



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

PLAN ESTRATEGICO DE PILLSSENS PERIODO 2025-2027

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

**Presentado por
Jessica Mabel Tineo Panduro
Angela Maria De La Cruz Rondon**

Asesor: Wilfredo Jesus Lafosse Quintana
[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, agosto 2024

Anexo II

Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

Documento: EPG- REV-V2040



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Escuela de
Postgrado

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL
SISTEMA ANTIPLAGIO
Opción Libre

A través del presente, **Wilfredo Jesús Lafosse Quintana** deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATEGICO DE PILLSSENS PERIODO 2025-2027" presentado por las alumnas, *Jessica Mabel Tineo Panduro y Angela Maria De La Cruz Rondon* para optar al grado académico de magíster (*Administración*) fue sometido al análisis del sistema anti plagio TURNITIN el día 23 de Octubre de 2024, dando el siguiente resultado:



Se adjunta el reporte original completo.

Fecha 23 de Octubre de 2024

Wilfredo Lafosse Quintana

DNI 4284863

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación abarca la formulación de una estrategia para Pillsens, una compañía dedicada a la fabricación de productos farmacéuticos desde 1865 en Finlandia, especializada en la venta de productos genéricos. Actualmente, Pillsens enfrenta desafíos operativos y financieros debido a la disminución de sus ventas en el mercado estadounidense, problemas de liquidez y una rentabilidad operativa decreciente, lo que ha provocado una caída en sus beneficios acumulados durante los últimos cinco años. Sin embargo, la proyección de crecimiento del mercado farmacéutico en Estados Unidos, el aumento en el gasto en salud y el envejecimiento de la población representan una oportunidad significativa de crecimiento para Pillsens. Por lo tanto, es recomendable que el plan incluya la implementación de alianzas con farmacias y clínicas que atiendan a adultos mayores. El fortalecimiento estratégico de Pillsens en Estados Unidos se logrará mediante la implementación de planes que aseguren el equilibrio y la estabilidad organizacional. Las metas, objetivos e indicadores establecidos contribuirán al cumplimiento de los objetivos estratégicos para 2027. Finalmente, se demuestra que el plan estratégico genera un mayor valor para la compañía, con una inversión requerida de USD 8,504 mil, lo cual produce un VAN financiero de USD 4,270 mil y una TIR financiera del 35%.

ABSTRACT

This research covers the formulation of a strategy for Pillsens, a pharmaceutical manufacturing company since 1865 in Finland, specializing in the sale of generic products. Currently, Pillsens is facing operational and financial challenges due to declining sales in the U.S. market, liquidity problems, and declining operating profitability, which has led to a drop in its cumulative profits over the past five years. However, the projected growth of the U.S. pharmaceutical market, the increase in healthcare spending and the aging population represents a significant growth opportunity for Pillsens. Therefore, it is recommended that the plan include the implementation of alliances with pharmacies and clinics that serve older adults. The strengthening of Pillsens' strategic unit in the United States will be achieved through the implementation of plans that ensure the balance and stability of the organization. The established goals, objectives and indicators will contribute to the fulfillment of the company's strategic objectives for 2027. Finally, it is shown that Pillsens' strategic plan generates greater value for the company, with a required investment of USD 8,504 thousand, which produces a financial NPV of USD 2,740 thousand and a financial IRR of 28%.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa	1
1. Antecedentes.....	1
2. Perfil actual.....	1
3. Resumen de la empresa	1
4. Plan de negocios de la empresa (análisis CANVAS)	3
5. Definición del problema	4
6. Propuesta de solución para Pillsens.....	5
Capítulo II. Análisis Externo	6
1. Macroentorno: Análisis PESTEL	6
1.1 Variables políticas y legales.....	6
1.2. Variables económicas.....	6
1.3. Variables socioculturales y demográficas	7
1.4. Variables tecnológicas.....	8
1.5. Variables ambientales	9
2. Análisis del Sector o Microentorno	10
2.1. Rivalidad entre actuales competidores.....	10
2.2. Amenaza de ingreso de nuevos participantes.....	12
2.3. Poder de negociación de los clientes.....	13
2.4. Poder de negociación de los proveedores	14
2.5. Amenaza de productos sustitutos	14

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	16
---	----

Capítulo III. Análisis interno 18

1. Cadena de valor	18
2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)	20
3. Análisis VRIO	22
4. Ventaja competitiva.....	22
5. Estrategia competitiva	22

Capítulo IV Análisis del mercado..... 24

1. Estudio de Mercado	24
1.1. Mercado de productos de salud del consumidor	24
1.2. Mercado Mundial de productos farmacéuticos de venta libre - OTC	26
1.3. Mercado de Estados Unidos de productos farmacéuticos de venta libre – OTC	28
1.4. Analgésicos y comportamiento del consumidor en Estados Unidos.....	28
1.5. Crecimiento de mercado de Analgésicos en comparación con las Industrias FMCG.....	29
1.6. Productos de marca, genéricos o privados.....	30
1.7. Proyección de la demanda de Pillsens 2025-2027.....	30
1.7.1. Población total	30
1.7.2. Mercado potencial.....	31
1.7.3. Mercado disponible.....	31
1.7.4. Mercado efectivo	31
1.7.5. Mercado objetivo	31

Capítulo V. Generación y selección de estrategia 33

1. Visión para Pillsens	33
2. Misión para Pillsens.....	33

3. Valores de la empresa.....	33
4. Objetivos estratégicos (OE).....	33
5. FODA Cruzado.....	35
6. Estrategia competitiva	37
7. Estrategia de crecimiento.....	37

Capítulo VI: Planes Funcionales 39

1. Plan de Marketing.....	39
1.1. Objetivo del plan de Marketing	39
1.2. Definición del mercado	39
1.3. Segmentación del mercado.....	40
1.4. Posicionamiento de la marca	41
1.5. Las 4P de marketing	41
1.5.1. Producto	41
1.5.2. Precio	41
1.5.3. Plaza.....	41
1.5.4. Promoción.....	42
1.6. Acciones para el logro de los objetivos de marketing	42
1.7. La demanda del 2025 al 2027	43
1.8. Presupuesto.....	47
2. Plan de Operaciones	48
2.1. Objetivos del plan de Operaciones	48
2.2. Acciones para el logro de los objetivos de operaciones	48
2.3. Presupuesto de Operaciones	50
3. Plan de Recursos Humanos	51
3.1. Objetivos del plan de Recursos Humanos	51
3.2. Acciones para el logro de los objetivos de recursos humanos	51

3.3. Presupuesto del plan de Recursos Humanos	56
4. Plan de Responsabilidad Social	57
4.1. Lineamientos del plan de responsabilidad social	57
4.2. Plan de actividades de responsabilidad social	58
4.3. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social.....	59
5. Plan de Finanzas	59
5.1. Objetivos del plan de finanzas.....	59
5.2. Datos, Supuestos y Políticas.....	60
5.3. Monto de la Inversión.....	60
5.4. Fuentes de Financiamiento	61
5.5. Metodología de la Evaluación Financiera	61
5.6. Determinación de la tasa de descuento.....	62
5.7. Estados Financieros Proyectados.....	62
5.8. Análisis de sensibilidad	67
5.8.1. Escenario optimista.....	67
5.8.2. Escenario probable.....	68
5.8.3. Escenario pesimista.....	68
5.9. Conclusiones.....	70
6. Indicadores.....	70
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	71
1. Conclusiones.....	71
2. Recomendaciones.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXOS.....	77

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis CANVAS - B2B	3
Tabla 2 <i>Variables políticas y legales</i>	6
Tabla 3 <i>Variables Económicas</i>	7
Tabla 4 <i>Variables Socioculturales y demográficas</i>	8
Tabla 5 <i>Variables Tecnológicas</i>	9
Tabla 6 <i>Variable Ambiental</i>	9
Tabla 7 <i>Resumen de las 5 fuerzas de Porter</i>	15
Tabla 8 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE</i>	16
Tabla 9 <i>Cadena de Valor Pillsens</i>	19
Tabla 10 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	20
Tabla 11 <i>Análisis VRIO</i>	22
Tabla 12 <i>Tamaños de mercado, 2022</i>	24
Tabla 13 <i>Mercado de analgésicos de Pillsens al 2027</i>	31
Tabla 14 <i>Estimación de la demanda de Pillsens – Estados Unidos</i>	32
Tabla 15 <i>FODA Cruzado</i>	35
Tabla 16 <i>Matriz ANSOFF</i>	38
Tabla 17 <i>Objetivo del plan de Marketing</i>	39
Tabla 18 <i>Segmentación del mercado</i>	40
Tabla 19 <i>Inversión en la Comunicación de valor de la marca (miles de dólares)</i>	44
Tabla 20 <i>Presupuesto del plan funcional de Marketing (Miles de USD)</i>	47
Tabla 21 <i>Objetivos del Plan de Operaciones</i>	48
Tabla 22 <i>Cronograma de actividades y montos asignados en miles de dólares de la metodología Lean</i>	50
Tabla 23 <i>Presupuesto de Operaciones (Miles de USD)</i>	50
Tabla 24 <i>Objetivos del plan de Recursos Humanos</i>	51
Tabla 25 <i>Resumen de la planilla Pillsens</i>	52
Tabla 26 <i>Descripción de puestos</i>	54
Tabla 27 <i>Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos (Miles de USD)</i>	56
Tabla 28 <i>Objetivos del plan de Responsabilidad Social</i>	58
Tabla 29 <i>Presupuesto del plan de responsabilidad social (miles de dólares)</i>	59
Tabla 30 <i>Objetivos del plan de finanzas</i>	59

Tabla 31 Plan de inversión de Pillsens 2025-2027 (miles de dólares).....	60
Tabla 32 Fuentes de financiamiento (Miles de dólares)	61
Tabla 33 Detalle del préstamo.....	61
Tabla 34 Cálculo del WACC	62
Tabla 35 Estado de Resultados proyectado sin estrategia (Miles de USD)	63
Tabla 36 Estado de Resultados proyectado con estrategia (Miles de USD)	64
Tabla 37 Flujo de Caja Proyectado sin estrategia (Miles de USD).....	65
Tabla 38 Flujo de Caja Proyectado con estrategia (Miles de USD)	66
Tabla 39 Flujo de Caja Incremental (Miles de USD)	66
Tabla 40 Escenario optimista	68
Tabla 41 Escenario probable	68
Tabla 42 Escenario pesimista.....	69
Tabla 43 Comparación de indicadores de los escenarios.....	69
Tabla 44 KPIs Propuestos	70

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama de Pillsens.....	2
Figura 2 Esquema del Problema	4
Figura 3 Matriz Interna Externa (IE)	21
Figura 4 Participación de ventas del Mercado Farmacéutico	25
Figura 5 Crecimiento de ventas del Mercado Mundial de productos farmacéuticos de venta libre - OTC.....	27
Figura 6 Analgésicos Histórico y Pronóstico 2017 a 2027 – Global	27
Figura 7 Desempeño de Ventas de Analgésicos – Porcentaje en EEUU 2009 al 2022.....	29
Figura 8 Analgésicos frente Industrias FMCG seleccionadas -FMCG Index.....	29
Figura 9 Ventas Netas y Costos de Marketing y Ventas de Pillsens 2020-2024, miles de USD	46

Índice de anexos

Anexo 1 Balance General proyectado sin estrategia (Miles de USD)	78
Anexo 2 Balance General proyectado con estrategia (Miles de USD)	79
Anexo 3 Estrategia de precios	80
Anexo 4 Estimación de ingresos (Miles de USD)	80
Anexo 5 Ratios financieras de Pillsens 12 años	81
Anexo 6 Ratios financieras proyectados sin estrategia	82
Anexo 7 Ratios financieras proyectados con estrategia	83

Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa

1. Antecedentes

Pillsens, fundada en 1865 en Finlandia, es una empresa con más de 150 años de experiencia en la fabricación de productos farmacéuticos. Desde su creación, se ha destacado por su compromiso con la salud pública, ofreciendo medicamentos de alta calidad y a precios accesibles. Inicialmente enfocada en el mercado local, Pillsens ha logrado expandir su presencia a nivel internacional, con un especial interés en consolidarse en América del Norte, destacándose por su enfoque en la producción de medicamentos genéricos.

2. Perfil actual

Presencia Internacional

Finlandia, Francia y Estados Unidos

Productos

Rubbana: Pillsens ha enfocado su gestión en la venta de un producto analgésico (alivio del dolor) con el nombre comercial de Rubbana.

AndyOx: Pillsens cuenta con un antioxidante (suplemento para mejorar la vida).

Canales de Distribución

Cadenas de farmacias, farmacias independientes, clínicas, hospitales públicos y retail.

Posicionamiento de Marca

Pillsens se ha consolidado como una marca de confianza en el sector farmacéutico, destacándose por su compromiso con la calidad y accesibilidad de sus productos. La compañía se esfuerza por maximizar la percepción de calidad, lo que fortalece la lealtad del cliente y consolida su permanencia en el sector.

Innovación y tecnología

La innovación es un pilar fundamental en la estrategia de Pillsens. La empresa ha invertido significativamente en investigación y desarrollo para mejorar sus productos. Además, emplea tecnologías de automatización y la digitalización para optimizar sus procesos de producción y logística.

3. Resumen de la empresa

Desde sus inicios, la compañía ha centrado sus fundamentos en la exploración y fabricación de productos novedosos y mejorados, con el objeto de promover su crecimiento y expansión.

En la actualidad Pillsens tiene como modelo de negocio a la medicina tradicional y medicina

formal basándose en la investigación y el desarrollo como su primera fortaleza para el crecimiento de esta.

Se concentra en esfuerzos para iniciar exportación de fármacos de comercialización libre y recetados a mercados de Estados Unidos y Francia desde la década de los 50.

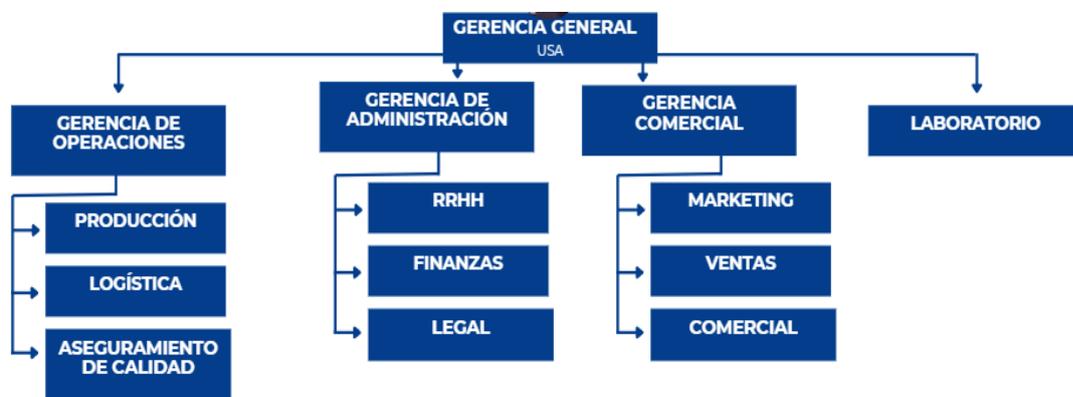
En 2023 la empresa tuvo ingresos promedio en AndyOx de \$ 38.04 Millones y en Rubbana (analgésico) por \$ 106.92 Millones.

Pillsens, una empresa que creció entre 2013 y 2016, enfrentó desafíos financieros posteriores. En 2017, las ventas cayeron a \$ 78.22 millones, aunque se recuperaron a \$ 129.02 millones en 2019. Sin embargo, desde 2020, las ventas descendieron nuevamente, alcanzando \$ 123.58 millones en 2023. La liquidez también fluctuó: cayó hasta \$ 1.39 millones en 2017, se recuperó a \$ 21.92 millones en 2019, y volvió a bajar a \$ 6.97 millones en 2022. El EBIT mostró una caída constante desde 2012, con un mínimo de -9.66% en 2017 y una recuperación temporal a 5.46% en 2018, pero descendió a -0.54% en 2023. Los beneficios anuales crecieron hasta \$ 40.28 millones en 2016, pero desde 2017 cayeron, registrando pérdidas de -\$ 17.20 millones en 2018 y -\$ 1.22 millones en 2023.

La misión actual de la empresa es: “Desarrollar y distribuir productos farmacéuticos de alta calidad, accesibles y eficaces, que contribuyan a mejorar la salud y el bienestar de las personas. Al mismo tiempo, nos comprometemos a crear un entorno de trabajo positivo y satisfactorio para nuestro equipo.”

Figura 1

Organigrama de Pillsens



Elaboración propia (2024)

4. Plan de negocios de la empresa (análisis CANVAS)

El Business Model Canvas (BMC) es una herramienta estratégica diseñada para visualizar y analizar de manera eficiente los modelos de negocio. Simplifica conceptos complejos al estructurarlos en un único lienzo que se compone de nueve elementos clave, lo que facilita su comprensión y aplicación (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Tabla 1

Análisis CANVAS - B2B

<p><u>Asociaciones clave</u> Distribuidores (farmacias, mercados) -Entidades reguladoras -Accionistas -Proveedores -OMS -Médicos</p>	<p><u>Actividades clave</u> - Producción de analgésicos y antioxidantes genéricos de alta calidad. - Supervisión de los procesos para asegurar la calidad de los productos. - Planificación de la demanda. - Distribución a las tiendas en 7 estados de USA - Gestión de Marketing en canales digitales y telesalud.</p>	<p><u>Propuesta de valor</u> - Ofrecer a los consumidores productos farmacéuticos confiables, seguros y accesibles. Su portafolio incluye Rubbana, un analgésico eficaz para el alivio del dolor, y AndyOx, un antioxidante diseñado para mejorar la calidad de vida.</p>	<p><u>Relaciones con el cliente</u> -Publicidad personalizada orientada a segmentos altos de clientes -Servicios postventa, por atención presencial y telesalud -Congreso de médicos -Activaciones con los visitantes médicos a farmacias clínicas</p>	<p><u>Segmentos de Mercado</u> -Mercado General: 7 estados de Estados Unidos -Público de mercado de genéricos de calidad - Personas con edad de 65 años a más</p>
<p><u>Estructura de costos</u> Costo Directo -Planilla de operación -Costos sobre SIG (Calidad) -Transporte para la distribución de productos Costos Indirectos -Costos fijos de la producción (agua, luz, alquiler) -Costos generales y personal administrativo Gastos Generales -Administrativos - Planilla externa al área de operación -Publicidad Tradicional y No Tradicional</p>	<p><u>Recursos clave</u> - Planta de fabricación en USA - Proveedores de productos de calidad con cumplimiento de entre “just in time” --Personal operativo altamente calificado y capacitado anualmente -Cadena de distribución óptima -Almacén y política de 10% de inventarios</p>	<p><u>Fuentes de Ingresos</u> -Ventas a distribuidores -Ingreso de Ventas al consumidor -Licitaciones</p>	<p><u>Canales</u> -Medios Tradicionales (TV/Radio) al consumidor final. -No Tradicionales (Social Media, Medios Digitales) al consumidor final. - Canales indirectos (distribuidores- mayoristas)</p>	

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

5. Definición del problema

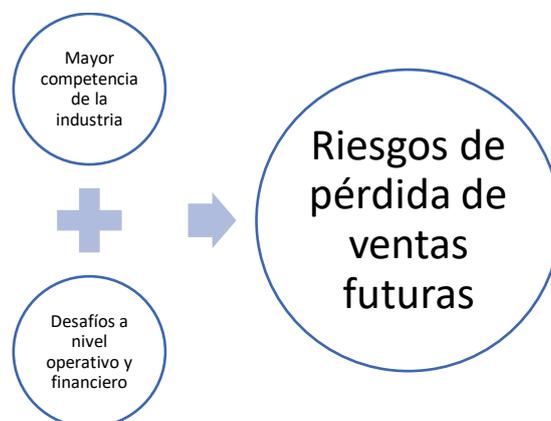
Pillsens enfrenta un desafío importante en un mercado altamente competitivo, donde la fuerte inversión en investigación y desarrollo permite el lanzamiento continuo de productos sustitutos que reducen la participación en la industria de las empresas más pequeñas. Esto tiene implicaciones financieras y de gestión para la empresa. En primer lugar, la alta inversión en investigación y desarrollo ejerce presión sobre los recursos financieros y aumenta la necesidad de competir en precios con los numerosos sustitutos disponibles. En este contexto, es fundamental que Pillsens sea capaz de diferenciar sus productos para destacar entre la competencia.

