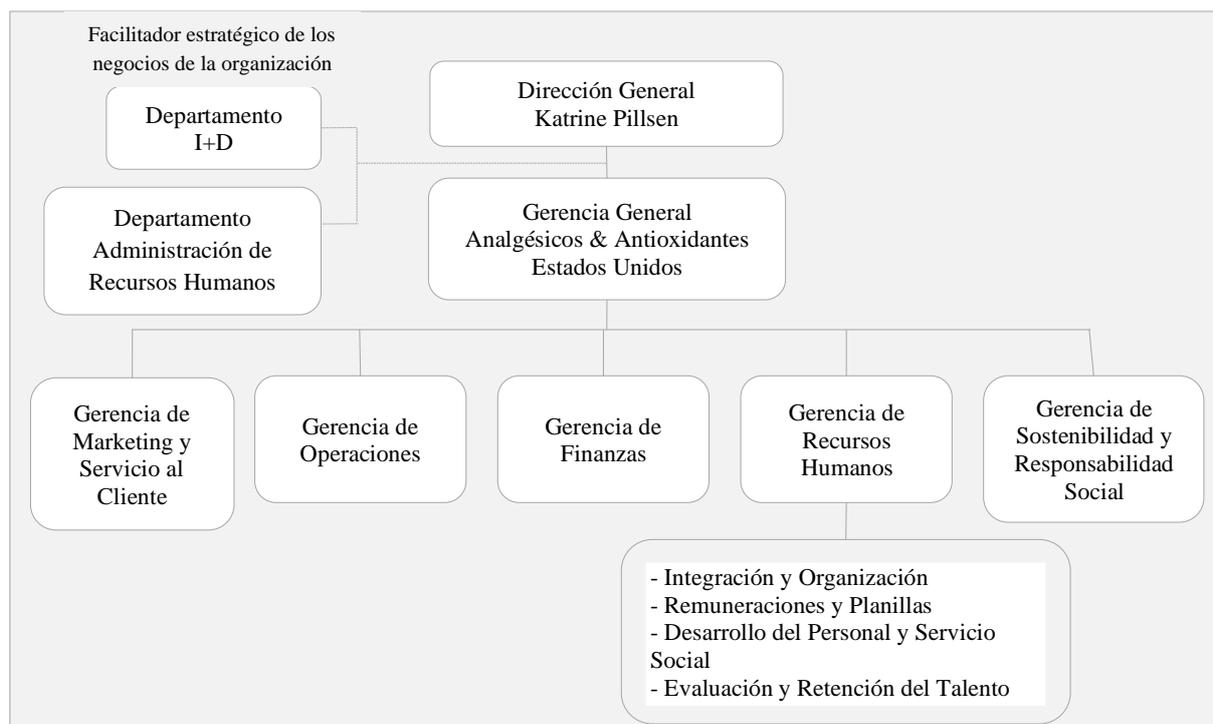
Nota: Elaboración propia, 2023.

6.3.2 Estrategia de Recursos Humanos

Los recursos humanos juegan un papel importante para crear valor reduciendo los costos en la organización, donde todo el conocimiento, la experiencia, la habilidad y el compromiso de los empleados y su relación entre ellos (clima laboral) proporcionan una ventaja positiva importante que aporta en la reputación de Pillsens. El área de Recursos Humanos actuará en el nivel institucional o estratégico teniendo un papel de facilitador y de apoyo al negocio.

Figura 20

Nivel de actuación de Recursos Humanos para Pillsens



Nota: Adaptado de Chiavenato, 2009, capítulo 3.

6.3.3 Acciones de Recursos Humanos

Las acciones para cumplir con los objetivos comprometidos son:

- **Reclutamiento y selección.** Creación de perfil para los puestos de trabajo y nuevas posiciones con el incremento de la producción planificada. Evaluación equitativa de las competencias de las personas con inclusión y diversidad.
- **Capacitación y desarrollo.** Mantener una eficiencia productiva promedio de 3,300 unidades por persona a través de la inducción efectiva y capacitación del personal nuevo. Adquisición de *software* de gestión de personas para una administración eficiente del recurso humano con el incremento de personal para los próximos 5 años.
- **Evaluar el desempeño.** Sistema de evaluación individual y grupal donde prevalece la meritocracia y el cumplimiento de los objetivos para la mejora salarial y promoción interna dentro de la empresa con nuevos puestos de supervisión para los próximos 5 años.

6.3.4 Presupuesto de Recursos Humanos

Se presenta el presupuesto estimado para los compromisos indicados

Tabla 19**Presupuesto de Recursos Humanos**

KPI	Capital inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	65	92	134	157	187	222
Salario promedio	73.91	75.39	76.90	78.44	80.01	81.61
Salarios (miles de US\$)	4,800	6,952	10,342	12,295	14,999	18,131
Mejora de eficiencia (miles de US\$)	3.51	3.53	3.54	3.55	3.55	3.56
Administración (miles de US\$)	4,537	4,628	4,720	4,815	4,911	5,009
Tecnologías de gestión (miles de US\$)	850	850	850	850	850	850
Presupuesto total (miles de US\$)	10,186	12,430	15,912	17,959	20,760	23,990

Valores de la capacidad inicial obtenidos de la última ronda de simulación.

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.4 Plan de Responsabilidad Social

Este plan es interdepartamental y se aplica a todas las áreas de la compañía.

6.4.1 Objetivos de Responsabilidad Social

- **Objetivo general.** Transparencia con los consumidores sobre la composición y calidad de los productos, brindar una atención inmediata a los consumidores que se vieron afectados con algún producto que no cumplió con los estándares de calidad.
- **Objetivos específicos**
 - Se brindará a los clientes y consumidores información sobre los beneficios y efectos de los productos OTC.
 - Los consumidores serán escuchados y atendidos si hubiera algún producto que pudiera causarles daño.

6.4.2 Acciones de Responsabilidad Social

- Implementar un canal digital para la atención en línea a los consumidores para informar los beneficios y efectos de los productos OTC.
- Implementar un canal digital para la gestión de reclamos mediante un comité evaluador de la gestión de reclamos, y el desarrollo de un procedimiento para el retiro de lotes de productos observados.

6.4.3 Presupuesto de Responsabilidad Social

Se presenta el presupuesto de responsabilidad social de Pillsens para los próximos 5 años.

Tabla 20***Presupuesto de Responsabilidad Social***

Objetivos específicos	Proyectos	Presupuesto (Miles US\$)
Brindar información actualizada.	Implementación de un canal digital para la atención en línea de clientes y consumidores.	20.0
Atención a los clientes.	Implementación de un canal digital para la gestión de reclamos.	25.5
		45.5

Nota: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

Se desarrolla la evaluación financiera del plan estratégico de Pillsens para incrementar las ventas con los analgésicos y antioxidantes para los próximos 5 años en el mercado de Estados Unidos.

7.1 Objetivo

Cuantificar los beneficios que logrará Pillsens con la ejecución de la estrategia para 5 años de implementación, ser rentable, reducir la deuda y posicionarse en Estados Unidos.

7.2 Bases y supuestos

Los supuestos considerados para la evaluación son los siguientes:

- Datos de la industria tomados de las 12 simulaciones de Pillsens como línea base. Se seleccionaron los resultados solo para el mercado de Estados Unidos.
- Calibración de los precios en dólares americanos (US\$) considerando el mercado real de Estados Unidos:
 - 1 unidad de fabricación = 5,000 unidades (pastillas).
 - Precio por unidad de fabricación de analgésicos = US\$ 215.00
 - Precio por unidad de fabricación de antioxidantes = US\$ 200.00
- Tasa de costo de capital (WACC¹¹) de 10.44%.
- Ubicación de las fábricas en los puntos de mayor demanda como partida.
- La depreciación de edificios es 5% anual y para los equipos es 33.3% anual.
- La reducción de capacidad de equipos y edificios es 5% anual.
- La presentación para venta de analgésicos y antioxidantes es por envases de 24, 50, 100 y 200 unidades.
- Las ventas a los clientes existentes representan un 75% del total de ventas, siendo un 25% las ventas generadas a CVS con un descuento del 5% del precio normal de lista.

