



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PILLENS”

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

Presentado por

Monica Teresa Castro Rios

Brian Robert Cross Behr

Eduardo Goicochea Ortiz de Zevallos

Jorge Enrique Linares Gomez

Bonnie Nilda Paco Bonifaz

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, noviembre 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Escuela de
Postgrado

A través del presente, **ALEJANDRO FLORES CASTRO**, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PILLENS**" presentado por:

	Nombre de los alumno(s)
1	Monica Teresa Castro Rios
2	Brian Robert Cross Behr
3	Eduardo Goicochea Ortiz de Zevallos
4	Jorge Enrique Linares Gomez
5	Bonnie Nilda Paco Bonifaz

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el 2 de noviembre de 2022 dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Firma del asesor

2 de noviembre de 2022

El presente trabajo lo dedicamos a todas aquellas personas de nuestra vida familiar, académica y profesional que nos apoyaron y alentaron para cumplir con nuestros objetivos trazados.

RESUMEN EJECUTIVO

Pillsens es una empresa dedicada a la fabricación de medicinas y fue fundada en 1865 en Finlandia. Desde sus inicios sus pilares fueron la investigación y fabricación de nuevos y mejores productos, buscando el crecimiento y expansión de la compañía. Pillsens actualmente fabrica y vende medicamentos bajo prescripción y de venta libre, y tiene operaciones en Finlandia, Francia y Estados Unidos.

La empresa ha tenido ratios financieros favorables durante los últimos doce años, pero no son lo suficientemente buenos para los accionistas, quienes desean acelerar el crecimiento. Dado que Estados Unidos es el mercado más grande y con alto potencial y donde Pillsens tiene una posición de mercado rezagada, el Directorio solicitó a los autores del presente trabajo que realizaran una investigación y plan estratégico para aumentar las ventas, y mejorar su participación en este mercado en el rubro de medicamentos sin receta (analgésicos y antioxidantes), considerando una posible alianza con CVS, que es una de la más grandes cadenas norteamericanas de venta de este tipo de productos.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar y concluir si el pedido de dicha alianza con CVS (realizada por los directores) genera valor y permite obtener los niveles de crecimiento esperados. Para ello se realizó el análisis interno de Pillsens: modelo de negocio, cadena de valor, análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado), y matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) entre las principales herramientas utilizadas. Seguidamente, se realizó el análisis externo circunscribiéndolo al mercado estadounidense, donde se aplicaron las herramientas de análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Ecológico, Legal), Cinco Fuerzas de Porter y matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Asimismo, se realizó un exhaustivo análisis de mercado de productos farmacéuticos sin receta para visibilizar las tendencias del mercado, el comportamiento de los consumidores de distintos nichos, la potencialidad de penetración y ventas, productos actuales e insumos que utilizan. También se investigó sobre insumos naturales para la fabricación de antioxidantes dado que los consumidores cada día valoran más y tienen mayor predisposición de compra por productos naturales, esto con el objetivo de evaluar la factibilidad de fabricación de algún producto distinto y novedoso para captar la atención de CVS y realizar la alianza solicitada.

Con todos estos insumos se formuló la estrategia y se elaboró la propuesta de valor para CVS, y se definieron los objetivos generales y estratégicos de la alianza. Esta estrategia está sustentada en los distintos planes funcionales donde se aterriza y concluye con objetivos y números que la posible alianza comercial con CVS sí agrega valor a la compañía, estimado en US \$ 44,490,000.

ÍNDICE

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Consideraciones generales	1
1.1 Perfil competitivo	1
1.1.1 Consideraciones generales	1
1.1.2 Pillsens Estados Unidos	3
1.1.3 Breve reseña CVS	4
1.1.4 Enfoque y descripción de la solución	6
1.1.5 Alcance de la propuesta	6
Capítulo II. Análisis externo	8
2.1 Macroentorno - Análisis PESTEL	8
2.2 Microentorno - Cinco Fuerzas de Porter.....	13
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	14
Capítulo III. Análisis interno	17
3.1 Modelo de negocio Pillsens	15
3.2 Cadena de valor de Pillsens	15
3.3 Análisis de áreas funcionales	16
3.3.1 Publicidad y ventas	16
3.3.2 Finanzas	20
3.3.3 Operaciones	20
3.4 Análisis VRIO.....	21
3.5 Ventaja competitiva	21
3.6 Estrategia competitiva.....	22
3.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	22
Capítulo IV. Análisis de mercado	23
4.1 Mercado de productos farmacéuticos no éticos	23
4.1.1 Tendencias de ventas del mercado de productos farmacéuticos no éticos.....	23
4.1.2 Tendencias de ventas de analgésicos y antioxidantes.....	23

4.2 Segmentos	26
4.2.1 Datos demográficos	26
4.2.2 Ingresos y gastos	28
4.3 Comportamiento del consumidor.....	28
4.4 Insumos naturales	29
4.4.1 Maíz morado (Zea mays L.)	30
4.4.2 Camu-Camu (Myrciaria dubia).....	30
4.5 Evolución del producto.....	30
4.5.1 ¿Qué es lo que ofrece el sector a los clientes?.....	30
4.6 Canales de comercialización.....	31
4.7 Diagnóstico de oportunidades: Análisis de CVS	31
4.7.1 Modelo de negocio de CVS	32
4.7.2 Cadena de Valor de CVS	32
4.7.3 Análisis de áreas funcionales.....	32
4.7.4 Análisis VRIO de CVS	33
4.7.5 Matriz EFI de CVS	33
Capítulo V. Formulación de la estrategia para la alianza con CVS	34
5.1 Propósito de la alianza comercial	34
5.2 Propuesta de valor para CVS	34
5.3 Estrategia competitiva de la alianza comercial: Enfoque en diferenciación.....	34
5.4 Condiciones comerciales de la alianza comercial.....	34
5.5 Objetivo general de la nueva alianza comercial.....	35
5.6 Objetivos estratégicos de la nueva alianza comercial.....	35
5.7 Modelo de negocios Pillsens (ajustado/adaptado a la alianza/con nueva estrategia).....	35
Capítulo VI. Planes funcionales	37
6.1 Plan de Marketing y Ventas.....	37
6.1.1 Objetivos de Marketing y Ventas	37
6.1.2 Segmentación.....	37
6.1.3 Posicionamiento.....	37
6.1.4 Estrategia de Marketing Mix	38
6.1.5 Actividades por realizar	40
6.1.6 Presupuesto de Marketing y Ventas.....	40
6.2 Plan de Operaciones.....	40
6.2.1 Antecedentes.....	40
6.2.2 Objetivos del plan de Operaciones	44

6.2.3 Acciones estratégicas del plan de Operaciones	44
6.2.4 Presupuesto de del plan de Operaciones.....	45
6.3 Plan de Recursos Humanos.....	45
6.3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos	45
6.3.2 Acciones por realizar	46
6.3.3 Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	46
6.4 Plan de Responsabilidad Social	47
6.4.1 Objetivos de Responsabilidad Social.....	47
6.4.2 Acciones por realizar	47
6.4.3 Presupuesto del plan de Responsabilidad Social	47
6.5 Plan financiero	47
6.5.1 Objetivos financieros	47
6.5.2 Supuestos para elaboración del plan financiero.....	48
6.5.3 Estimación de la tasa de descuento.....	49
6.5.4 Resultados de la evaluación financiera con plan estratégico	49
Conclusiones	51
Recomendaciones	52
Referencias bibliográficas	53
Anexos	57
Notas biográficas	75

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político	8
Tabla 2.	Entorno económico.....	9
Tabla 3.	Entorno social.....	11
Tabla 4.	Entorno tecnológico	11
Tabla 5.	Entorno ecológico	12
Tabla 6.	Entorno legal	13
Tabla 7.	Ratios financieros Pillsens.....	20
Tabla 8.	Propiedades medicinales de los principales insumos	29
Tabla 9.	Proyección de volumen de ventas - Escenario actual.....	40
Tabla 10.	Capacidad de producción planta Estados Unidos - Escenario actual	41
Tabla 11.	Necesidad de capacidad de producción planta Estados Unidos - Escenario actual	41
Tabla 12.	Proyección de volumen de ventas - Escenario línea natural antioxidante.....	41
Tabla 13.	Capacidad de producción planta Estados Unidos - Escenario actual	41
Tabla 14.	Necesidad de capacidad de producción planta Estados Unidos - Escenario línea natural antioxidante	42
Tabla 15.	Gasto de materia prima para producción de AndyOx Regular.....	42
Tabla 16.	Inversión de materia prima - Escenario línea natural antioxidante	42
Tabla 17.	Proyección de volumen de ventas - Escenario actual y línea natural antioxidante	43
Tabla 18.	Capacidad de producción planta Estados Unidos - Escenario actual y línea natural antioxidante	43
Tabla 19.	Necesidad de capacidad de producción planta Estados Unidos - Escenario actual y línea natural antioxidante	43
Tabla 20.	EBITDA	48
Tabla 21.	Variables y cálculos intermedios.....	49
Tabla 22.	Flujo de caja económico proyectado sin alianza con CVS 2022-2026	50
Tabla 23.	Flujo de caja económico proyectado con alianza con CVS 2022-2026	50
Tabla 24.	Flujo de caja marginal proyectado con alianza con CVS 2022-2026.....	50

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Publicidad versus venta de productos en Estados Unidos	17
Gráfico 2.	Participación de mercado de analgésicos en Estados Unidos.....	19
Gráfico 3.	Participación de mercado antioxidantes en Estados Unidos	19
Gráfico 4.	Edificios, maquinarias y eficiencia productiva (AndyOx y Rubbana).....	21
Gráfico 5.	Ingresos de analgésicos internos en Estados Unidos (en millones de dólares)	24
Gráfico 6.	Tamaño del mercado de suplementos dietéticos en Estados Unidos (en billones de dólares).....	24
Gráfico 7.	Tamaño de mercado de suplementos dietéticos por ingredientes (en billones de dólares)	25
Gráfico 8.	Gasto anual promedio en vitaminas sin receta por unidad de consumidor en los Estados Unidos (en dólares)	26
Gráfico 9.	Distribución de la población de los Estados Unidos por generaciones (en millones de personas).....	27
Gráfico 10.	Crecimiento de la población de Estados Unidos	27
Gráfico 11.	Participación de los ingresos del canal <i>on line</i> y <i>off line</i> en la categoría	31
Gráfico 12.	Canal moderno de CVS en Estados Unidos	39

Índice de anexos

Anexo 1.	Resultados ratios financieros 12 años.....	58
Anexo 2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	59
Anexo 3.	Modelo Canvas de Pillsens.....	60
Anexo 4.	Cadena de Valor de Pillsens.....	60
Anexo 5.	Análisis VRIO de Pillsens.....	61
Anexo 6.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFI) de Pillsens	62
Anexo 7.	Revenue analgésicos en Estados Unidos.....	63
Anexo 8.	Principales analgésicos en Estados Unidos	63
Anexo 9.	Principales antioxidantes en Estados Unidos	63
Anexo 10.	Modelo Canvas de CVS	64
Anexo 11.	Cadena de Valor de CVS.....	65
Anexo 12.	Análisis VRIO	66
Anexo 13.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de CVS	67
Anexo 14.	Supuestos a considerar para los planes funcionales	68
Anexo 15.	Objetivos del plan de Marketing y Ventas	70
Anexo 16.	Segmentación	70
Anexo 17.	Estrategia de precios.....	70
Anexo 18.	Acciones para realizar en el plan de Marketing y Ventas	70
Anexo 19.	Presupuesto del plan de Marketing	70
Anexo 20.	Objetivos del plan de Operaciones.....	70
Anexo 21.	Acciones para realizar en el plan de Operaciones	71
Anexo 22.	Presupuesto del plan de Operaciones	71
Anexo 23.	Objetivos del plan de Recursos Humanos	71
Anexo 24.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos	71
Anexo 25.	Acciones por realizar en el plan de Responsabilidad Social	72
Anexo 26.	Análisis de resultados con y sin estrategia	73

CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES GENERALES

El objetivo de este capítulo es brindar información general de la compañía Pillsens, cuál es el problema que enfrenta al inicio del año 2022 en el mercado norteamericano, la propuesta y alcance de la posible solución.

1.1 Perfil competitivo

1.1.2 Consideraciones generales

- **Breve reseña de la empresa.** Pillsens es una empresa farmacéutica de origen finlandés que nació en el año 1865, y que produce y comercializa distintos tipos de productos para el cuidado de la salud. Pillsens tiene una fuerte posición en los productos del tipo analgésico y antioxidante, principalmente en el mercado finlandés debido al desarrollo y mejora continua de estos fármacos, en cuanto a procesos eficientes de producción y en términos de calidad. Actualmente, la compañía tiene presencia en los mercados de Francia y Estados Unidos, buscando descentralizar sus ingresos a nivel mundial a través del desarrollo de mercado e incremento en las ventas.
- **Cultura de la empresa.** Los autores de la presente investigación han elaborado el propósito, visión, misión y valores para la compañía:
 - Propósito. Llevar bienestar y salud de calidad a todas las personas.
 - Visión. Ser líderes internacionales en la producción y comercialización de medicamentos que mejoren la calidad de vida de las personas, creando alianzas estratégicas con nuestros clientes y proveedores, contribuyendo a crear un mundo mejor con personas más saludables.
 - Misión. Somos una empresa comprometida con valores sociales, con colaboradores orgullosos de ser parte de esta una organización que contribuye en mejorar la calidad de vida de las personas, colocando en el mercado productos innovadores y seguros que a través de la investigación y desarrollo transforman la vida de los pacientes.
 - Valores. Excelencia y calidad, pasión, innovación, orientación al cliente, socialmente responsables.
- **Productos y canales de venta**
 - Productos. La empresa produce productos farmacéuticos de venta libre (OTC) en las plantas de Estados Unidos y Finlandia, y los comercializa en tres mercados: Finlandia, Estados Unidos y Francia. Entre los productos que elabora están los analgésicos, que han venido experimentado una demanda continua y creciente en

los tres mercados. Pillsens ya cuenta con una producción eficiente, pero actualmente no tiene características que lo diferencien del resto de productos que hoy se ofrecen en el mercado. Otro producto que elabora la empresa son los antioxidantes. El mercado en los tres países para estos productos está creciendo ya que las últimas investigaciones han tenido resultados positivos y esto ha hecho que los clientes confíen más en sus efectos. Existe aún un desafío grande para Pillsens con foco en inversión en I+D para desarrollar nuevos productos y que puedan diferenciarse, generar acuerdos comerciales e incentivar la demanda.

- Canales. Pillsens comercializa sus productos a través de los siguientes canales de venta: Cadenas de farmacias, farmacias independientes, clínicas privadas, hospitales públicos, y canal moderno o *retail*.
- **Unidades estratégicas.** La empresa tiene actualmente presencia en tres mercados: Finlandia, Francia y Estados Unidos. Después de 12 años, donde se ejecutó un plan estratégico para mejorar el *performance* de Pillsens, la organización ha reforzado su liderazgo en el mercado finlandés (ver anexo 1).
 - Finlandia. La casa matriz de Pillsens está ubicada en Helsinki. Para la distribución de sus productos, con el objetivo de tener presencia en la mayor parte de este territorio, cuenta con los servicios de una distribuidora en cada una de las siguientes regiones: Finlandia Meridional y Åland; Finlandia Occidental, y Finlandia Oriental, Oulu y Laponia.

En cuanto a los mercados emergentes de Francia y Estados Unidos la empresa ha utilizado los resultados de estos últimos doce años para conocerlos y evaluar cuáles son las mejores alternativas para mejorar la penetración y aumentar participación de mercado.

- Francia. Cuenta con una distribuidora local que permite realizar las operaciones de abastecimiento y venta. En este país no se proyecta tener una oficina local, por lo que todas las operaciones se centralizan en casa matriz (Finlandia).
- Estados Unidos. La operación cuenta con una planta productora y la distribución y abastecimiento de los diferentes puntos de venta se realiza a través de un distribuidor tercero. Estados Unidos es un mercado mucho más amplio y desarrollado. Para esta unidad de negocio se está buscando la mejor alternativa para acelerar la penetración de mercado y crecimiento en ventas, apalancados en el desarrollo de nuevos productos.

1.1.3 Pillsens Estados Unidos

- **Definición del problema.** Si bien es cierto, la empresa con su participación inicial en el país americano ha obtenido buenos resultados financieros, aún cuenta con una gran oportunidad de crecimiento, pues el *share* promedio que ha obtenido en estos últimos doce años es de 16%, donde el líder de mercado, comercializando productos similares, ha logrado 30%.

En el 2021, Pillsens terminó en la cuarta posición de participación de mercado, entre los seis competidores del país. Por el lado de la participación de ingresos, las ganancias promedio mensuales que obtuvo la empresa rodean los US\$ 118,000; sin embargo, el líder de mercado tiene un ingreso promedio de US\$ 189,000. Estos dos últimos indicadores confirman que hay mucho más que hacer en el mercado estadounidense para ganar cuota de mercado y obtener el potencial de venta buscado para descentralizar las utilidades de Pillsens a nivel mundial.