Además, las altas inversiones necesarias para mantenerse en el mercado han comprimido sus márgenes operativos. Así, en 2023, la empresa registró un margen bruto del 44.83%, significativamente inferior al promedio de la industria, que es del 69.73% (Statista, 2024a), evidenciando la necesidad de que Pillsens optimice su estrategia competitiva.

Es así que, Pillsens enfrenta serios desafíos operativos y financieros, como la disminución de ventas en el mercado estadounidense, problemas de liquidez y una rentabilidad operativa en declive, lo que ha provocado una caída en sus beneficios acumulados en los últimos cinco años. Estos problemas se deben, en gran medida, a una gestión ineficiente del capital de trabajo y una política de precios insostenible, agravados por la intensa competencia en la industria farmacéutica. Para mantenerse competitiva, la diferenciación y enfoque de sus productos será clave para revertir esta tendencia.

Figura 2

Esquema del Problema



Elaboración propia (2024)

6. Propuesta de solución para Pillsens

En un entorno farmacéutico altamente competitivo y en continua transformación, Pillsens se encuentra ante importantes desafíos relacionados con la expansión, el crecimiento y la rentabilidad. Para superar estos retos y consolidar su liderazgo en el sector, se sugiere el desarrollo de un Plan Estratégico completo y apropiado.

Capítulo II. Análisis Externo

1. Macroentorno: Análisis PESTEL

1.1 Variables políticas y legales

Las empresas farmacéuticas que buscan ingresar al mercado estadounidense enfrentan desafíos político-legales significativos debido a las regulaciones de la FDA. Estos incluyen procesos largos y costosos para la aprobación de nuevos medicamentos, que pueden requerir años y una inversión considerable en estudios clínicos y pruebas. La FDA exige estrictos requisitos de evidencia científica para certificar la seguridad y eficacia de los productos (López, 2021). Sin embargo, superar estos obstáculos puede permitir acceder a un mercado lucrativo y altamente regulado, donde la calidad y la seguridad son prioridades clave.

La Administración Biden en EE. UU. busca regular la industria farmacéutica con medidas como limitar el costo de la insulina a \$35 mensuales y negociar precios más bajos para 10 medicamentos bajo Medicare. Además, propone intervenir en patentes y licencias para asegurar el acceso a medicamentos esenciales a precios moderados, lo que podría impactar significativamente a las empresas farmacéuticas al presionarlas a reducir precios y adaptar sus estrategias (Romero, 2023).

Tabla 2

Variables políticas y legales

Variable		Tendencia	Efecto	O/A
Político - Legal	Estrictas regulaciones de la FDA	Desfavorable	Requiere inversiones considerables en estudios	A
	Políticas regulatorias del gobierno actual	Desfavorable	Cambio en las políticas de precios y reducción de la rentabilidad.	A

Elaboración propia (2024)

1.2. Variables económicas

El mercado farmacéutico estadounidense se proyecta crecer de USD 847 mil millones en 2022 a USD 1,286 mil millones en 2030, con un crecimiento anual del 5.36%. Este aumento se debe a factores como el incremento de trastornos laborales, expansión de la producción, más aprobaciones de genéricos y mayores inversiones en I+D. Sin embargo, enfrenta retos como altos costos de desarrollo y desafíos regulatorios. Las empresas deben desarrollar estrategias

para aprovechar estas oportunidades mientras gestionan los obstáculos y la competencia (The Insight Partners, 2024).

Se espera un aumento significativo en los gastos públicos de salud en EE.UU., impulsado inicialmente por la COVID-19 y las medidas gubernamentales para combatirla (Centers for Medicare & Medicaid Services [CMS], 2024). Este aumento debería incrementar la demanda de productos farmacéuticos, especialmente para enfermedades respiratorias. Además, podría intensificar la competencia y la regulación en la industria farmacéutica, con un escrutinio más estricto sobre precios y calidad. Las empresas interesadas en ingresar al mercado estadounidense enfrentarán desafíos adicionales para cumplir con los estándares regulatorios y destacarse en un entorno competitivo en evolución.

Tabla 3

Variables Económicas

Variable		Tendencia	Efecto	O/A
Económico	Crecimiento del mercado farmacéutico estadounidense	Favorable	Mayor demanda de medicamentos	O
	Tendencia positiva del gasto en salud en EE.UU.	Favorable	mayor demanda por productos farmacéuticos	O

Elaboración propia (2024)

1.3. Variables socioculturales y demográficas

Los factores socioculturales de cualquier país pueden impactar las industrias dentro de la periferia del país. La industria farmacéutica no escapa a la influencia significativa de las condiciones sociológicas. A continuación, se mencionan algunas de estas condiciones que pueden impactar el desarrollo de la industria farmacéutica:

El sedentarismo está ganando rápidamente terreno, lo que lleva a un aumento de la obesidad. En consecuencia, surgen condiciones de salud como la diabetes, problemas de tiroides y la hipertensión. Para hacer frente a estos problemas de salud, los pacientes requieren tratamiento continuo, lo que contribuye al aumento en las ventas de las compañías farmacéuticas. Sin embargo, numerosas personas se centran en adoptar una vida saludable mediante el ejercicio y una alimentación balanceada. Esto podría conducir a una reducción en la demanda de medicamentos opioides a futuro (Araujo et al., 2019). Si bien es cierto Pillsens, no comercializa medicamentos no opioides, pero esta tendencia igualmente afectaría a la empresa.

Con el avance del sistema de salud a nivel nacional, la población de personas mayores está en aumento. Esto implica una mayor necesidad de medicamentos para este grupo en comparación con los más jóvenes. Este incremento en la demanda genera una expansión de las empresas farmacéuticas.

Tabla 4

Variables Socioculturales y demográficas

Variable		Tendencia	Efecto	O/A
Social	Tendencia al Mayor cuidado de salud	Favorable	Menor demanda medicamentos	A
	Mayor vejez de la población	Favorable	Mayor demanda medicamentos	O

Elaboración propia (2024)

1.4. Variables tecnológicas

La industria farmacéutica se apoya en innovaciones tecnológicas que han revolucionado la producción de medicamentos. La investigación en biotecnología ha permitido fabricar tratamientos de alta calidad a costos más bajos, ampliando el acceso a más personas. La tecnología también ha mejorado el almacenamiento y transporte de medicamentos, protegiéndolos de condiciones adversas. Además, ha facilitado a las empresas farmacéuticas alcanzar más clientes mediante campañas y servicios de entrega a domicilio, lo que podría incrementar sus ingresos.

La adopción creciente de inteligencia artificial (IA) en el descubrimiento de fármacos está transformando la industria farmacéutica. Estas herramientas aceleran el descubrimiento de nuevas terapias, reduciendo los plazos de desarrollo de años a meses. Además, mejoran la agilidad de la investigación, aumentan la precisión en predicciones sobre seguridad y eficacia, y aceleran las pruebas preclínicas (The Insight Partners, 2024). La integración de IA proporciona una ventaja competitiva considerable a las empresas farmacéuticas, mejorando su eficiencia y sostenibilidad. Sin adoptar estas tecnologías, se corre riesgo de quedar rezagado en un mercado competitivo y tecnológicamente avanzado.

Tabla 5*Variables Tecnológicas*

Variable		Tendencia	Efecto	O/A
Tecnológico	Avances tecnológicos recientes en la industria	Favorable	Ampliación del público objetivo	O
	Adopción creciente de herramientas basadas en IA para el descubrimiento de fármacos	Favorable	Mejoras en la eficiencia de los procesos	O

Elaboración propia (2024)

1.5. Variables ambientales

La preocupación por el medio ambiente es significativa, y el impacto de los desechos en el entorno ha generado inquietudes entre los defensores del medio ambiente. A continuación, se presentan algunos problemas ecológicos que podrían afectar a la industria farmacéutica:

Dado que la producción de medicamentos está asociada con una huella de carbono considerable, varios países están promulgando normativas para reducir el impacto ambiental. La fabricación de fármacos conlleva la generación de diversos contaminantes biotecnológicos, los cuales pueden representar riesgos para la salud humana. Es responsabilidad de la empresa gestionar adecuadamente estos residuos para garantizar la seguridad de las personas.

Similar a otras industrias, las compañías farmacéuticas pueden asumir responsabilidades corporativas hacia el medio ambiente para adaptarse a esta tendencia. Esto podría incluir donaciones de dinero o la participación en campañas a favor de causas ambientales, contribuyendo así a mejorar su imagen y reputación.

Tabla 6*Variable Ambiental*

Variable		Tendencia	Efecto	O/A
Ambientales	Mayor conciencia ecológica	Favorable	Identificar oportunidades ecológicas	O

Elaboración Propia, 2024

2. Análisis del Sector o Microentorno

La industria química farmacéutica abarca el descubrimiento, el desarrollo, la producción y la venta de fármacos para la salud humana y animal, lo que implica la formulación, la investigación y el desarrollo de productos para prevenir o tratar enfermedades (Bagde, 2023). Se trata de una industria con un uso intensivo de la tecnología, con importantes gastos de investigación y plazos prolongados para el desarrollo de fármacos, y solo una pequeña fracción de los fármacos en fase de desarrollo llegan al mercado (Kumari, 2024).

Para su evaluación se utiliza las Cinco Fuerzas de Porter. Este modelo analiza y examina la intensidad competitiva y la rentabilidad de una industria teniendo en cuenta cinco fuerzas clave (Espinoza y Espinoza, 2020).

2.1. Rivalidad entre actuales competidores

Con ventas globales que superan el billón de dólares, el sector farmacéutico se caracteriza por su naturaleza altamente competitiva. La gran importancia de la propiedad intelectual genera una intensa competencia por profesionales de alto nivel. A pesar de cláusulas rigurosas de confidencialidad y no competencia, la filtración de información competitiva resulta inevitable. La información pública sobre cualquier nuevo medicamento potencial se examina detenidamente en busca de oportunidades para desarrollar un fármaco similar que pueda ser comercializado como sustituto. La industria sigue un patrón en el que empresas se fusionan y compañías más grandes adquieren aquellas más pequeñas que poseen investigaciones prometedoras.

En el ranking mundial de las principales farmacéuticas por valor de marca en 2023, se destaca que Johnson & Johnson lidera la lista con un valor de marca de 12.759 millones de dólares, seguido por Roche con 8.466 millones y Pfizer con 6.201 millones. Merck & Co y AstraZeneca completan el top 5 con valores de marca de 5.769 y 5.595 millones de dólares respectivamente. Es importante mencionar que las 5 primeras empresas tienen un valor de marca superior a los USD 5.000 millones, lo que muestra su fortaleza en el mercado. En cuanto a la distribución geográfica, se observa que las empresas europeas dominan la mitad del top 10, con Roche, Bayer, Sanofi y AbbVie entre las principales. Por otro lado, las empresas estadounidenses ocupan la otra mitad, con Johnson & Johnson, Pfizer, Merck & Co, Bristol Myers Squibb y Lilly (Statista, 2024b).

Aunque las grandes compañías farmacéuticas dominan gran parte del sector, las empresas medianas, como Pillsens, están desempeñando un papel clave en el desempeño del sector con

una participación conjunta aproximada del 3%. Pillsens, dentro de este grupo, mantiene una competencia equilibrada con Organon & Co., que lidera con una participación del 1.09%. Otro competidor relevante es Exelixis, cuya cuota de mercado es del 0.32%, considerablemente menor que la de Organon. A su vez, empresas como PTC Therapeutics, Acadia Pharmaceuticals y Supernus Pharmaceuticals, con participaciones más pequeñas del 0.16%, 0.13% y 0.11% respectivamente, también tienen un rol relativamente significativo, si bien se especializan en nichos más específicos (Maragkou, 2024). En este contexto, Pillsens mantuvo una participación del 1% en 2022, lo que la posiciona como competitiva entre las empresas medianas, aunque aún distante de los principales rivales en el sector.

Por otro lado, con respecto a la competencia por producto, Pillsens compite principalmente con otras marcas que también tienen una participación similar en el mercado. Específicamente, con su marca genérica Rubbana, compite directamente con Midol de Bayer AG y Goody's y BC de Prestige Consumer Healthcare Inc. Estas marcas tienen una participación similar (1%) y están posicionadas en el mismo nivel en cuanto a ventas, enfrentando desafíos y oportunidades similares dentro del mercado farmacéutico estadounidense.

Otro aspecto relevante es el costo medio estimado para desarrollar un nuevo fármaco en Estados Unidos que en 2018 fue de 172,7 millones de dólares, con variaciones según la clase terapéutica. Al incluir los fracasos y los costos de capital, este monto asciende a 879,3 millones de dólares. A pesar del crecimiento de las ventas de la industria, este ha sido menor en comparación con las crecientes inversiones en Investigación y Desarrollo (I+D). Las grandes empresas farmacéuticas incrementaron su inversión en I+D del 16,6% al 19,3% entre 2008 y 2019, mientras que sus ventas aumentaron en 10%. A pesar de que los costos de desarrollo de fármacos se han mantenido relativamente estables, estos elevados montos refuerzan la posición de las grandes farmacéuticas, que tienen más recursos financieros para asumir los riesgos y mantener su liderazgo en el mercado (Sertkaya et al., 2024).

De este modo, la creciente presión por innovar y desarrollar nuevos tratamientos ha llevado a estas empresas a aumentar significativamente sus inversiones en I+D, superando el ritmo de crecimiento de sus ventas. Como resultado, las grandes compañías están en una posición más ventajosa para competir, consolidando su dominio y generando una mayor concentración de poder en el sector. En este contexto, la rivalidad en la industria se intensifica, lo que pone a las empresas medianas y pequeñas en una situación de desventaja. Estas compañías enfrentan grandes desafíos para mantener los altos niveles de inversión necesarios para competir y, en muchos casos, se ven obligadas a encontrar nichos de mercado o a innovar de manera más

eficiente para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.

Por lo tanto, el análisis de la rivalidad muestra que esta industria es altamente competitiva y dinámica, lo que puede no ser tan atractivo para una empresa que busca ingresar. La intensa competencia entre los principales actores del mercado, así como entre las empresas emergentes, y la constante búsqueda de oportunidades para desarrollar medicamentos similares, representan desafíos significativos para las nuevas empresas que intentan entrar en el sector. Además, la presencia dominante de compañías consolidadas y bien establecidas, tanto europeas como estadounidenses, con fuertes valores de marca y amplios recursos, crea barreras de entrada considerables para competidores más pequeños.

2.2.Amenaza de ingreso de nuevos participantes

La amenaza de nuevos competidores entrantes en Estados Unidos está significativamente mitigada por varias barreras de entrada. En primer lugar, las regulaciones gubernamentales y los requisitos de la FDA imponen estándares estrictos para la aprobación de nuevos medicamentos, lo que requiere una inversión significativa en investigación y desarrollo, así como en pruebas clínicas. Estos costos pueden ser prohibitivos para las empresas nuevas o más pequeñas, lo que limita su capacidad para ingresar al mercado.

Además, las empresas establecidas en la industria suelen tener una fuerte presencia en términos de recursos financieros, experiencia en investigación y desarrollo, y redes de distribución bien establecidas, lo que les proporciona una ventaja competitiva sobre los nuevos participantes. Asimismo, las empresas farmacéuticas líderes están constantemente innovando y buscando obtener ventajas competitivas. Esta constante búsqueda de ventajas competitivas puede hacer que sea aún más difícil para los nuevos participantes ingresar al mercado, ya que tendrían que competir con empresas establecidas que ya tienen una base sólida en términos de investigación y desarrollo.

Por otro lado, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en el ritmo de crecimiento de nuevos competidores en la industria. Así, en los cinco años previos a la pandemia, la tasa de crecimiento anual promedio del número total de empresas farmacéuticas con líneas activas de I+D a nivel mundial era del 7.75%. Sin embargo, en los años posteriores a la pandemia (2021-2024), esta tasa se redujo a un promedio anual de 6.19% (Statista, 2024c). Si bien el sector sigue siendo uno de los más dinámicos en términos de innovación, la pandemia dejó condicionó de forma permanente la forma en que las empresas farmacéuticas se ingresan y compiten en el mercado, y ha hecho que el entorno sea más desafiante para nuevos actores.

A pesar de la alta competitividad en la industria farmacéutica, la existencia de nichos específicos dentro del mercado puede reducir la rivalidad en algunos segmentos. Por ejemplo, en áreas terapéuticas altamente especializadas o en el caso de medicamentos huérfanos (utilizados para tratar enfermedades raras), la competencia puede ser menos intensa debido a la falta de competidores centrados en nichos específicos. Sin embargo, en general, la amenaza de nuevos entrantes sigue siendo baja.

2.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en la industria farmacéutica es limitado, especialmente para los pacientes, quienes carecen de influencia en la fijación de precios. Los médicos, responsables de recetar medicamentos, no pueden éticamente beneficiarse de la venta de estos productos, lo que significa que su capacidad de negociación también es restringida. Por su parte, las compañías de seguros, que asumen los costos de los medicamentos, tienen un control limitado sobre los fabricantes. Aunque pueden influir en lo que pagarán a los distribuidores, su poder se ve mermado al poder rechazar el pago de tratamientos que consideren demasiado costosos.

En este contexto, las farmacias y las instituciones médicas emergen como las únicas entidades con un poder de negociación más significativo. Sin embargo, incluso estas organizaciones enfrentan limitaciones, especialmente en lo que respecta a medicamentos recientes bajo patente o aquellos con un único fabricante. Las grandes cadenas de farmacias poseen un considerable poder de negociación debido a su volumen de compras, pero carecen de incentivos suficientes para ofrecer a los pacientes los precios más bajos posibles.

Si bien la sensibilidad a los precios en la industria farmacéutica es notable, dada la elevada inversión en el desarrollo y fabricación de medicamentos, así como el impacto que tienen los precios en el acceso de los pacientes a la atención médica (Iftikhar, 2023), esta sensibilidad puede mitigar, pero no revertir, el limitado poder de negociación de los compradores.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que los clientes (pacientes), tienen un poder de negociación limitado. Mientras que las farmacias y las instituciones médicas tienen algo más de poder de negociación, su capacidad está aún restringida, especialmente en el caso de medicamentos bajo patente o con un solo fabricante, donde tienen poca influencia sobre los precios.

2.4.Poder de negociación de los proveedores

Por un lado, los proveedores de materias primas, equipos y servicios especializados pueden tener cierto poder de negociación en áreas donde hay pocos proveedores, especialmente si ofrecen productos o servicios únicos o altamente especializados. En tales casos, los proveedores pueden tener la capacidad de dictar términos más favorables en sus acuerdos con las empresas farmacéuticas.