7.3 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos para los próximos 5 años para la venta de analgésicos y antioxidantes se presenta en dos escenarios, manteniendo la operación actual de Pillsens (BaU¹²) y el escenario con el acuerdo comercial con CVS, que proyecta las ventas anuales como sigue:

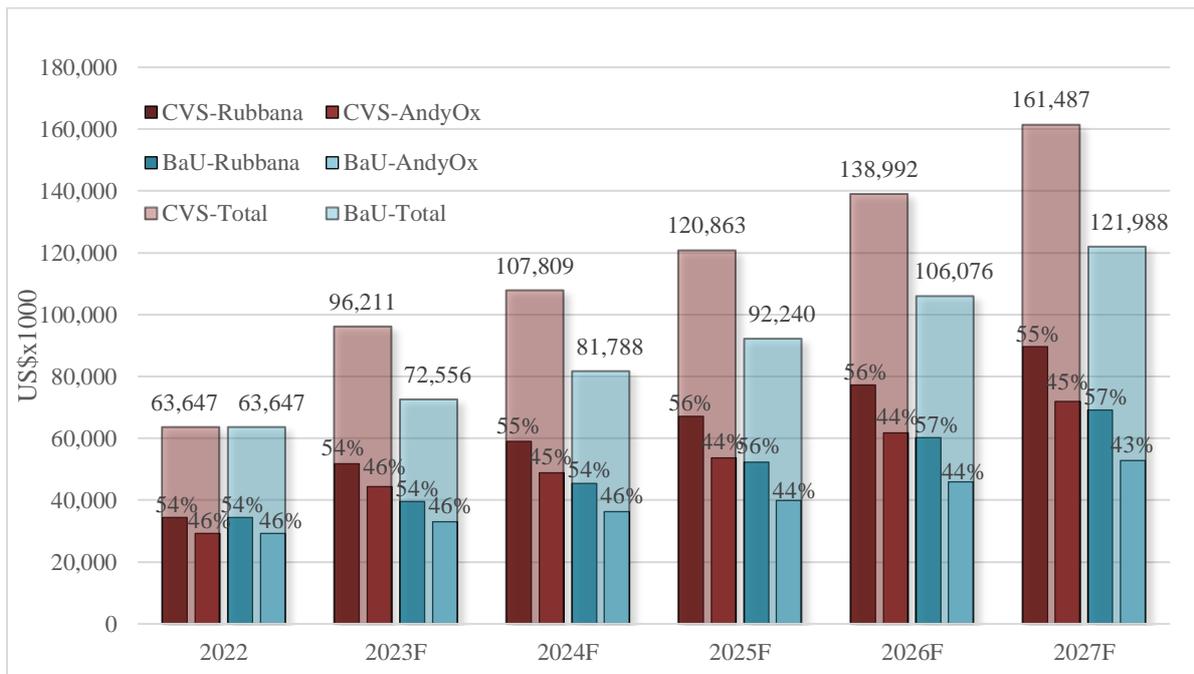
¹¹ WACC son las siglas del inglés *Weighted Average Cost of Capital*, que es la tasa de descuento usado.

¹² BaU: Business as Usual: mantener las operaciones con el mismo plan estratégico.

- Para los analgésicos, la proyección de ventas se incrementa en un 15% anual durante los 5 años. Rubbana generó US\$ 34.38 millones en el 2022, esto representa el 0.51% de participación del total de analgésicos en general y el 0.77% de participación del total de analgésicos para adultos en el mercado de Estados Unidos. Con la proyección de ventas se espera duplicar la participación a 1.02% y 1.55% (total de analgésicos y analgésicos para adultos).
- Para los antioxidantes la proyección de ventas anual es 10% para los 3 primeros años y 15% anual para los 2 años restantes de evaluación.

Figura 21

Proyección de ventas de Pillsens con y sin acuerdo con CVS



Nota: Elaboración propia, 2023.

- De acuerdo con lo presentado en la figura 8, la relación del precio con respecto a la cantidad de unidades por envase permite definir las presentaciones a promocionar para Pillsens. Los envases de 24, 50, 100 y 200 pastillas permiten brindar un margen de ganancia a las farmacias de 28% a 32% sobre el precio de venta. Adicionalmente, se define brindar un margen de 5% adicional a CVS como parte del acuerdo comercial. Aun así, Pillsens obtendría un margen de ganancia del 28% al 30% sobre el precio de venta, manteniendo un remanente del 33% al 39% para cubrir los costos totales.

Tabla 21**Precio de analgésicos y margen de ganancia desgregado**

Presentación	Unidades	24	50	100	200
Precio al público	US\$	5.26	7.54	10.59	14.89
Margen de farmacias	%	32%	30%	30%	28%
Margen adicional CVS	%	5%	5%	5%	5%
Margen Pillsens	%	30%	30%	30%	28%
Costo Pillsens	%	33%	35%	35%	39%

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.4 Estados financieros proyectados

Debido a la falta de liquidez por la alta deuda, se realizó la proyección de los estados financieros en una proyección de 5 años, como sigue:

- Para controlar la deuda corriente se realizó un préstamo bancario de US\$ 50 millones por 5 años con una tasa del 12.5%, iniciándose en el año 2022 y amortizando US\$ 15, US\$ 15 y US\$ 20 millones al final de los años 2024, 2025 y 2026.
- Se realizó un arrendamiento financiero para la adquisición de las nuevas maquinarias y edificios para cumplir con la producción proyectada (2023-2027).

En los anexos 12 y 13 se presenta la proyección de la situación financiera y el balance general.

7.5 Evaluación económica y financiera

El acuerdo comercial es beneficioso para Pillsens debido a que genera mayores ingresos gracias a una mayor exposición en el mercado tanto por tiendas físicas como por el *e-commerce*. El escenario de Pillsens sin ningún acuerdo comercial mantiene un crecimiento vegetativo, el cual no podría subsanar toda la deuda en 5 años (ver anexo 12).

Tabla 22**Ratios financieros con el acuerdo comercial con CVS**

Ratios financieros	Unidad	2022	2023F	2024F	2025F	2026F	2027F
Utilidad bruta / ventas		0.63	0.85	0.67	0.67	0.63	0.62
Rentabilidad / Ventas	-	-0.06	0.42	0.28	0.32	0.32	0.34
EBIT	US\$x1000	20,858	61,020	48,816	56,405	60,871	70,710
EBIDTA	US\$x1000	27,239	67,228	55,527	63,323	67,747	77,552
Margen EBIDTA	-	0.43	0.70	0.52	0.52	0.49	0.48
ROE - Return of Equity	-	0.18	2.18	0.62	0.44	0.34	0.29
ROA - Return of Assets	-	0.27	0.82	0.45	0.42	0.38	0.34

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.6 Análisis de la sensibilidad

El acuerdo comercial con CVS Pharmacy considera para Pillsens un precio de venta B2B¹³ menor al precio ofrecido a los clientes minoristas, pero con un compromiso de pedido por volumen mucho mayor. El precio ofrecido cede un 5% adicional del margen de ventas a favor de CVS por el volumen de despacho centralizado. El poder de negociación de CVS hace necesario evaluar el impacto en el retorno de la inversión en edificios y maquinarias adicionales por la mayor producción y proyección de ventas.