Es importante indicar que la empresa se introdujo al mercado estadounidense con sus dos productos bandera: analgésico (Rubbana) y antioxidante (AndyOx). Ambos productos son sensibles al precio y la estrategia fue competir por el mismo concepto. Sin embargo, estos productos son genéricos y no tenían ningún atributo diferenciador. Por otro lado, Pillsens cuenta con una capacidad instalada limitada, por lo que se necesitaría inversión para contar con los recursos necesarios y competir utilizando una estrategia de liderazgo en costos, teniendo también el riesgo de que -en el largo plazo- pueda aparecer algún otro competidor con una mayor cantidad de recursos, haciendo así que esta estrategia no sea sostenible en el tiempo. De esta manera, podría ponerse en peligro la rentabilidad de la empresa en el mediano o largo plazo.

- **Descripción y perfil estratégico de Pillsens**
 - Estrategia actual: Liderazgo en costos. Pillsens aprovechó su capacidad instalada y sus recursos para competir en el mercado a través de una estrategia enfocada en el precio y así ganar cuota en el mercado estadounidense.
 - Nueva estrategia 2022: Diferenciación. Luego del *performance* obtenido en los doce años anteriores se ha tomado la decisión de trazar otra estrategia dentro del mercado estadounidense, con el objetivo de obtener mejores resultados en las ventas y obtener una mejor rentabilidad, dentro de las líneas de productos de analgésicos y antioxidantes de venta libre. El mercado de los productos de analgésicos y antioxidantes de venta libre de los Estados Unidos, si bien se encuentra en

crecimiento, cuenta también con bastantes competidores que fabrican y venden productos genéricos. Por ello, para ser competitivos se piensa ofrecer un valor diferenciador en los insumos y efectos de las drogas. Así, el valor agregado que buscará ofrecer Pillsens en esta unidad de negocio es el desarrollo de productos que se diferencien a través de la utilización de insumos naturales que generen impacto positivo en pro de la salud al tener efectos medicinales complementarios. Todo esto teniendo en cuenta que, al ser un mercado en crecimiento, existe un aumento de la demanda de productos farmacéuticos no éticos y de antioxidantes, así como también un aumento en el uso de los productos naturales para el cuidado de la salud, y una clara tendencia en el índice de crecimiento y el tiempo de vida de los adultos mayores en los Estados Unidos. Estos tres puntos serán desarrollados en el capítulo del análisis del mercado. Por otro lado, se busca tener relaciones comerciales de largo plazo con CVS, actual cliente de Pillsens en el mercado de los Estados Unidos y que es uno de los líderes en el mercado farmacéutico *retail*, esto con el fin de incrementar el nivel de ventas de los productos analgésicos y antioxidantes de la compañía.

1.1.4 Breve reseña CVS

CVS Health es la empresa líder en soluciones de salud que brinda atención enfocada en brindar lo mejor para el cliente a nivel de servicio y productos. Ayudan a las personas a navegar por el sistema de atención médica y su atención médica personal, mejorando el acceso, reduciendo los costos y siendo un socio confiable para cada momento significativo de salud.

La empresa toca las vidas de más de 100 millones de personas cada año a través de su combinación única de activos, que incluye más de 9,900 farmacias y más de 1,000 ubicaciones de Minute Clinic y Health HUB. CVS Health también presta servicios a aproximadamente 34 millones de personas a través de sus productos y servicios de seguro médico. CVS Health continúa desempeñando un papel de liderazgo en la respuesta nacional al COVID-19 a través de soluciones de prueba y la administración de vacunas en todo el país (CVS Health, s.f.).

- **Propósito.** “Llevar nuestro corazón a cada momento de tu salud.”
- **Misión.** “Ayudar a las personas en su camino hacia una mejor salud.”
- **Visión.** “Ayudar a las personas a vivir vidas más largas, saludables y felices.”
- **Productos y servicios.** En CVS Health, desde la atención presencial hasta la atención domiciliar y virtual, ofrecen una amplia gama de servicios para atender al paciente, cliente o miembro en cada paso de su viaje de atención médica:

- Servicios de farmacia. Más de 9,900 tiendas minoristas junto con un sector de farmacia por correo y servicios de farmacia especializada en cuidados crónicos. Los tipos de farmacia con los que cuenta son minoristas, por correo y de especialidad.
- Servicios de salud y bienestar. Los servicios de salud y bienestar: Minute Clinic y Health HUB y atención a largo plazo, servicios de infusión, administración de la atención y bienestar financiero. CVS Health brinda atención a bajo costo y de alta calidad, control de afecciones crónicas, bienestar y servicios preventivos más cerca de casa
- Planes de salud. CVS Health ofrece planes de salud para seguros comerciales y especializados, así como herramientas para administradores de planes.
- Servicios de atención virtual. CVS tiene soluciones de atención virtual diseñada para ayudar a los pacientes donde sea que el cliente se encuentre. Los servicios de telesalud y herramientas digitales facilitan la interacción con los clientes.
- Cobertura de medicamentos recetados. La cobertura de medicamentos recetados de CVS brinda ahorros para los clientes por el beneficio que se quiere dar a los mismos y su salud (CVS Health.com, s.f.).
- **Descripción y perfil estratégico de CVS.** Según Anderson (2019), CVS apunta a la obtención de sus objetivos de negocio a través de dos estrategias:
 - Estrategia de liderazgo en costos. CVS busca lograr una ventaja competitiva, a través de la reducción de los costos que se encuentran asociados tanto a las farmacias minoristas como a la administración de formularios y los servicios de atención médica. CVS, como proveedor de mejor costo en el mercado de farmacias minoristas, incluye precios razonables como estrategia dentro de su plan de negocios.
 - Estrategia intensiva en crecimiento. Con el objetivo de maximizar el alcance y la base de clientes de la empresa, tanto en los mercados de atención médica como en el de farmacias minoristas, CVS implementa la estrategia de penetración de mercado. Un reflejo de esta estrategia es la gran cantidad de farmacias minoristas y las ubicaciones de Minute Clinic que la empresa tiene dentro del territorio de los Estados Unidos. Esta gran cantidad de farmacias CVS ayuda a maximizar la población activa de clientes para la compañía, con el fin de optimizar las economías de escala para la propuesta de valor de ahorro en costos. Por otro lado, de acuerdo con Cedro (2021), CVS tiene planeado cerrar 900 farmacias minoristas en los próximos tres años, a un ritmo de 300 locales por año. Según Chacón (2021), este

cierre de locales obedece principalmente a que CVS busca la reducción de la densidad de tiendas para contar con los tipos adecuados de tiendas en las mejores ubicaciones. También se indica que la reducción de tiendas se debe a que la compañía está adoptando un enfoque de tecnología avanzada centrada en lo digital, con el propósito de hacer frente a competidores como Amazon.com, que estaría ingresando al mercado minorista de los medicamentos a través de sus plataformas de venta *on line*. En este sentido, CVS busca enfocarse en el lanzamiento de nuevos servicios y ofertas que se encuentren centradas en el consumidor, mejorando la experiencia del cliente.

1.1.5 Enfoque y descripción de la solución

Para alcanzar un mayor nivel de ventas y una mayor rentabilidad, la propuesta de Pillsens es generar una alianza con CVS. Para esta alianza se utilizará una estrategia de diferenciación a través del desarrollo de un producto antioxidante de venta libre, elaborado con insumos naturales, con características medicinales que generen un impacto positivo en pro de la salud al tener efectos medicinales complementarios.

Algunos puntos para considerar son los siguientes:

- Se definirá una estructura de venta de productos analgésicos y antioxidantes de venta libre, en donde se tenga una propuesta combinada de los productos genéricos y el producto diferenciado para CVS.
- Pillsens realizará una inversión en el área de I+D para garantizar el desarrollo de un producto antioxidante elaborado con insumos naturales.
- Se desarrollará una estructura para la fabricación del nuevo producto de antioxidante diferenciado sin afectar la producción de los productos genéricos de antioxidante (AndyOx) y analgésico (Rubbana).
- Pillsens liderará el posicionamiento de este nuevo producto natural.

1.1.6 Alcance de la propuesta

Actualmente, Pillsens ya es proveedor de CVS con sus productos de analgésicos y antioxidantes genéricos de venta libre. La propuesta consiste en sumar a esta oferta el producto de antioxidante diferenciado, elaborado con insumos naturales. Este nuevo producto será exclusivo para CVS. Por ello, se ha modificado la estrategia de liderazgo en costos a una estrategia de diferenciación, que trae consigo, necesariamente, una inversión en las áreas de I+D, Operaciones y Marketing.

El alcance temporal de la solución considerará una proyección de tiempo inicial de cinco años para lograr los objetivos que se definirán más adelante. Es importante mencionar, que este es el primer paso del desarrollo de una línea de productos naturales comenzando con antioxidantes.

En el presente trabajo de investigación, para la distribución de los nuevos productos elaborados con ingredientes naturales, se considerará el mismo plan de distribución que actualmente tienen los productos genéricos a través de abastecimiento de stock en los almacenes de CVS.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo se analizarán las variables externas del macroambiente y un análisis del sector que podrían impactar el desempeño de la empresa. Este análisis se hará en base a dos herramientas del análisis de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL) y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. El objetivo es encontrar los factores que representan una oportunidad y minimizar los posibles efectos negativos que puedan generar las amenazas. Este análisis permitirá responder de manera óptima a las diferentes variables, tomando en cuenta el territorio de los Estados Unidos de Norteamérica durante el año 2022.

2.1 Macroentorno - Análisis PESTEL¹

El análisis PESTEL revisa las variables que afectan el entorno externo y que pueden influir en la empresa.

- **Entorno político.** Respecto a las variables políticas se encuentra que el actual presidente, Joe Biden, pertenece al partido demócrata, de manera que busca favorecer la regulación de la economía del país. Trump y Biden, a raíz de la pandemia, crearon paquetes de estímulo y una política monetaria decisiva, pero el gobierno tendrá la responsabilidad de reconstruir un país tras los efectos del COVID-19, lo cual impulsará a equilibrar la economía y reactivar el consumo. También se puede observar que existe un aumento en las barreras comerciales debido a políticas con tendencia a la protección de mercados locales, lo cual desacelera la importación y favorece a empresas que tengan fabricación en Estados Unidos (ver tabla 1):

Tabla 1

Entorno político

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad /Amenaza
Político	El presidente dirigirá un país en reconstrucción tras los efectos del COVID-19	Favorable	Equilibrar la economía lo que reactiva del consumo.	Oportunidad
	Importantes paquetes de estímulo que han adoptado las administraciones de Trump y Biden y una política monetaria decisiva.	Favorable	Recuperación económica de los efectos de la pandemia COVID-19	Oportunidad
	Joe Biden pertenece al partido demócrata y busca favorecer la regulación de la economía del país.	Favorable	Recuperación de efectos de la pandemia	Oportunidad
	Aumento en las barreras comerciales debido a políticas con tendencia a la protección de mercados	Favorable	Desacelera la importación	Oportunidad

Nota: Adaptado de David & David, 2017; Santander Trade Markets, 2022.

¹ David & David, 2017.

- **Entorno económico.** Estados Unidos es la mayor economía del mundo. Según el índice de riqueza de Euromonitor Internacional (2021), durante el período 2020-2030, se prevé que el país conserve su posición y ocupe el primer lugar entre 84 países, lo cual lo hace un mercado atractivo para los negocios. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), tras la crisis del COVID-19, el PBI fue negativo en el año 2020 (-4.3%), el cual empezó a recuperarse en el 2021 y se espera que llegue a 7% en el 2022 (el más alto desde 1980) (Santander Trade Markets, 2022). Este punto es importante ya que el efecto es la reactivación de la economía, lo que trae como consecuencia un aumento en el consumo. Estados Unidos es uno de los países con el gasto por medicamentos per cápita más alto del mundo (aumentó en 37.2% en términos reales durante el periodo 2021-2040), unido al aumento en el ingreso disponible per cápita, de manera que se ha incrementado la capacidad de compra de medicamentos y tratamientos preventivos.

Se pronostica que los bienes de salud y los servicios médicos serán la categoría de gasto de consumo más grande en el 2040. La tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Estados Unidos en abril de 2022 ha sido del 8.5, de manera que la inflación acumulada en 2022 es del 3.1%, lo que trae un incremento de precios para los productos (Expansión / Datosmacro.com, 2022). Es importante mencionar que Estados Unidos es líder mundial en la industria farmacéutica gracias a sus recursos naturales, lo que da una mayor accesibilidad de materias primas (producción de minerales). Adicionalmente se puede observar que hay un crecimiento constante en el mercado de productos con capacidades antioxidantes (ver tabla 2):

Tabla 2

Entorno económico

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza
Económico	La tasa de variación anual del IPC en Estados Unidos en marzo de 2022 ha sido del 8.5%, 6 décimas más que la del mes anterior. La variación mensual del IPC ha sido del 1.3%, de forma que la inflación acumulada en el 2022 es del 3.1%.	Desfavorable	Incremento de precios por costos elevados para nuevos productos.	A
	Durante el período 2020-2030, se prevé que Estados Unidos conserve su posición y ocupe el primer lugar entre 84 países en el índice de riqueza de Euromonitor Internacional.	Favorable	Reactiva la economía y fomenta el consumo.	O

Nota: Adaptado de David & David, 2017; Expansión / Datosmacro.com, 2022; Euromonitor Internacional, 2021; Gail, 2021; Lima, 2019.

Tabla 2

Entorno económico (continúa de la página anterior)

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad /Amenaza
Económico	El PBI fue negativo en el 2020 (-4.3%) tras la crisis de COVID-19, el cual empezará a recuperarse a partir del 2021 pudiendo llegar a 7% en el 2022 (el más alto desde 1980).	Favorable	Reactiva la economía y fomenta el consumo.	O
	Estados Unidos es el líder mundial en la industria farmacéutica gracias a sus recursos naturales	Favorable	Accesibilidad a materias primas con mejores	O
	Gasto por medicamentos <i>per cápita</i> más alto del mundo.	Favorable	Aumento del consumo.	O
	Se prevé que el incremento en el gasto en medicamentos de Estados Unidos supere al conjunto de Francia, Alemania, Reino Unido, Italia y España. Se pronostica que los bienes de salud y los servicios médicos serán la categoría de gasto de consumo más grande en el 2040.	Favorable	Aumento del consumo.	O
	Se prevé que el ingreso bruto <i>per cápita</i> en Estados Unidos aumente un 37.2% en términos reales durante el periodo 2021-2040.	Favorable	Incrementar la capacidad de compra de medicamentos y	O
	Crecimiento constante en el mercado de productos con capacidades antioxidantes.	Favorable	Aumento del consumo.	O

Nota: Adaptado de David & David, 2017; Expansión / Datosmacro.com, 2022; Euromonitor Internacional, 2021; Gail, 2021; Lima, 2019.

- **Entorno social.** Se encuentra que la reducción de la esperanza de vida post COVID-19, el consumo de opioides y el aumento de nivel de estrés, ha incrementado las enfermedades crónicas, lo que ha llevado a una fuerte tendencia hacia estilos de vida más sanos buscando prevenir enfermedades. Esto es favorable ya que incrementa la demanda de medicamentos, sobre todo de productos antioxidantes, buscando tratamientos a largo plazo.

Se pronostica que la población de 50 a 54 años seguirá siendo el segmento con mayores ingresos per cápita durante el periodo 2021-2040, siendo que el consumo de estas personas está garantizado debido a la estabilidad de sus ingresos. Otro segmento importante para evaluar son los Millennials, los cuales se interesan en la protección del medio ambiente y la sostenibilidad, respaldando la visión holística de la salud, aumentando el consumo de productos naturales de manera preventiva (ver tabla 3):

Tabla 3**Entorno social**

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad /Amenaza
Social	Se pronostica que las personas de mediana edad (población de 50 a 54 años) seguirán siendo las personas con mayores ingresos <i>per cápita</i> en el periodo 2021-2040.	Favorable	Garantizar el consumo en este segmento debido a la estabilidad de sus ingresos.	O
	Los Millennials actuales están interesados en la sostenibilidad y la protección del medio ambiente, respaldan la visión holística de la salud.	Favorable	Aumento del consumo de productos naturales.	O
	Reducción de la esperanza de vida post COVID-19 y consumo de opiodes, lo que está incrementando las enfermedades crónicas.	Favorable	Mayor demanda de medicamentos.	O
	Tendencia hacia estilos de vida más sanos (prevención de enfermedades), los consumidores están demostrando una creciente preferencia por las soluciones naturales y tradicionales.	Favorable	Mayor demanda de productos antioxidantes.	O
	Aumento del tamaño de la población mundial que envejece.	Favorable	Aumenta la demanda de tratamientos a largo plazo para enfermedades crónicas.	O
	Aumento de niveles de estrés	Favorable	Mayor demanda de medicamentos.	O

Nota: Adaptado de David & David, 2017; Euromonitor Internacional, 2021.