Sin embargo, debido a la naturaleza altamente regulada y especializada de la industria farmacéutica, los proveedores clave suelen ser limitados en número. Esto significa que las empresas farmacéuticas tienen la capacidad de diversificar sus fuentes de suministro en caso de que un proveedor específico intente imponer condiciones desfavorables. Además, las empresas farmacéuticas a menudo tienen contratos a largo plazo con sus proveedores clave, lo que les permite negociar precios y términos más estables a lo largo del tiempo.

En resumen, aunque los proveedores pueden tener cierto poder de negociación en áreas específicas, como la provisión de materias primas o equipos especializados, las empresas farmacéuticas suelen tener la capacidad de diversificar sus fuentes de suministro y negociar condiciones favorables debido a la naturaleza altamente regulada y especializada de la industria.

2.5.Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de sustitutos es relevante, especialmente cuando se consideran tratamientos alternativos, naturales o terapias no farmacológicas que pueden competir con los medicamentos. Sin embargo, mayormente, los medicamentos son la única opción de tratamiento disponible, lo que limita la amenaza de productos sustitutos directos.

Al mismo tiempo, una vez que la patente de un medicamento expira, los fabricantes de medicamentos genéricos pueden comenzar a ofrecer versiones similares a precios considerablemente más bajos. Esto puede resultar en una reducción significativa de los ingresos para el medicamento original, ya que los consumidores optan por las versiones genéricas más económicas. Por otro lado, la proliferación de medicamentos falsificados representa una amenaza adicional para la industria farmacéutica. Estos medicamentos pueden replicar la fórmula de un medicamento auténtico y venderlo a precios más bajos, lo que afecta las ganancias corporativas y puede poner en peligro la salud de los consumidores. Además, las imitaciones a menor calidad pueden dañar la reputación de los productos legítimos al utilizar materiales de baja calidad.

Por otro lado, la situación actual de la diferenciación en la industria farmacéutica enfrenta desafíos que reducen la amenaza de los productos sustitutos. La industria se encuentra en un constante proceso de evolución, impulsada por recientes avances tecnológicos y cambios regulatorios que han llevado a las empresas a buscar formas innovadoras de destacarse en un mercado cada vez competitivo. A su vez, con la expiración de las patentes de medicamentos exitosos, la competencia de productos genéricos se intensifica, lo que ha incrementado la necesidad de implementar estrategias de diferenciación efectivas (Champaklal & Sharma, 2023).

En resumen, la amenaza de los productos sustitutos se considera moderada, pues existen tratamientos alternativos y naturales a ciertas enfermedades, sin embargo, factores como la exclusividad de patentes y la calidad y seguridad de los productos pueden mitigar en parte esta amenaza.

Tabla 7

Resumen de las 5 fuerzas de Porter

5 fuerzas de Porter	ALTA	MEDIA	BAJA
1. Rivalidad entre competidores existentes	X		
2. Amenaza de nuevos entrantes			X
3. Poder de negociación de los compradores		X	
4. Poder de negociación de los proveedores			X
5. Amenaza de productos sustitutos		X	

Elaboración Propia, 2024

En el mercado farmacéutico, la rivalidad entre competidores es notablemente alta, caracterizada por una intensa competencia entre empresas ya consolidadas que buscan su posición. Por otro lado, la amenaza de nuevos entrantes se percibe como baja debido a las barreras significativas que existen para ingresar al mercado farmacéutico, incluyendo altos costos de investigación y desarrollo, regulaciones estrictas, y la necesidad de establecer una sólida reputación en la industria. En cuanto al poder de negociación de los compradores, se considera de nivel medio, ya que, aunque éstos tienen opciones para elegir entre diferentes productos y marcas, la necesidad de medicamentos y el peso de la exclusividad de patentes influye en los precios finales de manera significativa. Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores se percibe como bajo, ya que, si bien en la industria farmacéutica los proveedores de materias primas y servicios esenciales suelen ser relativamente pocos, las

empresas farmacéuticas han sido capaces de diversificar sus fuentes de suministro. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos se considera de nivel medio, pues, existen algunas alternativas en el mercado, como terapias alternativas o tratamientos no farmacológicos, si bien los medicamentos tradicionales siguen siendo la principal opción.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Es una herramienta de análisis estratégico para evaluar los factores clave del entorno externo que pueden afectar a una empresa. Esta matriz ayuda a calificar los factores externos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) y como las estrategias actuales de la empresa actúan ante ellas.

Tabla 8

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Factores Externo Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
O1 -Crecimiento del mercado farmacéutico estadounidense	0.15	3	0.45
O2 - Tendencia positiva del gasto en salud en EE.UU.	0.1	2	0.20
O3 - Mayor vejez de la población	0.1	2	0.20
O4 - Avances tecnológicos recientes en la industria	0.1	2	0.20
O5 - Adopción creciente de herramientas basadas en IA para el descubrimiento de fármacos	0.1	2	0.20
O6 - Mayor conciencia ecológica	0.1	2	0.20
Amenazas			
A1 - Estrictas regulaciones de la FDA	0.15	3	0.45
A2 - Políticas regulatorias del gobierno actual	0.1	2	0.20
A3 - Tendencia al Mayor cuidado de salud	0.1	2	0.20
TOTAL	1.00		2.30

Fuente: David (2013). Elaboración Propia, 2024

La máxima puntuación ponderada total potencial para una organización es 4,0, mientras que la puntuación más baja concebible es 1,0. Una puntuación total ponderada de 2,5 es la media. Una puntuación ponderada total de 4,0 denota una respuesta inusualmente fuerte de la empresa a las posibilidades y riesgos inherentes a su sector. Dicho de otro modo, la estrategia de la empresa aprovecha eficazmente las posibilidades actuales al tiempo que reduce los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Por el contrario, una puntuación total de 1,0

significa que la estrategia no se aprovecha ni las oportunidades ni los peligros externos (David, 2013).

En la Tabla 8 se evidencia que la empresa obtuvo la puntuación ponderada total de 2.30 que está por debajo del promedio (punto medio) de 2.5, por lo que se evidencia que Pillsens no está teniendo el éxito esperado al no aprovechar efectivamente todas las oportunidades externas ni tampoco logra evitar las amenazas a las que se enfrenta. Esta condición debería mejorar después de implementar el plan actual.

Capítulo III. Análisis interno

El análisis interno se lleva a cabo para identificar las fortalezas y debilidades, con el objetivo de elaborar la matriz EFI. Una vez identificadas las fortalezas, se utilizan en conjunto con la matriz VRIO para determinar las ventajas competitivas que influirán en la estrategia genérica o competitiva.

1. Cadena de valor

Identifica las fortalezas y debilidades más significativas. Ella busca garantizar la disponibilidad de medicamentos seguros, eficaces y de calidad, incluyendo aquellos sujetos de fiscalización, demanda una estrategia integral a lo largo de toda la cadena de valor farmacéutica. Esta cadena comprende procesos críticos que van desde la adquisición de medicamentos hasta su utilización adecuada por parte de los pacientes.

Tabla 9

Cadena de Valor Pillsens

Actividades de soporte	<p>Infraestructura (Gestión/Solvencia financiera/Imagen de marca)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de productos farmacéuticos innovadores, expansión a mercados internacionales, tanto en medicamentos de venta libre como con receta. -Trayectoria financiera volátil, con fluctuaciones en ventas, liquidez y beneficios. -Compromiso con la calidad y la competitividad de precios 				
	<p>Administración de Recursos Humanos (Gestión de Talento/Compensación/Clima Laboral)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se busca el reclutamiento y retención del mejor talento humano -Programas de capacitación y desarrollo que abarcan desde habilidades técnicas hasta habilidades blandas - Reconocemos la importancia del bienestar físico y mental de nuestros empleados, por eso establecimos un conjunto de normas de Seguridad e Integridad. 				
	<p>Desarrollo Tecnológico (Soporte)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se utilizan metodologías avanzadas y ensayos clínicos de vanguardia para evaluar la seguridad, calidad y eficacia de nuestros productos. -Buscamos de forma permanente oportunidades para adoptar tecnologías nuevas que impulsen la eficiencia y la competitividad. - Se tiene un compromiso firme con el cumplimiento de las regulaciones y estándares. - Atención de Telesalud 				
	<p>Abastecimiento (Adquisición de insumos)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La elección de proveedores se basa en criterios rigurosos de calidad, confiabilidad y cumplimiento - Se establecen contratos con términos y condiciones que beneficien tanto a nuestra empresa como a nuestros proveedores - Para mitigar posibles interrupciones en el suministro se mantiene un 10% en stock 				
Actividades primarias	<p>Logística Interna</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inspecciones detalladas para garantizar la calidad -Uso de un Sistema avanzado de gestión de inventario 	<p>Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> -Garantizamos una producción ágil con tecnología de vanguardia para responder a las demandas del mercado. - La mejora continua, la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de buenas prácticas son parte integral de nuestro enfoque. 	<p>Logística Externa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se basa en la entrega oportuna de productos farmacéuticos de calidad -La manipulación, y transporte de productos se lleva a cabo de acuerdo con las regulaciones locales e internacionales 	<p>Marketing y Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuestra estrategia de marketing se centran en la educación, ayudando a pacientes y profesionales de la salud a tomar decisiones informadas. - Buscamos llegar a diversos públicos. Desde la presencia en línea hasta la participación en eventos y colaboraciones con instituciones del sector 	<p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asistencia y asesoría personalizada, confiable accesible al cliente. - Implementamos programas de fidelización que aseguren que nuestros clientes se sientan respaldados y cuidados, garantizado así una relación a largo plazo.

Fuente Porter (2015). Elaboración propia (2024)

La evaluación de la cadena de valor de Pillsens revela varias fortalezas fundamentales que elevan su competitividad en el sector.

Destacan sus plantas de producción en Estados Unidos y Finlandia, equipadas con un Sistema Integrado (Esos), que les habilita para ejecutar operaciones críticas y asegurar el cumplimiento de los estándares regulatorios más exigentes. Además, la empresa se distingue en el mercado farmacéutico por su enfoque en nichos específicos, con productos como Rubbana y AndyOx, generando en 2023 ingresos de \$ 38.04 millones en antioxidantes y \$ 106.92 millones en analgésicos, superando a la competencia.

Pillsens también se beneficia de relaciones sólidas con proveedores de alta calidad y confiabilidad, estableciendo acuerdos bilaterales ventajosos. Su compromiso con el desarrollo tecnológico, a través de la adopción de metodologías avanzadas y la realización de ensayos clínicos de vanguardia, garantiza la seguridad, calidad y eficacia de sus productos. La logística interna de la empresa es otro pilar de su éxito, caracterizándose por inspecciones de calidad rigurosas y un sistema avanzado de gestión de inventario.

El talento humano de Pillsens, con su profunda experiencia en la optimización de procesos operativos, juega un rol clave en la calidad y eficiencia operativa, respaldando así la sólida posición competitiva de la empresa.

2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
F1 – Modernas plantas de producción en Estados Unidos y Finlandia, equipadas con un Sistema Integrado (Esos).	0.15	4	0.60
F2 - La empresa, enfocada en nichos específicos del mercado farmacéutico con productos de calidad como Rubbana y AndyOx.	0.15	4	0.60
F3 – Convenios con proveedores de calidad, confiabilidad y cumplimiento, con acuerdos establecidos y consolidados.	0.10	3	0.30
F4 – Excelente desarrollo tecnológico, empleando metodologías avanzadas y realizando ensayos clínicos de última generación.	0.10	3	0.30
F5 - La empresa destaca por su eficiente logística interna.	0.10	3	0.30
F6- Personal altamente capacitado en control de calidad y eficiencia operativa.	0.10	3	0.30
Debilidades			
D1 - La empresa presenta un valor de mercado reducido en el mercado estadounidense.	0.10	2	0.20

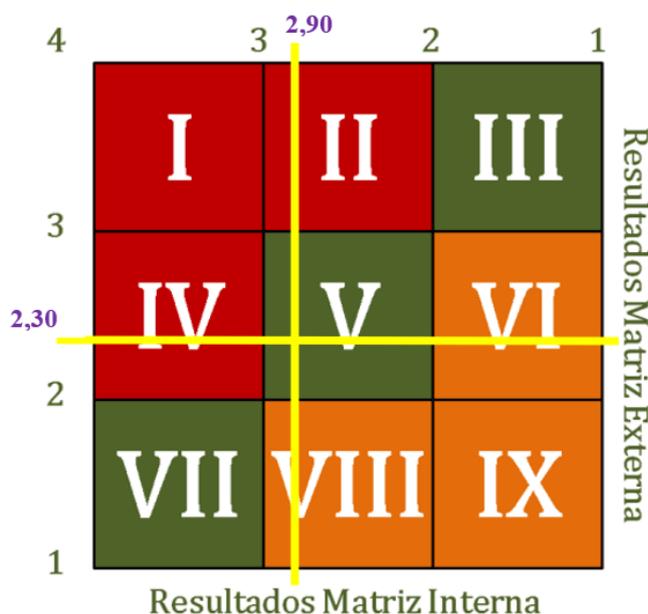
D2 - La empresa carece de puntos de venta directos al consumidor final (B2C), como tiendas en Norteamérica, dependiendo así de distribuidores externos.	0.05	2	0.10
D3 - Deficiente gestión de marketing ocasiona descenso en las ventas entre 2019 y 2023 que no permitirá alcanzar el crecimiento que se proyecta.	0.1	2	0.20
TOTAL	1		2.90

Fuente: David (2013)

Las ponderaciones reflejan el peso relativo de los factores en el desempeño económico-financiero de la empresa, la calificación hace referencia a la importancia relativa que le da la empresa a cada uno de los factores externos, 4 indica la puntuación máxima y 1 la más baja, y la puntuación ponderada es el resultado de multiplicar la ponderación por la calificación, es un indicador refleja la probabilidad de ocurrencia y la importancia que tienen cada uno de los factores internos para la compañía. El análisis arroja una puntuación total de 2.90 que sugiere una percepción de posición interna fuerte.

Figura 3

Matriz Interna Externa (IE)



Al cruzar los resultados de las matrices interna y externa, Pillsens se ubicó en el sector V de la Matriz IE, mostrando una postura de cautela y prudencia. Esta posición refleja que la empresa se encuentra en un punto intermedio, tanto en cuanto a su desempeño interno como a las condiciones externas que enfrenta. Esto significa que, la empresa no se encuentra bajo amenazas significativas ni tampoco cuenta con fortalezas excepcionales.

3. Análisis VRIO

La metodología VRIO se fundamenta en algunas interrogantes que indagan sobre la valía, rareza y dificultad de imitar de un recurso. También se plantea la pregunta de si una empresa está estructurada para aprovechar el valor de dichos recursos. Una fortaleza (recurso o capacidad según R.M. Grant, Dirección estratégica) que cumpla con estos cuatro criterios puede conferir a la empresa una ventaja competitiva sostenible.

Tabla 11

Análisis VRIO

RECURSO O CAPACIDAD (FORTALEZA)	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explotado por la Organización	Fortaleza o Debilidad
F1 – Modernas Plantas de producción avanzadas y adecuadas para la producción de medicamentos.	SI	SI	NO	-	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
F2 - Especialización en nichos de mercado donde se generan ingresos superiores.	SI	NO	-	-	PARIDAD COMPETITIVA
F3 – Contratos muy favorables con sus proveedores	SI	NO	-	-	PARIDAD COMPETITIVA
F4 - Desarrollo tecnológico, empleando metodologías avanzadas y realizando ensayos clínicos de última generación	SI	SI	-	-	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
F5 - Logística interna eficiente.	SI	NO	-	-	PARIDAD COMPETITIVA
F6 - Personal altamente capacitado en control de calidad y eficiencia operativa.	SI	NO	-	-	PARIDAD COMPETITIVA

Fuente: David (2013). Elaboración propia (2024)

4. Ventaja competitiva

Fred David afirma que una ventaja competitiva se caracteriza por ser un atributo único y no replicable de una empresa. Según el análisis VRIO, Pillsens se distingue por dos ventajas competitivas temporales: primero, sus plantas de producción en Estados Unidos y Finlandia, las cuales están equipadas con un Sistema Integrado (Esos), permitiéndoles llevar a cabo operaciones críticas y la adherencia a los estándares regulatorios más estrictos; y segundo, productos muy apreciados en el mercado farmacéutico que le generaron ingresos de \$ 38.04 millones en antioxidantes y \$ 106.92 millones en analgésicos en 2023, cifras que superan a las de su competencia.

5. Estrategia competitiva

Según Fred David, quien, basándose en la teoría de Michael Porter, amplió las opciones de estrategias competitivas, el liderazgo en costos se logra a través de la combinación de eficiencia y valor, siendo influenciado por factores como las economías de escala, la experiencia, la

capacidad operativa y las relaciones con proveedores. Elementos como los costos compartidos, la investigación y desarrollo (I+D), la mano de obra y la logística juegan un papel crucial. En mercados donde prevalece la sensibilidad al precio y hay limitadas oportunidades de diferenciación, ser competitivo en costos es fundamental. Para ello, las empresas deben enfocarse en minimizar costos mediante una operación eficiente o una reestructuración de la cadena de valor, lo que incluye la adopción de nuevas tecnologías y la optimización de recursos. La sostenibilidad de la ventaja competitiva depende de la dificultad de los competidores para replicar estas estrategias (David, 2014).

En este contexto, es crucial que Pillsens implemente en su segmento de mercado elegido la estrategia genérica de liderazgo en costos-mejor valor, estrategia que implica ofrecer productos a una pequeña gama de clientes al mejor valor-precio. Esta estrategia busca proporcionar a los clientes una variedad de productos a precios competitivos, considerando el precio de productos similares ofrecidos por la competencia (David, 2014).

Por otro lado, esta edad es crítica para la gestión de enfermedades crónicas y la prevención de complicaciones. Pillsens debe enfocarse en ofrecer productos que satisfagan las necesidades específicas de esta población, como medicamentos personalizados, consejos de salud y apoyo emocional. Además, es fundamental que la marca se comunique de manera clara y accesible, utilizando lenguaje simple y materiales de fácil comprensión para garantizar que los pacientes mayores puedan entender y utilizar adecuadamente los productos y servicios ofrecidos.

Capítulo IV Análisis del mercado

1. Estudio de Mercado

Se estima la demanda de los productos de Pillsens para el periodo 2025 – 2027. Por lo cual se describirá la situación actual del mercado mundial farmacéutico de venta libre (OTC), se detallará las características específicas del mercado de Estados Unidos en el sector OTC, se examinará el segmento de analgésicos dentro de este mercado y se analizará el comportamiento del consumidor en Estados Unidos en relación con estos.

Para proyectar la demanda de analgésicos de Pillsens en Estados Unidos, se utilizará el modelo de estimación de mercado objetivo de Net MBA Business Knowledge Center. Primero, se determinará la población objetivo de 65 años o más. Luego, se calculará el mercado potencial basado en los afiliados a Medicare. A continuación, se estimará el mercado disponible considerando la frecuencia de consumo de analgésicos en la población adulta. Posteriormente, se identificará el mercado efectivo, enfocado en los afiliados a Medicare que consumen analgésicos no opioides. Finalmente, se estimará la participación de mercado de Pillsens y el consumo promedio por paciente para establecer el mercado objetivo.