La sensibilidad se establece por el volumen de ventas adicional que Pillsens logre con CVS Pharmacy, siendo necesario evaluar la afectación en el valor presente neto. El valor agregado que se proyecta con este acuerdo comercial para un incremento anual de ventas del 15% asciende a US\$ 31.69 millones (valor presente). En la siguiente tabla se muestra la variación del valor agregado para un incremento de 5% a 25% anual de ventas.

Tabla 23

Análisis de sensibilidad por variación del volumen de ventas

Incremento anual de ventas (%)	5%	15% (meta)	25%
Capex (US\$x1000)	14,316	14,316	35,374
VAN (US\$x1000)	19,448	31,686	53,313
TIR (%)	77.2%	71.4%	48.3%

Nota: Elaboración propia, 2023.

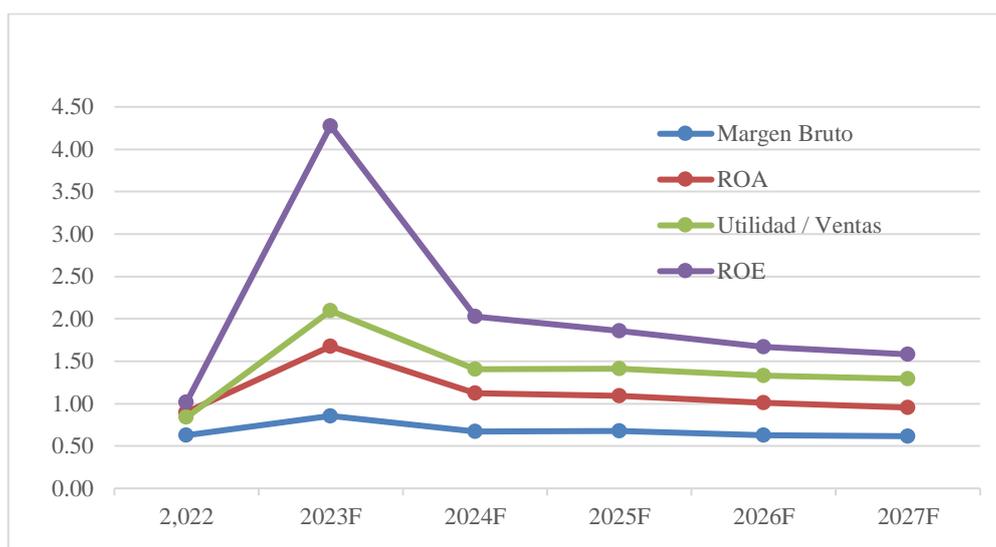
Dentro de los ratios financieros obtenidos, el valor alto del ROE¹⁴ en el año 2023F obedece a una transición, en donde el patrimonio neto en ese año va reduciendo su valor negativo y pasa a un valor positivo creciente en el tiempo.

¹³ B2B: Negocios *business to business*.

¹⁴ ROE: *Return on Equity*.

Figura 22

Descomposición de Dupont



Nota: Elaboración propia, 2023.

7.7 Rendimiento sobre la inversión

En la siguiente tabla se muestra los resultados del flujo de caja y el valor actual neto incremental que se obtiene con el acuerdo comercial con CVS Pharmacy. Se obtiene un retorno de la inversión final de 1.62 y una tasa interna de retorno de 71.4%.

Tabla 24

Flujo de caja descontado y VAN

Flujo de caja - Con acuerdo	2022	2023F	2024F	2025F	2026F	2027F
Total fondos generados	2,449	46,540	37,055	46,003	51,391	61,095
Cambios en el capital de trabajo	7,347	-28,328	-4,629	-5,600	-3,240	-2,925
Flujo de caja de operaciones	9,796	18,211	32,427	40,403	48,150	58,170
Total gastos de capital	0	5,850	20,950	13,500	9,900	10,600
Flujo de caja económico US\$x1000	9,796	12,361	11,477	26,903	38,250	47,570

Flujo de Caja - Sin acuerdo	2022	2023F	2024F	2025F	2026F	2027F
Total Fondos generados	2,848	24,314	21,148	28,489	34,715	43,244
Cambios en el capital de trabajo	6,111	-14,159	1,135	-458	-1,340	-2,221
Flujo de caja de operaciones	8,958	10,156	22,283	28,031	33,375	41,023
Total gastos de capital	0	5,850	10,150	9,450	8,150	8,500
Flujo de caja económico US\$x1000	8,958	4,306	12,133	18,581	25,225	32,523

Flujo incremental	US\$x1000	838	8,056	10,143	12,372	14,776	17,147
Gasto adicional de capital	US\$x1000	(14,316)					
Flujo de caja incremental	US\$x1000	(13,478)	8,056	10,143	12,372	14,776	17,147

VAN incremental	US\$x1000	31,686
TIR	%	71.4%

Nota: Elaboración propia, 2023.

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente plan estratégico para Pillsens permite destacar los siguientes puntos:

- Establecer el acuerdo comercial generó sinergias y agregó ventajas competitivas en los procesos de las empresas dentro de la cadena de valor donde las debilidades son cubiertas por las fortalezas compartidas dentro del acuerdo. Por un lado, la experiencia de Pillsens para brindar analgésicos y antioxidantes de calidad y precios competitivos para hacer a CVS el líder en ventas de medicamentos de venta libre y concentrarse CVS y, por otro lado, en fortalecer sus competencias en el rubro de servicios médicos.
- Los resultados del acuerdo, al cabo de los 5 años proyectados, son lograr un ROE de 0.29, que es 61% mayor que el obtenido al inicio de la evaluación. El ROA se incrementó a 0.34, que es un 25% mayor que el obtenido al inicio de la evaluación. Ambos indicadores son sostenidos por un incremento de la utilidad neta y operativa, respectivamente, y por la extensión de los pasivos en el largo plazo.
- Definir el crecimiento en ventas del 15% anual que permitirá duplicar la participación de Pillsens de 0.51% a 1.02% en ingresos por ventas en Estados Unidos en los próximos 5 años. La apuesta por elegir una estrategia de bajo riesgo (penetración de mercado) permite perfeccionar los planes funcionales de forma integral para lograr los resultados de ventas de analgésicos y antioxidantes, pues proyecta un crecimiento por ventas del 1.9%, pero no un crecimiento por volumen producido durante los 5 años. La disponibilidad de insumos y materias primas, infraestructura y el comportamiento de la demanda son un punto de análisis continuo para Pillsens.
- Un correcto uso de los instrumentos financieros permite gestionar los pasivos corrientes y no corrientes en el tiempo, pasando del 128% al 10% de los activos totales, y no compromete los recursos para llevar a cabo los planes funcionales de la estrategia de crecimiento, generando ingresos para recuperar un flujo de caja positivo. El arrendamiento financiero mantuvo parte de los beneficios anuales y de liquidez para sostener el plan estratégico, ahorrando en impuestos, depreciación de las máquinas y edificios. Se recuperó el patrimonio de la empresa, que es el 90% de

los activos, con una ratio de solvencia de 9.6 que permitirá afrontar los siguientes pasos del plan.