- **Entorno tecnológico.** Estados Unidos maneja altos niveles de gastos en I+D para estudios que realizan las farmacéuticas, esto es favorable debido a que permite el uso de datos en ensayos clínicos. Otro punto importante es que hay un alto nivel de digitalización de los hogares lo que genera un mayor acceso al comercio digital, aumentado la disponibilidad de los productos. Es importante mencionar que al existir altos costos en I+D, se podría generar un incremento en precios debido a los costos elevados para el desarrollo de nuevos productos (ver tabla 4):

Tabla 4**Entorno tecnológico**

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad /Amenaza
Tecnológico	Estados Unidos maneja altos niveles de gastos de I+D para los estudios que realizan las farmacéuticas.	Favorable	Desarrollo de nuevos productos / Permite el uso de datos en ensayos clínicos.	O
	Costos altos en I+D.	Desfavorable	Incremento de precios por costos elevados para elaborar nuevos	A
	Digitalización de los hogares, con acceso a servicios que permiten el comercio digital.	Favorable	Aumento de la disponibilidad de	O

Nota: Adaptado de David & David, 2017; Lima, 2019.

- **Entorno ecológico.** Respecto al análisis del entorno ecológico, la demanda de productos orgánicos y naturales tiene un rápido crecimiento, esto debido al interés del consumidor en este tipo de productos. Existe un rechazo de los productos alimenticios que contienen materias primas genéticamente modificadas. Los consumidores buscan estilos de vida más sanos buscando prevenir enfermedades (ver tabla 5):

Tabla 5

Entorno ecológico

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad /Ame naza
Ecológico	Se espera un crecimiento en los productos herbales/tradicionales, ya que los consumidores centrados en el bienestar buscan cada vez más ingredientes naturales en sus productos OTC y vitaminas y suplementos dietéticos.	Favorable	La demanda productos orgánicos y naturales está creciendo rápidamente.	O
	Existe un creciente rechazo de los productos alimenticios que contienen materias primas genéticamente modificadas.	Favorable	Riesgo de mala reputación en caso de no cumplirlo.	O

Nota: Adaptado de David & David, 2017; Euromonitor Internacional, 2021.

- **Entorno legal.** En Estados Unidos existen muy pocos mecanismos para controlar los precios de los medicamentos, son los fabricantes los que los fijan, lo cual les da mucha libertad. Es importante tener en cuenta que la Food and Drugs Administration (FDA) regula todo el proceso de aprobación para los medicamentos, lo cual representa un riesgo de prohibición para distribuir el medicamento o que demore mucho tiempo lograr la aprobación para sacar un producto al mercado.

Un punto importante para analizar es la Ley Hatch-Waxmann, que crea un marco normativo para alentar la comercialización de productos farmacéuticos genéricos. Esta ley permitió disminuir los costos para el desarrollo de los productos genéricos, reduciendo el tiempo del proceso del desarrollo del producto, pero exigiendo demostrar la equivalencia. Estos medicamentos debían adherirse a las regulaciones solicitadas por la FDA, lo que permitió que las empresas puedan fabricar medicinas genéricas solo demostrando que el medicamento era química y biológicamente igual a otro ya aprobado. Esto solo probaba que el medicamento era seguro, mas no se verificaba su eficacia. Esta ley beneficiaba a los consumidores ya que ampliaba la cantidad de genéricos en el mercado y hacia más asequible el acceso a estos medicamentos. Sin embargo, esto generó que los medicamentos que ya contaban con patentes tengan un incremento de precios y se generaron restricciones legales y prácticas que limitan la capacidad de negociar los precios con los fabricantes que controlan con sus patentes la exclusividad del mercado por años. Las empresas farmacéuticas encontraron lagunas

reglamentarias que les permiten maximizar los beneficios en su cadena de suministros, lo cual les da libertad para comercializar productos y fijar los precios (ver tabla 6):

Tabla 6

Entorno legal

Entorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad /Amenaza
Legal	En Estados Unidos existen muy pocos mecanismos para controlar los precios de los medicamentos, son los fabricantes los que los fijan.	Favorable	Libertad para fijar los precios.	O
	Restricciones legales y prácticas que limitan la capacidad de negociar los precios con los fabricantes, que controlan con sus patentes la exclusividad del mercado por años.	Favorable	Disminuye el riesgo de copia de productos.	O
	Las farmacéuticas han logrado encontrar lagunas reglamentarias que les permiten maximizar los beneficios en su cadena de suministros.	Favorable	Libertad para comercializar productos y fijar los precios.	O
	La FDA regula el proceso de aprobación de todos los medicamentos.	Desfavorable	Riesgo a la prohibición de la distribución del medicamento.	A
	De acuerdo a la Ley Hatch-Waxmann se crea un marco normativo para alentar la comercialización de productos farmacéuticos genéricos.	Favorable/ Desfavorable	Alienta la comercialización de productos farmacéuticos genéricos. Desincentivar la venta y	O/A

Nota: Adaptado de David & David, 2017; Vivas, 2020; Engelberg, 2020.

2.2 Microentorno - Cinco Fuerzas de Porter

Este análisis permite identificar si es atractivo y rentable ingresar al sector e identificar cuáles son las oportunidades y amenazas. De acuerdo con Porter (David & David, 2017), la naturaleza de la competitividad en una industria está conformada por cinco fuerzas o pilares fundamentales las cuales serán analizadas en este capítulo.

- **Rivalidad entre competidores.** Según David & David (2017), esta fuerza competitiva suele ser la más poderosa de todas. La estrategia de una empresa es exitosa en la medida que tenga una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. La industria farmacéutica es amplia a nivel mundial, el mercado está fragmentado en una gran cantidad de empresas y con una oferta diversificada. La competencia es alta, ya que en Estados Unidos existen muchas empresas líderes de productos farmacéuticos. Son empresas con años de experiencia y bien posicionadas en el mercado, abarcan todos los segmentos y tienen una constante inversión en I+D por ciclo de vida de los productos OTC. Se puede concluir que el poder de la rivalidad entre competidores es alto.

- **Poder de negociación de los clientes.** El consumidor de productos farmacéuticos OTC tiene un alto poder de decisión sobre la compra y, al ser un mercado fragmentado, tiene muchas opciones y sustitutos en el mercado con precios competitivos. Así se concluye que el poder de negociación de los clientes es alto.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Estados Unidos es líder en la industria farmacéutica y adicionalmente, es líder en la producción de insumos de origen mineral, utilizados en esta industria. Los proveedores deben mantener los estándares de calidad para asegurar las aprobaciones de la FDA para la comercialización de medicinas. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es medio.
- **Amenaza de nuevos competidores.** El ingreso de nuevos competidores de la industria farmacéutica a Estados Unidos representa una amenaza baja debido por la alta inversión en I+D que se necesita y el tiempo que demora un producto en salir al mercado. Esto implica altas inversiones en capital generando barreras de entrada. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es baja.
- **Amenaza de nuevos sustitutos.** Al ser una industria fragmentada es fácil encontrar sustitutos que cumplan con atender las necesidades de los clientes. Adicionalmente, hay un fácil acceso de productos o insumos naturales con propiedades antioxidantes. Existe mucha variedad de sustitutos dirigidos a todos los segmentos, lo que representa una amenaza alta por la cantidad de productos y accesibilidad de precios. Se concluye que la amenaza de nuevos sustitutos es alta.

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE²)

Considerando que el promedio de la matriz EFE es de 2.5 y la puntuación ponderada obtenida es de 2.732 como se aprecia en el anexo 2, se concluye que, según el análisis de las variables del macroentorno y la competencia, Estados Unidos es un mercado con oportunidades dado que está en crecimiento, con un incremento del ingreso per cápita. Se pronostica que los bienes de salud y los servicios médicos serán la categoría de gasto de consumo más grande en el 2040, lo que representa una oportunidad debido al constante crecimiento del mercado de productos antioxidantes por las tendencias hacia estilos de vidas más sanos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que es un mercado que presenta las siguientes amenazas: altos costos en I+D, y la FDA regula el proceso de aprobación de todos los medicamentos (ver anexo 2).

² David & David, 2017.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

El objetivo de este capítulo es analizar la *performance* de Pillsens para conocer a fondo la situación de la empresa.

3.1 Modelo de negocio Pillsens

Para entender el modelo de negocio de Pillsens, enfocado al año 2021, dentro de los Estados Unidos, se utilizará como herramienta el modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011). En el anexo 3 se muestra el modelo Canvas de Pillsens.

Dentro de los aspectos básicos de este modelo se ha encontrado lo siguiente:

- **Segmento de Clientes.** Hombres y mujeres de los Estados Unidos que necesitan consumir analgésicos y antioxidantes, y cadenas de farmacia con las que actualmente se tiene una relación comercial B2B.
- **Propuesta de Valor.** Se entrega al mercado analgésicos y antioxidantes, genéricos, de venta libre y de alta calidad a un precio accesible.
- **Canales.** A través de farmacias, centros de salud, canal moderno y clínicas privadas; distribuidores y socios de negocio, y de manera digital, a través de la página *web*.
- **Relación con los Clientes.** Personales, automatizadas y a través de terceros.
- **Flujo de Ingresos.** A través de la venta de analgésicos (AndyOx) y de antioxidantes (Rubbana).
- **Recursos Clave.** Los laboratorios y plantas de producción, colaboradores, insumos y canales de distribución.
- **Actividades Claves.** Dentro de este aspecto, se encuentra la producción enfocada a la rentabilidad, el control de insumos y la búsqueda de alianzas como elementos más relevantes.
- **Socios Claves.** Dentro de los principales socios cuentan con los proveedores de insumos naturales, como un elemento clave para elaborar la propuesta de valor. Colaboradores, visitantes médicos y socios de negocios.
- **Estructura de Costos.** Costos de producción, materia prima, edificios y alquileres.

3.2 Cadena de valor de Pillsens

La herramienta de Porter (David & David, 2017) para el análisis de la cadena de valor de una empresa permite evaluar y analizar las actividades estratégicas más relevantes para determinar la ventaja competitiva. En el anexo 4 se muestra la cadena de valor de Pillsens.

- **Actividades de Apoyo.** Pillsens cuenta con una infraestructura propia para las áreas de Finanzas, Contabilidad, Planificación y Producción. Adicionalmente, a lo largo del tiempo, ha ido construyendo una cultura organizacional muy fuerte, en donde también se ha priorizado la gestión del talento humano y el desarrollo del clima laboral. La empresa busca la automatización de sus procesos; adicionalmente, invierte en la I+D de nuevos fármacos con el fin de desarrollar y obtener productos con ingredientes naturales. Con relación al abastecimiento, Pillsens se ha preocupado por adquirir las mejores materias primas para la producción de los analgésicos y antioxidantes, buscando precios competitivos.
- **Actividades primarias.** Al analizar la cadena de valor de Pillsens se encuentra que todas las actividades primarias son muy parecidas a las de los competidores, dentro del mercado de los Estados Unidos. Esto debido a que tanto Pillsens como sus competidores, se encuentran dentro de una industria específica de antioxidantes y analgésicos, genéricos, de venta libre.

3.3 Análisis de áreas funcionales

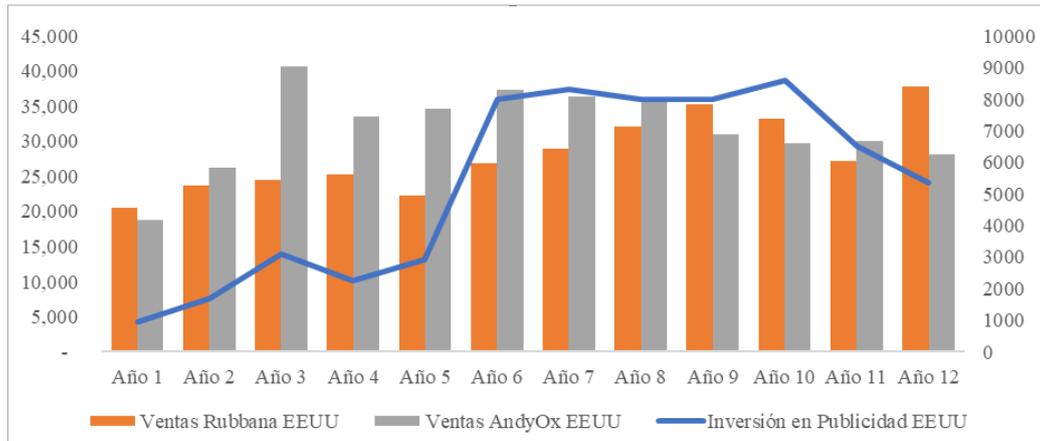
A continuación, se revisarán los logros y retos de cada una de las áreas funcionales de Pillsens:

3.3.1 Publicidad y ventas

- **Publicidad**
 - Si bien es cierto se puede validar que existe una relación directa entre el aumento de inversión en publicidad versus el volumen de ventas, se aprecia que otro factor determinante es la sensibilidad al precio como se refleja en el mercado americano entre los años 1 y 5.
 - Es importante mencionar que la publicidad está enfocada a lograr la conversión del usuario, así como el posicionamiento de marca (ver gráfico 1).

Gráfico 1

Publicidad versus venta de productos en Estados Unidos



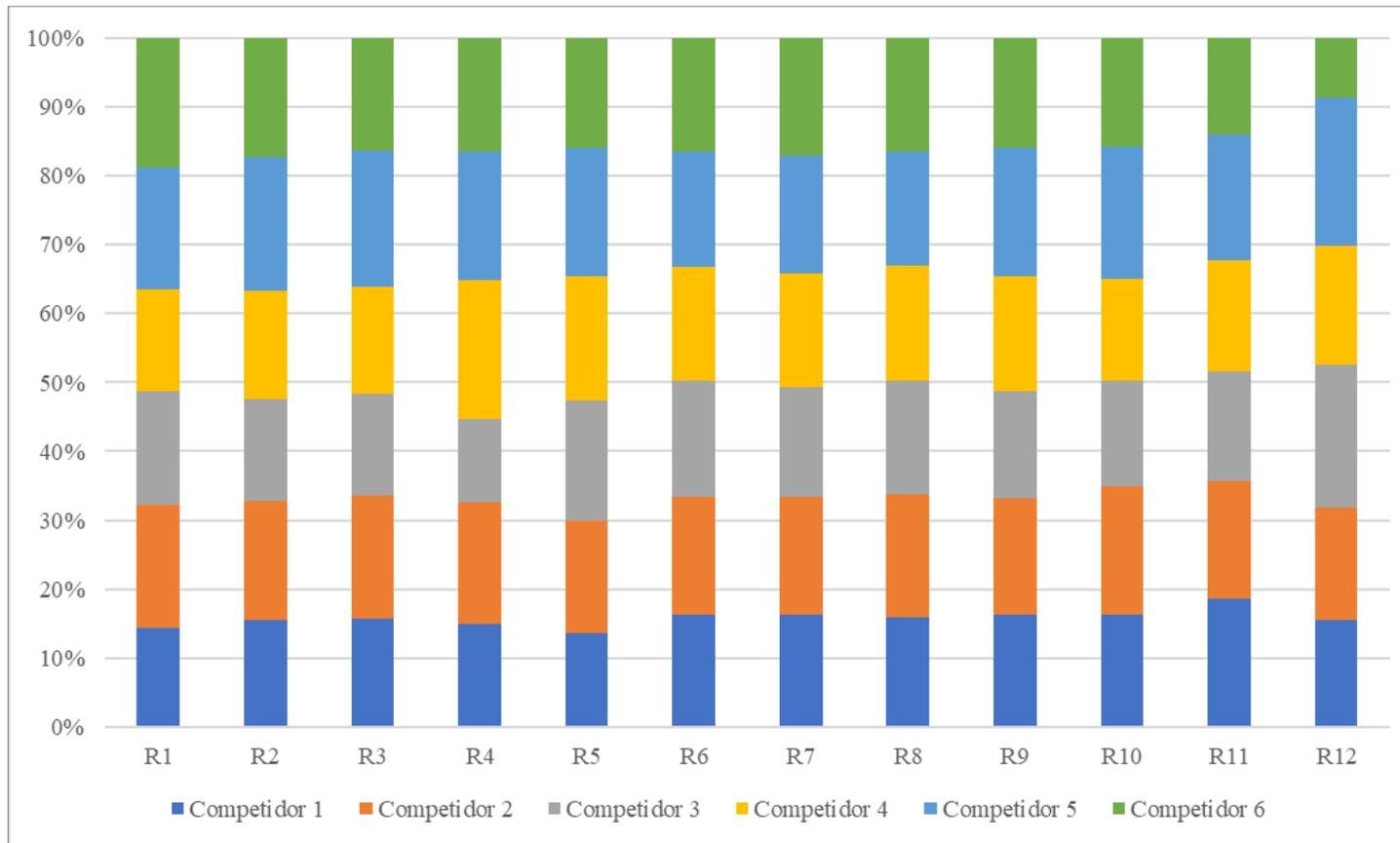
Nota: Elaboración propia, 2022.