1.1. Mercado de productos de salud del consumidor

Respecto al mercado de Salud del consumidor nivel mundial, este generó un valor de USD 305.9 mil millones en 2022 y se estima que alcance 344.8 mil millones para 2027, con una CAGR del 2.4 % entre 2022 y 2027. Dentro de la Categorización en regiones Asia y Norte América figuran con los principales mercados con USD 107,000 y USD 96,591.

Tabla 12

Tamaños de mercado, 2022

Categorización regional	USD mil millions	%
Asia Pacific	107.0	35%
Australasia	5.8	2%
Eastern Europe	15.7	5%
Latin America	19.8	6%
Middle East and Africa	16.0	5%
North America	96.6	32%
Western Europe	45.0	15%
Total	305.9	100%

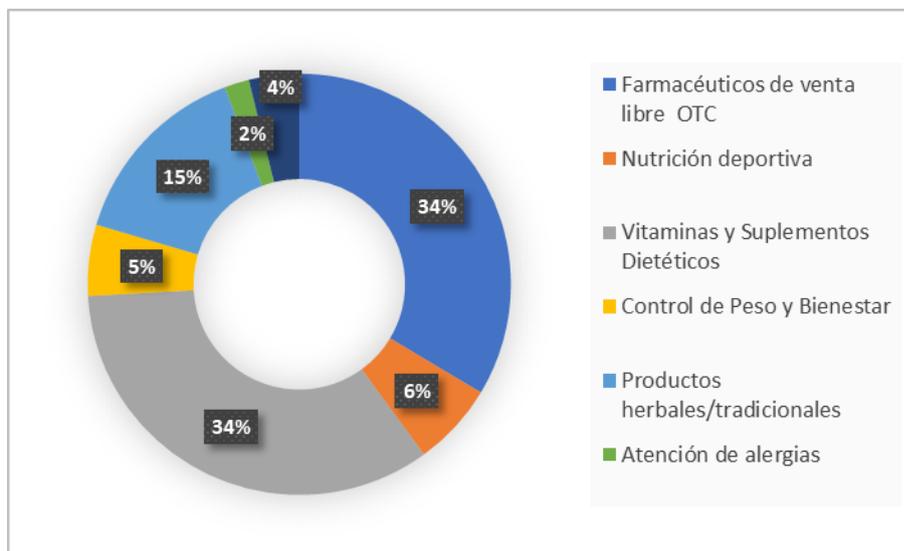
Nota. Adecuado de Statista, 2023

Los datos proporcionados ofrecen una visión de la distribución de los tamaños del mercado mundial de salud en el año 2022. Asia Pacífico se destaca como la región líder en términos de tamaño de mercado, con un valor de USD 107.0 mil millones, representando 35% del mercado de salud a nivel global. Esto refleja la importancia creciente de esta región en la industria de la salud debido a su población en crecimiento y economías emergentes. En segundo lugar, Norteamérica, mantiene su relevancia, con 96.6 mil millones de dólares, constituyendo 32% del mercado global. Esto subraya la continua preponderancia de Norteamérica en la industria de la salud.

Por otro lado, Europa Occidental se ubica en el tercer lugar, con 45.0 mil millones de dólares, representando el 15% del mercado mundial de salud en 2022. Aunque esta región sigue siendo un actor importante, su participación es menor en comparación con Asia Pacífico y Norteamérica.

Figura 4

Participación de ventas del Mercado Farmacéutico



Nota. Elaboración propia en base a Statista, 2022.

Con lo que respecta a Participación de ventas del Mercado Farmacéutico, este se divide en 7 segmentos, Siendo los Farmacéuticos de venta libre – OTC y Vitaminas y Suplementos dietéticos los que abarcan el 68% del mercado.

1.2. Mercado Mundial de productos farmacéuticos de venta libre - OTC

Comprende medicamentos sin receta. Son un tratamiento común para médicos y pacientes cuando se trata de enfermedades menores.

El mercado se divide en cinco categorías: cuidado de la piel, vitaminas y minerales, digestivo e intestinal, remedios para la tos y el resfriado y analgésicos. Más de la mitad de los ingresos globales proceden de las categorías de remedios para la tos y el resfriado y analgésicos, sobre todo por las importantes ventas de aspirina, paracetamol, ibuprofeno y tratamientos y preparados contra las enfermedades gripales. En general, OTC Pharmaceuticals generó ingresos mundiales de US \$ 129 mil millones en 2021.

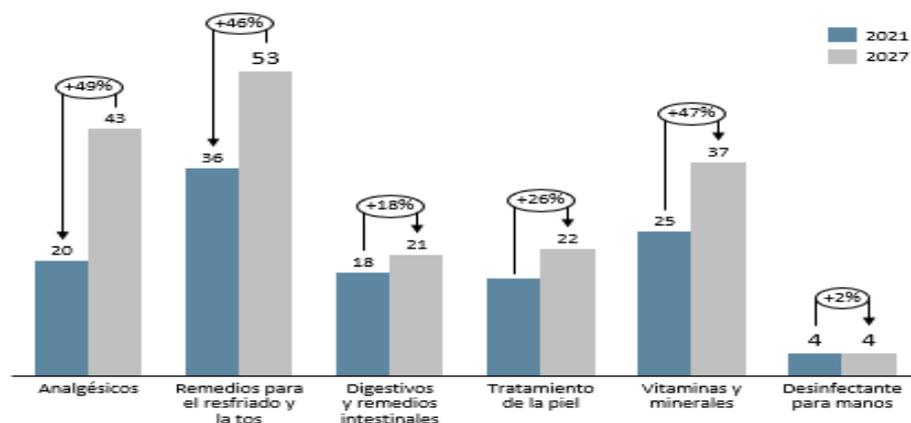
Varios impulsores del mercado influyen en el mercado de productos farmacéuticos OTC. La mejora mundial en el acceso de servicios médicos y productos farmacéuticos tiene efectos directos en las ventas de productos farmacéuticos OTC. Buenas medidas de estos impulsores son el Índice de Acceso Global a la Salud y el Índice de Desarrollo Humano. Se tomarán más medicamentos cuanto mayor sea el acceso a los mismos. Sin embargo, dadas las grandes variaciones en los sistemas sanitarios de los distintos países, otros factores que pueden afectar a las proyecciones del mercado son la intención política de mejorar el sistema sanitario.

El incremento de usuarios de Internet y dispositivos móviles no solo ha modificado las pautas de comportamiento del consumidor, sino que también ha transformado de manera significativa los medios de venta y el panorama del comercio minorista. La cuota de mercado en línea de los medicamentos OTC difiere mucho de un país a otro por diversas razones.

Los analgésicos no solo tienen una participación significativa dentro de los OTC, sino también tiene el mayor potencial de crecimiento con un 49% de 2021 a 2027.

Figura 5

Crecimiento de ventas del Mercado Mundial de productos farmacéuticos de venta libre - OTC

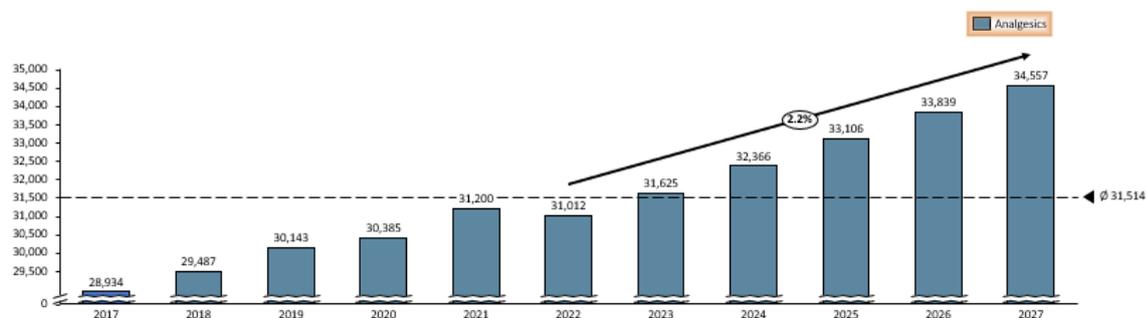


Nota. Elaboración Propia. IPSOS, 2022

Se proyecta que el mercado de analgésicos de venta libre experimentará una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) cercana al 2,2 % en el período comprendido entre 2022 y 2027. Los ingresos estimados para el año 2022 se sitúan en alrededor de USD 31,012 millones, y se anticipa que alcanzarán los USD 34,557.2 millones para el año 2027.

Figura 6

Analgésicos | Histórico y Pronóstico 2017 a 2027 – Global



Nota.

Adaptado de Statista, 2024d.

1.3. Mercado de Estados Unidos de productos farmacéuticos de venta libre – OTC

La tasa de desempleo más alta fue en el segundo trimestre del 2020, aunque las tasas han bajado considerablemente, la tendencia a un alza junto con el aumento de los costos para acceder a la atención sanitaria sigue siendo para los pobladores de estadounidense una preocupación. Entendiendo estas barreras, las empresas minoristas incrementaron su interés a formar alianzas con los farmacéuticos y descubrir las soluciones OTC más adecuadas para ellos. Las organizaciones médicas y las compañías aseguradoras también han invertido mucho en sus capacidades de telesalud y las han ampliado.

Los servicios de atención sanitaria a través de medios virtuales fueron autorizadas desde febrero de 2020, también ha habido varios cambios en la política con respecto a la telesalud. Los proveedores ahora también pueden ofrecer servicios de telesalud en líneas estatales, dependiendo de las reglas establecidas por las políticas estatales y federales. Estos cambios e inversiones han impulsado en gran medida el uso de los servicios de telesalud, aunque su uso inicial puede haber sido innecesario, el aumento de la comodidad al navegar por estas plataformas ha fomentado el uso sostenido.

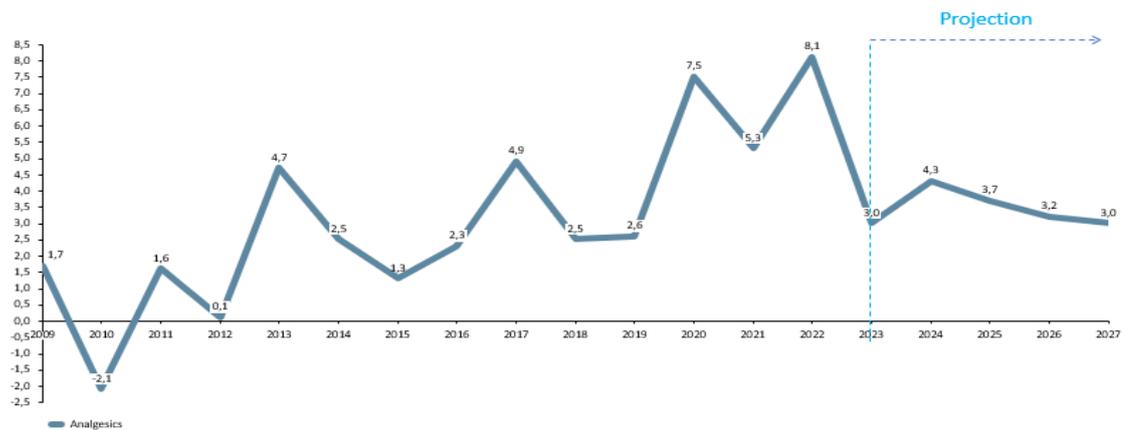
1.4. Analgésicos y comportamiento del consumidor en Estados Unidos.

Las ventas de los analgésicos en el mercado minorista crecieron un 8 % lo que equivale a 6.8 mil millones de USD en 2022.

El desempeño de ventas de Analgésicos de Estados Unidos tuvo un incremento significativo en el 2020 debido al COVID-19, en el 2021 aún existía casos, pero se encontraron dentro de la capacidad de los centros de salud, en el otoño de 2022, Estados Unidos experimentó un aumento en el VRS (virus respiratorio sincitial), gripe y COVID-19 que alcanzó su máximo al mismo tiempo, lo que se conoció como tripledemia dando como resultado un incremento significativo de 8.1%. A principios de 2023, la tripledemia disminuye y con ello de infecciones y hospitalizaciones se encuentran en declive. A medida que las tasas de infección se estabilicen, se espera que la demanda de analgésicos vuelva a la normalidad.

Figura 7

Desempeño de Ventas de Analgésicos – Porcentaje en EEUU 2009 al 2022



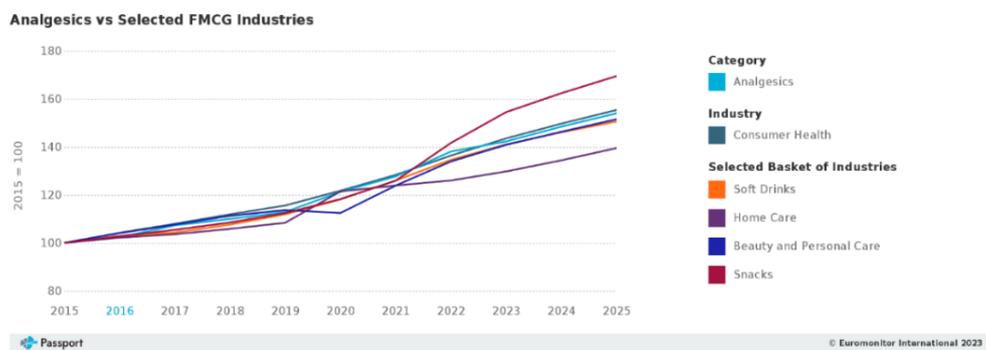
Nota. Adaptado de Statista, 2024d. Analgésicos Estados Unidos.

1.5. Crecimiento de mercado de Analgésicos en comparación con las Industrias FMCG

La industria de analgésicos es uno de los mercados que muestra una tendencia favorable, lo que hace atractivo para los mercados minoristas y los principales retail.

Figura 8

Analgésicos frente Industrias FMCG seleccionadas -FMCG Index.



Nota. Reporte de Analgésicos Estados Unidos, por Euromonitor Internacional, 2023.

La figura 8 muestra el índice FMCG de los analgésicos frente a otras industrias FMCG seleccionadas.

En general, el gráfico muestra que el índice FMCG de los analgésicos ha crecido de forma constante. Asimismo, en 2025, el índice de los analgésicos se situaría en 160, lo que significa que las ventas de analgésicos en 2025 serían un 60% superiores a las de 2015.

1.6. Productos de marca, genéricos o privados

El mercado está fragmentado por naturaleza, debido a la presencia de muchos actores pequeños y grandes. Algunos de ellos son Bayer AG, Haleon plc, Reckitt Benckiser Group Plc (RB), Johnson & Johnson y Hisamitsu Pharmaceutical Co Inc. Los consumidores estadounidenses están cada vez más informados sobre el alivio del dolor y se sienten cada vez más seguros al manejarlo, sin embargo, a menudo también se produce a través del uso de analgésicos de venta libre comunes como paracetamol, aspirina e ibuprofeno. Una educación más amplia sobre el alivio del dolor incluso está llevando a algunos de los que padecen dolor crónico a cambiar a productos OTC de productos de venta con receta.

1.7. Proyección de la demanda de Pillsens 2025-2027

Para proyectar la demanda de analgésicos de Pillsens en Estados Unidos para el periodo de estudio se hará uso del modelo de estimación de mercado objetivo planteado por Net MBA Business Knowledge Center (s.f.).

1.7.1. Población total

La población objetivo se compone de residentes en Estados Unidos de 65 años o más al inicio del primer trimestre de 2024. Según World Population Review (2024) se proyecta que la población total de Estados Unidos para 2024 sea de 341,557,722 habitantes. De acuerdo con datos de The World Bank (2022), el segmento de población de 65 años o más representaba el 17% en 2022. Además, el United States Census Bureau reportó un crecimiento población estadounidense en todas las edades del 0.5% para 2023, lo cual supone un aumento del 0.1% (diferencia entre la tasa de crecimiento poblacional de 0.4% del 2022 y 0.5% del 2023). Estos datos son fundamentales para calcular la cantidad de personas en Estados Unidos de 65 años o más en el primer trimestre de 2024.

Con los datos anteriormente presentado se estima que la población estadounidense de 65 años a más será de 61,480,389 habitantes para 2024, asumiendo que este grupo etario constituirá el 18% de la población total.

1.7.2. Mercado potencial

El mercado potencial corresponde al total de personas afiliadas al programa Medicare, el cual es un programa de salud del gobierno estadounidense. De acuerdo a Center for Medicare Advocacy (2023), para marzo del 2023 los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid (CMS), publicaron la totalidad de afiliados al programa Medicare en Estados Unidos, la cifra asciende a 67 millones, de los que el 89.6% corresponde a personas adultas de entre 65 años a más. Por lo que asciendo el calculo de los afiliados al programa Medicare equivale el 60,032,000 (Official Website of the United States government, 2024).

1.7.3. Mercado disponible

De acuerdo a Euromonitor (2021), el consumo de analgésicos es muy recurrentes en la población adulta, principalmente por su incidencia en su diagnóstico, considerando que por cada 5 personas 3 de ellas consumen analgésicos. Asimismo, la base de datos Statista estima que para 2024 este mercado tendrá un crecimiento del 5% y se estima que este se mantenga hasta 2027 (Statista, 2024e).

1.7.4. Mercado efectivo

Además, en lo que respecta al mercado efectivo, este se compone de individuos inscritos en el programa Medicare que consumen analgésicos no opioides. Según el National Center for Health Statistics, el porcentaje de consumo de estos analgésicos es del 45%. Asimismo, se proyecta un crecimiento anual polinomial hasta el año 2026, basado en la evaluación realizada por Aguilar et al. (2020) durante el periodo de 2009 a 2018.

1.7.5. Mercado objetivo

Asimismo, la participación en el mercado de Pillsens es de 1%, ello nos permitirá reconocer la cantidad de personas del mercado objetivo de Pillsens.

Tabla 13

Mercado de analgésicos de Pillsens al 2027

Población	Descripción	2025	2026	2027
Población Total	Población de EEUU con edades de 65 a más años (en millones de personas)	61,500,000.00 0	63,350,000.00 0	65,180,000.00 0
	% Crecimiento Poblacional \geq 65 años	2.90%	3.00%	2.90%

Mercado Potencial	Afiliados al programa Medicare (en millones)	55,100,000.00 0	56,760,000.00 0	58,400,000.00 0
	% Afiliados al programa Medicare >= 65 años	89.60%	89.60%	89.60%
Mercado Disponible	Quienes consumen analgésicos (en millones)	35.870	37.390	38.970
Mercado Efectivo	Consumen analgésicos No Opioides (en millones)	17.880	19.370	21.120
Mercado Objetivo	Participación de mercado de la empresa Pillsens (en millones)	0.179	0.194	0.211
	% Participación de mercado de la empresa Pillsens	1.00%	1.00%	1.00%

Elaboración propia (2024)

Según la información de la tabla 13, el mercado objetivo para Pillsens es de 178,800 personas para el año 2025. Asimismo, para el año 2026, este número aumenta a 193,700 personas y, finalmente, para el año 2027, se proyecta que el mercado objetivo alcanzará las 211,100 personas. Además, se estima que cada persona gastará \$1.88 para generar un dólar de ingreso. A continuación, se detalla la estimación de la demanda en Estados Unidos para los años 2025, 2026 y 2027.