RECOMENDACIONES

Los autores de la presente investigación consideran que las siguientes recomendaciones se deben tomar en consideración para el plan estratégico de Pillsens:

- La estrategia de crecimiento de Pillsens deberá continuar con la formación de alianzas y acuerdos comerciales que sostengan una penetración continua en el mercado de Estados Unidos. Este escenario fortalecerá el poder de negociación de Pillsens con las cadenas de *retail*. Una posición sólida de la empresa permitirá evaluar un plan estratégico que incluya la integración vertical en la cadena de valor del negocio.
- Los mejores márgenes de ganancia están en las presentaciones de menor cantidad (24 unidades) y Pillsens deberá limitarse a ofrecer presentaciones de hasta 200 unidades para los analgésicos. En promedio, las cadenas de farmacias exigen como mínimo un 30% de margen de ganancia, pero por los costos de producción de Pillsens la empresa puede brindar un mayor margen a las farmacias, hasta un 50% más para los envases de 24, 50 y 100 unidades sin afectar los beneficios de Pillsens.
- Pillsens deberá concentrar sus esfuerzos en posicionar sus marcas Rubbana y AndyOx y no generar marcas blancas para las cadenas de *retail*. Se evidencia una tendencia de incremento de ventas de analgésicos de marcas nuevas frente a las marcas tradicionales; lo mismo ocurre con los antioxidantes que forman parte de un mercado ampliamente diversificado.
- El próximo paso de Pillsens será diversificar su cartera de productos, proyectando una reserva de sus ingresos para la I+D, aprovechando las nuevas necesidades y la diversificación de los antioxidantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Cancer Society. (2019). Medicamentos no opioides y otras medicinas para tratar el dolor por cáncer. <https://www.cancer.org/es/cancer/como-sobrellevar-el-cancer/efectos-secundarios/dolor/medicamentos-no-opioides-y-otras-medicinas-para-aliviar-el-dolor-causado-por-el-cancer.html#:~:text=Los%20medicamentos%20que%20no%20son,mayor%C3%ADa%20de%20las%20personas%20cree>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957, pp.113-124.
- Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Basque Trade & Investment. (2020, noviembre). El mercado de la biosalud en Estados Unidos. https://basquetrade.spri.eus/wp-content/uploads/2021/01/0121_Estudio_Mercado_BIO_EEUU_cas.pdf
- BBC News Mundo. (2021, 15 de septiembre). Qué es la crisis de los contenedores y cómo está afectando al comercio mundial y a tu bolsillo. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58558860>
- Blakeslee, L.; Caplan, Z.; Meyer, J.; Rabe, M., y Roberts, A. (2023). Age and Sex Composition: 2020. <https://www2.census.gov/library/publications/decennial/2020/census-briefs/c2020br-06.pdf>
- Census Bureau. (2022, 13 de setiembre). Ingresos, pobreza y cobertura de seguro médico en los Estados Unidos, 2021. <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2022/income-poverty-health-insurance-coverage/income-poverty-health-insurance-coverage-spanish.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. McGrawHill.
- Cohen, P. (2022). La guerra de Rusia en Ucrania afecta a la economía mundial. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2022/03/01/espanol/rusia-ucrania-economia-mundial.html>
- CVS Health. (2023, 8 de febrero). CVS Health's number of stores from 2005 to 2022 [Graph]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/241544/cvs-caremark-number-of-stores-since-2005/>

- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- eMarketer. (2020, 26 de marzo). Distribution of digital buyers in the United States as of February 2020, by age group In Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/469184/us-digital-buyer-share-age-group/>
- Euromonitor. (2021a). Analgesics in the US – Datagraphics. Country Report. October 2021. Euromonitor International 2022. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/analysis/related>
- Euromonitor. (2021b). Sport nutrition in the US – Datagraphics. Country Report. October 2021. Euromonitor International 2022. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/analysis/related>
- Goold, M.; Campbell, A., y Alexander, M. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. Editorial Wiley.
- Investing.com. (s.f.a). CVS Health Corp (CVS). <https://es.investing.com/equities/cvs-corp-income-statement>
- Investing.com. (s.f.b). Resumen financiero CVS. <https://es.investing.com/equities/cvs-corp-income-statement>
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Keisler-Starkey, K., y Bunch, L. (2022). Health Insurance Coverage in the United States: 2021. Current Population Reports. <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2022/demo/p60-278.pdf>
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Décimo quinta edición. Pearson.
- Organización Mundial de Comercio (OMC). (2021). El comercio de productos médicos en el contexto de la lucha contra la Covid-19: Evolución en el 2020. Nota Informativa. https://www.wto.org/spanish/tratop_s/covid19_s/medical_goods_update_jun21_s.pdf
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Grupo Patria S.A. de C.V.
- Schwab, K. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Wold Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
- Statista. (2017). Percepción de los consumidores respecto a los productos fabricados en Finlandia en 2017, por país. <https://es.statista.com/estadisticas/680117/percepcion-de-los-productos-fabricados-en-finlandia-por-pais/>
- Statista. (2021a). Companies & Products - CVS Health. Chapter 01: Pharmacy and drug stores in the U.S. <https://www.statista.com/statistics/255029/leading-us-pharmacies-based-on-prescription-revenue/>
- Statista. (2021b, 08 de diciembre). Gasto en medicamentos en países seleccionados en 2025 (en miles de millones de dólares). <https://es.statista.com/estadisticas/636087/gasto-en-medicamentos-por-paises/>
- Statista. (2022a). Población de los Estados Unidos desde 2016 hasta 2026. <https://es.statista.com/estadisticas/635251/poblacion-total-de-estados-unidos/>
- Statista. (2022b). U.S. total medicine spending 2012-2021. [Documento reservado].
- Statista. (2022d). Consumer Market Outlook 2022. <https://www.statista.com/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/united-states>
- Statista. (2022e). OTC medication retail sales in the U.S. 1965-2022. <https://www.statista.com/statistics/307237/otc-sales-in-theus/>
- Statista. (2022f). Age distribution in the United States from 2011 to 2021. <https://www.statista.com/statistics/270000/age-distribution-in-the-united-states/>
- Statista. (2023b). Industries & markets - Pharmaceutical market worldwide – Pag.30 – Chapter 4: R&D, patents, new products. <https://www.statista.com/statistics/309466/global-r-and-d-expenditure-for-pharmaceuticals/>

U.S. Department of State. (s.f.). United States Bilateral Investment Treaties.
<https://www.state.gov/investment-affairs/bilateral-investment-treaties-and-related-agreements/united-states-bilateral-investment-treaties/>