- **Ventas**

- Se ha tenido una mejor consistencia y crecimiento en la participación de mercado sobre los 15 puntos porcentuales desde el año 6 en Estados Unidos, reduciendo la brecha existente con el líder de cada año y teniendo una mayor diferencia en puntos porcentuales con relación al último competidor de cada año. Este aumento en el nivel de venta es producto de las acciones tomadas a partir del cuarto año, no solo en acciones relacionadas al cálculo de la demanda y una mejor política de precios (tomando en cuenta el comportamiento en el nivel de precios de los competidores), sino también en tomar acciones que se encuentren relacionadas a la capacidad de producción.
- Si bien se ha tenido un crecimiento en el nivel de ventas, todavía hay espacio para seguir ganando una mayor participación dado el tamaño del mercado de Estados Unidos (ver gráficos 2 y 3).

Gráfico 2

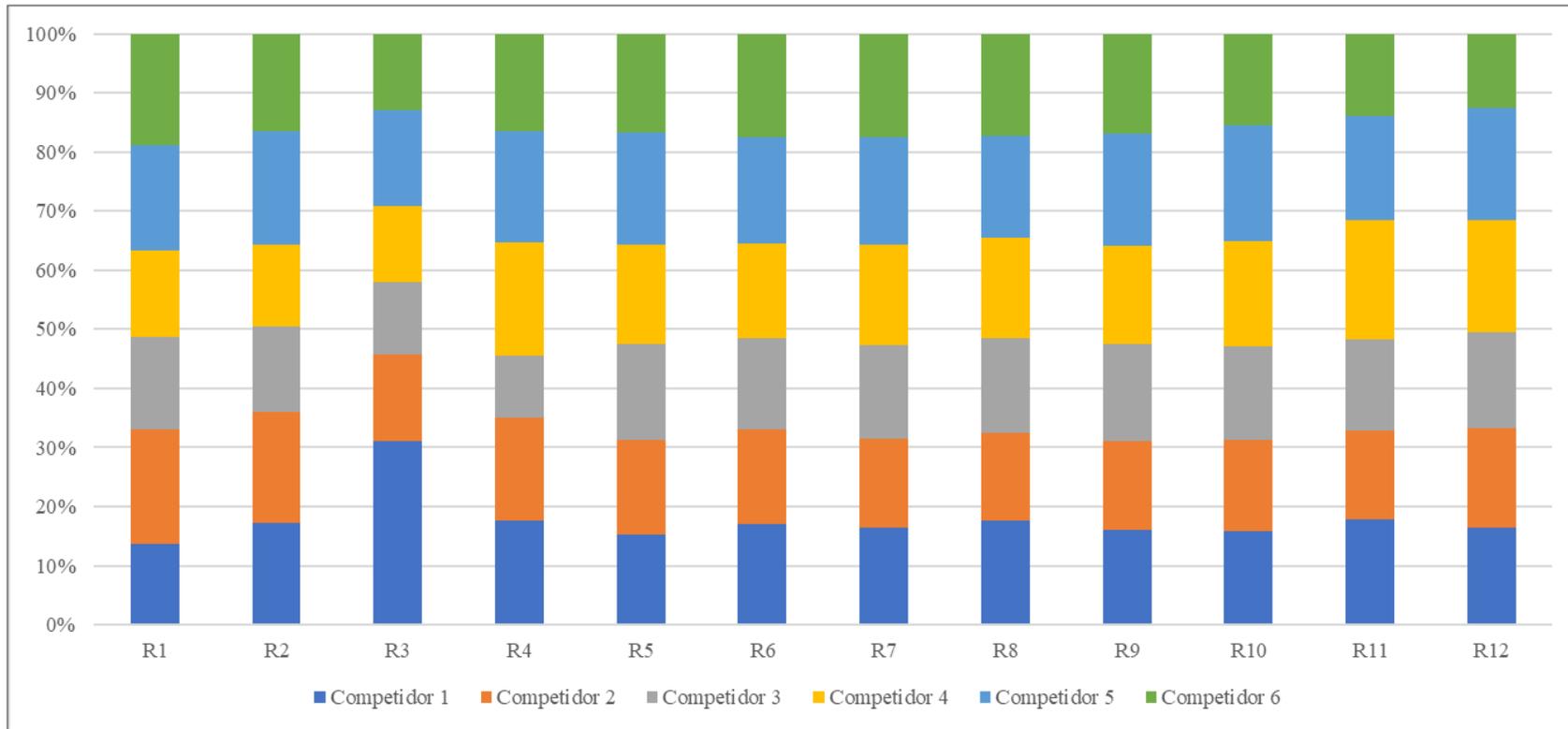
Participación de mercado de analgésicos en Estados Unidos



Nota: Elaboración propia, 2022.

Gráfico 3

Participación de mercado antioxidantes en Estados Unidos



Nota: Elaboración propia, 2022.

3.3.2 Finanzas

- Se tienen índices saludables respecto a los ratios financieros en los 12 últimos años, siendo la empresa con la mejor Rentabilidad para el Accionista (ROE³), Rentabilidad de la Empresa sobre el Capital Empleado (ROCE⁴), y Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA⁵), comparado con el resto de los competidores, sin necesidad de endeudamiento (ver tabla 7).

Tabla 7

Ratios financieros Pillsens

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Margen bruto%	60.78	60.14	54.58	61.07	61.56	61.37	62.49	61.43	60.26	59.76	56.72	55.62
Margen beneficio operativo % (EBITDA)	36.52	33.01	23.36	38.23	36.18	28,38	27.65	22.34	20.06	15.40	21.37	21.16
Margen beneficio operativo % (EBIT)	14.98	13.25	-6.87	19.84	19.69	11.37	13.68	9.21	9.11	5.11	12.17	12.34
Beneficio neto %	7.76	7.27	-10.69	14.39	12.12	6.09	8.33	5.15	5.23	2.28	7.72	7.92
ROE %	12.97	11.46	-16.84	27.65	20.44	9.60	12.26	6.63	6.42	2.58	8.49	7.84
ROCE %	9.06	8.15	-	15.22	15.17	8.50	10.12	6.45	6.26	3.30	7.83	7.38

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.3.3 Operaciones

Se capitalizó la inversión en la máxima utilización de planta (al 100%) para buscar sinergias en los procesos productivos y tener una mayor disponibilidad de producto para mantener competitiva a la empresa.

- En el año 5 se igualó la capacidad de edificios del mercado; en los años 6 y 7, la inversión en edificios fue mayor para tener la suficiente capacidad de producción para el futuro. Posterior a ello, hubo un decrecimiento de la capacidad, por características del mercado y recesión.
- Se invirtió en capacidad de maquinaria para mitigar las fluctuaciones en la demanda. Además, se aprovecharon los costos reducidos en periodos específicos.
- Desde el año 5 en adelante se nota una mejora representativa en la eficiencia productiva versus el mercado. La diferencia es más pronunciada en el producto analgésico Rubbana porque el mercado se concentró en mejorar el nuevo producto Antioxidante (AndyOx) mientras que Pillsens se concentró en mejorar el producto que tiene más tiempo, y en el cual son líderes.

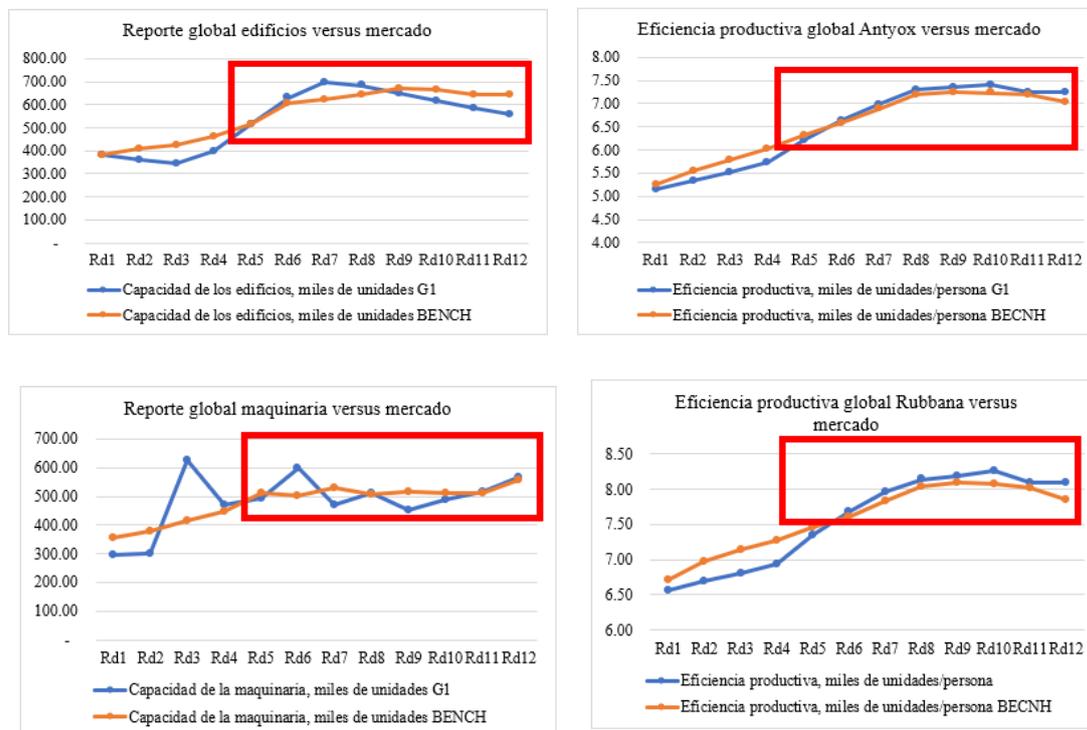
³ ROE son las siglas del inglés *Return on Equity*.

⁴ ROCE son las siglas del inglés *Return On Capital Employed*.

⁵ EBITDA son las siglas del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

Gráfico 4

Edificios, maquinarias y eficiencia productiva (AndyOx y Rubbana)



Nota: Elaboración propia, 2022.

3.4 Análisis VRIO

Según el análisis VRIO (Barney & Hesterly, 2010) presentado en el anexo 12 los recursos y capacidades de Pillsens que más se ajustan a una ventaja competitiva corresponden a liderazgo en costes, que está alineado al comportamiento de la organización en los 12 últimos años. Por otro lado, se puede identificar que existe la oportunidad de explotar las cualidades de Pillsens respecto a la diferenciación por el desempeño que se posee en los procesos estandarizados de producción, reputación de la marca y su presencia en el mercado mundial. Además, la modernización y tecnología como virtud de Pillsens traen consigo un impacto diferenciador en cuanto a la calidad de productos que, finalmente, es percibido por los clientes (ver anexo 5).

3.5 Ventaja competitiva

Como se vio en el punto anterior la ventaja competitiva es liderazgo en costos porque Pillsens se enfoca en buscar ventajas en términos de producción para reducir los costos y comercializar los productos a precios competitivos, obteniendo la rentabilidad deseada en los últimos 12 años. Lo anterior mencionado se consigue proyectando una venta estimada respaldada por la asertividad de demanda no menor al 85%, lo que permite realizar inversiones eficientes en edificios y maquinaria para ampliar la capacidad de planta y fabricar los productos, utilizando

eficientemente los recursos. Lo último viene acompañado de un diseño de cadena de suministro eficiente en cuanto a la producción, que indica dónde es conveniente realizar la fabricación de productos para exportación, como el caso de Francia que es abastecido desde Finlandia, trayendo ahorros en costos logísticos. Por otro lado, se realiza una inversión constante en los procesos de control de calidad, generando una rentabilidad por la reducción de merma y, a su vez, la cantidad de unidades producidas en la jornada laboral.

3.6 Estrategia competitiva

Como se mencionó en el punto anterior luego del desempeño de los 12 últimos años enfocados en sostener la ventaja competitiva de liderazgo en costos, se ha considerado cambiar la estrategia a diferenciación de productos debido a las competencias identificadas con las que cuenta Pillsens para explorar nuevos segmentos de mercado, diversificar su oferta y evaluar alianzas estratégicas con clientes potenciales.

3.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI⁶)

Entendiendo que los ratios óptimos es mayor a 2.5 como promedio ponderado se obtiene un resultado de 2.64 que indica que Pillsens cuenta con una posición alta en el mercado. Esto responde a las fortalezas con mayor puntaje (4):

- Pillsens cuenta con la mejor relación costo-beneficio desde el punto de vista farmacéutico. Se enfoca en buscar ventajas en términos de producción para reducir los costos y comercializar los productos a precios competitivos.
- Buena situación financiera, con indicadores positivos y con capital para invertir. (ver anexo 6).

⁶ David & David, 2017.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

En el presente capítulo se analizará el mercado farmacéutico de productos no éticos en Estados Unidos. Se analizará cuáles son las tendencias, segmentos del mercado, el comportamiento del consumidor, así como los beneficios que puede generar la utilización de los insumos naturales en la salud de las personas. Esto con la finalidad de conocer el mercado al que se quiere atender con los nuevos productos, obteniendo la rentabilidad esperada. Luego se realizará un análisis interno de CVS para evaluar la oportunidad existente para realizar una alianza comercial con esta empresa.

4.1 Mercado de productos farmacéuticos no éticos

4.1.1 Tendencias de ventas del mercado de productos farmacéuticos no éticos

De acuerdo con lo indicado en el portal Statista (s.f.a), en el año 2020, se estima que las ventas de productos farmacéuticos no éticos en Estados Unidos alcanzaron un monto aproximado de US\$ 37,000 millones. Por otro lado, de acuerdo con lo indicado en el portal Arizton (2021), se proyecta que el tamaño del mercado (ingresos) de productos farmacéuticos no éticos en Estados Unidos sería de US\$ 43,180 millones para el año 2026, con un crecimiento de una tasa compuesta anual de 4.01% durante el periodo de pronóstico.

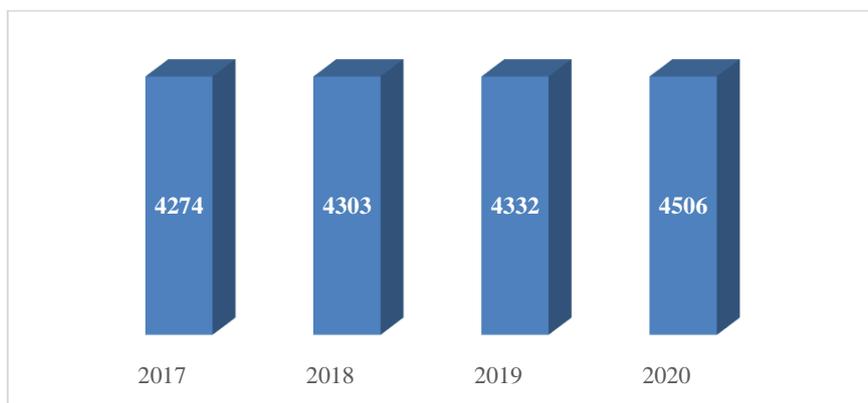
Con relación al valor del mercado de medicamentos de venta libre en Estados Unidos, para el año 2024 se proyecta que los analgésicos llegarán a US\$ 4.5 miles de millones, mientras que los antioxidantes (vitaminas y minerales) llegarán a US\$ 13.8 miles de millones. Esto quiere decir que existe una tendencia que va en aumento para ambos mercados.

4.1.2 Tendencias de ventas de analgésicos y antioxidantes

- **Analgésicos.** De acuerdo con lo indicado en Statista (s.f.a), en el año 2020, los ingresos de productos farmacéuticos no éticos de analgésicos internos, en Estados Unidos, alcanzaron alrededor de US\$ 4,500 millones.

Gráfico 5

Ingresos de analgésicos internos en Estados Unidos (en millones de dólares)



Nota: Adaptado de Statista, s.f.a.

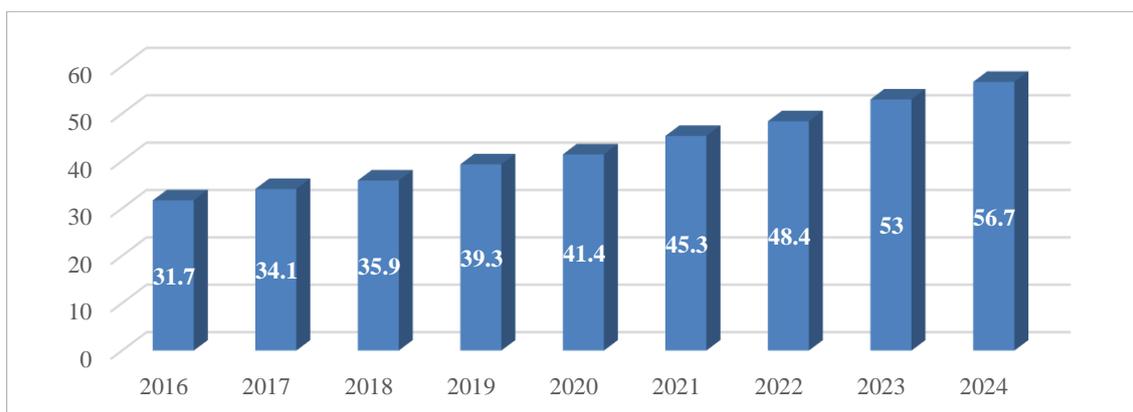
Adicionalmente, de acuerdo con lo indicado en el portal Statista (2022a) dentro del mercado de los productos farmacéuticos no éticos de analgésicos, en el año 2020, se registraron ventas por US\$ 5,924.9 millones, y se proyectan ventas por US\$ 6,947.2 y US\$ 7,154.9 millones para los años 2025 y 2026, respectivamente.