Tabla 14

Estimación de la demanda de Pillsens – Estados Unidos

		2025	2026	2027
Precio por unidad (\$)	Rubbana	224	229	234
	AndyOx	214	219	223
Miles de unidades	Rubbana	465.66	507.10	552.74
	AndyOx	129.82	141.37	154.09
Total (miles de unidades)		595	648	707
Miles de \$	Ingresos de Rubbana	90,319.83	98,415.34	107,229.81
	Ingresos de AndyOx	24,034.92	26,189.21	28,534.82
Tipo de cambio USD/EUR		0.72	0.71	0.69
Total (Miles de \$)		114,355	124,605	135,765
Gasto por persona		1.89	1.87	1.91

Elaboración propia (2024)

Capítulo V. Generación y selección de estrategia

1. Visión para Pillsens

Para el año 2030, ser reconocidos a nivel mundial como una empresa líder en la industria farmacéutica, satisfaciendo las necesidades terapéuticas de una amplia población y promoviendo principios de respeto hacia las personas, empleados y accionistas.

2. Misión para Pillsens

Llevar salud y bienestar a nuestros consumidores, mejorando e incrementando su calidad de vida. Nos dedicamos a desarrollar y perfeccionar medicamentos de alta calidad mediante la constante innovación y una gestión eficiente de los recursos, fundamentados en principios éticos y priorizando el bienestar de la salud de nuestros clientes.

3. Valores de la empresa

- **Innovación:** Compromiso con la constante innovación para desarrollar y mejorar medicamentos de calidad.
- **Calidad:** Enfoque en ofrecer productos farmacéuticos de alta calidad.
- **Ética:** Fundamentar todas las acciones y decisiones en principios éticos.
- **Bienestar del Cliente:** Priorizar la salud y el bienestar de los consumidores.
- **Eficiencia:** Gestión eficiente de los recursos para maximizar el impacto positivo.
- **Compromiso con la Salud:** Dedicación a mejorar la calidad de vida de los consumidores.
- **Desarrollo Profesional:** Formación y desarrollo de personal altamente especializado en la industria farmacéutica.
- **Responsabilidad Social:** Contribuir positivamente al bienestar social y al desarrollo sostenible.
- **Respeto:** Promover el respeto hacia las personas, empleados y accionistas.
- **Sostenibilidad:** Adhesión a la preservación del medio ambiente y al crecimiento sostenible.

4. Objetivos estratégicos (OE)

La empresa Pillsens orienta sus acciones estratégicas para alcanzar los siguientes objetivos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

- Crecimiento:
OE1: Lograr un crecimiento en ventas del 29% en un horizonte de 3 años alcanzando para el año 2027 un ingreso de 135,765 Miles de \$
- Rentabilidad:
OE2: Aumentar el margen EBIT de -0.91% del año 2024 hasta un valor de 11.65% en el año 2027
- Supervivencia:
OE3: Incrementar el índice de satisfacción del cliente del 80 % del año 2024 hasta llegar al 95% en el año 2027

5. FODA Cruzado

En base a dicho análisis FODA se obtuvo las siguientes Iniciativas estratégicas:

Tabla 15

FODA Cruzado

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 – Modernas plantas de producción en Estados Unidos y Finlandia, equipadas con un Sistema Integrado (Esos).	D1 - La empresa presenta un valor de mercado reducido en el mercado estadounidense.
		F2 - La empresa, enfocada en nichos específicos del mercado farmacéutico con productos de calidad como Rubbana y AndyOx.	D2 - La empresa carece de puntos de venta directos al consumidor final (B2C), como tiendas en Norteamérica, dependiendo así de distribuidores externos.
		F3 – Convenios con proveedores de calidad, confiabilidad y cumplimiento, con acuerdos establecidos y consolidados.	D3 – Deficiente gestión de marketing ocasiona descenso en las ventas entre 2019 y 2023 que no permitirá alcanzar el crecimiento que se proyecta.
		F4 – Excelente desarrollo tecnológico, empleando metodologías avanzadas y realizando ensayos clínicos de última generación.	
		F5 - La empresa destaca por su eficiente logística interna.	
		F6- El personal está altamente capacitado en control de calidad y eficiencia operativa.	
OPOR	O1 -Crecimiento del mercado farmacéutico estadounidense	ESTRATEGIA – FO 1. Capitalizar el crecimiento del mercado farmacéutico estadounidense y la mayor vejez	ESTRATEGIAS DO 1. Aprovechar el crecimiento del mercado farmacéutico estadounidense y la tendencia

		de la población enfocándonos en nichos específicos con productos como Rubbana y AndyOx. (F2, O1)	positiva del gasto en salud en EE.UU. para aumentar la presencia y valor de mercado en este sector. (D1, O1, O2)
	O2 - Tendencia positiva del gasto en salud en EE.UU.	2. Aprovechar los avances tecnológicos y la adopción de herramientas basadas en IA para el descubrimiento de fármacos, empleando metodologías avanzadas y realizando ensayos clínicos de última generación. (F4, O4, O5)	2. Reducir los altos costos en publicidad y marketing mediante la implementación de avances tecnológicos recientes en la industria, optimizando así los gastos operativos y mejorando el EBITDA de la empresa. (D3, O4)
	O3 - Mayor vejez de la población		
	O4 - Avances tecnológicos recientes en la industria		
	O5 - Adopción creciente de herramientas basadas en IA para el descubrimiento de fármacos		
	O6 - Mayor conciencia ecológica		
AMENAZAS	A1 - Estrictas regulaciones de la FDA	ESTRATEGIA - FA 1. Utilizar nuestros convenios con proveedores confiables y la inversión en control de calidad y eficiencia operativa para cumplir con las políticas regulatorias del gobierno actual. (F3, A1)	ESTRATEGIAS DA 1. Contrarrestar la tendencia descendente en las ventas entre 2019 y 2023 aprovechando la tendencia al mayor cuidado de la salud, para así alcanzar el crecimiento proyectado. (D3, A3)
	A2 - Políticas regulatorias del gobierno actual	2. Aprovechar nuestros convenios con proveedores de calidad y acuerdos consolidados para responder a la tendencia de mayor cuidado de la salud, asegurando productos confiables y cumpliendo con las expectativas del mercado. (F3, A3)	
	A3 - Tendencia al Mayor cuidado de salud		

Elaboración propia (2024)

6. Estrategia competitiva

La empresa Pillsens adoptará una estrategia de **Enfoque mejor valor** según la teoría de Fred David, centrada en las personas de 65 a más años, que consumen analgésicos no opioides sin receta médica, en los estados seleccionados del país. Este segmento de mercado comprende a personas mayores a 65 años que fluctúan entre 14 y 19% en los 7 estados de Estados Unidos (Florida, Georgia, Carolina del Norte, Carolina del Sur, Tennessee, Alabama y Virginia). Esta estrategia busca ofrecer productos farmacéuticos de alta calidad a precios competitivos, maximizando la percepción de calidad y costo. Dicha estrategia aplicada a este segmento cumple con los criterios establecidos por David (2014), entre los cuales se destacan que este nicho de mercado es amplio, rentable y está en crecimiento. Además, los líderes de la industria no lo consideran crucial para su éxito y lo perciben como demasiado costoso o complicado de satisfacer junto con las demandas del mercado general. Asimismo, la industria también cuenta con múltiples nichos y segmentos, lo que permite que Pillsens seleccione uno que sea competitivo y acorde a sus propios recursos. Por último, hay pocos competidores que se especialicen en el mismo segmento.

Para lograrlo, Pillsens se enfocará en la eficiencia operativa y la innovación tecnológica. Utilizará tecnologías avanzadas como la automatización y la digitalización para reducir los gastos operativos y de producción. La empresa fortalecerá las relaciones con proveedores y buscará economías de escala.

7. Estrategia de crecimiento

La Matriz de Ansoff, creada por Igor Ansoff en su libro "La Estrategia de la Empresa" para identificar oportunidades de crecimiento empresarial. Ayuda a las empresas a determinar la dirección de su expansión, considerando su situación actual en productos y mercados. El objetivo principal es encontrar el "vínculo común" entre todos los productos y mercados atendidos, mediante un seguimiento de su evolución desde la posición inicial. Este análisis facilita la visualización del desarrollo empresarial y la planificación de estrategias de crecimiento. Para mostrar la dirección del desarrollo de la empresa en términos de productos y mercados, Ansoff presenta la idea de un «vector de crecimiento». La matriz se presenta como una tabla conocida como la "matriz producto-mercado" (Martínez, 2006).

Asimismo, de acuerdo con Ansoff, una empresa debe considerar una estrategia de desarrollo de mercado porque le permitirán acceder a nuevos mercados, diversificar riesgos, aprovechar segmentos de clientes nuevos, adaptar sus productos a el nuevo mercado, incrementar sus

volúmenes de venta, generar un mayor reconocimiento de la marca y mejorar su competitividad (Martínez, 2006).

Pillsens debe implementar la estrategia de Desarrollo de Mercado en los tres años del plan, 2025-2027; lo que implica introducir sus productos actuales en este nuevo mercado geográfico. Para ello, se realizará un análisis exhaustivo del mercado estadounidense, evaluando factores como el tamaño del mercado, la demanda de productos similares y las regulaciones locales. Este análisis permitirá identificar segmentos prioritarios con alto potencial de crecimiento, especialmente aquellos con un creciente gasto en consumo de analgésicos no opioides y una población de 65 años a más.

Tabla 16

Matriz ANSOFF

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Martínez (2006)

Capítulo VI: Planes Funcionales

1. Plan de Marketing

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), el plan de marketing define los mercados objetivo y la propuesta de valor que se ofrecerá a los clientes.

1.1. Objetivo del plan de Marketing

Tabla 17

Objetivo del plan de Marketing

Objetivo específico	Medidor	2025	2026	2027
Aumentar las ventas totales de los clientes.	Ventas anuales en miles de dólares	114,355	124,605	135,765
Aumentar la satisfacción del cliente.	Índice de satisfacción al cliente	85%	90%	95%
Aumentar el reconocimiento de marca en el público objetivo.	% de reconocimiento de marca	55%	65%	75%

Elaboración propia (2024)

1.2. Definición del mercado

La empresa se enfoca en atender a un segmento clave de su mercado: las personas de 65 años o más en Estados Unidos, especialmente aquellas afiliadas al programa Medicare que consumen analgésicos no opioides. Este grupo de clientes representa una oportunidad importante para la compañía, dado su constante necesidad de medicamentos efectivos y seguros para aliviar el dolor.

Con el objetivo de reducir la dependencia de distribuidores externos, la empresa debe considerar la apertura de puntos de venta directa al consumidor (B2C) en Norteamérica. Esta estrategia le permitiría establecer un vínculo más estrecho con sus clientes finales, brindándoles un servicio personalizado y garantizando la disponibilidad de sus productos. Además, este enfoque podría mejorar la eficiencia en la cadena de suministro y ofrecer mayores márgenes de beneficio.

Asimismo, es fundamental que la empresa mejore la gestión de precios de sus productos, con el fin de asegurar una política más sostenible y competitiva. Una adecuada fijación de precios, alineada con las necesidades y capacidad de pago de los clientes, le permitirá mantener su posición en el mercado y, al mismo tiempo, generar ingresos suficientes para reinvertir en el desarrollo de nuevos productos y mejorar la calidad de los existentes.

1.3.Segmentación del mercado

Tabla 18

Segmentación del mercado

Tipo	Criterios segmentación	
Variables Demográficas	Edad	65 años o más
	Ubicación Geográfica	Estados Unidos: 7 estados: (Florida, Georgia, Carolina del Norte, Carolina del Sur, Tennessee, Alabama y Virginia).
	Industria	Farmacéutica (OTC, venta de medicamentos sin prescripción médica)
	Medicamento	AndyOx y Rubbana
Variables Operativas	Estatus de usuario	Frecuente
	Capacidad del cliente	Compras pequeñas
Enfoques de compra	Criterios de compra	Calidad y accesibilidad
Factores situacionales	Urgencia	Servicio inmediato
Características personales	Valores	Identificación con los valores corporativos

Elaboración propia (2024)

El público objetivo de la empresa son personas de 65 años o más, que viven en los Estados Unidos, son usuarios frecuentes del servicio, realizan compras pequeñas, priorizan la calidad y accesibilidad en sus decisiones de compra, requieren un servicio inmediato y se identifican con los valores de la empresa.

1.4.Posicionamiento de la marca

Pillsens ofrece productos farmacéuticos genéricos, innovadores y de calidad, enfocados en la investigación, desarrollo de nuestros productos para mejorar la calidad de vida de las personas mayores en Estados Unidos. Nuestro compromiso con la calidad y la accesibilidad nos diferencia en el mercado, proporcionando confianza y satisfacción a nuestros clientes.

1.5.Las 4P de marketing

1.5.1. Producto

Pillsens, se compromete a mantener su enfoque centrado en garantizar estándares de calidad y eficacia de sus productos actuales, como Rubbana y AndyOx, que ya disfrutaban de una sólida aceptación en el mercado. Esto implica la existencia de un riguroso control de calidad y mejora continua. Se reconoce las necesidades específicas de la población de 65 años o más, los productos estarán diseñados para abordar los problemas de salud más comunes en esta etapa de la vida. A su vez, Pillsens se compromete con la sostenibilidad. Por lo cual incorporará prácticas sostenibles en el desarrollo y producción de productos, alineándose así con la creciente conciencia ecológica del mercado.

1.5.2. Precio

Para Pillsens, la estrategia de precios se fundamenta en ser competitiva y sostenible, asegurando que sus productos no solo sean accesibles, sino también rentables. Se realizará un análisis continuo del mercado y de la competencia para ajustar nuestros precios de manera que sean competitivos. Se, ofrecerán programas de fidelización y descuentos especiales para nuestros clientes mayores, jubilados Medicare y aquellos con enfermedades crónicas. Para justificar nuestros precios y reforzar la percepción de valor de los productos, se comunicará claramente los beneficios y la calidad de cada uno de ellos. Es esencial que los consumidores entiendan el valor añadido que obtienen al elegir Pillsens,

1.5.3. Plaza

Para Pillsens, la estrategia de distribución se centrará en ampliar los puntos de distribución, se formar alianzas estratégicas con cadenas de farmacias y clínicas. Estas colaboraciones permitirán colocar los productos en lugares donde los consumidores ya confían y frecuentan para sus necesidades de salud. Al trabajar de la mano con estas entidades, se podrá garantizar que los productos estén disponibles de manera más más accesible. Asimismo, se desarrollará

una plataforma de comercio electrónico y fácil de usar, especialmente optimizada para personas mayores. Esta plataforma permitirá a los clientes realizar compras directas desde el sitio web de Pillsens, con interfaces intuitivas y soporte a los clientes que puedan enfrentar problemas durante el proceso de compra. Así mismo, implementar sistemas logísticos más eficientes será crucial para asegurar una distribución oportuna y mantener un nivel adecuado de inventarios en todos los puntos de venta. Esto incluye desde la gestión de almacenes hasta la optimización de rutas de entrega, asegurando que los productos lleguen a tiempo y en perfectas condiciones a todos los canales de distribución.

1.5.4. Promoción

Para Pillsens, la promoción se centrará en crear contenido educativo incluirá la creación de un blog en el sitio web de Pillsens, donde se publicarán artículos sobre temas de salud relevantes como el manejo del dolor, la importancia de los antioxidantes y la salud cardiovascular. En cuanto a la publicidad digital y en medios tradicionales, utilizaremos plataformas como Facebook, Instagram y YouTube para compartir contenido educativo y anuncios de productos. Además, se invertirá en publicidad pagada en Google Ads para dirigir tráfico a nuestra página web y a la marca Pillsens. Además, se colocará anuncios en revistas de salud y bienestar y periódicos que son populares entre la población mayor de 65 años. Asimismo, se utilizará marketing directo para enviar boletines informativos por correo electrónico sobre ofertas especiales y consejos de salud.

1.6. Acciones para el logro de los objetivos de marketing

- Comunicar claramente el valor y los beneficios únicos de los productos de Pillsens para justificar los precios competitivos y mantener la percepción de calidad entre los consumidores.
- Crear y promover una plataforma de comercio electrónico que permita a los consumidores comprar directamente los productos de Pillsens, con facilidades de pago y envío eficientes.
- Establecer acuerdos con cadenas de farmacias y minoristas especializados en productos para adultos mayores para ampliar la distribución física de los productos de Pillsens.
- Realizar campañas publicitarias que destaquen la disponibilidad de productos de Pillsens en puntos de venta cercanos.

- Aumentar la presencia y la interacción en redes sociales, compartiendo testimonios de clientes, consejos de salud y promociones especiales para atraer a nuevos consumidores y fortalecer la comunidad online.
- Utilizar herramientas analíticas para monitorear el desempeño de las campañas y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos, manteniendo la flexibilidad para adaptarse al mercado y a la competencia.

1.7.La demanda del 2025 al 2027

El mercado de analgésicos no opioides está experimentando un crecimiento significativo y se proyecta que mantendrá una tasa compuesta anual del 7.1% entre 2025 y 2027. Este mercado incluye una variedad de analgésicos diseñados específicamente para controlar el dolor leve a moderado, abordando condiciones como el dolor neuropático, el dolor por cáncer, y problemas musculoesqueléticos. La creciente prevalencia mundial de osteoartritis, causada por el envejecimiento de la población y otros factores como lesiones articulares y enfermedades metabólicas, está impulsando la demanda de estos tratamientos. El mercado se beneficia además de la creciente preferencia por terapias mínimamente invasivas y la conciencia pública sobre los riesgos asociados con el uso de opioides. Los consumidores buscan métodos de tratamiento menos invasivos y con menos riesgo de adicción, como los ofrecidos por los analgésicos no opioides (Tripathi, 2024).

En términos de canal de distribución, las cadenas de farmacias son el principal punto de acceso para los consumidores, facilitando la disponibilidad de analgésicos no opioides. Esta accesibilidad contribuye significativamente a la penetración del mercado y al crecimiento de las ventas (Tripathi, 2024).

Comunicación del valor de la marca

- **Desarrollo de un plan de contenido educativo.** El desarrollo de un plan de contenido educativo involucrará los siguientes costos de inversión: Contratación de un redactor especializado en salud (US\$ 60,000 dólares anuales), contratación de los servicios de un diseñador web (US\$ 20,000 dólares anuales).
- **Creación de videos explicativos.** La creación de videos explicativos involucrará los siguientes costos de inversión: Contratación de un guionista (US\$ 24,000 dólares anuales), contratación de un productor audiovisual (US\$ 60,000 dólares anuales),

Estudio de animación (US\$ 40,000 dólares anuales), contratación de un locutor (US\$ 12,000 dólares anuales).

Tabla 19

Inversión en la Comunicación de valor de la marca (miles de dólares)

Elemento		Monto	Total
Desarrollo de un plan de contenido educativo	Contratación de redactor especializado en salud	60	80
	Contratación de diseñador web	20	
Creación de videos explicativos	Contratación de guionista	24	136
	Contratación de productor audiovisual	60	
	Estudio de animación	40	
	Contratación de locutor	12	
TOTAL			216

Elaboración propia (2024)

Mejora de la página web

- **Diseño de la tienda en línea.** El desarrollo de una tienda en línea involucrará los siguientes costos de inversión: Diseñador web (US\$ 45,000 dólares anuales), desarrollador web (US\$ 20,000 dólares), plataforma de comercio electrónico (US\$ 24,000 dólares anuales).
- **Implementación del sistema de pagos.** La implementación del sistema de pagos involucrará los siguientes costos de inversión: Certificado SSL (US\$ 2,000 dólares anuales), Aplicación de seguridad (US\$ 7,000 dólares anuales).