U.S. Food and Drug Administration (FDA). (s.f.). Importing Human Drugs.
<https://www.fda.gov/industry/importing-fda-regulated-products/importing-human-drugs>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
Estados Unidos es actualmente la economía con el mayor PBI per cápita del mundo con US\$ 68,700.	0.05	3	0.15
Los medicamentos sin receta son comprados en Estados Unidos bajo la autorización de la FDA que determinó que son seguros y eficaces lo que incrementó su consumo, manteniendo un alto dinamismo del mercado.	0.10	4	0.40
El gasto total en medicamentos en los Estados Unidos subió a US\$ 482,000 millones anuales en el 2018 con una tendencia creciente de US\$ 635,000 millones al 2025.	0.05	4	0.20
El aumento de la esperanza de vida ha generado un aumento de las enfermedades crónicas e impulsó la demanda de medicamentos como los analgésicos.	0.05	3	0.15
Las farmacias se convirtieron en canales de venta de productos variados donde CVS ocupa el primer puesto con una cuota de mercado del 24%, seguido por Walgreens Boots Alliance con una cuota del 15%.	0.05	4	0.20
Los medicamentos no opioides son los más prescritos y consumidos a nivel mundial para el alivio del dolor, siendo los más comunes el Paracetamol y antiinflamatorios no esteroideos (AINE).	0.1	4	0.40
El mercado de antioxidantes sintéticos para el 2020 fue de US\$ 8,978.8 millones con una tendencia de crecimiento del 5.2% al 2027 bordeando los US\$ 12,840 millones porque ayudan a prevenir posibles enfermedades y alargan la vida del ser humano al disminuir los efectos del proceso oxidativo.	0.05	3	0.15
El comportamiento de los consumidores ha cambiado con la evolución de la tecnología, lo que aceleró la accesibilidad de los medicamentos con las compras en línea, obteniendo beneficios en los negocios y mejorando la logística.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.50		1.80
Amenazas			
Tasa de desempleo está en 3.9% en Estados Unidos.	0.05	1	0.05
La competitividad mundial de Estados Unidos se redujo debido a la inflación que fue del 7% en el 2021 y se estimó de 5% para el 2022 debido a una mala política monetaria lo que afectaría las ventas minoristas.	0.05	1	0.05
La Reserva Federal de Estados Unidos redujo el pronóstico de crecimiento de su economía de 4% a 2.8%	0.05	1	0.05
La incertidumbre económica generada por la guerra entre Rusia y Ucrania generó el desabastecimiento de las materias primas, aumento del precio de la energía lo que generarían inflación y desaceleración económica.	0.05	2	0.10
El consumo crónico de analgésicos podría ocasionar problemas que requieran de una atención médica urgente.	0.05	2	0.10
Las principales distribuidoras de medicamentos de Estados Unidos (McKesson, Cardinal Health, Amerisource Bergen y CVS) enfrentan denuncias debido a la oferta de medicamentos opiáceos que generan adicción y muerte.	0.05	1	0.05
Consumo desmedido e irracional de AINE ha provocado reacciones adversas como úlcera o hemorragia digestiva y riesgo cardiovascular.	0.1	2	0.20
El retorno de inversión esperado de nuevos medicamentos es 1.8% siendo el más bajo frente al incremento de costos en 67% debido a factores como la sofisticación de nuevos medicamentos y mayores exigencias regulatorias.	0.1	2	0.20
Subtotal	0.50		0.80
Total	1.00		2.60

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 2. Lienzo del modelo de negocio de Pillsens

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de mercado
Canales minoristas: farmacias, <i>retails</i> , tiendas por departamentos, supermercados, hipermercados.	Producción en grandes volúmenes para lograr economías de escala que minimicen los costos.	Mejorar la calidad de vida de las personas a través del alivio del dolor con productos sin efectos secundarios dañinos	Estrecha relación con los canales minoristas para atender cualquier requerimiento inmediato	Distribuidores minoristas en Estados Unidos de medicamentos analgésico sin receta y antioxidantes
Alianzas con proveedores	Estrategia de ventas Business to Business (B2B)	Contribuir a elevar la esperanza de vida con productos antioxidantes		Personas con dolores musculoesqueléticos comunes
Revistas de salud y nutrición	Capacitación constante a trabajadores y minoristas			Personas que necesitan complementar su dieta con antioxidantes
Profesionales de la salud	Excelente clima laboral			
	Recursos clave		Canales	
	Trabajadores, estructura física, tecnología y patentes de productos		Distribuidores minoristas: farmacias, <i>retails</i> , tiendas por departamentos, supermercados.	
	Cultura organizacional, posicionamiento de marca.		Páginas <i>web</i> , aplicativos móviles, redes sociales	
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		
Costos operativos (insumos, fabricación, activos)		Ventas a canales minoristas en Estados Unidos		
Costos logísticos		Otros ingresos por ventas diversas		
Costos de marketing				
Costos administrativos y recursos humanos				

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011, pp. 20-44.

Anexo 3. Cadena de valor de Pillsens

Actividades de apoyo	Infraestructura Pillsens cuenta con plantas equipadas para la fabricación de sus productos Rubanna y AndyOx en Estados Unidos.															
	Administración de Recursos Humanos Capital humano calificado en I+D. Selección de personal en estados de alta demanda para asegurar los recursos para la producción de medicamentos analgésicos y antioxidantes. Organización horizontal con liderazgo desde el ápice de la organización hasta el personal de fábrica, con respeto a los beneficios sociales.															
	Desarrollo Tecnológico La I+D que consolida las fórmulas para la producción eficiente de los analgésicos y antioxidantes que es la base de la empresa que está alineada con la excelente calidad de estos. La calidad en los productos es uno de los pilares estratégicos logrando que sus productos sean altamente aceptados en el mercado por su efectividad y rápido alivio.															
	Abastecimiento Eficiencia en la distribución de los productos desde la planta de fabricación hasta las tiendas y los canales minoristas de venta. Contar con fábricas en estados estratégicos de Estados Unidos para una entrega a tiempo de acuerdo con la planificación de pedidos de productos evitando el desabastecimiento. Adecuada negociación de precios con los canales minoristas para beneficio mutuo.															
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Logística interna</th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Operaciones</th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Logística externa</th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Mercadotecnia y Ventas</th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Servicios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Actividades primarias</td> <td>Planificar la proyección de la demanda para abastecer a tiempo y reducir stock de almacén. Cumplimiento con el marco regulatorio para la fabricación y venta de medicamentos analgésicos y antioxidantes. Agilizar los procesos y comunicación digital con las áreas internas de Pillsens. Adquisición de grandes volúmenes de materia prima de alta calidad para lograr alta calidad y bajos costos.</td> <td>Producción de Rubanna y AndyOx con insumos y mano de obra calificada y capacitada de Estados Unidos. Plan de renovación de maquinaria y equipos de alta eficiencia. Grandes volúmenes de producción que permitan generar economías de escala para minimizar los costos.</td> <td>Adecuado mantenimiento de los productos en almacenes para su fácil distribución hacia las tiendas y canales minoristas</td> <td>Estrategias de mercadotecnia para lograr posicionar a la empresa en los mercados de Estados Unidos. Capacidad de ingresar a nuevos mercados.</td> <td>Capacitación de atención oportuna a los canales minoristas para la correcta venta de sus productos analgésicos y antioxidantes Fuerte vínculo de confianza con los canales minoristas resaltando los beneficios frente a los competidores.</td> </tr> </tbody> </table>						Logística interna	Operaciones	Logística externa	Mercadotecnia y Ventas	Servicios	Actividades primarias	Planificar la proyección de la demanda para abastecer a tiempo y reducir stock de almacén. Cumplimiento con el marco regulatorio para la fabricación y venta de medicamentos analgésicos y antioxidantes. Agilizar los procesos y comunicación digital con las áreas internas de Pillsens. Adquisición de grandes volúmenes de materia prima de alta calidad para lograr alta calidad y bajos costos.	Producción de Rubanna y AndyOx con insumos y mano de obra calificada y capacitada de Estados Unidos. Plan de renovación de maquinaria y equipos de alta eficiencia. Grandes volúmenes de producción que permitan generar economías de escala para minimizar los costos.	Adecuado mantenimiento de los productos en almacenes para su fácil distribución hacia las tiendas y canales minoristas	Estrategias de mercadotecnia para lograr posicionar a la empresa en los mercados de Estados Unidos. Capacidad de ingresar a nuevos mercados.
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Mercadotecnia y Ventas	Servicios											
Actividades primarias	Planificar la proyección de la demanda para abastecer a tiempo y reducir stock de almacén. Cumplimiento con el marco regulatorio para la fabricación y venta de medicamentos analgésicos y antioxidantes. Agilizar los procesos y comunicación digital con las áreas internas de Pillsens. Adquisición de grandes volúmenes de materia prima de alta calidad para lograr alta calidad y bajos costos.	Producción de Rubanna y AndyOx con insumos y mano de obra calificada y capacitada de Estados Unidos. Plan de renovación de maquinaria y equipos de alta eficiencia. Grandes volúmenes de producción que permitan generar economías de escala para minimizar los costos.	Adecuado mantenimiento de los productos en almacenes para su fácil distribución hacia las tiendas y canales minoristas	Estrategias de mercadotecnia para lograr posicionar a la empresa en los mercados de Estados Unidos. Capacidad de ingresar a nuevos mercados.	Capacitación de atención oportuna a los canales minoristas para la correcta venta de sus productos analgésicos y antioxidantes Fuerte vínculo de confianza con los canales minoristas resaltando los beneficios frente a los competidores.											