Por otro lado, las ventas de analgésicos en el continente americano aumentarán a una tasa de crecimiento anual compuesto de 4.1%, de 2012 a 2025 (ver anexo 7).

- **Antioxidantes.** De acuerdo con lo indicado por Euromonitor Internacional (2022), el tamaño de mercado de suplementos dietéticos en Estados Unidos, en el año 2020, fue de US\$ 41,400 millones, y se proyectan ingresos por US\$ 56,700 millones para el año 2024.

Gráfico 6

Tamaño del mercado de suplementos dietéticos en Estados Unidos (en billones de dólares)



Nota: Adaptado de Euromonitor Internacional, 2022.

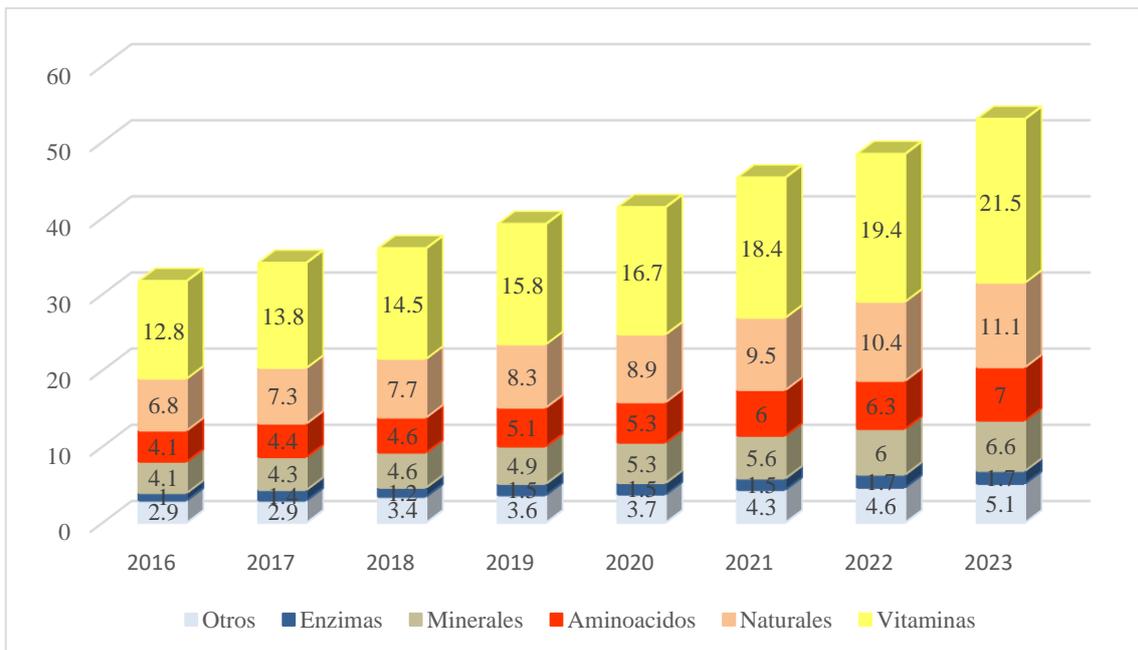
Dentro de este mercado, si se desglosa por el tipo de ingrediente, se encuentra que, en el año 2020, las vitaminas aportaron US\$ 16,700 millones; los productos naturales, con US\$ 8,900 millones; los aminoácidos, con US\$ 5,300 millones; los minerales, con US\$

5,300 millones; las enzimas, con US\$ 1,500 millones, y otros ingredientes, con US\$ 3,700 millones.

Para el año 2024 se proyecta la siguiente participación: las vitaminas aportarían US\$ 22,800 millones; los productos naturales, US\$ 12,100 millones; los aminoácidos, US\$ 7,300 millones; los minerales, US\$ 7,200 millones; las enzimas, US\$ 1,900 millones; y otros ingredientes, con US\$ 5,400 millones.

Gráfico 7

Tamaño de mercado de suplementos dietéticos por ingredientes (en billones de dólares)

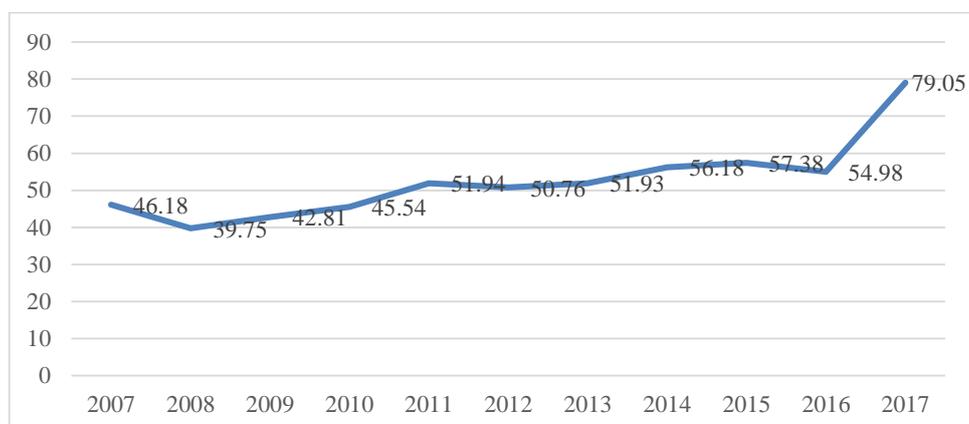


Nota: Adaptado de Statista, s.f.b.

De acuerdo con lo indicado en Statista (2022b) se puede ver que el gasto promedio en vitaminas (antioxidantes) ha tenido un incremento a lo largo de los años, llegando al año 2020 con un gasto promedio de US\$ 101.46. Se aprecia que este promedio prácticamente se ha duplicado con relación al resultado del año 2015 (US\$ 57.38).

Gráfico 8

Gasto anual promedio en vitaminas sin receta por unidad de consumidor en los Estados Unidos (en dólares)



Nota: Adaptado de Statista, 2022b.

De acuerdo con lo indicado en el portal Euromonitor Internacional (2020), los antioxidantes no están sujetos a la aprobación de la FDA, a diferencia del resto de productos OTC, como son los analgésicos. Esto es una oportunidad para cualquier jugador que quiera ingresar a este mercado, pudiendo generar una acumulación de muchos jugadores. Por otro lado, no existen marcas consolidadas que tengan una participación significativa en esta categoría. Esto es una oportunidad para que las marcas sigan buscando formas de innovar.

4.2 Segmentos

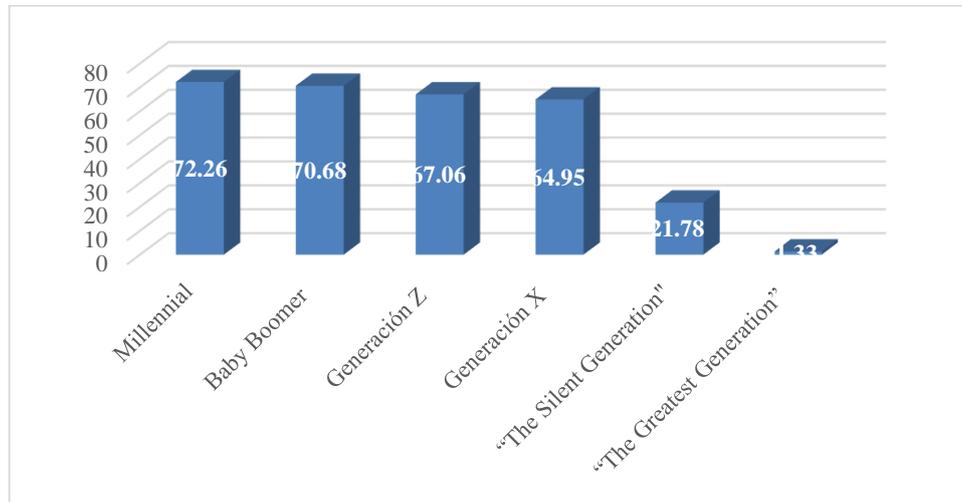
En esta sección se buscará entender al grupo de consumidores al que se podría atender con esta alianza comercial. Para lograr esto, es necesario conocer las características principales de la población de Estados Unidos y cuáles podrían ser las tendencias en los próximos años.

4.2.1 Datos demográficos

Según Statista (2021), sobre la demografía de Estados Unidos, parte I, este país contó para el año 2021 con una población de 331.42 millones de habitantes y para el año 2025 contará con 337.15 millones de habitantes. A nivel generacional, en el año 2020 se encontró que 72.26 millones de personas pertenecen a la generación Millennial (nacidos entre 1981 y 1996), 70.68 millones de personas son Baby Boomer (nacidos entre 1946 y 1964), 67.06 millones de personas pertenecen a la generación Z (nacidos entre 1997 y 2012), 64.95 millones de personas pertenecen a la generación X (nacidos entre 1965 y 1980), 21.78 millones de personas pertenecen a The Silent Generation (nacidos entre 1928 y 1945) y 1.33 millones de personas a The Greatest Generation (nacidos antes del año 1928).

Gráfico 9

Distribución de la población de los Estados Unidos por generaciones (en millones de personas)

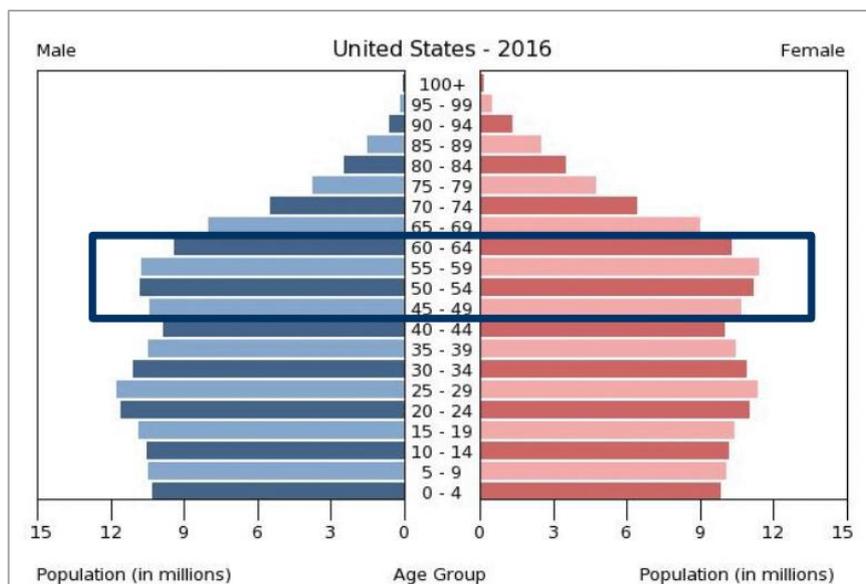


Nota: Adaptado de Statista, 2021.

Por otro lado, la tasa de crecimiento poblacional ha estado decreciendo año tras año, llegando a un 0.35% en el año 2020. Por este motivo, se puede notar una clara tendencia en el índice de crecimiento y el tiempo de vida de los adultos mayores. De acuerdo con lo indicado por CBinsights (2021) en los próximos 20 años, aumentará la población de adultos de 65 años a más.

Gráfico 10

Crecimiento de la población de Estados Unidos



Nota: Adaptado de CBinsights, 2018.

Con relación a la distribución por género de la población residente, de acuerdo con lo indicado en Statista (2021), se encuentra que no existe mucha diferencia entre la población total de hombres versus la población total de mujeres, siendo esta última la de mayor cantidad, pero

ambas sobre los 160 millones de personas. Adicionalmente, dentro de este mismo estudio se encuentra que existen 84.19 millones de mujeres y 81.42 millones de hombres sobre los 30 años a más.

4.2.2 Ingresos y gastos

De acuerdo con el portal Euromonitor Internacional (2020), se pronostica que Estados Unidos seguirá siendo el mercado de consumo más grande del mundo hasta el año 2040. El gobierno de este país ha tomado medidas a través de paquetes para estimular el consumo con el fin de combatir los efectos de COVID-19 en la economía.

Se espera que los Millennials sean la base predominante de consumidores ricos para el año 2040, pero las personas mayores tendrán una mayor predisposición al gasto en artículos de lujo. Adicionalmente, se espera que sigan siendo representativos en la banda de los ingresos más altos para el año 2040.

Por otro lado, el Nivel Socioeconómico (NSE) E, será de más rápido crecimiento y seguirá siendo la que más predomine hasta el año 2040. Otro punto para tomar en cuenta es que se pronostica que los productos y bienes de salud, y los servicios médicos se convertirán en la categoría de gasto de consumo más grande al año 2040.

4.3 Comportamiento del consumidor

De acuerdo con lo indicado en Statista (2016), existe un aumento en la demanda de productos farmacéuticos naturales de venta libre con ingredientes a base de plantas y/o hierbas, debido a que este tipo de productos pueden ser utilizados en el tratamiento de dolencias menores, para la prevención de enfermedades o para estimular el sistema inmunológico. Como se indicó en el punto 4.1 del capítulo anterior, las vitaminas y los insumos naturales, son los ingredientes principales dentro de los productos de suplementos alimenticios que más participación tienen dentro del mercado.

Por otro lado, los productos farmacéuticos tradicionales de venta libre están destinados al tratamiento de síntomas específicos. Como es el caso de los analgésicos, en donde el objetivo para el consumidor es aliviar el dolor de manera rápida, los productos OTC naturales tienen como objetivo la prevención y el bienestar, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. Los consumidores se interesan cada vez más por conocer los ingredientes exactos de los productos farmacéuticos que consumen. Adicionalmente, existe una tendencia hacia un estilo de vida más saludable y una mayor preocupación por el uso de productos ecológicos y naturales. Es decir, existe un auge de la tendencia del bienestar que ha servido para impulsar la

expansión hacia lo natural y al lanzamiento de suplementos que buscan la inmunidad y la salud mental.

Después de un tremendo crecimiento en la demanda de antioxidantes, durante el año 2020, como consecuencia de la pandemia COVID-19, se espera que la demanda no caiga a los mismos niveles del año 2019. Esto debido a que, pese a que no es seguro que la adherencia de este tipo de productos aumente la inmunidad, sí es seguro que, como se indicó líneas arriba, el movimiento hacia el bienestar y la salud holística ha convertido a algunos nuevos consumidores en usuarios permanentes.

Con respecto a los adultos, se podría decir que -a lo largo de los años- se ha dado un cambio en el estilo de vida, que conlleva a una alimentación más saludable y a realizar actividades físicas y del tipo deportivas. Esto, sumado a la necesidad de consumir suplementos de vitaminas y minerales que ayuden a compensar y a evitar la pérdida natural de los mismos.

Adicionalmente, en el año 2020, en Estados Unidos, los adultos dentro del rango de los 55 años a más tuvieron un mayor consumo de suplementos dietéticos a comparación de los rangos de 18 a 34 y de 35 a 54 años.

4.4 Insumos naturales

En la tabla 8 se presenta una comparación de las principales propiedades medicinales de los insumos que actualmente se usan en los productos de antioxidantes naturales dentro de los Estados Unidos:

Tabla 8

Propiedades medicinales de los principales insumos

	Antioxidantes	Vitamina C	Antiinflamatorias	Antimutagénicas, anticancerígenas y antiangiogénicas	Diabetes e hiperglucemia	Hipertensión	Deterioro cognitivo	Uso actual en el mercado
Maíz morado	x		x	x	x	x		
Blueberry (arándano azul)	x		x	x	x	x		x
Cranberry (arándano rojo)	x	x				x		x
Black Edelberry (sauco negro)	x	x		x	x	x		x
Ginkgo Biloba	x			x	x	x	x	x
Brócoli	x	x		x		x		x
Camu-camu		x	x					x

Nota: Adaptado de Statista, 2016.

Teniendo en cuenta la información de la tabla anterior, se presentará información de dos ingredientes naturales que podrían ser insumos potenciales para la fabricación de un producto de antioxidante:

4.4.1 Maíz morado (*Zea mays* L.)

Dentro de las conclusiones realizadas por Vilcacundo *et al.* (2020), se indica que el proceso de germinación de los granos de maíz morado andino se puede utilizar para obtener concentrados de proteína de maíz morado con actividades biológicas, como la actividad antioxidante, que pueden aumentar el valor nutricional y la calidad de este producto alimenticio. Los concentrados de proteína de maíz morado germinados tienen un alto contenido de componentes fenólicos, que son responsables de la actividad antioxidante.

Adicionalmente, Guillén-Sánchez *et al.* (2014), se detallan los siguientes componentes químicos del maíz morado: ácido salicílico, grasas, resinas, saponinas, sales de potasio y sodio, azufre y fósforo, y sus compuestos fenólicos. “Los compuestos fenólicos contenidos en el maíz morado, actúan como antioxidantes, secuestrando especies reactivas de oxígeno e inhibiendo las enzimas productoras de radicales libres” (p.1).