Acuerdos comerciales

- **Identificar y negociar con farmacias y clínicas.** La identificación y negociación con farmacias y clínicas involucrará los siguientes costos de inversión: Equipo de ventas especializado (US\$ 150,000 dólares anuales), gastos de viaje ((US\$ 50,000 dólares anuales).
- **Proporcionar materiales de marketing y soporte a los puntos de venta.** La creación de materiales de marketing y soporte a los puntos de venta involucrará los siguientes costos de inversión: Consultoría (US\$ 100,000 dólares anuales), desarrollo de

materiales (US\$ 20,000 dólares anuales), impresión y distribución (US\$ 10,000 dólares anuales).

Campañas publicitarias

- **Campañas publicitarias en medios locales.** El desarrollo de campañas publicitarias en medios locales involucrará los siguientes costos de inversión: Consultoría (US\$ 150,000 dólares anuales), diseño gráfico (US\$ 60,000 dólares anuales), Impresión (US\$ 20,000 dólares anuales), equipo de producción audiovisual (US\$ 70,000 dólares anuales), compra de tiempo al aire (US\$ 50,000 dólares anuales), producción de vallas publicitarias (US\$ 85,000 dólares anuales).

Fortalecer la comunidad online

- **Desarrollar un calendario de contenido para redes sociales.** El desarrollo de esta actividad involucrará los siguientes costos de inversión: Herramientas de gestión de redes sociales (US\$ 4,000 dólares), desarrollo del calendario (US\$ 12,000 dólares anuales)
- **Incentivar la participación de la comunidad.** El desarrollo de esta actividad involucrará los siguientes costos de inversión: Servicios de Community Management (US\$ 20,000 dólares anuales), desarrollo de concursos y encuestas (US\$ 25,000 dólares anuales), sesiones de preguntas y respuestas (US\$ 45,000 dólares anuales), premios para concursos (US\$ 15,000 dólares anuales).

Utilización de herramientas analíticas

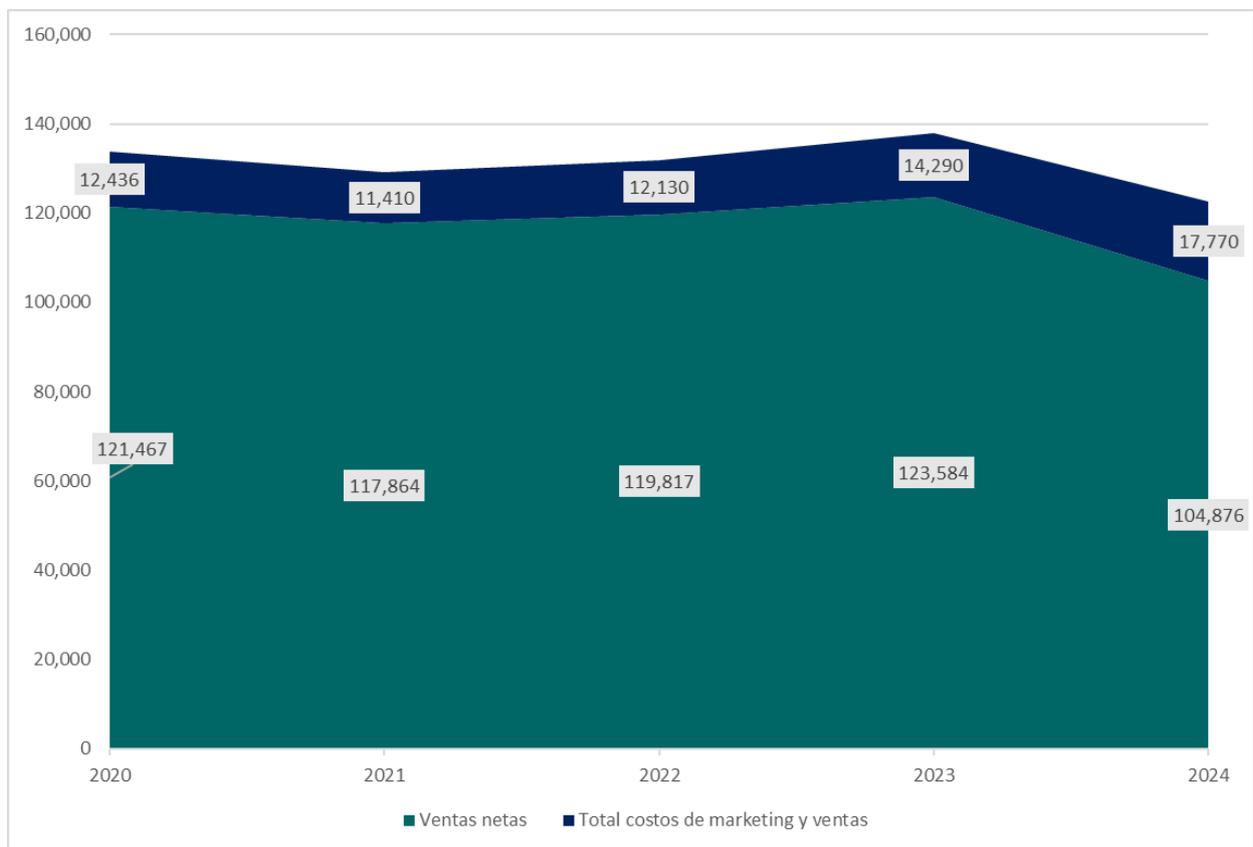
- **Implementación de herramientas analíticas.** El desarrollo de esta actividad involucrará los siguientes costos de inversión: Especialista en análisis de datos (US\$ 65,000 dólares anuales), herramientas de análisis (US\$ 22,000 dólares anuales).
- **Análisis periódicos.** El desarrollo de esta actividad involucrará los siguientes costos de inversión: Servicios de consultoría (US\$ 80,000 dólares anuales).

Las acciones de Marketing propuestas por Pillsens sustentan su estrategia de desarrollo de mercados. Comunicar claramente el valor y beneficios únicos de sus productos, justificando así los precios de los productos y manteniendo la percepción de calidad. Crear y promover una plataforma de comercio electrónico facilitará la expansión y la accesibilidad de los productos.

Establecer acuerdos con cadenas de farmacias y minoristas especializados aumentará la distribución física y facilitará la penetración en nuevos segmentos de mercado. Realizar campañas publicitarias locales incrementará la visibilidad y facilitará la entrada en nuevos mercados. Aumentar la presencia en redes sociales atraerá nuevos consumidores y fortalecerá la comunidad online. Finalmente, utilizar herramientas analíticas para monitorear y ajustar estrategias permitirá adaptarse a cambios en el mercado y mejorar la efectividad de las acciones. Estas iniciativas mejorarán el alcance geográfico, atraerán nuevos clientes y aumentarán la visibilidad y accesibilidad de los productos de Pillsens en nuevos mercados.

Figura 9

Ventas Netas y Costos de Marketing y Ventas de Pillsens 2020-2024, miles de USD



Elaboración propia (2024)

Al comparar las ventas netas con los costos de marketing y ventas, se observa que existe una correlación directa entre ambos hasta 2023. Así, en 2023, el aumento en los costos de marketing y ventas coincidió con un incremento en las ventas netas. En 2024, por el contrario, a pesar del

aumento significativo en los costos de marketing y ventas, las ventas netas disminuyeron drásticamente. Esto indica que los mayores gastos en marketing no lograron traducirse en mayores ingresos.

1.8.Presupuesto

Tabla 20

Presupuesto del plan funcional de Marketing (Miles de USD)

Acción	Desarrollo de acciones	2025	2026	2027
Comunicación del valor de la marca	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de contenido educativo en el sitio web de Pillsens que incluya artículos detallados sobre los beneficios de los productos para la salud de los adultos mayores. 	80	82	84
	<ul style="list-style-type: none"> Crear videos explicativos que resalten cómo los productos de Pillsens mejoran la calidad de vida y proporcionan alivio efectivo para diversas condiciones de salud. 	136	140	143
Mejora de la página web	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar una tienda en línea fácil de navegar y accesible para personas mayores, con información clara sobre productos. 	89	91	94
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema de pagos seguro y diversas opciones de envío. 	9	9	9
Acuerdos comerciales	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y negociar con farmacias y clínicas que tengan un dentro de su público objetivo a adultos mayores 	200	205	211
	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar materiales de marketing y soporte adecuados para que los puntos de venta promuevan y eduquen sobre los productos de Pillsens. 	130	134	137
Campañas publicitarias	<ul style="list-style-type: none"> Lanzar campañas publicitarias en medios locales, destacando la disponibilidad de productos de Pillsens en cadenas de farmacias y clínicas. 	435	447	459
Fortalecer la comunidad online	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un calendario de contenido para redes sociales que incluya testimonios de clientes, consejos de salud para adultos mayores y promociones especiales. 	16	16	17
	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar la participación de la comunidad a través de concursos, encuestas y sesiones de preguntas y respuestas con expertos en salud. 	105	108	111
Utilización de herramientas analíticas	<ul style="list-style-type: none"> Implementar herramientas de análisis para monitorear el desempeño de las campañas. 	87	89	92
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar análisis periódicos para evaluar la efectividad de las estrategias y ajustarlas según los datos obtenidos. 	80	82	84
	TOTAL	907	931	957

Elaboración propia (2024)

A partir de la inversión detallada en la comunicación del valor de la marca (Tabla 19), junto con la inversión en mejoras de la página web, acuerdos comerciales, campañas publicitarias, fortalecimiento de la comunidad online y la implementación de herramientas analíticas, se ha

determinado que el presupuesto total del plan funcional de marketing para el año 2025 será de 907 mil dólares.

2. Plan de Operaciones

2.1. Objetivos del plan de Operaciones

Tabla 21

Objetivos del Plan de Operaciones

Objetivos de operaciones	Medidor	2025	2026	2027
Mantener la productividad por trabajador	Miles de unidades producidas por trabajador (en miles)	3.8	3.8	3.8
Mantener los costos unitarios de mano de obra	Costo de mano de obra por unidad producida (US\$)	24	24	24
Incrementar el volumen de producción	Unidades producidas en miles de unidades	280.4	290.2	304.7

Elaboración propia (2024)

2.2. Acciones para el logro de los objetivos de operaciones

- Enviar a los empleados clave a eventos de capacitación y actualización para mantenerse informados sobre las mejores prácticas y cambios regulatorios. Esto además de ayudar a los colaboradores a mantenerse al tanto de las mejoras prácticas de la industria, les permitirá implementar soluciones más eficientes y efectivas en sus tareas diarias.
- Programas de capacitación regulares para mejorar las habilidades técnicas y operativas del personal. Los empleados capacitados serán capaces de desarrollar mejores habilidades para resolver problemas complejos de manera efectiva, significando esto un ahorro de costos para empresa. A su vez el impacto de las capacitaciones se extiende al desarrollo de habilidades que mejoran la gestión de equipos y proyectos, conduciendo una mejor coordinación y eficiencia operativa.
- Implementación de la metodología Lean Manufacturing para identificar y eliminar desperdicios y mejorar la eficiencia operativa. Lean Manufacturing al centrarse en

identificar aquellas actividades que o agregan valor al proceso de producción (sobreproducción, tiempos de espera, defectos que requieren retrabajo) asegura que los empleados estén ocupados en tareas productivas, optimizando el uso de la mano de obra sin aumentar sus costos unitarios. Además, los mejores controles de calidad y el uso más intensivo de herramientas de análisis disminuyen la necesidad de mano de obra adicional para corregir defectos, contribuyendo al mantenimiento de los costos unitarios de la mano de obra.

En el año **2025**, se estima una inversión inicial de **\$ 360,000** dólares, la cual incluye la capacitación de empleados clave y el establecimiento de procesos básicos que permiten preparar a la empresa para la implementación de mayores cambios. En el **2026**, la compañía expandirá el alcance de Lean Manufacturing a más áreas de producción. Esto requerirá una inversión de **\$ 1,130,000** dólares que involucrará capacitaciones adicionales, ajustes de procesos y mejoras en la infraestructura existente para soportar la metodología Lean. Por último, en **2027**, se logrará la optimización de los procesos y la integración de la metodología en todos los niveles de la organización. Esto incluye su implementación a gran escala, así como su integración completa a los procesos de la empresa. Además, se realizan los ajustes definitivos a los procesos más complejos asegurando que su implementación sea sostenible y eficiente. En el último año, la inversión esperada será de **\$ 1,942,000** dólares.

- Desarrollar un plan de acción para adaptar eficazmente los procesos, incluyendo cronogramas, recursos necesarios y responsables de la implementación. Este plan deberá incluir una identificación clara y detallada de los roles y responsabilidades. Esto asegura una distribución clara de tareas y minimiza la resistencia al cambio al proporcionar claridad sobre las expectativas de los empleados. Asimismo, se deberá comunicar la necesidad y la importancia de implementar cambios y mejoras en los procesos. En este sentido, el rol de los líderes y supervisores será crucial ya que actuarán como agentes del cambio dentro de sus equipos de trabajo.

Tabla 22

Cronograma de actividades y montos asignados en miles de dólares de la metodología Lean

Item	Actividades	2025		2026		2027	
		Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II
1.0	Diagnóstico, Planificación, Capacitación Inicial, Mapeo de Procesos	180					
2.0	Implementación de 5S y Kaizen, Análisis y Eliminación de Desperdicios, Ajustes Iniciales		180				
3.0	Expansión Lean, Integración de Just in Time y Kanban, Monitoreo			565			
4.0	Optimización de Flujos, Formación Continua, Evaluación y Ajustes				565		
5.0	Consolidación de Prácticas Lean, Implementación de Tecnología, Evaluación Continua					971	
6.0	Auditorías, Refinamiento de Prácticas, Documentación						971
	Total (Miles de USD)	360		1130		1942	

Elaboración propia (2024)

2.3.Presupuesto de Operaciones

Tabla 23

Presupuesto de Operaciones (Miles de USD)

Acción	Desarrollo de acciones	2025	2026	2027
Formación y actualización técnica y operativa	<ul style="list-style-type: none"> Enviar a los empleados clave a eventos de capacitación y actualización para mantenerse informados sobre las mejores prácticas y cambios regulatorios. 	34	34	34
	<ul style="list-style-type: none"> Programas de capacitación regulares para mejorar las habilidades técnicas y operativas del personal. 	50	50	50
Optimización de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de la metodología Lean Manufacturing para identificar y eliminar desperdicios y mejorar la eficiencia operativa. 	360	1,130	1,942

Adaptación de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de acción para adaptar eficazmente los procesos, incluyendo cronogramas, recursos necesarios y responsables de la implementación. 	65		
	TOTAL	509	1,214	2,026

Elaboración propia (2024)

3. Plan de Recursos Humanos

Contar con el mayor talento humano del mercado es fundamental para la visión de Pillsens, ya que entienden que es necesario para cumplir los diversos objetivos estratégicos marcados para los próximos tres años.

3.1. Objetivos del plan de Recursos Humanos

Tabla 24

Objetivos del plan de Recursos Humanos

Objetivo específico	Medidor	2025	2026	2027
Mejorar la comunicación efectiva entre empleados y la gerencia.	% de satisfacción con la comunicación interna	85%	90%	97%
Mejorar el clima laboral	% de satisfacción laboral	90%	95%	98%
Disminuir la tasa de ausentismo	% de ausentismo por motivos personales	12%	10%	5%

Elaboración propia (2024)

3.2. Acciones para el logro de los objetivos de recursos humanos

- Implementar sesiones informativas regulares, programadas trimestralmente, donde se comunicará a todos los empleados la situación actual de la empresa, los objetivos estratégicos y cualquier cambio importante. Estas sesiones incluirán presentaciones detalladas sobre el desempeño financiero, avances en proyectos clave y modificaciones en las políticas de la empresa.
- Organizar talleres cuatrimestrales de comunicación efectiva dirigidos tanto a empleados como a la gerencia. Estos talleres, facilitados por expertos en comunicación organizacional, se centrarán en mejorar las habilidades de escucha activa, la claridad en

la transmisión de mensajes y la empatía en el entorno laboral. Los participantes aprenderán técnicas para manejar conversaciones con sus compañeros, proporcionar retroalimentación constructiva y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo.

- Desarrollará un plan de evaluación de desempeño. Este plan incluirá criterios específicos y objetivos para evaluar el desempeño de los empleados en función de sus roles y responsabilidades.
- Dedicará una sección específica para el reconocimiento de logros y contribuciones de los empleados. Los líderes de equipo destacarán los éxitos individuales y grupales, celebrando hitos importantes.
- Diseñar un programa de integración para nuevos empleados, que incluirá actividades de team building y orientación durante los primeros tres meses. Este programa facilitará la adaptación de los nuevos empleados al entorno laboral, promoviendo la colaboración y el sentido de comunidad. Se incluirá un programa de mentorías y revisiones periódicas de progreso.
- Desarrollar planes de carrera para todos los empleados, delineando las trayectorias de crecimiento dentro de la empresa. Estos planes involucrarán oportunidades de formación y promociones internas.
- Organizar almuerzos y cenas de equipo para socializar fuera del entorno de trabajo en un ambiente relajado, facilitando la interacción social. Establecer competiciones deportivas internas. Por último, celebrar los cumpleaños y logros de los empleados contribuirá.

Tabla 25

Resumen de la planilla Pillsens

Gerencia/Departamento	Puestos	Cantidad de Empleados
Gerencia General	Gerencia General	1
	Asistente de Gerencia	1
Gerencia de Operaciones		
- Producción	Jefe de Producción	1
	Supervisores de Producción	5
	Operarios de Producción	65

- Logística	Jefe de Logística	1
	Coordinadores de logística	3
	Asistentes de logística	2
- Aseguramiento de Calidad	Jefe de aseguramiento de Calidad	1
	Inspectores de Calidad	3
	Asistente de Calidad	1
Gerencia de Administración		
- Recursos Humanos	Gerente de RR.HH.	1
	Coordinador de RR.HH.	1
	Asistente de RR.HH.	1
- Finanzas	Gerente de finanzas	1
	Contadores	3
	Asistente de finanzas	1
- Legal	Gerente Legal	1
	Asesores legales	2
Gerencia Comercial		
- Marketing	Gerente de Marketing	1
	Asistentes de Marketing	2
- Ventas	Gerente de Ventas	1
	Supervisor de Ventas	1
	Ejecutivos de Ventas	5
- Comercial	Gerente Comercial	1
	Asistentes comerciales	2
Laboratorio	Jefe de Laboratorio	1
	Químico farmacéutico	4
	Técnicos de Laboratorio	2

Elaboración propia (2024)

Tabla 26*Descripción de puestos*

Puesto	Responsabilidades	Requisitos
Gerente General	Dirigir y coordinar las operaciones de toda la empresa, establecer objetivos estratégicos y asegurar su cumplimiento, supervisar a los gerentes de todas las áreas y tomar decisiones clave para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.	Amplia experiencia en gestión empresarial, habilidades de dirección y tomar decisiones estratégicas y conocimiento profundo de la industria farmacéutica.
Jefe Producción	Supervisar el proceso de producción, garantizar que los productos se fabrican de acuerdo con las normas de calidad, gestionar el equipo de producción y optimizar los recursos para maximizar la eficiencia.	Experiencia en gestión de producción, conocimiento en metodologías de mejora continua como Lean Manufacturing, capacidad de trabajo en equipo y liderazgo.
Supervisor de Producción	Organizar las tareas diarias del equipo de producción y asegurarse de que se cumplen los plazos y los requisitos de calidad, y reportar directamente al Jefe de Producción.	Experiencia en producción, habilidades de liderazgo y capacidad para resolver problemas operativos.
Jefe de Logística	Supervise y organice todas las tareas logísticas, desde la obtención de materias primas hasta la distribución de los productos terminados, asegurar la eficiencia en el transporte y almacenamiento.	Experiencia en logística y cadena de distribución, habilidades de planificación y organización, capacidad de gestión de equipos.