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 4. Matriz VRIO de Pillsens

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva	Rendimiento
Marca reconocida de alta calidad y bajo en costos (mercado local).	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Normal
Establece como principio fundamental la I+D para el perfeccionamiento y efectividad de sus productos.	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima de lo Normal
Focalizada en la efectividad para tratar malestares que no requieren receta médica y no genera contraindicaciones	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Encima de lo normal
Conocimiento, experiencia, habilidad y compromiso de los empleados y su relación entre ellos (clima laboral).	Sí	No	No	Sí	Ventaja temporal	Normal
Desarrollar mercado para la variedad de antioxidantes disponibles en Estados Unidos	Si	No	No	Sí	Ventaja competitiva sostenible por explotar.	Normal
Reputación e imagen institucional de la empresa, tratando bien a los trabajadores, que tratan bien a los clientes, creando valor.	Si	No	No	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Normal

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

Anexo 5. Matriz EFI de Pillsens

Factores determinantes de éxito			
Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
Sólida cultura organizacional orientada hacia la satisfacción del cliente e I+D.	0.08	4	0.32
Alto posicionamiento de marca como una empresa que oferta productos analgésicos no opioides y antioxidantes de alta calidad y que no producen efectos secundarios dañinos.	0.08	3	0.24
Excelente liderazgo y planificación territorial que contemplen la gestión del cambio y capacitaciones constantes para potenciar las habilidades de los trabajadores.	0.05	3	0.15
Excelente imagen corporativa.	0.07	4	0.28
Buenos márgenes brutos y operativos que demuestran el buen manejo de los costos.	0.03	3	0.09
Contar con un plan de producción y de abastecimiento continuo para mantener los stocks necesarios en los canales minoristas.	0.07	3	0.21
Excelentes relaciones con los proveedores y canales minoristas.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.62		2.08
Debilidades			
Deficiencias en el manejo de la administración financiera de la empresa.	0.05	2	0.10
Falta de comunicación entre las áreas funcionales para integrar acciones.	0.03	2	0.06
Malas decisiones al no invertir en publicidad y promoción de forma continua durante todo el año que hicieron perder cuota de mercado.	0.07	2	0.14
Fallido desempeño financiero con pérdidas por US\$ 127 millones debido a una mala estrategia de financiamiento generando iliquidez	0.07	2	0.14
Incremento de los costos por la no utilización del 100% de la capacidad de planta	0.03	2	0.06
Falta de estrategias agresivas de penetración y ampliación de mercados existentes.	0.03	2	0.06
Subtotal	0.38		0.69
Total	1.00		2.77

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 6. Lienzo del modelo de negocio de la nueva estrategia de Pillsens

Asociaciones clave (AsC)	Actividades clave (AC)	Propuestas de valor (PV)	Relaciones con los clientes (RCI)	Segmentos de mercado (SM)
Canales minoristas: farmacias, <i>retails</i> , tiendas por departamentos, supermercados, hipermercados. Alianzas con proveedores certificados locales Miembro de asociaciones médicas de Estados Unidos. Acuerdos con profesionales de la salud.	La producción en grandes volúmenes para lograr economías de escala que minimicen los costos. Estrategia de ventas Business to Business (B2B). Capacitación constante a trabajadores y minoristas. Excelente clima laboral.	Brindar calidad de vida a las personas a través del alivio del dolor con productos de calidad sin efectos secundarios dañinos y precios competitivos. Contribuir a elevar la esperanza de vida y mejorar el rendimiento en deportistas con los antioxidantes.	Estrecha relación con los canales minoristas para atender cualquier requerimiento inmediato. Canales de comunicación directa con el cliente final para asesorías médicas con el producto.	Distribuidores minoristas en Estados Unidos de medicamentos analgésicos sin receta y antioxidantes. Cadenas <i>retail</i> de farmacias. Personas adultas que buscan alivio efectivo del dolor. Deportistas aficionados que deseen mejorar su salud.
	Recursos clave (RC) Trabajadores capacitados, tecnología, imagen corporativa y patentes de productos.		Canales (C) Minoristas: farmacias, <i>retails</i> , tiendas por departamentos, supermercados. Páginas <i>web</i> y redes sociales.	
Estructura de costos (EC)		Fuentes de ingresos (FI)		
Costos de materias primas certificadas. Costo de inversión en capacidad de planta. Costos de producción, control de calidad, logística, almacenamiento y despacho. Gastos de administración, capacitación, marketing.		Ventas a canales minoristas en Estados Unidos Ventas por grandes lotes a cadena de <i>retail</i> con precios con descuento.		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011, pp. 20-44.

Anexo 7. Cadena de valor para la nueva estrategia de Pillsens

Actividades de apoyo	Infraestructura Contar con plantas de fabricación en lugares estratégicos donde se identifica la mayor demanda de analgésicos y antioxidantes. Dotar de equipos tecnológicos que mantengan una eficiencia energética y reducir los costos operativos.				
	Recursos Humanos Plan de reclutamiento identificando las costumbres de los ciudadanos de Estados Unidos, fomentando la diversidad cultural y la inclusión. Plan de capacitaciones enfocado con los productos de Pillsens y reforzar su identificación con la cultura del servicio.				
	Desarrollo Tecnológico Automatización de los procesos de producción de medicamentos para continuar con la producción en horario nocturno con personal reducido. Comunicación interna y externa con el uso de plataformas tecnológicas administrables. Fomentar el uso de energías renovables para reducir la huella de carbono de la empresa.				
	Abastecimiento Identificación de proveedores de materias primas que cumplan con un estricto control de calidad y de origen local. Gestión de compra por lotes anticipados alineado al plan de adquisición actualizado.				
Actividades primarias	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Mercadotecnia y Ventas	Servicios
	Almacén centralizado de materias primas. Plan de preservación de materiales. Embalaje y disposición optimizado para reducir espacios muertos en almacén.	Producción con insumos certificados, mano de obra calificada y capacitada. Grandes volúmenes de producción para generar economías de escala y minimizar costos. Automatización de los procesos.	Transporte de productos a los centros de distribución de los grandes clientes y a minoristas. Plan de despachos.	Difusión en redes sociales, con especialistas médicos, participación en foros con especialistas. Presencia frecuente en televisión.	Capacitación a minoristas para la venta de los analgésicos y antioxidantes Fuerte vínculo de confianza con los canales minoristas resaltando los beneficios frente a los competidores.