4.4.2 Camu-Camu (*Myrciaria dubia*)

Vilaça & Lima (2021) indican que el Camu-Camu tiene dentro de su composición nutricional compuestos bioactivos y un alto nivel de vitamina C, a comparación de otros frutos. También resalta por tener propiedades antioxidantes y antiinflamatorias.

Ribeiro *et al.* (2020) indican que el Camu-Camu debería ser considerado para el desarrollo de productos de alto valor agregado; sobre todo, en la elaboración de productos nutracéuticos y en productos alimenticios.

4.5 Evolución del producto

4.5.1 ¿Qué es lo que ofrece el sector a los clientes?

- **Analgésicos.** El segmento de analgésicos comprende medicamentos de venta libre no opioide natural y sintéticos. Los principales principios activos en el mercado estadounidense son paracetamol o acetaminophen, ibuprofeno y aspirina. Los cuales se pueden conseguir en diferentes presentaciones como cápsulas, capsulas gel, líquido, efervescente e incluso cremas, ungüento y aerosol. El beneficio que se puede obtener de la mayoría de estos productos es similar ya que sirven para bajar la fiebre, malestar general, aliviar el dolor. En el anexo 8 se aprecia un ejemplo de los principales analgésicos de mayor venta en Estados Unidos.
- **Antioxidantes.** Actualmente, en el mercado se ofrecen diferentes tipos de antioxidantes, principalmente vitaminas y minerales de venta libre que cuentan dentro de sus fórmulas con sustancias naturales o sintéticas que sirven para prevenir o retrasar

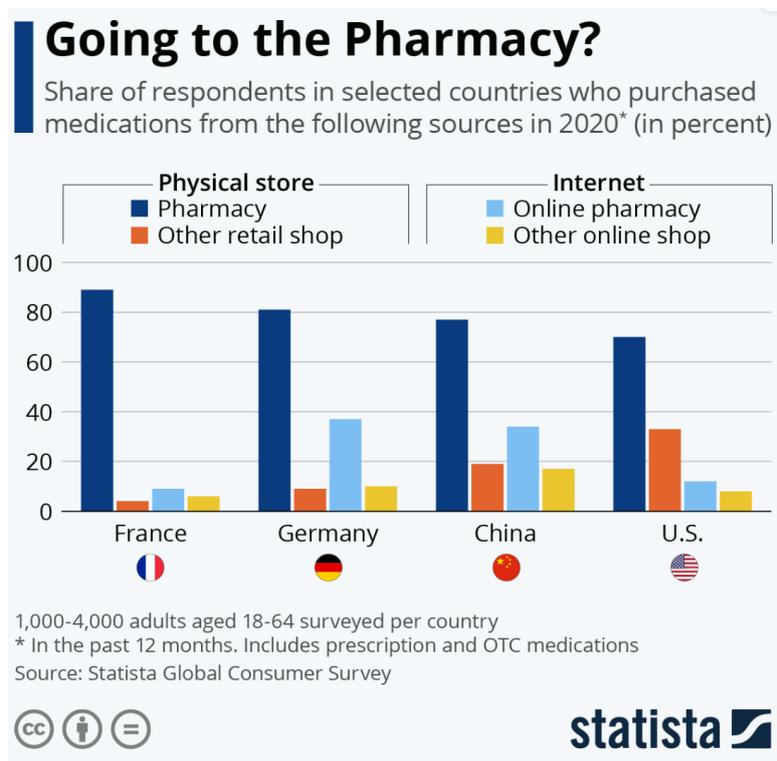
algún tipo de daño a las células. Los antioxidantes incluyen preparaciones en forma de cápsulas, grageas, píldoras, polvos, granulados, ampollas, soluciones o jarabes. En el anexo 9 se presenta un ejemplo de tres antioxidantes con diferentes beneficios.

4.6 Canales de comercialización

Entendiendo que los canales de comercialización que maneja la categoría son *on line* y físicos (*in store*), se muestra la tendencia mundial donde Estados Unidos tiene oportunidad de crecimiento versus Alemania y China. Tener en cuenta que la tendencia es hacia el canal.

Gráfico 11

Participación de los ingresos del canal *on line* y *off line* en la categoría



Nota: Tomado de Buchholz, 2020.

Por otro lado, mientras que las ventas minoristas en las tiendas sufrieron el impacto de COVID-19 y cayeron una fracción de 1%, el canal *on line* creció y contribuyó en beneficiar el impacto financiero para las empresas minoristas. A finales del año 2020, en Estados Unidos, el comercio *on line* representaba el 33% de los ingresos minoristas totales.

4.7 Diagnóstico de oportunidades: Análisis de CVS

Con todo lo expuesto anteriormente en el análisis de mercado se aprecia que existe un gran potencial de negocio en la fabricación y venta de nuevos productos analgésicos y antioxidantes que contengan insumos innovadores y atraigan la atención del cliente debido a sus beneficios colaterales. Para lograr un rápido posicionamiento de estos productos innovadores se tendría

que concretar una alianza con un canal de distribución ya posicionado en Estados Unidos, es así como de las 4 grandes cadenas farmacéuticas *retail* de productos sin receta médica se aprecia una gran oportunidad en la alianza con CVS debido a lo siguiente.

4.7.1 Modelo de negocio de CVS

CVS cuenta actualmente con 9,900 farmacias y 1,100 Minute clínicas, que le brinda una gran capilaridad en todo el territorio de Estados Unidos. Adicionalmente, CVS está poniendo mucho foco en el desarrollo de los canales digitales, debido a la nueva normalidad y al nuevo comportamiento de los consumidores, esto coincide con el objetivo de acelerar la penetración de mercado del nuevo producto que fabricará Pillsens.

Su propuesta de valor, que tiene como principal declaración cuidar la salud de sus clientes, está alineada a la misión y visión de Pillsens y con lo que busca conseguir con la fabricación del nuevo producto diferenciado (ver anexo 10).

4.7.2 Cadena de Valor de CVS

Cuando se analiza la cadena de valor de CVS se aprecia que un punto importante a favor de la alianza es que CVS está en constante desarrollo y mejoramiento de sus servicios y en búsqueda de nuevos productos con alta rotación a bajo costo, con alto impacto en la salud de sus clientes. CVS cuenta con un robusto plan de marketing y ventas, enfocándose en publicidad diferenciada para mantener su posicionamiento y recordación de marca (ver anexo 11).

4.7.3 Análisis de áreas funcionales

- **Finanzas.** Según CVS Health (2022), en el año 2019, los activos totales de la compañía llegaron a US\$ 222,450 millones y en el año 2021 llegaron a US\$ 233,000 millones. La utilidad neta de la compañía llegó a US\$ 7,898 millones en el año 2021, y tuvo un aumento de casi un 10% a comparación del año anterior. Los activos totales de CVS llegaron a US\$ 232,999 millones en el año 2021 versus los US\$ 222,450 millones obtenidos en el año 2019.
- **Marketing.** CVS logró consolidar su posicionamiento de marca aprovechando la coyuntura pandémica a través de distintos programas de vacunación gratuita y pruebas de descarte como herramientas de fácil acceso al usuario. Esto permitió incrementar el tráfico de clientes en las tiendas *retail*. La empresa administró más de 6 millones de pruebas COVID-19 y casi 17 millones de vacunas COVID-19 en todo el país en el segundo trimestre 2021. La compañía mantiene un fuerte compromiso con la equidad de las vacunas y las pruebas, y continúa optimizando la ubicación de los sitios y las

iniciativas de alcance específicas para llegar a las poblaciones vulnerables. CVS aún tiene el reto de convertirse en una *lovemark*, incrementando la recurrencia de compra por parte de la audiencia en los canales presenciales y, sobre todo, digitales.

- **Operaciones y ventas.** Según el portal CVS Health (2022), con relación a la distribución de los ingresos por tipo de producto, en el año 2021 el 76% de los ingresos se consiguió con la venta de productos con prescripción médica versus un 24% de los ingresos que se consiguieron por la venta de productos sin una prescripción. Por otro lado, la compañía contó con 9,939 tiendas en el año 2021. Uno de sus principales competidores, Walgreens, alcanzó un total de 8,760 tiendas en el mismo año. CVS logró alcanzar ingresos por US\$ 91.2 billones en el año 2021 en venta *retail* y US\$ 141.94 billones en el mismo año, por servicios de farmacia.

4.7.4 Análisis VRIO de CVS

Según el análisis VRIO de CVS, los recursos y capacidades de la organización que más se ajustan a una ventaja competitiva principal en cuanto al negocio del *retail* y la comercialización de productos, vendría a ser la de liderazgo en costos (ver anexo 12). La organización está concentrada en reducirse lo máximo posible a través de la cadena de suministro, ejerciendo presión en la negociación con los diferentes *stakeholders* y, finalmente, transmitir el mensaje de *low cost* al cliente final.

En cuanto al servicio, las ventajas competitivas están referidas a la atención al cliente y a la modernización y tecnología que, finalmente, son los caminos para alcanzar una estrategia intensiva de crecimiento. Respecto a la atención al cliente, la organización tiene como objetivo mejorar la relación con los clientes finales ofreciendo productos de la más alta calidad y un servicio diferenciado y dirigido a la satisfacción del cliente, lo cual persigue la visión y misión de la empresa. En cuanto a la modernización y tecnología, este último elemento está muy ligado al punto anterior, pero está enfocado en la inversión que la organización realiza en términos de calidad y en tecnología para mostrar una diferenciación importante frente a los factores que identifica el cliente como relevantes, tales como plataformas digitales que permitan realizar compras de manera sencilla, revisar resultados de pruebas médicas, programación de citas, etcétera.

4.7.5 Matriz EFI de CVS

A través de la matriz EFI (ver anexo 13), se aprecia que la empresa CVS con un puntaje de 2.78 tiene una posición interna fuerte.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LA ALIANZA COMERCIAL CON CVS

5.1 Propósito de la alianza comercial

Mejorar la rentabilidad e incrementar los ingresos de Pillsens a través de una propuesta de valor que contribuya a los objetivos de negocio de CVS. Esta propuesta de valor incluye un nuevo producto diferenciado, antioxidante y con ingredientes naturales. Se utilizará a la cadena de tiendas de CVS de manera exclusiva para llegar al segmento meta a nivel nacional en Estados Unidos. Es importante indicar que dentro de la propuesta para la alianza no será necesario elaborar un nuevo modelo de negocio debido a que esta alianza solo será de tipo comercial. Es decir, tanto Pillsens como CVS mantendrán sus propios modelos de negocio y esta propuesta se verá como un acuerdo comercial que beneficiará a ambas partes.

5.2 Propuesta de valor para CVS

La propuesta de valor que se trabajará con CVS para esta alianza comercial consiste en ofrecerle la comercialización exclusiva de un producto diferenciado en antioxidantes, elaborado con ingredientes naturales. Esto contribuirá en alcanzar el objetivo de negocios de CVS de crecimiento intensivo, ya que podrá ampliar su portafolio de productos. Adicionalmente, como una herramienta para esta negociación comercial, se propondrá una mejora en el esquema de precios y volúmenes en la línea de productos tradicionales que actualmente se viene comercializando con CVS.

5.3 Estrategia competitiva de la alianza comercial: Enfoque en diferenciación

La estrategia competitiva tendrá un enfoque en diferenciación debido a que se fabricarán antioxidantes con productos naturales que cuenten con efectos complementarios a la salud y pueden llegar a reemplazar a más de un medicamento por su funcionalidad. Dicho producto se comercializará y distribuirá de manera exclusiva a través de los puntos de venta de CVS.

5.4 Condiciones comerciales de la alianza comercial

- Exclusividad para CVS en la comercialización del nuevo producto AndyOx Naturals.
- Para la línea de productos tradicionales, que ya se venían comercializando con CVS, se trabajará una reducción en el precio del 5%, con un aumento del 30% en el volumen. Es importante mencionar que este punto se aplicará siempre y cuando se cumpla el punto anterior.

5.5 Objetivo general de la nueva alianza comercial

En 5 años se incrementará el EBITDA en 17 puntos (de 26% a 43%) y el nivel de venta en Estados Unidos crecerá en 71% de las líneas de productos farmacéuticos antioxidantes y analgésicos de venta libre de Pillsens, al culminar el quinto año de la implementación del plan.

5.6 Objetivos estratégicos de la nueva alianza comercial

Los siguientes objetivos estratégicos serán medidos al quinto año desde la implementación de la alianza comercial, y los indicadores serán comparados versus el escenario sin la alianza comercial con CVS:

- **Aumento del EBITDA de analgésicos genéricos tradicionales.**
 - Indicador: Aumento unitario en dólares y porcentual.
- **Aumento del nivel de venta de analgésicos genéricos tradicionales.**
 - Indicador 1: Ingresos en dólares.
 - Indicador 2: Volumen de ventas (unidades).
- **Aumento del EBITDA de antioxidantes genéricos tradicionales y diferenciado.**
 - Indicador: Aumento unitario en dólares y porcentual.
- **Aumento del nivel de venta de antioxidantes genéricos tradicionales y diferenciado.**
 - Indicador 1: Ingresos en dólares.
 - Indicador 2: Volumen de ventas (unidades).

5.7 Modelo de negocios Pillsens (ajustado/adaptado a la alianza/con nueva estrategia)

Después de celebrada la alianza comercial con CVS como parte de la estrategia de diferenciación de Pillsens, el modelo de negocio de Pillsens se verá impactado en algunas áreas donde se añaden los siguientes puntos:

- **Socios claves**
 - Proveedores de ingredientes naturales.
 - Cadena de tiendas CVS exclusiva para distribución de productos Pillsens Premium Natural.
- **Actividades clave**
 - Desarrollo de nuevas fórmulas a través de I+D.
 - Adquisición de nuevas tecnologías e insumos que contribuyan al desarrollo del nuevo producto.

- Contar con el mejor talento interno a través de capacitaciones para el nuevo proyecto.
- Producción de nuevo producto Pillsens Premium Natural.
- Venta del nuevo producto AndyOx Premium Natural Pillsens de manera exclusiva en la cadena de tiendas CVS.
- Seguimiento de rentabilidad de la alianza comercial con CVS.
- **Recursos clave**
 - Estudios de mercado sobre productos naturales.
 - Insumos e ingredientes naturales.
- **Propuesta de valor para cliente final**
 - Somos una marca de antioxidantes fabricados con insumos naturales innovadores que contribuyen a la calidad de vida de sus consumidores, con beneficios adicionales.
- **Segmentos de clientes**
 - El cliente final son hombres y mujeres de más de 30 años que viven en los Estados Unidos, que tengan necesidad de adquirir antioxidantes, y que tengan preferencia de consumo de productos naturales.
- **Estructura de costos**
 - Materia prima de ingredientes naturales.
- **Fuentes de ingreso**
 - Venta de productos de antioxidantes AndyOx Premium Naturals en CVS.

Según lo mencionado anteriormente, se aplicará el modelo de estrategia de David que consiste en formular estrategias, ejecutarlas y evaluarlas para contar con una mejora constante enfocada en diferenciación (ISOTools Excellence, s.f.).

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

El siguiente capítulo está elaborado en base a una serie de supuestos que se mencionan en el anexo 14.

6.1 Plan de Marketing y Ventas

El presente capítulo está enfocado en una estrategia para posicionar el nuevo producto AndyOx Premium Naturals. Es importante mencionar que se trabajará una estrategia de venta para el resto de los productos del portafolio, siguiendo las condiciones comerciales revisadas en el capítulo anterior.

6.1.1 Objetivos de Marketing y Ventas

El siguiente plan de Marketing está elaborado a partir de la proyección del 2022 al 2026 para la distribución del nuevo producto AndyOx Premium Naturals. El objetivo es desarrollar estrategias para posicionar el nuevo producto y lograr un crecimiento de ventas de Rubbana (9%), AndyOx (12%) y AndyOx Premium Naturals (37%), en promedio, durante los siguientes 5 años.

Finalmente, se busca posicionar el nuevo producto en el *top of mind* de los consumidores apareciendo dentro de las 5 marcas preferidas en antioxidantes en 5 años (ver anexo 16).

6.1.2 Segmentación

Según el análisis realizado, Pillsens ha definido el mercado meta en base a las variables de segmentación demográfica, geográfica y conductual que comparten con CVS, ya que ambas buscan impactar en el mismo público objetivo (ver anexo 16).

6.1.3 Posicionamiento

Con el lanzamiento de AndyOx Premium Natural se busca mejorar el posicionamiento de marca Pillsens en el mercado meta, en donde los principales beneficios son los efectos como antioxidante, anticancerígeno, antiinflamatorio, antimutagénico, ideal para combatir la hipertensión y para ayudar en el tratamiento de la diabetes, la hiperglucemia y con la innovación en ingredientes naturales (maíz morado y camu-camu), posicionando los nuevos atributos de marca:

- Marca con propósito.
- Medicina responsable.
- Transparencia.

- Socialmente responsable.
- Ecológica.

El objetivo será estar dentro del top 5 de marcas preferidas por los consumidores en antioxidantes, dentro de los 5 siguientes años. Para ello, se contratará los servicios de empresas de investigación de mercado que realicen y auditen dichos estudios de forma anual.