Jefe de aseguramiento de calidad	Garantizar que todos los productos cumplan con los estándares de calidad y regulaciones, coordinar las auditorías internas y externas, y supervisar el equipo de calidad.	Conocimiento en normas de calidad y regulaciones de la industria farmacéutica, experiencia en aseguramiento de calidad, habilidades de liderazgo.
Gerente de Recursos Humanos	Desarrollar e implementar políticas de recursos humanos, gestionar el reclutamiento y retención de talento, supervisar la capacitación y desarrollo de los empleados, y manejar las relaciones laborales.	Experiencia en gestión de recursos humanos, habilidades interpersonales y de comunicación, conocimiento en leyes laborales.
Gerente de Finanzas	Supervisar la gestión financiera de la empresa, preparar presupuestos y pronósticos, analizar los estados financieros, y garantizar la estabilidad financiera y el cumplimiento de las obligaciones fiscales.	Experiencia en finanzas corporativas, habilidades analíticas, conocimiento en contabilidad y finanzas.
Gerente Legal	Asegurar el cumplimiento de todas las regulaciones legales, gestionar los asuntos legales de la empresa, asesorar a la gerencia en temas legales y representar a la empresa en litigios.	Licenciatura en Derecho, experiencia en asuntos legales corporativos, capacidad de negociación y resolución de conflictos.
Gerente de Marketing	Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing, gestionar el presupuesto de marketing, coordinar campañas publicitarias y supervisar el equipo de marketing.	Experiencia en marketing, habilidades creativas y estratégicas, conocimiento en análisis de mercados.

Gerente de Ventas	Liderar el equipo de ventas, diseñar estrategias de ventas, definir metas y objetivos de ventas, y asegurar el cumplimiento de los mismos.	Experiencia en ventas, habilidades de liderazgo y negociación, capacidad para motivar y gestionar equipos de ventas.
Gerente Comercial	Coordinar las actividades comerciales, desarrollar relaciones con clientes clave, identificar oportunidades de negocio y supervisar el equipo comercial.	Experiencia en gestión comercial, habilidades de negociación y relación con clientes, conocimiento en estrategias comerciales.
Jefe Laboratorio	Supervisar todas las actividades del laboratorio, asegurar el cumplimiento de los protocolos de investigación y desarrollo.	Experiencia en investigación y desarrollo farmacéutico, habilidades de gestión de laboratorio, conocimiento en normativas de seguridad y calidad.

Elaboración propia (2024)

3.3.Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Tabla 27

Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos (Miles de USD)

Acción	Desarrollo de acciones	2025	2026	2027
Comunicación Transparente y Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> Implementar sesiones informativas trimestrales para comunicar la situación de la empresa, objetivos estratégicos y cambios importantes, incluyendo desempeño financiero y avances en proyectos clave. 	20	21	21
	<ul style="list-style-type: none"> Organizar talleres cuatrimestrales de comunicación efectiva para empleados y gerencia, enfocados en habilidades de escucha activa, claridad en mensajes y empatía en el entorno laboral. 	60	62	63
Evaluación y Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de evaluación de desempeño con criterios específicos y objetivos claros para evaluar el rendimiento de los empleados. 	50	51	53
	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer logros y contribuciones de empleados en reuniones de equipo, destacando éxitos individuales y grupales. 	30	31	32

Potenciación del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un programa de integración para nuevos empleados, incluyendo actividades de team building, orientación, mentorías y revisiones periódicas de progreso durante los primeros tres meses. 	60	62	63
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar planes de carrera para todos los empleados, delineando trayectorias de crecimiento con oportunidades de formación y promociones internas. 	50	51	53
	<ul style="list-style-type: none"> Organizar almuerzos y cenas de equipo para socializar fuera del trabajo, establecer competiciones deportivas internas y celebrar cumpleaños y logros de los empleados. 	33	34	35
	TOTAL	342	311	320

Elaboración propia (2024)

4. Plan de Responsabilidad Social

Pillsens, establecerá una estrategia de responsabilidad social empresarial al 2027 basada en tres pilares fundamentales: Salud Comunitaria, Sostenibilidad Ambiental y Compromiso Comunitario.

4.1. Lineamientos del plan de responsabilidad social

A partir de los 3 pilares establecidos, se propone:

- Salud Comunitaria. Mejorar el acceso a servicio de salud para las personas mayores de 65 años en situación de vulnerabilidad económica o social.
- Sostenibilidad Ambiental. Reducir el daño ambiental de los empaques de los productos fabricados por la compañía.
- Compromiso Comunitario. Colaborar con instituciones sin ánimo de lucro que trabajan en el cuidado del medio ambiente.

Tabla 28*Objetivos del plan de Responsabilidad Social*

Objetivo específico	Medidor	2025	2026	2027
Ser reconocidos como empresa socialmente responsable	Encuesta anual realizada a los stakeholder	75%	80%	85%
	Encuestas de personas que se atendieron en las campañas realizadas.	75%	80%	85%
Reducir el impacto ambiental de los empaques de los productos fabricados por la compañía.	Porcentaje de reducción en el uso de materiales no reciclables en los empaques.	5%	10%	15%

Elaboración propia (2024)

4.2. Plan de actividades de responsabilidad social

Las actividades consideradas se dividen en base a los 3 pilares seleccionados:

- Salud Comunitaria:
 - Donar medicamentos esenciales para las personas mayores de 65 años mediante alianzas con ONGs.
 - Generar campañas que por la compra de un monto determinado un % permitirá se donado dichos medicamentos a clientes contemporáneos.
- Sostenibilidad Ambiental:
 - Compromiso Comunitario: Desarrollo de empaques ecológicos que minimicen su impacto ambiental.
 - Generar concientización sobre el cuidado de medio ambiente dentro de los mensajes en las ventas/comerciales.
 - Desarrollar 2 programas anuales enfocados en el cuidado del medio ambiente desarrollados en colaboración con ONGs.
- Compromiso Comunitario:
 - Colaboración con instituciones sin ánimo de lucro para el desarrollo de programas enfocados en el cuidado del medio ambiente.
 - Identificar 3 centros de apoyo a mayores de 65 años y coordinar semestralmente su ejecución.

4.3.Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social

Se presenta el presupuesto, que incluye todas las actividades a realizar para la implementación del plan funcional.

Tabla 29

Presupuesto del plan de responsabilidad social (miles de dólares)

Presupuesto	2025	2026	2027
Donar medicamentos esenciales para las personas mayores de 65 años mediante alianzas con ONGs.	43	44	45
Desarrollo de empaques ecológicos que minimicen su impacto ambiental.	250	-	-
Colaboración con organizaciones sin fines de lucro para el desarrollo de programas enfocados en el cuidado del medio ambiente.	40	41	42
Total, miles de \$	333	342	351

Elaboración propia (2024)

5. Plan de Finanzas

5.1.Objetivos del plan de finanzas

Pillsens han establecido los siguientes objetivos a nivel financiero:

Tabla 30

Objetivos del plan de finanzas

Objetivo específico	Medidor	2025	2026	2027
Incrementar el ROE a un 6.62% en el año 2027	ROE %	0.81	4.58	6.62
Alcanzar un Margen Neto de 7.38% en el año 2027	Margen Neto %	0.96	5.19	7.38
Aumentar el margen EBIT hasta un valor de 11.65% en el año 2027	Margen EBIT (%)	2.47	8.58	11.65

Elaboración propia (2024)

5.2.Datos, Supuestos y Políticas

Datos:

- Los salarios se mantendrán estables en el periodo del plan.
- El valor de los edificios en EE. UU. se mantendrá igual en el periodo del plan.
- El costo de las maquinarias en EE. UU. se mantendrá igual en el periodo del plan.
- El valor del impuesto a la renta es de 29%.

Supuestos:

- Se estima lograr un crecimiento de las ventas del mercado de 9.0% anual durante el período 2025-2027
- Se espera una inflación anual de 2.1% en 2025, 2.0% en 2026 y 2.0% en 2027
- El valor del Impuesto a la renta se mantendrá igual en todo el periodo del plan.

Políticas:

- No se repartirá dividendos en todo el periodo del plan.

5.3.Monto de la Inversión

Se ha establecido un plan de inversión que permita lograr los niveles de venta necesarios para alcanzar el ROE esperado.

Tabla 31

Plan de inversión de Pillsens 2025-2027 (miles de dólares)

	2025	2026	2027	TOTAL
Plan Funcional de Marketing	907	931	957	2,795
Plan Funcional de Operaciones	509	1,214	2,026	3,749
Plan Funcional de Recursos Humanos	303	311	320	934
Plan Funcional de Responsabilidad Social	333	342	351	1,026
Inversión Total	2,052	2,798	3,654	8,504

Elaboración propia (2024)

5.4.Fuentes de Financiamiento

La estructura financiera se estableció en un 50% en deuda financiera y un 50% en capital propio.

Tabla 32

Fuentes de financiamiento (Miles de dólares)

Capital propio	Inversión
Financiamiento externo (50%)	4,252
Aporte Propio (50%)	4,252
Inversión Total	8,504

Elaboración propia (2024)

Tabla 33

Detalle del préstamo

Detalle del Préstamo	
Importe Solicitado USD	4,252,000.00
Cuota Mensual USD	127,436.25
Duración Total	36 meses
Tase Efectiva Anual	5%
TCEA Referencial de operación	5.002695%

Elaboración propia (2024)

5.5.Metodología de la Evaluación Financiera

Para evaluar financieramente la estrategia, se utilizarán los cálculos del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) basados en los flujos marginales. Primero, se estimarán los flujos de caja adicionales o marginales generados por la implementación del plan en comparación con la situación actual sin cambios en la estrategia. Luego, se calculará el VAN descontando estos flujos marginales a la tasa de costo de capital para determinar el valor presente neto del plan. La TIR se calculará para encontrar la tasa de rendimiento esperada del plan.

5.6.Determinación de la tasa de descuento

El coste del capital (WACC) de la empresa es del 7,92%. A continuación, se muestra el cálculo completo.

- **Tasa libre de riesgo.** Se ha tomado el rendimiento de la deuda pública estadounidense a cinco años.
- **Prima de riesgo de mercado.** Se ha tomado el rendimiento promedio a 10 años del S & P 500.
- **Beta.** Se ha considera el rendimiento anual de los activos y el rendimiento anual del S & P 500.
- **Deuda.** Se ha considerado la participación de deuda de 50%
- **Tasa impositiva.** Se ha tomado la tasa promedio del sector farmacéutico del año 2023.

Tabla 34

Cálculo del WACC

Tasa Libre de Riesgo	4.28%
Tasa de Mercado	13.59%
Beta	0.31
Porcentaje Deuda	50%
Tasa Impositiva	13.30%
Costo de capital (Re)	7.17%
Costo de la deuda (Rd)	10%

Elaboración propia (2024)

5.7.Estados Financieros Proyectados

En la tabla 35 se presentan los estados de resultados que Pillsens obtendría sin la estrategia, mientras que en la Tabla 36 se detallan los resultados con la estrategia implementada.

Tabla 35*Estado de Resultados proyectado sin estrategia (Miles de USD)*

	PROYECTADO		
	2025	2026	2027
Ventas netas	106,607	109,847	114,833
Costos variables			
Rubbana	39,028	39,945	40,944
AndyOx	20,684	21,047	21,415
Inventarios	-2,028	-2,099	-2,204
Total costos variables	57,683	58,892	60,154
Beneficio bruto	48,924	50,955	54,679
Costos de marketing y ventas	13,607	14,699	15,822
Costos fijos	17,386	18,093	18,902
Beneficio operativo antes de Depreciación (EBITDA)	17,930	18,163	19,955
Depreciación			
Edificios	4,624	4,721	4,820
Maquinaria	8,379	8,555	8,735
Beneficio Operativo	4,927	4,887	6,399
Financiación y gastos	845	874	918
Beneficios antes de impuestos	4,082	4,012	5,481
Impuestos Indirectos	1,184	1,164	1,590
Beneficio para el año	2,898	2,849	3,892

Elaboración propia (2024)

Las iniciativas continuas que Pillsens ha estado llevando a cabo y que han resultado prometedoras se incluyen en los resultados previstos de la tabla 35, que no tienen en cuenta una estrategia. En 2027, los ingresos netos de la empresa arrojarían un beneficio de 3.892 miles de USD, superior al déficit de -1.218 miles de USD de finales de 2023.

Tabla 36*Estado de Resultados proyectado con estrategia (Miles de USD)*

	PROYECTADO		
	2025	2026	2027
Ventas netas	114,355	124,605	135,765
Costos variables			
Rubbana	39,028	39,851	40,691
AndyOx	28,390	26,983	27,452
Inventarios	-2,028	-2,069	-2,110
Total costos variables	65,390	64,764	66,033
Beneficio bruto	48,965	59,840	69,732
Costos de marketing y ventas	14,674	15,537	17,649
Costos fijos	18,531	20,402	22,774
Beneficio operativo antes de Depreciación (EBITDA)	15,760	23,901	29,309
Depreciación			
Edificios	4,725	4,825	4,926
Maquinaria	8,215	8,388	8,564
Beneficio Operativo	2,819	10,689	15,819
Financiación y gastos	1,278	1,573	1,702
Beneficios antes de impuestos	1,541	9,116	14,117
Impuestos Indirectos	447	2,644	4,094
Beneficio para el año	1,094	6,472	10,023

Elaboración propia (2024)

La Tabla 36 examina un escenario con estrategia. Este acuerdo permitiría a Pillsens enfocarse en la implementación de sus planes funcionales. Todo esto se reflejaría en una mayor eficiencia productiva. En este escenario, Pillsens lograría una utilidad neta positiva de USD 10,023 mil en 2027.

Además, se realizó una proyección del flujo de caja económico y financiero sin y con estrategia, detallada en las Tablas 37 y 38, junto con el flujo de caja incremental de Pillsens, presentado en la Tabla 39.

Tabla 37

Flujo de Caja Proyectado sin estrategia (Miles de USD)

	2025	2026	2027
Fondos generados por las Operaciones			
Beneficio operativo antes de depreciación	17,930	18,163	19,955
Financiación y gastos	-845	-874	-918
Impuestos directos	-1,184	-1,164	-1,590
Total Fondos generados por las operaciones	15,902	16,125	17,447
Cambios en el capital de trabajo neto			
Cambios en inventarios	-2,028	-2,099	-2,204
Cambios en cuentas por cobrar	-27	-3,563	-3,271
Cambios en cuentas por pagar	-1,400	86	59
Pagos anticipados recibidos	0	0	0
Total cambios en capital de trabajo neto	-3,456	-5,577	-5,416
Flujo de caja de operaciones	12,446	10,548	12,031
Gastos de capital			
Edificios	0	0	0
Maquinaria	2,492	2,544	2,598
Total gastos de capital	2,492	2,544	2,598
Flujo de caja Económico (antes de financiación)	9,954	8,004	9,433
Financiación			
Cambios en préstamos a largo plazo	2,122	1,345	914
Cambios en financiación a corto plazo	0	0	0
Financiación total	2,122	1,345	914
Flujo de caja Financiero	7,832	6,659	8,519

Elaboración propia (2024)

Tabla 38*Flujo de Caja Proyectado con estrategia (Miles de USD)*

	2025	2026	2027
Fondos generados por las Operaciones			
Beneficio operativo antes de depreciación	15,760	23,901	29,309
Financiación y gastos	-1,278	-1,573	-1,702
Impuestos directos	-447	-2,644	-4,094
Total Fondos generados por las operaciones	14,034	19,684	23,513
Cambios en el capital de trabajo neto			
Cambios en inventarios	-2,028	-2,069	-2,110
Cambios en cuentas por cobrar	-7,657	-6,895	-6,676
Cambios en cuentas por pagar	-1,083	11,788	22,079
Pagos anticipados recibidos	0	0	0
Total cambios en capital de trabajo neto	-10,768	2,824	13,293
Flujo de caja de operaciones	3,266	22,508	36,806
Gastos de capital			
Edificios	1,200	1,440	4,752
Maquinaria	2,492	2,990	9,868
Total gastos de capital	3,692	4,430	14,620
Flujo de caja Económico (antes de financiación)	-426	18,078	22,186
Financiación			
Cambios en préstamos a largo plazo	3,235	3,399	3,571
Cambios en financiación a corto plazo			
Financiación total	3,235	3,399	3,571
Flujo de caja Financiero	-3,660	14,679	18,615

Elaboración propia (2024)

Tabla 39*Flujo de Caja Incremental (Miles de USD)*

	2025	2026	2027
Fondos generados por las Operaciones			
Beneficio operativo antes de depreciación	-2,171	5,738	9,354
Financiación y gastos	-434	-699	-784
Impuestos directos	737	-1,480	-2,504
Total Fondos generados por las operaciones	-1,867	3,559	6,066
Cambios en el capital de trabajo neto			
Cambios en inventarios	0	30	94

Cambios en cuentas por cobrar	-7,630	-3,332	-3,405
Cambios en cuentas por pagar	318	11,702	22,021
Pagos anticipados recibidos	0	0	0
	-7,312	8,401	18,710
Total cambios en capital de trabajo neto			
Flujo de caja de operaciones	-9,179	11,960	24,775
Gastos de capital	0	0	0
Edificios	1,200	1,440	4,752
Maquinaria	0	446	7,270
Total gastos de capital	1,200	1,886	12,022
Flujo de caja Económico (antes de financiación)	-10,379	10,074	12,753
Financiación	0	0	0
Cambios en préstamos a largo plazo	1,113	2,054	2,657
Cambios en financiación a corto plazo	0	0	0
Financiación total	1,113	2,054	2,657
Flujo de caja Financiero	-11,493	8,020	10,097
WACC		7.92%	
VANE		9,178	
TIRE		70%	
VANF		4,270	
TIRF		35%	

Elaboración propia (2024)

Al aplicar los criterios de inversión incremental, comparando el escenario con estrategia y sin estrategia, el VAN económico incremental proyectado para 2027 es de USD 9,178 mil, con una TIR correspondiente del 70% mientras que el VAN financiero incremental proyectado para 2027 es de USD 4.270 mil, con una TIR del 35%. Esto indica que el escenario con estrategia sería aún más rentable y beneficioso para Pillsens.

5.8. Análisis de sensibilidad

5.8.1. Escenario optimista

El crecimiento de las ventas es de 12% anual en el periodo de 2025 a 2027. Bajo este escenario se estima un VANF de USD 13,425 mil y una TIRF de 118%.

Tabla 40*Escenario optimista*

	2025	2026	2027
Utilidad Neta incremental (miles de USD)	S/ 2,635	S/ 13,630	S/ 22,986
Tasa crecimiento	12.00%	12.00%	12.00%
Margen Neto incremental	2%	9%	13%
WACC	7.92%		
VANE (miles de USD)	18,334		
TIRE	176%		
VANF (miles de USD)	13,425		
TIRF	118%		

Elaboración propia (2024)

5.8.2. Escenario probable

El crecimiento de las ventas es de 9% anual en el periodo de 2025 a 2027. Bajo este escenario se estima un VANF de USD 4,240 mil y una TIRF de 35%.