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 8. Canales de comunicación e interacción con clientes de Pillsens

Canal	Descripción del canal	Fases del canal				
		Información	Evaluación	Compra	Entrega	Postventa
Farmacias físicas y clientes actuales.	Principal canal de contacto con el cliente donde se concreta la propuesta de valor por la calidad de los productos en envases adecuados, con información relevante y siempre en stock.	x	x	x	x	x
Atención al cliente	Responsable de contactar a todos los logísticos-compradores de cada punto de venta de CVS para el seguimiento de los pedidos.	x	x			x
Redes sociales	Actualización constante con información corporativa, evidencia científica, entrevistas con pacientes y comunidad médica sobre los beneficios del portafolio Pillsens. Su función principal será de un canal promocional y de comunicación con el público objetivo.	x	x			x
E-mail	Habilitación de correo corporativo para la atención al cliente y reportes de farmacovigilancia a través del cual se podrá solicitar información sobre los analgésicos y antioxidantes que comercializa la empresa.	x	x			x

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 9. Evaluación financiera de Pillsens - Acuerdo con CVS

Ratios financieros	Unidad	2,022	2023F	2024F	2025F	2026F	2027F
Utilidad bruta / Ventas		0.63	0.85	0.67	0.67	0.63	0.62
Rentabilidad / Ventas - (Utilidad neta / Ventas)	-	-0.06	0.42	0.28	0.32	0.32	0.34
EBIT - (Utilidad operativa + Impuestos)	US\$x1,000	20,858	61,020	48,816	56,405	60,871	70,710
EBIDTA - (Utilidad operativa + Depreciación)	US\$x1,000	27,239	67,228	55,527	63,323	67,747	77,552
Margen EBIDTA - (EBIDTA / Ventas)	-	0.43	0.70	0.52	0.52	0.49	0.48
ROE - Return of Equity - (Utilidad neta/ Patrimonio)	-	0.18	2.18	0.62	0.44	0.34	0.29
ROA - Return of Assets - (EBIT/ Activos totales)	-	0.27	0.82	0.45	0.42	0.38	0.34
Circulante (Activo corriente/Pasivo corriente)	-	2.71	1.35	1.80	2.08	5.88	11.94
Capital de trabajo Activo corriente/Pasivo corriente	US\$x1,000	16,705	6,338	20,035	34,150	72,108	124,019
Variación capital de trabajo	US\$x1,000	10,367	-13,697	-14,115	-37,957	-51,912	124,019
Rotación del inventario - (Costo ventas / Existencias)	-	1.23	1.87	7.86	43.05	132.51	73.73
Días de venta pendientes de cobro (360 / (Ventas / Cuentas por cobrar))	-	29.59	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00
Rotación de activos totales - (Ventas / Total activos)	-	0.83	1.29	1.00	0.89	0.88	0.77
Ratio de solvencia - (Total activos/ Total pasivos)	-	0.78	1.33	1.83	2.85	6.12	9.60
Razón de endeudamiento - (Total pasivos / Total activos)	-	1.28	0.75	0.55	0.35	0.16	0.10
Margen de utilidad - (Utilidad neta / Ventas)	-	-0.06	0.42	0.28	0.32	0.32	0.34
Costo de venta % - (Costo venta / Ventas)	-	0.37	0.15	0.33	0.33	0.37	0.38
Margen EBIDTA - (EBIDTA / Ventas)	-	0.43	0.70	0.52	0.52	0.49	0.48

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 10. Evaluación financiera de Pillsens – Sin acuerdo con CVS (BaU)

Ratios financieros	Unidad	2,022	2023F	2024F	2025F	2026F	2027F
Rentabilidad / Ventas - (Utilidad neta / Ventas)	-	-0.06	0.25	0.18	0.24	0.27	0.30
EBIT - (Utilidad operativa + Impuestos)	US\$x1000	20,858	29,522	24,723	32,625	40,364	51,160
EBIDTA - (Utilidad operativa + Depreciación)	US\$x1000	27,239	35,730	31,010	38,979	46,689	57,459
Margen EBIDTA - (EBIDTA / Ventas)	-	0.43	0.49	0.38	0.42	0.44	0.47
ROE - Return of equity - (Utilidad neta/ Patrimonio)	-	0.16	-5.44	1.29	0.66	0.46	0.37
ROA - Return of assets - (EBIT/ Activos totales)	-	0.27	0.33	0.25	0.30	0.33	0.37
Circulante - (Activos corrientes / Pasivos corrientes)	-	0.44	0.73	0.91	1.38	2.91	54.78
Capital de trabajo - (Activos corrientes - Pasivos corrientes)	US\$x1000	-32,896	-14,404	-4,154	13,619	39,848	74,731
Variación Capital de trabajo	US\$x1000	-18,493	-10,250	-17,773	-26,229	-34,883	74,731
Rotación del inventario - (Costo ventas / Existencias)	-	1.23	1.38	1.88	1.84	1.98	2.18
Días de venta pendientes de cobro (360 / (Ventas / Cuentas por cobrar))	-	29.59	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00
Rotación de activos totales - (Ventas / Total activos)	-	0.83	0.81	0.84	0.85	0.87	0.88
Ratio de solvencia - (Total activos / Total pasivos)	-	0.78	0.96	1.13	1.45	2.04	3.45
Razón de endeudamiento - (Total pasivos / Total activos)	-	1.28	1.04	0.88	0.69	0.49	0.29
Margen de utilidad - (Utilidad neta / Ventas)	-	-0.06	0.25	0.18	0.24	0.27	0.30
Costo de venta % - (Costo venta / Ventas)	-	0.37	0.32	0.44	0.41	0.40	0.38
Margen EBIDTA - (EBIDTA / Ventas)	-	0.43	0.49	0.38	0.42	0.44	0.47

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 11. Estado de resultados con el acuerdo con CVS