6.1.4 Estrategia de Marketing Mix

- **Producto.** Como se mencionó en el perfil estratégico, el portafolio de productos Pillsens que se vende actualmente a través de la cadena de tiendas CVS son productos genéricos antioxidante y analgésico. Dentro de esta alianza, se estaría adicionando a estos productos uno nuevo en el rubro de antioxidantes, potenciando sus beneficios con ingredientes naturales. En la propuesta de desarrollo de una nueva línea de antioxidantes AndyOx Premium Naturals para CVS se estaría iniciando con un producto potenciado que incluye los siguientes ingredientes:

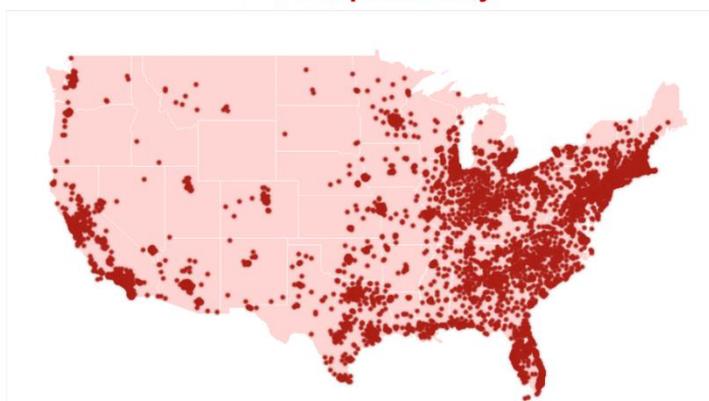
- Camu-Camu. Antioxidante y alta concentración de vitamina C.
- Maíz morado. Antioxidante, anticancerígeno, antiinflamatorio, antimutagénico, combate la hipertensión, diabetes y la hiperglucemia

AndyOx Premium Naturals se elaborará mediante la presentación de un comprimido bucodispersable no recubierto, destinado a ser colocado en la boca, donde se dispersará el contenido de manera inmediata antes de ser tragado. La presentación será en un empaque de plástico reciclable que contiene 90 tabletas con colores cálidos que reflejen los valores de la marca.

- **Plaza.** La nueva línea de antioxidantes será vendida a través del canal moderno de CVS que se encuentra a nivel nacional. Respecto a la distribución de productos, será de manera centralizada como se viene realizando actualmente con Rubbana y AndyOx, siendo Pillsens quien abastece los almacenes de CVS. Esta compañía es la responsable de stockear toda la cadena de tiendas. El canal de distribución es corto porque se abastece a CVS para luego, a través de este minorista, llegar al consumidor final. En cuanto al *trade marketing* dentro del canal, se negociará para contar con ubicaciones atractivas en estanterías, descuentos dentro de las boletas de ventas para AndyOx Premium Naturals, Rubbana y AndyOx, presencia en las primeras páginas del encarte, y posiciones en el sitio *web* de CVS. Es importante mencionar que el brandeo del punto de venta debe incluir la visibilidad de la línea de productos tradicionales para posicionar la marca en la categoría OTC.

Gráfico 12

Canal moderno de CVS en Estados Unidos



Nota: Elaboración propia, 2022.

- **Precio.** Pillsens ha estado vendiendo sus analgésicos y antioxidantes genéricos dentro de los Estados Unidos a un precio de US\$ 313 y US\$ 231, respectivamente, por 1000 unidades, precios que corresponden al último año (2021). Dentro de la propuesta de valor para CVS se ofrece un producto de antioxidante diferenciado (AndyOx Premium Naturals), a base de insumos naturales, con un precio competitivo considerando lo ya ofrecido en el mercado. El precio para este producto sería de un 30%, sobre el precio del producto antioxidante genérico (que ya se viene comercializando con CVS). Adicionalmente, como parte de la negociación, se ofrece un menor precio para los analgésicos y antioxidantes genéricos, con respecto al resto de clientes de Pillsens, con el fin de aumentar el volumen de venta comprado por esta empresa. Esta reducción del precio sería de un 5% sobre el precio base que se tendría para el resto de los clientes. Es decir, dentro de la propuesta para CVS, se estaría entregando precios competitivos para el nuevo producto antioxidante diferenciado a base de insumos naturales y un mejor nivel de precios para los productos genéricos, en donde ya CVS era cliente de Pillsens (ver anexo 17).
- **Promoción.** A nivel de publicidad, se realizará el lanzamiento de la marca AndyOx Premium Naturals con una campaña de 3 meses de duración, donde el presupuesto estará enfocado a un 80% de *awareness* y 20% de consideración; logrando una cobertura del 70% del *target* y una frecuencia de 3 veces por semana, impactando al usuario con el fin de dar a conocer la marca y generar recordación. En los 3 siguientes meses se cambiará el mix de medios dando protagonismo a la etapa de consideración (*performance*), direccionando el tráfico a la *landing page* de AndyOx Premium

Naturals alojada en el *e-commerce* de CVS, con el fin de generar compras *on line*. Los medios para comprar son 100% digitales para ser eficientes en costos a nivel nacional.

6.1.5 Actividades por realizar

En el anexo 18 se detallan las distintas acciones que el área de Marketing realizará para lograr los objetivos mencionados.

6.1.6 Presupuesto de Marketing y Ventas

El presupuesto de marketing incluye la publicidad, atención al cliente e investigación de mercado; representa para el año 1 del proyecto el 21% de las ventas, teniendo en cuenta que, a 5 años, se espera regresar al promedio de los 3 últimos años antes del lanzamiento.

Es importante mencionar que el presupuesto de Marketing también incluye las acciones de publicidad, atención al cliente e investigación de mercado del resto de portafolio de Pillsens (AndyOx y Rubbana) (ver anexo 19).

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Antecedentes

Actualmente Pillsens tiene una proyección de ventas incremental en miles de unidades en los productos de Rubbana y AndyOx en Estados Unidos (ver tabla 9):

Tabla 9

Proyección de volumen de ventas - Escenario actual

PROYECCIÓN DEL VOLUMEN VENTAS (K UN)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Volumen (K) Analgésico	121	128	135	143	151	159
Volumen (K) Antioxidante	122	132	142	154	167	180

Nota: Elaboración propia, 2022.

En base al comportamiento esperado de ventas presentado anteriormente se tendría que hacer una inversión en capacidad de producción para satisfacer la demanda esperada y, de esta manera, capitalizar los esfuerzos de venta.

A continuación, se presenta el detalle de la capacidad actual y la necesidad de inversión en maquinaria en miles de unidades, tomando en consideración que el incremento de capacidad de 10,000 unidades tiene un costo de EUR 40,000. Según los datos obtenidos en la herramienta CESIM, el costo de inversión de la capacidad de producción total es de EUR 520,000 o US\$ 615,000⁷ (ver tablas 10 y 11):

⁷ El tipo de cambio referencial es de EUR 1.1827 por cada dólar.

Tabla 10**Capacidad de producción planta Estados Unidos - Escenario actual**

CAPACIDAD (K UN)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capacidad (K) Analgésico	146	146	146	146	146	146
Capacidad (K) Antioxidante	140	140	140	140	140	140

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 11**Necesidad de capacidad de producción planta Estados Unidos - Escenario actual**

INVERSIÓN CAPACIDAD ESCENARIO ACTUAL (K EUR)	2022	2023	2024	2025	2026
Analgésico	-	-	-	40	80
Antioxidante	-	40	80	120	160

Nota: Elaboración propia, 2022.

Por otro lado, el Plan de Operaciones plantea la elaboración de una línea de productos antioxidantes con insumos naturales alineado a los objetivos estratégicos, con una visión comercial de cinco años y toma en consideración las acciones a implementar y desarrollar en base al plan estratégico con un crecimiento esperado de la demanda. En la tabla 12 se aprecia el detalle de la venta esperada de la línea de antioxidantes naturales.

Tabla 12**Proyección de volumen de ventas - Escenario línea natural antioxidante**

PROYECCIÓN DEL VOLUMEN VENTAS (K UN)	2022	2023	2024	2025	2026
Volumen (K) Antioxidante Naturals	36	50	68	88	110

Nota: Elaboración propia, 2022.

Como ya se mencionó anteriormente, existe la restricción de la capacidad para satisfacer la proyección de venta natural de los productos que actualmente Pillsens elabora, por lo que la producción de esta nueva línea de productos comprende una inversión adicional para el incremento de la capacidad. En las tablas 13 y 14 se presenta el detalle de la capacidad actual y de la necesidad de inversión en maquinaria en miles de unidades para la nueva línea de antioxidantes naturales, tomando en consideración que el incremento de capacidad de 10,000 unidades tiene un costo de EUR 40,000 según cálculos con la herramienta CESIM:

Tabla 13**Capacidad de producción planta Estados Unidos - Escenario actual**

CAPACIDAD (K UN)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capacidad (K) Analgésico	146	146	146	146	146	146
Capacidad (K) Antioxidante	140	140	140	140	140	140

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 14**Necesidad de capacidad de producción planta Estados Unidos - Escenario línea natural antioxidante**

INVERSION CAPACIDAD ESCENARIO ACTUAL (K EUR)	2022	2023	2024	2025	2026
Antioxidante Naturals	160	240	280	360	480

Nota: Elaboración propia, 2022.

El incremento en la capacidad de producción para satisfacer la demanda proyectada de la línea de antioxidantes naturales conlleva un costo de inversión de EUR 1,520,000 o US\$ 1,797,700⁸. De igual manera, la línea de antioxidantes con insumos naturales comprende la utilización de materias primas adicionales para alcanzar las características y cualidades del producto, por lo que también habrá un incremento en la inversión de insumos naturales.

A continuación, se presenta el detalle del gasto en insumos que se realiza para la producción de los antioxidantes clásicos en miles de euros para producir 1,000 unidades de producto en la planta de Estados Unidos según cálculos de la herramienta CESIM (ver tabla 15):

Tabla 15**Gasto de materia prima para producción de AndyOx Regular**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gasto de MP en K EUR por producir K UN de AndyOx Estados Unidos	47.07	47.07	46.06	46.06	46.06	46.06

Nota: Elaboración propia, 2022.

Este último dato respecto al gasto de materia prima para la producción de AndyOX en Estados Unidos representa el 65% del costo variable de producción por la elaboración de 1,000 unidades. Por ello, con el equipo Comercial e I+D se pactó que para obtener márgenes positivos por unidad de venta se invertiría un 10% adicional por la utilización de insumos naturales dejando en 75% del costo variable de producción. El diferencial promedio que se estaría invirtiendo en materia prima por insumos naturales sería de EUR 4,640 por 1,000 unidades de producción. A continuación, se presenta la inversión resultante en materia prima considerando la inversión adicional en insumos naturales (ver tabla 16):

Tabla 16**Inversión de materia prima - Escenario línea natural antioxidante**

	2022	2023	2024	2025	2026
INVERSION MP ESC. LINEA NATURALS K EUR	167	233	315	409	512

Nota: Elaboración propia, 2022.

El incremento en materia prima para satisfacer la demanda proyectada de la línea de antioxidantes naturales conlleva un costo de inversión de EUR 1,636,000 o US\$ 1,934,600⁹.

⁸ El tipo de cambio referencial es de EUR 1.1827 por cada dólar.

⁹ El tipo de cambio referencial es de EUR 1.1827 por cada dólar.

Adicionalmente, como parte del plan estratégico que considera ampliar el portafolio de productos con los antioxidantes naturales, se espera un incremento potencial en los volúmenes de venta de los productos regulares. A continuación, se presenta el detalle de la proyección de ventas esperada en miles de unidades (ver tabla 17):

Tabla 17

Proyección de volumen de ventas - Escenario actual y línea natural antioxidante

PROY. VOLUMEN VENTAS (K UN)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Volumen (K) Analgésico	121	143	151	160	169	179
Volumen (K) Antioxidante	122	147	159	172	187	202

Nota: Elaboración propia, 2022.

En base al comportamiento de la proyección de ventas presentada anteriormente se tendría que hacer una inversión en la capacidad de producción para satisfacer la demanda.

En las tablas 18 y 19 se presenta el detalle de la capacidad actual y la necesidad de inversión en maquinaria en miles de unidades, tomando en consideración que el incremento de capacidad de 10,000 unidades tiene un costo de EUR 40,000 según cálculos de la herramienta CESIM.

Tabla 18

Capacidad de producción planta Estados Unidos - Escenario actual y línea natural antioxidante

CAPACIDAD (K UN)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capacidad (K) Analgésico	146	146	146	146	146	146
Capacidad (K) Antioxidante	140	140	140	140	140	140

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 19

Necesidad de capacidad de producción planta Estados Unidos - Escenario actual y línea natural antioxidante

INVERSIÓN CAPACIDAD ESCENARIO ACTUAL (K EUR)	2022	2023	2024	2025	2026
Analgésico	-	40	80	120	160
Antioxidante	40	80	160	200	280

Nota: Elaboración propia, 2022.

El costo de inversión en capacidad de producción según este último escenario es de EUR 1,160,000 o US\$ 1,371,000¹⁰.

Finalmente, considerando la inversión en incremento de capacidad productiva para satisfacer la demanda proyectada de antioxidantes y analgésicos regulares, además de la nueva línea de producción de antioxidantes naturales y los insumos adicionales para su elaboración, se obtiene una inversión total para ejecutar el plan de operaciones de EUR 4,836,000 o US\$ 5,718,070.

Es importante mencionar que la producción de la línea de productos antioxidantes con insumos naturales se realizará con la infraestructura actual de la planta de Pillsens en Estados Unidos.

¹⁰ El tipo de cambio referencial es de EUR 1.1827 por cada dólar.

Se hará uso de la maquinaria de elaboración destinada a la transformación de insumos y las líneas de producción de pastillas, así como las de envasado existentes. Se adaptará la maquinaria al nuevo proceso de elaboración con materia prima natural y, como anteriormente se mencionó, se ampliará la capacidad productiva de las líneas de producción y envasado para satisfacer la demanda proyectada en el plan estratégico.

De igual manera, se adaptarán los procesos operativos y productivos en base a la necesidad expuesta por el área de I+D respecto a la nueva línea natural de antioxidantes con el objetivo de alcanzar el diseño y características de productos deseados, manteniendo los estándares internos de calidad que actualmente mantiene Pillsens, además de los exigidos por el mercado norteamericano, buscando eficiencias en cada uno de los procesos a desarrollar y la máxima rentabilidad en los gastos asociados.

6.2.2 Objetivos del plan de Operaciones

Los principales objetivos del plan de operaciones son mantener un costo de los bienes vendidos del 70% o menos para no afectar el margen bruto; asegurar la disponibilidad de producto en 95% basada en la proyección de ventas de Pillsens, e incrementar la capacidad de planta para alinear con el plan de Marketing y Ventas (ver anexo 21).

6.2.3 Acciones estratégicas del plan de Operaciones

- **Actividades operativas de I+D.** El área de I+D elaborará ensayos (prototipos) respecto a la nueva receta para los antioxidantes naturales tomando como base el producto genérico y su formulación actual, además de la ficha técnica de los nuevos insumos naturales. Se realizarán pruebas de calidad y de satisfacción de los diferentes prototipos elaborados para cumplir con los estándares requeridos por las entidades de control. Se destinará un 1% a las ventas de inversión en el área de +D.
- **Acciones operativas de Compras.** Negociar precios competitivos y condiciones favorables en los procesos de compra de las materias primas (Camu-Camu, Maíz Morado), insumos directos para la nueva línea de productos antioxidantes, insumos indirectos de elaboración y prestaciones de servicios. Establecer procesos de mejora continua relacionados a la manutención y desarrollo de proveedores.
- **Acciones operativas de Producción.** Ampliar la capacidad productiva de la planta Pillsens en Estados Unidos para garantizar la disponibilidad de producto en la nueva línea de antioxidantes con insumos naturales. De igual manera, adaptar la maquinaria de transformación de insumos de la planta Pillsens en dicho país para el procesamiento

de insumos naturales con el fin de realizar la correcta ejecución de los procesos de manufactura.

- **Actividades operativas de Control de Calidad.** Implementar procesos de control de calidad en la logística de entrada de insumos, en el despacho de materiales para el área de Producción, y finalmente procesos de verificación de calidad para el envío de mercadería a los almacenes de producto terminado. Desarrollar procesos de mejora continua en los procesos de manufactura con el fin de garantizar y asegurar los estándares de calidad de los productos, cumplir con los estándares ISO y normativas norteamericanas respecto a la producción y comercialización de productos farmacéuticos para consumo humano.
- **Actividades operativas de Logística.** Ejecutar los procesos de planeamiento de materiales, producción y suministro alineados al plan de ventas. Desarrollar una correcta gestión de los inventarios para mantener un stock de producto terminado saludable alineado a las políticas de inventario establecidas por Pillsens. Desarrollar correctamente los procesos logísticos de entrada y salida de almacén. Ejecutar las actividades de transferencia de producto terminado de la línea de productos naturales entre los sites de Pillsens y los puntos de entrega de CVS (ver anexo 22).