Tabla 41*Escenario probable*

	2025	2026	2027
Utilidad Neta incremental (miles de USD)	-S/ 1,804	S/ 3,623	S/ 6,131
Tasa crecimiento	9.00%	9.00%	9.00%
Margen Neto incremental	-2%	3%	4%
WACC	7.92%		
VANE (miles de USD)	9,178		
TIRE	70%		
VANF (miles de USD)	4,270		
TIRF	35%		

Elaboración propia (2024)

5.8.3. Escenario pesimista

El crecimiento de las ventas es de 6% anual en el periodo de 2025 a 2027. Bajo este escenario se estima un VANF de USD -7,554 mil y una TIRF de -52%.

Tabla 42*Escenario pesimista*

	2025	2026	2027
Utilidad Neta incremental (miles de USD)	-S/ 4,066	-S/ 1,180	-S/ 1,576
Tasa crecimiento	6.00%	6.00%	6.00%
Margen Neto incremental	-4%	-1%	-2%
WACC	7.92%		
VANE (miles de USD)	-2,645		
TIRE	-13%		
VANF (miles de USD)	-7,554		
TIRF	-52%		

Elaboración propia (2024)

Al comparar los 3 escenarios se concluye que, de acuerdo con el análisis de sensibilidad, tanto el VAN como la TIR económico y financiera tienen resultados favorables en los escenarios optimista y realista, mientras que en el escenario pesimista no es viable financieramente la implementación de la estrategia.

Tabla 43*Comparación de indicadores de los escenarios*

	Escenario Optimista Crecimiento de Ventas 12%	Escenario Probable Crecimiento de Ventas 9%	Escenario Neutral Crecimiento de Ventas 8.2%	Escenario Pesimista Crecimiento de Ventas 6%
VANE	18,334,000	9,178,000	4,909,000	-2,645,000
TIRE	176%	70%	47%	-13%
VANF	13,425,000	4,270,000	0	-7,554,000
TIRF	118%	35%	7,92%	-52%

Elaboración propia (2024)

5.9. Conclusiones

Sin la implementación de la estrategia, el ROE sería de 2.77% en 2027 y el Beneficio Neto de 3.39%. No obstante, al considerar la estrategia, el ROE aumentaría a 6.62% y el Beneficio Neto a 7.38%, lo que implica que la estrategia representaría un aumento significativo en la rentabilidad y la utilidad neta de la compañía.

6. Indicadores

Tabla 44

KPIs Propuestos

Objetivo Estratégico	KPI Propuesto	Descripción	Frecuencia de Medición
Crecimiento (OE1)	Ingresos	Valor total de las ventas generadas.	Trimestral
	Tasa de crecimiento	Porcentaje de aumento o disminución de los ingresos en comparación con el trimestre anterior.	Trimestral
Rentabilidad (OE2)	Margen EBIT	Diferencia entre el beneficio bruto y los gastos operativos expresado como porcentaje de los ingresos.	Trimestral
	Margen bruto %	Beneficio bruto dividido entre los ingresos netos.	Trimestral
	Beneficio neto %	Beneficio neto dividido entre los ingresos netos.	Trimestral
Supervivencia (OE3)	Índice de satisfacción del cliente	Medición de la satisfacción del cliente mediante encuestas	Trimestral

Elaboración propia (2024)

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

1. La estrategia de enfoque mejor valor y el desarrollo del mercado en Estados Unidos se proyectan como claves para el crecimiento de la empresa. Con el objetivo de incrementar las ventas en un 29% en tres años, se espera que Pillsens alcance ingresos de USD 135,765 mil para el 2027, logrando una mayor penetración en el mercado de personas mayores de 65 años.
2. La implementación de los planes funcionales descritos permitirá incrementar de manera sostenida el ROE de la empresa, alcanzando un estimado del 6.62% en tres años. Además, se espera aumentar el margen EBIT% hasta 11.65% y elevar el índice de satisfacción de los clientes hasta el 95%.
3. La implementación de la estrategia resulta atractiva para Pillsens, debido al incremento del volumen de producción, al mantenimiento de los costos de mano de obra y el aumento de la demanda impulsada por el envejecimiento de la población y el crecimiento del mercado farmacéutico estadounidense.
4. El monto de inversión de la estrategia asciende a USD 8,504 mil. El plan funcional de marketing involucra el 32.87% (USD 2,795 mil) de la inversión, el plan de operaciones representa el 44.09% (USD 3,749 mil), el plan de recursos humanos representa el 10.97% (USD 934 mil) del presupuesto y el plan de responsabilidad social abarca el 12.06% (USD 1,026 mil) de la inversión total. Entre los principales rubros de inversión está el lanzamiento de campañas publicitarias en medios locales (14.11% de la inversión total) y la implementación de la metodología Lean Manufacturing (40.36% de la inversión total).
5. Sobre la base de la evaluación financiera, puede concluirse que la estrategia alcanza los objetivos de Pillsens, como demuestran el VAN financiero incremental de 4,270 miles de USD y la TIR del 35%. Estos indicadores muestran que la estrategia tendría un impacto positivo en el flujo de caja y un rendimiento significativo.

2. Recomendaciones

1. Implementar el plan estratégico desarrollado en cada área funcional, bajo las especificaciones descritas en el presente estudio.
2. Considerar colaboraciones con empresas tecnológicas para el desarrollo de plataformas de telesalud que integren la oferta de productos farmacéuticos para asegurar un acceso más fácil y conveniente para los pacientes, mejorar la experiencia del usuario y fomentar la adherencia a los medicamentos de Pillsens.
3. Adoptar prácticas sostenibles en la producción y distribución de productos, alineándose con la creciente conciencia ecológica del mercado mediante la integración de la sostenibilidad en todas las etapas de la cadena de valor.
4. Utilizar los indicadores clave de rendimiento (KPI) propuestos para medir el grado de consecución de los objetivos estratégicos. Revisar su evolución periódicamente y realizar los ajustes necesarios en función de los resultados obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, O., Condor, E., Lobos, C., Molina, D. & Rios, C. (2022). *Plan estratégico Pillsens 2022-2026* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3830>
- Araujo, R., Madia, A., Sanches, J., Turi-Lynch, B., Pokhrel, S. & Anokye, N. (2019). The Relationship between Lifestyle and Costs Related to Medicine Use in Adults. *Journal of Brazilian Society of Cardiology*, 112(6), 749-755. <https://doi.org/10.5935%2Fabc.20190049>
- Bagde, R. (2023). La industria farmacéutica en la India y su economía. *Mukt Shabd Journal*, 10(8), 917-921. <https://doi.org/10.17613/cger-m747>
- Centers for Medicare & Medicaid Services (2024). *CMS Releases 2023-2032 National Health Expenditure Projections*. <https://www.cms.gov/newsroom/press-releases/cms-releases-2023-2032-national-health-expenditure-projections>
- Champaklal, R. & Sharma, P. (2023). Analyzing Differentiation Strategies in the Pharmaceutical Industry. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARSCT)*, 3(2), 644-647. <https://ijarsct.co.in/Paper9749E.pdf>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. Pearson. <https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Espinoza, M. y Espinoza, M. (2020). *LAS FUERZAS DE PORTER: ESTRATEGIAS LUEGO DE SU APLICACIÓN* [Archivo PDF]. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/LAS%20FUERZAS%20DE%20PORTER.pdf>
- Euromonitor Internacional (2023). *Analgesics in the US*. <https://www.euromonitor.com/analgesics-in-the-us/report>
- Iftikhar, H. (2023). *Maximizing Profitability and Minimizing Price Sensitivity: Innovative Pricing Strategies in Pharma Marketing*. <https://www.linkedin.com/pulse/maximizing-profitability-minimizing-price-sensitivity-chatha/>

- IPSOS (13 de julio de 2022). *La farmacia, clave en la venta de productos OTC*.
<https://www.ipsos.com/es-es/la-farmacia-clave-en-la-venta-de-productos-otc#:~:text=Las%20estimaciones%20apuntan%20a%20un,en%202028%20a%20nivel%20mundial.>
- Kotler, P & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. PEARSON EDUCACIÓN.
<https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>
- Kumari, S. (2024). PHARMACEUTICAL INDUSTRY ANALYSIS: A COMPREHENSIVE REVIEW OF MARKET TRENDS, COMPETITIVE LANDSCAPE, AND FUTURE OUTLOOK. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 8(4), 1-10. 10.55041/ijsrem32665
- López, C. (19 de octubre de 2023). *¿Cómo afecta la FDA en la industria farmacéutica?*
<https://blog.lunet.es/como-afecta-fda-industria-farmaceutica>
- Maragkou, I. (26 de marzo de 2024). *The top emerging pharmaceutical companies in the US*.
<https://www.pharmaceutical-technology.com/features/the-top-emerging-pharmaceutical-companies-in-the-us/>
- Martínez, J. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después?. *Contabilidad Y Negocios*, 1(1), 41-44. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.200601.008>
- Net MBA Business Knowledge Center (s.f.). *Market Segmentation*.
<http://www.netmba.com/marketing/market/segmentation/>
- Official Website of the United States government (2024). *Medicare Monthly Enrollment*.
<https://data.cms.gov/summary-statistics-on-beneficiary-enrollment/medicare-and-medicaid-reports/medicare-monthly-enrollment>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Patrick van der Pijl.
https://www.academia.edu/download/36064058/10AAA_LIBRO_Generacion_de_Modelos_de_Negocio_en_Espanol.pdf

- Porter, E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Javier Enrique Callejas. <https://books.google.com.pe/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Romero, M. (6 de marzo de 2023). *La farmacéutica Eli Lilly abre paso al límite del precio de la insulina en Estados Unidos*. <https://www.france24.com/es/programas/salud/20230306-el-1%C3%ADmite-al-precio-de-la-insulina-se-abre-paso-en-estados-unidos>
- Sertkaya, A., Beleche, T., Jessup, A. & Sommers, B.D. (2024) Costs of Drug Development and Research and Development Intensity in the US, 2000-2018. *JAMA Netw Open*. 7(6). 10.1001/jamanetworkopen.2024.15445
- Statista (2024a). *Gross margin of the global top pharmaceutical companies in 2022*. <https://www.statista.com/statistics/473429/top-global-pharmaceutical-companies-gross-margin-values/>
- Statista (2024b). *Ranking mundial de las principales empresas farmacéuticas por valor de marca en 2023*. <https://es.statista.com/estadisticas/1027173/valor-de-marca-de-las-principales-farmaceuticas/>
- Statista (2024c). *Total number of pharmaceutical companies with active R&D pipelines worldwide from 2001 to 2024*. <https://www.statista.com/statistics/791340/pharmaceutical-companies-number-with-active-pipeline/>
- Statista (2024d). *Analgesics – Worldwide*. <https://www.statista.com/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/analgesics/worldwide>
- Statista (2024e). *Analgesics - United States*. <https://www.statista.com/outlook/hmo/otc-pharmaceuticals/analgesics/united-states>
- Statista (2023). *Tamaño de mercado de la industria del bienestar a nivel mundial de 2019 a 2027*. <https://es.statista.com/estadisticas/600601/tamano-del-mercado-de-la-industria-del-bienestar-a-nivel-mundial/>

Statista (2022). *Distribución porcentual de las ventas globales de la industria farmacéutica en 2022*. <https://es.statista.com/estadisticas/598918/cuota-de-mercado-de-la-industria-farmaceutica-por-region/>

The Insight Partners (2024). *Mercado farmacéutico de EE.UU.: Mapeo competitivo y perspectivas estratégicas para 2030*. <https://www.theinsightpartners.com/es/reports/us-pharmaceutical-market>

The World Bank (2022). *Population ages 65 and above (% of total population) - United States*. <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.65UP.TO.ZS?locations=US>

Tripathi, P. (2 de enero de 2024). *Non-Opioid Pain Treatment Market Research Report: Growth Factors*. <https://www.linkedin.com/pulse/non-opioid-pain-treatment-market-research-report-growth-tripathi-6cduc/>

World Population Review (2024). *United States Population 2024*. <https://worldpopulationreview.com/countries/united-states-population>

ANEXOS

Anexo 1. Estados de resultados proyectos de Pillsens sin estrategia

Balance General proyectado sin estrategia (Miles de USD)

	2025	2026	2027
Activos Fijos			
Edificios	80,271	75,550	70,729
Maquinaria	23,606	17,595	11,458
Total activos fijos	103,877	93,145	82,187
Activo corriente	35,073	47,963	62,441
Inventario de productos terminados	5,540	6,928	8,578
Cuentas por cobrar	10,168	13,731	17,002
Efectivo y equivalentes de efectivo	19,365	27,304	36,861
Total Activos	138,951	141,108	144,628
Pasivos y Patrimonio neto			
Patrimonio neto			
Capital social	2,000	2,000	2,000
Otro capital restringido	6,000	6,000	6,000
Ganancias acumuladas	123,072	125,970	128,819
Beneficio para el año	2,898	2,849	3,892
Total Patrimonio neto	133,971	136,819	140,710
Pasivos			
Largo plazo			
Deuda a largo plazo	2,122	1,345	914
Deuda a corto plazo	2,858	2,944	3,003
Deuda a corto plazo	0	0	0
Pagos anticipados recibidos	0	0	0
Cuentas por pagar	2,858	2,944	3,003
Total pasivos	4,980	4,289	3,917
Total pasivos y patrimonio	138,951	141,108	144,628

Elaboración propia (2024)

Anexo 2. Estados de resultados proyectos de Pillsens con estrategia

Balance General proyectado con estrategia (Miles de USD)

	2025	2026	2027
Activos Fijos			
Edificios	81,369	77,985	77,811
Maquinaria	23,606	18,209	19,513
Total activos fijos	104,976	96,194	97,324
Activo corriente	45,770	71,080	94,751
Inventario de productos terminados	9,808	15,185	25,207
Cuentas por cobrar	17,798	24,693	31,369
Efectivo y equivalentes de efectivo	18,165	31,202	38,175
Total Activos	150,746	167,273	192,075
Pasivos y Patrimonio neto			
Patrimonio neto			
Capital social	2,400	2,400	2,400
Otro capital restringido	8,400	8,400	8,400
Ganancias acumuladas	123,072	124,166	130,638
Beneficio para el año	1,094	6,472	10,023
Total Patrimonio neto	134,965	141,437	151,460
Pasivos			
Largo plazo			
Deuda a largo plazo	9,370	7,473	0
Deuda a corto plazo	6,411	18,363	40,614
Deuda a corto plazo	3,235	3,399	3,571
Pagos anticipados recibidos	0	0	0
Cuentas por pagar	3,176	14,964	37,043
Total pasivos	15,781	25,836	40,614
Total pasivos y patrimonio	150,746	167,273	192,075

Elaboración propia (2024)

Anexo 3. Estrategia de precios

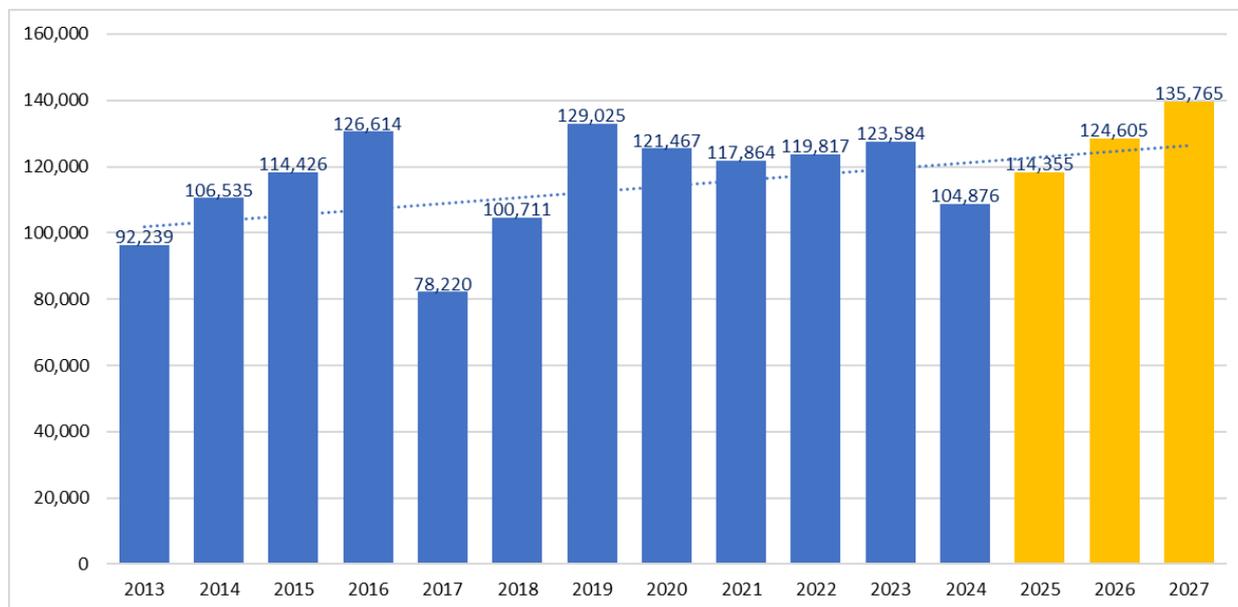
Estrategia de precios

	2025	2026	2027
Rubbana (USD por unidad)	224	229	234
AndyOx (USD por unidad)	214	219	223

Elaboración propia (2024)

Anexo 4. Estimación de ingresos (Miles de USD)

Estimación de ingresos (Miles de USD)



Elaboración propia (2024)

Anexo 5. Ratios financieras de Pillsens 12 años

Ratios financieras de Pillsens 12 años

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Costo de ventas/ventas, %	5.35	4.65	4.66	4.57	8.19	7.40	6.52	10.24	9.68	10.12	11.56	16.94
Margen bruto, %	66.63	75.22	67.70	70.29	53.57	45.61	48.74	53.19	48.36	51.92	49.56	44.83
Margen de beneficio operativo, %	25.21	41.96	34.31	39.50	-2.51	-9.66	5.46	2.52	0.65	2.33	-0.54	-0.91
Beneficio neto, %	19.28	37.36	27.03	31.81	-14.03	-17.07	0.76	1.20	-0.55	0.91	-0.99	-2.84
Retorno del capital empleado, ROCE %	16.66	35.39	27.36	31.15	-1.31	-6.28	4.39	2.12	0.54	1.90	-0.49	-0.73
ROE %	35.89	44.54	25.72	25.09	-7.34	-12.99	0.74	1.08	-0.48	0.80	-0.91	-2.27
Ratio patrimonio, % (Equity Ratio)	35.40	69.42	82.04	98.37	95.00	83.08	81.41	90.76	95.54	91.98	94.84	96.85

Elaboración propia (2024)

Anexo 6. Ratios financieras proyectados sin estrategia

Ratios financieras proyectados sin estrategia

	2025	2026	2027
Costo de ventas/ventas, %	12.76	13.38	13.78
Margen bruto, %	45.89	46.39	47.62
Margen de beneficio operativo, %	4.62	4.45	5.57
Beneficio neto, %	2.72	2.59	3.39
Retorno del capital empleado, ROCE %	3.62	3.54	4.52
ROE %	2.16	2.08	2.77
Ratio patrimonio, % (Equity Ratio)	96.42	96.96	97.29

Elaboración propia (2024)

Anexo 7. Ratios financieras proyectados con estrategia

Ratios financieras proyectados con estrategia

	2025	2026	2027
Costo de ventas/ventas, %	12.83	12.47	13.00
Margen bruto, %	42.82	48.02	51.36
Margen de beneficio operativo, %	2.47	8.58	11.65
Beneficio neto, %	0.96	5.19	7.38
Retorno del capital empleado, ROCE %	1.95	7.18	10.44
ROE %	0.81	4.58	6.62
Ratio patrimonio, % (Equity Ratio)	89.53	84.55	78.85

Elaboración propia (2024)