Estado de resultados		ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL											
		2022	2023F	2024F	2025F	2026F	2027F	2023-2022	2024-2023	2025-2024	2026-2025	2027-2026							
Ventas netas	US\$x1000	63,647	96,211	107,809	120,863	138,992	161,487	100%	100%	100%	100%	100%	100%	51%	12%	12%	15%	16%	
Costos variables																			
Rubbana	US\$x1000	10,021	16,299	26,447	25,544	33,935	38,846	16%	17%	25%	21%	24%	24%	63%	62%	-3%	33%	14%	
Costo unitario de materiales y suministros	US\$/Und	79.68	75.00	74.00	73.00	71.00	69.00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-6%	-1%	-1%	-3%	-3%	
Compras de materiales y suministros	US\$x1000	7,967	12,750	20,572	19,710	25,915	29,325	13%	13%	19%	16%	19%	18%	60%	61%	-4%	31%	13%	
Costos variables de personal	US\$x1000	2,002	3,464	5,778	5,724	7,892	9,374	3%	4%	5%	5%	6%	6%	73%	67%	-1%	38%	19%	
Transporte	US\$x1000	53	85	97	111	127	148	0%	0%	0%	0%	0%	0%	62%	14%	14%	15%	16%	
AndyOx	US\$x1000	7,614	9,457	12,250	17,458	18,692	22,831	12%	10%	11%	14%	13%	14%	24%	30%	43%	7%	22%	
Costo unitario de materiales y suministros	US\$/Und	37.79	38.00	38.00	38.00	38.00	38.00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	
Compras de materiales y suministros	US\$x1000	4,772	5,890	7,600	10,792	11,476	13,946	7%	6%	7%	9%	8%	9%	23%	29%	42%	6%	22%	
Costos variables de personal	US\$x1000	2,798	3,488	4,564	6,571	7,106	8,757	4%	4%	4%	5%	5%	5%	25%	31%	44%	8%	23%	
Transporte	US\$x1000	44	79	87	95	110	128	0%	0%	0%	0%	0%	0%	78%	10%	10%	15%	16%	
Inventarios																			
Cambios en inventarios	US\$x1000	6,036	-11,801	-2,889	-3,642	-521	449	9%	-12%	-3%	-3%	0%	0%	-296%	-76%	26%	-86%	-186%	
Total costos variables	US\$x1000	23,671	13,955	35,808	39,361	52,106	62,126	37%	15%	33%	33%	37%	38%	-41%	157%	10%	32%	19%	
Beneficio bruto	US\$x1000	39,976	82,256	72,000	81,502	86,887	99,360	63%	85%	67%	67%	63%	62%	106%	-12%	13%	7%	14%	
Costos de marketing y ventas																			
Publicidad	US\$x1000	3,000	5000	6000	7000	8000	9000	5%	5%	6%	6%	6%	6%	67%	20%	17%	14%	13%	
Servicio al cliente	US\$x1000	1,682	2000	2500	3000	3500	4000	3%	2%	2%	2%	3%	2%	19%	25%	20%	17%	14%	
Investigación de mercado	US\$x1000	578	600	600	600	600	600	1%	1%	1%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	
Total costos de marketing y ventas	US\$x1000	5,259	7,600	9,100	10,600	12,100	13,600	8%	8%	8%	9%	9%	8%	45%	20%	16%	14%	12%	
Costos fijos																			
Administración	US\$x1000	4,537	4,628	4,720	4,815	4,911	5,009	7%	5%	4%	4%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	
Costos de despidos	US\$x1000	440	0	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%	0%	-100%	0%	0%	0%	0%	
Control de calidad	US\$x1000	1,436	1,500	1,600	1,700	1,800	1,900	2%	2%	1%	1%	1%	1%	4%	7%	6%	6%	6%	
Mejora en la eficiencia de costos	US\$x1000	850	850	850	850	850	850	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	
Costos del inventario de existencias	US\$x1000	215	450	203	215	-521	449	0%	0%	0%	0%	0%	0%	109%	-55%	6%	-342%	-186%	
Total costos fijos	US\$x1000	7,477	7,428	7,373	7,580	7,040	8,209	12%	8%	7%	6%	5%	5%	-1%	-1%	3%	-7%	17%	
Beneficio operativo antes de Depreciación (EBITDA)	US\$x1000	27,239	67,228	55,527	63,323	67,747	77,552	43%	70%	52%	52%	49%	48%	147%	-17%	14%	7%	14%	
Depreciación																			
Edificios	US\$x1000	1,843	1,851	2,508	2,883	2,989	3,089	3%	2%	2%	2%	2%	2%	0%	36%	15%	4%	3%	
Maquinaria	US\$x1000	4,538	4,357	4,204	4,035	3,887	3,753	7%	5%	4%	3%	3%	2%	-4%	-4%	-4%	-4%	-3%	
Beneficio operativo (EBIT)	US\$x1000	20,858	61,020	48,816	56,405	60,871	70,710	33%	63%	45%	47%	44%	44%	193%	-20%	16%	8%	16%	
Financiación y gastos																			
Intereses devengados	US\$x1000	20	1108	1156	770	503	226	0%	1%	1%	1%	0%	0%	5438%	4%	-33%	-35%	-55%	
Int.exp. en préstamos a largo plazo	US\$x1000	6,250	6524	7486	5781	3693	1017	10%	7%	7%	5%	3%	1%	4%	15%	-23%	-36%	-72%	
Int.exp. en préstamos a corto plazo	US\$x1000	18,560	4551	4076	1918	1332	1244	29%	5%	4%	2%	1%	1%	-75%	-10%	-53%	-31%	-7%	
Beneficio antes de impuestos	US\$x1000	-3,932	51,053	38,410	49,475	56,348	68,674	-6%	53%	36%	41%	41%	43%	-1398%	-25%	29%	14%	22%	
Impuestos directos (21%)	US\$x1000	0	10,721	8,066	10,390	11,833	14,422	0%	11%	7%	9%	9%	9%	0%	-25%	29%	14%	22%	
Beneficio para el año	US\$x1000	-3,932	40,332	30,344	39,085	44,515	54,253	-6%	42%	28%	32%	32%	34%	-1126%	-25%	29%	14%	22%	

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 12. Balance general con el acuerdo con CVS

HOJA DE BALANCE		2022						2023F					2024F					2025F					2026F					2027F				
		2022	2023F	2024F	2025F	2026F	2027F	2022	2023F	2024F	2025F	2026F	2027F	2022	2023F	2024F	2025F	2026F	2027F	2022	2023F	2024F	2025F	2026F	2027F	2022	2023F	2024F	2025F	2026F	2027F	
Activos	US\$x1000	76,950	74,348	107,717	135,394	158,325	208,395	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
Activos corriente	US\$x1000	26,479	24,263	44,944	65,634	86,891	135,353	34%	33%	42%	48%	55%	65%	34%	33%	42%	48%	55%	65%	34%	33%	42%	48%	55%	65%	34%	33%	42%	48%	55%		
Inventario de productos terminados	US\$x1000	19,247	7,446	4,556	914	393	843	25%	10%	4%	1%	0%	0%	25%	10%	4%	1%	0%	0%	25%	10%	4%	1%	0%	0%	25%	10%	4%	1%	0%		
Cuentas por cobrar	US\$x1000	5,232	14,432	16,171	18,129	20,849	24,223	7%	19%	15%	13%	13%	12%	7%	19%	15%	13%	13%	12%	7%	19%	15%	13%	13%	12%	7%	19%	15%	13%	13%		
Efectivo y equivalentes de efectivo	US\$x1000	2,000	2,386	24,216	46,590	65,649	110,287	3%	3%	22%	34%	41%	53%	3%	3%	22%	34%	41%	53%	3%	3%	22%	34%	41%	53%	3%	3%	22%	34%	41%		
Activos no corrientes	US\$x1000	50,471	50,085	62,773	69,760	71,434	73,043	66%	67%	58%	52%	45%	35%	66%	67%	58%	52%	45%	35%	66%	67%	58%	52%	45%	35%	66%	67%	58%	52%	45%		
Edificios	US\$x1000	36,856	37,013	50,163	57,655	59,772	61,783	48%	50%	47%	43%	38%	30%	48%	50%	47%	43%	38%	30%	48%	50%	47%	43%	38%	30%	48%	50%	47%	43%	38%		
Maquinaria	US\$x1000	13,615	13,071	12,611	12,105	11,662	11,259	18%	18%	12%	9%	7%	5%	18%	18%	12%	9%	7%	5%	18%	18%	12%	9%	7%	5%	18%	18%	12%	9%	7%		
Pasivos y patrimonio neto	US\$x1000	76,950	74,348	107,717	135,394	158,325	208,395	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
Pasivo	US\$x1000	98,784	55,850	58,875	47,467	25,883	21,700	128%	75%	55%	35%	16%	10%	128%	75%	55%	35%	16%	10%	128%	75%	55%	35%	16%	10%							

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sr. Miguel Ángel Bravo Olayunca

Nació en la ciudad de Cusco. Es Ingeniero Informático y de Sistemas, con estudios en la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en la empresa Unimaq S.A. Actualmente se desempeña como Jefe de Servicios Post Venta.

Srta. Mariela Díaz Palacín

Nació en la ciudad de Lima. Es Licenciada en Derecho, con estudios en Gestión Empresarial. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción, distribución y comercialización de productos de consumo masivo. Actualmente se desempeña como Asesor Legal de PYMES.

Sr. Cesar Alan Justo Gómez

Nació en la ciudad de Tacna. Es Contador Público Colegiado, con estudios en Auditoría, Control Interno y Gestión de Riesgos. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el ejercicio de la Auditoría Gubernamental. Actualmente se desempeña como Gerente Regional de Control de la Contraloría General de la República.

Sr. Martín Ruber Paul Requejo Arleón

Nació en la ciudad de Lima. Es Ingeniero Mecánico Electricista, con estudios en la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en Ingeniería y en Gestión de Proyectos. Actualmente se desempeña como Especialista Senior de Proyectos en el sector minero.

Srta. Narda Erika Tirado Castro

Nació en la ciudad de Lima. Es Bachiller en Marketing, con estudios en Administración de Empresas. Cuenta con más de 20 años de experiencia laborando en el sector farmacéutico. Actualmente se desempeña como Representante de Ventas de Oncología.