6.2.4 Presupuesto de del plan de Operaciones

Los supuestos del presupuesto son los siguientes:

- La capacidad de producción permanece constante en el tiempo.
- Se puede ampliar la capacidad en lotes de producción en 10,000 unidades como se planteó en el CESIM.
- El gasto de compras de materiales y suministros es proporcional a la producción.

El presupuesto de operaciones está basado en la inversión en capex basado en la ampliación de capacidad productiva de la planta Pillsens en Estados Unidos, además de la inversión adicional que se realizar en opex por la adquisición de insumos naturales Camu-Camu y Maíz Morado (ver anexo 23).

6.3 Plan de Recursos Humanos

6.3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos

En Recursos Humanos se busca alinear al activo más importante de la compañía con los lineamientos necesarios para llevar con éxito la alianza estratégica. Según Chiavenato (2009), los cambios que ocurren en las empresas no son solo estructurales sino culturales y

conductuales de las personas que participan en ellas. Para llevar con éxito estos cambios, es importante que el área de Recursos Humanos participe con todas las áreas de la empresa, buscando dinamizar las potencialidades y alinear las áreas funcionales al logro del objetivo común.

Administrar el talento humano es indispensable para el éxito de la empresa, buscando tener a la gente correcta, motivada y comprometida, capacitada para generar valor no solo para la alianza sino para el logro de objetivos de la organización, por lo que Pillsens busca desarrollar un plan de Recursos Humanos enfocado al cambio de la estructura organizacional (ver anexo 24). Se busca contar con el mejor talento para el desarrollo del nuevo producto de manera que el siguiente plan se enfocará en los siguientes objetivos:

- Contar con el mejor talento para el desarrollo del nuevo producto para la alianza.
- Fortalecer los conocimientos y habilidades de los colaboradores con el 100% del personal capacitado.
- Tener un bajo nivel de rotación en las áreas involucradas del desarrollo del proyecto.
- Fortalecer la cultura organizacional.

6.3.2 Acciones por realizar

En el anexo 24 se detallan las principales acciones a realizar para alcanzar los objetivos propuestos por el área y así lograr el objetivo estratégico planteado por la empresa.

6.3.3 Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Para el plan de Recursos Humanos se ha asignado un presupuesto de US\$ 282,700 que representa el 5% de los gastos administrativos (ver anexo 25), el cual se destinará para las siguientes acciones:

- Cubrir el puesto de especialista en Productos Naturales y *product manager* de la línea natural, teniendo como prioridad al reclutamiento interno.
- Diseñar el mejor plan de capacitación junto con las áreas involucradas para lograr un alto desempeño del equipo.
- Diseñar un plan de comunicación interna a través de los *touch points* de la marca: *mailing*, mensajes personalizados, eventos institucionales mensuales, redes sociales de la compañía, intranet de la empresa donde se comunique la relevancia dentro de la organización de la alianza que se está realizando, así como el plan de motivación dirigido al equipo involucrado en su implementación.

6.4 Plan de Responsabilidad Social

El siguiente plan de Responsabilidad Social está elaborado en base a la estructura Triple Bottom Line, donde se abarcaron los ejes Económico, Ambiental y Social, con el fin de tener un impacto económico, responsabilidad medioambiental, y contribuir con la reputación de la marca. Bajo estos parámetros, el plan de acción está enfocado en educar a la sociedad para concientizar la importancia y beneficios que aportan los antioxidantes en la calidad de vida de las personas.

6.4.1 Objetivos de Responsabilidad Social

- **Económico.** Se busca impulsar la venta a través de la educación del consumidor y concientización, contribuyendo al posicionamiento y reputación de marca, mejorando la imagen corporativa.
- **Social.** Siguiendo con el objetivo de educar al público en general, la empresa quiere contribuir con el conocimiento de las personas y sensibilizar la importancia de la ingesta de antioxidantes para una mejor calidad de vida y prevenir enfermedades.
- **Ambiental.** Se reducirá el impacto en el medio ambiente con la óptima gestión de residuos para el proceso de producción y el desarrollo de empaque de productos.

6.4.2 Acciones por realizar

En el anexo 26 se detallan las acciones a realizar por cada eje.

6.4.3 Presupuesto del plan de Responsabilidad Social²

El plan de Responsabilidad Social no cuenta con un presupuesto propio y está apalancado en las siguientes áreas involucradas: Operaciones para el eje ambiental y Marketing y Ventas para el eje social y económico.

6.5 Plan financiero

6.5.1 Objetivos financieros

Los objetivos financieros del plan estratégico serán medidos a través de los siguientes indicadores financieros, cuyo control y seguimiento será responsabilidad de la Gerencia de Finanzas: EBITDA y margen neto (ver tabla 20).

Tabla 20**EBITDA**

		2022	2023	2024	2025	2026
EBITDA	Sin alianza	28.8%	32.4%	35.1%	37.4%	39.7%
	Con alianza	26.5%	31.4%	35.9%	39.5%	43.1%
	Diferencia	-2.3%	-1.0%	0.8%	2.2%	3.4%
Margen neto	Sin alianza	14.6%	18.4%	21.2%	23.7%	26.1%
	Con alianza	12.5%	17.6%	22.1%	25.7%	29.1%
	Diferencia	-2.0%	-0.8%	0.9%	2.0%	3.0%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Con la alianza se busca incrementar en 5 años el EBITDA o margen operativo en 16 puntos, con una variación promedio interanual de 4%. Se puede notar en la tabla anterior que la alianza comienza a generar impacto positivo en el margen operativo desde el año 3. El margen neto también crecerá 16 puntos en 5 años y, a partir del año 3, comienza a tener mejores valores que los de sin alianza (+ 1.5 puntos en promedio). La generación de valor a partir del tercer año se debe a la inversión en capacidad instalada extra, nuevos insumos, publicidad e I+D que se tendrán que realizar los 2 primeros años para posicionar el nuevo producto AndyOx Premium Naturals.

6.5.2 Supuestos para elaboración del plan financiero

- Se tomó una proyección a 5 años para evaluar la viabilidad el proyecto.
- Se tiene como dato histórico que el WACC de Pillness es 8.22%; sin embargo, se decidió actualizar dicho ratio tomando los valores al 2022 de sus distintos componentes, siendo 6.95% el valor del WACC actualizado.
- Para el flujo de caja económico del proyecto se tomó el flujo de caja marginal que es el resultado de restar el flujo de caja con alianza con el flujo de caja sin alianza.
- La participación en ventas en Estados Unidos representa un 59% del total de ventas de Pillnes a nivel mundial.
- Se tomó 25.6% como tasa de impuesto para la proyección al 2026, que fue obtenido de Damodaran (año1) para el sector farmacéutico en Estados Unidos.
- Se espera que las ventas del nuevo producto AndyOx Premium Naturals representen un 12% de la venta total en Estados Unidos durante el primer año, y que en 5 años se duplique a 24% de participación.
- Así mismo, se espera que las ventas totales con la alianza en los próximos 5 años generen un incremento anual promedio de 31% sobre las ventas totales sin alianza, pasando de 24% el primer año a 39% el quinto.

- Se asume que la participación de CVS en las ventas totales de Pillness en Estados Unidos representen un 40%, siendo CVS el principal comprador.

6.5.3 Estimación de la tasa de descuento

Pillness cuenta con un WACC histórico de 8.22%; sin embargo, se decidió actualizar esta tasa de descuento con los valores al 2022 para evaluar de manera más fidedigna el proyecto estratégico de la alianza con CVS, es así como el WACC actualizado resultó ser 6.95%.

Los valores fueron tomados de Damodaran (2022a):

- Para el Beta Desapalancado se tomó el beta de la industria farmacéutica de los Estados Unidos de los últimos 5 años. Debido que Pillness cuenta con deuda, se decidió apalancar el beta para un mejor cálculo del WACC.
- Para la tasa libre de riesgo se ha considerado el promedio de los últimos 3 años del rendimiento de bonos de Estados Unidos (Investing.com, s.f.).
- Para la prima de riesgo de mercado se ha considerado el promedio de los últimos 10 años de la prima de riesgo de mercado farmacéutico en Estados Unidos.
- El riesgo país y el costo de deuda también fueron tomados de Damodaran (2022b) con información actualizada a enero de 2022.

Tabla 21

Variables y cálculos intermedios

Variables y cálculos intermedios	Valores*
Beta desapalancado (Damodaran, 2022c)	1.01
Impuesto a la Renta (t)	25.6%
Deuda (D)	75,000
Patrimonio (E)	119,277
D+E	194,277
D/E	0.629
Beta Apalancado ($B1 = \text{Beta}_u * (1 + (D/E) * (1-t))$)	1.48
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	1.4%
Prima Riesgo Mercado ($R_m - R_f$)	5.53%
Riesgo País	0%
$R_e = R_f + (R_m - R_f) * B1 + R_P$	9.64%
Costo Deuda (Rd)	3.58%
D / (D + E)	39%
E / (D + E)	61%
WACC = $R_e * (E/(D+E)) + R_d * (1 - t) * (D/(D+E))$	6.95%

Nota: Adaptado de Damodaran, 2022a, 2022b, 2022c.

6.5.4 Resultados de la evaluación financiera con plan estratégico

Para realizar la evaluación financiera del plan estratégico se armaron los estados de resultados de Pillness en Estados Unidos sin alianza y con alianza (ver anexo 26), para luego usar el método del flujo de caja marginal que brinda el flujo neto (flujo con estrategia menos flujo sin

estrategia) y permite obtener el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del incremental generado por la Alianza con CVS.

Es así como, después de obtener los indicadores, se puede concluir que la alianza con CVS es un proyecto viable dado que genera valor incremental para los accionistas con un VAN de US\$ 44.5 millones y una TIR de 171% (por encima de la tasa de descuento de 6.95%). Así mismo, el VAN y TIR del flujo de caja total incluyendo la alianza es de US\$ 169.7 millones y 828% que son US\$ 45.5 millones por encima de la VAN sin alianza.

Tabla 22

Flujo de caja económico proyectado sin alianza con CVS 2022-2026

		Año0	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por ventas			72,477	79,809	87,893	96,809	106,642
Costo de ventas			- 24,067	- 25,165	- 26,317	- 27,524	- 28,791
Gastos operativos			- 27,563	- 28,760	- 30,749	- 33,117	- 35,523
Margen operativo			20,848	25,884	30,828	36,168	42,328
Inversión en capex		- 1,000					
Flujo de caja económico		- 1,000	20,848	25,884	30,828	36,168	42,328
VAN	124,216						
TIR	2109%						
Tasa de descuento (WACC)	6.95%						

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 23

Flujo de caja económico proyectado con alianza con CVS 2022-2026

		Año0	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por ventas			89,851	102,553	117,370	134,344	153,312
Costo de ventas			- 29,760	- 32,033	- 34,566	- 37,314	- 40,192
Gastos operativos			- 36,290	- 38,281	- 40,652	- 43,942	- 47,026
Margen operativo			23,800	32,239	42,153	53,087	66,094
Inversión en capex		- 3,000					
Flujo de caja económico		- 3,000	23,800	32,239	42,153	53,087	66,094
VAN	169,707						
TIR	828%						
Tasa de descuento (WACC)	6.95%						

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 24

Flujo de caja marginal proyectado con alianza con CVS 2022-2026

		Año0	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por ventas			17,373	22,745	29,477	37,535	46,670
Costo de ventas			- 5,693	- 6,868	- 8,250	- 9,790	- 11,401
Gastos operativos			- 8,727	- 9,521	- 9,903	- 10,826	- 11,503
Margen operativo			2,953	6,355	11,325	16,920	23,765
Inversión en capex		- 3,000					
Flujo de caja económico		- 3,000	2,953	6,355	11,325	16,920	23,765
VAN	44,490						
TIR	171%						
Tasa de descuento (WACC)	6.95%						

Nota: Elaboración propia, 2022.

CONCLUSIONES

- Pillness tuvo que replantear su estrategia competitiva de liderazgo en costos a estrategia de diferenciación, diversificando su portafolio a través de la creación de un nuevo producto antioxidante con ingredientes naturales para seguir aumentando los ingresos y ganando participación de mercado en Estados Unidos a través de un nuevo público objetivo.
- El presente plan estratégico de la alianza Pillsens-CVS agrega valor a los accionistas debido a que genera un VAN incremental de US\$ 44.4 millones y una TIR de 171%.
- Para que la propuesta de valor sea atractiva para CVS y cumpla con sus objetivos estratégicos no solo se deberá plantear la exclusividad de la comercialización del nuevo producto AndyOx Premium Naturals, sino también mejorar la propuesta para los productos genéricos reduciendo el costo unitario para que pueda marginar más, pero también comprometiéndolo con un mayor volumen de compra (ganar-ganar).
- Se decidió empezar a fabricar la línea natural con antioxidantes debido al estudio de mercado realizado, donde se evidenció que tiene un gran potencial y es un mercado en crecimiento. Teniendo una posición conservadora y adversa al riesgo, se decidió fabricar solo un nuevo producto y según se vaya midiendo el éxito de este, se comenzará a ampliar el portafolio.
- Se tuvieron que realizar esfuerzos importantes en el área de Operaciones para adaptar los recursos y procesos para satisfacer los requerimientos del área de I+D para la producción de este nuevo producto. De igual manera, se tuvo que ampliar la capacidad productiva y trabajar en la búsqueda, negociación y selección de proveedores de los insumos naturales.
- El estímulo directo de la publicidad impacta directamente en los volúmenes de venta, por lo que se decidió incrementar los ingresos en este rubro, pasando de un 16% a un 21% durante el primer año de lanzamiento.
- Para lograr el máximo de eficiencia y generación de valor del caso de negocio se decidió contratar solo puestos puntuales estratégicos mas no ampliar la fuerza de ventas, los Key Account Managers actuales de CVS agregarán este nuevo producto a su portafolio.

RECOMENDACIONES

- Implementar el presente Plan Estratégico para lograr la alianza con CBS
- Para el éxito del proyecto y para llegar a los objetivos de ventas e indicadores financieros proyectados es crítico realizar el control y seguimiento de las ventas de CVS tanto del nuevo producto como de los volúmenes comprometidos de los productos genéricos (+30%).
- Se recomienda realizar la evaluación cuando termine la exclusividad con CVS para ampliar la distribución de la nueva línea de productos con insumos naturales con otros grandes canales como Wallgreens y Walmart.
- Seguir invirtiendo en estudios de mercado e I+D para ampliar el portafolio de productos con insumos naturales, y también lanzar nuevas presentaciones del producto actual AndyOx Premium Naturals (gomitas, sublingual, etcétera).
- I+D actualmente se encuentra dentro del área de Operaciones y se recomienda evaluar la independización de esta área, dado que se seguirá invirtiendo en este rubro para la sostenibilidad del negocio.
- Evaluar la compra de insumos naturales de manera directa a las comunidades agricultoras y no a través de intermediarios.
- Después de 3 años de los 5 planteados, se debe evaluar el éxito de este caso de negocio y, si es positivo, se recomienda replicarlo en los otros mercados de Finlandia y Francia.
- Evaluar la alternativa de realizar una alianza con un jugador grande en *e-commerce* como Amazon para potenciar las ventas *on line* y el posicionamiento de la marca.
- Es importante mantener y seguir desarrollando nuevas acciones de Responsabilidad Social como trabajo de educación en las comunidades productoras, para impactar de manera positiva en su desarrollo financiero; así mismo, se podrían generar campañas de descuento para incentivar el reciclaje de los envases e incrementar las ventas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, D. (2019, 29 de marzo). Modelo de negocio de CVS, estrategia genérica y estrategias de crecimiento intensivo. <https://www.rancord.org/cvs-business-model-generic-competitive-intensive-growth-strategies>
- Arizon. (2021, julio). U.S. OTC drugs market size to reach USD 43.18 Billion by 2026, growing at a CAGR of 4.01% during the period 2021-2026. <https://www.arizon.com/market-reports/united-states-otc-drugs-market>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Buchholz, K. (2020, 20 de noviembre). Going to the Pharmacy? <https://www.statista.com/chart/23567/medication-purchases-selected-countries/>
- CBinsights. (2018). Healthcare in 2025, 2035. <https://www.edocr.com/v/e81m7vvn/techcelerate/healthcare-in-2025-2035-by-cbinsights>
- CBinsights. (2021). How Consumer Health Tech Could Improve Aging In Place For Seniors. <https://www.cbinsights.com/research/consumer-health-tech-aging-in-place-senior-care/>
- Cedro, S. (2021, 19 de noviembre). Estados Unidos: la cadena de farmacias CVS cerrará 900 locales. *Infobae.com*. <https://www.infobae.com/america/eeuu/2021/11/19/estados-unidos-la-cadena-de-farmacias-cvs-cerrara-900-locales/#:~:text=La%20cadena%20de%20farmacias%20m%C3%A1s,poseen%20en%20los%2050%20estados.>
- Chacón, E. (2021, 14 de diciembre). CVS cambia su enfoque a la atención médica omnicanal. *America Retail*. <https://www.america-retail.com/usa/cvs-cambia-su-enfoque-a-la-atencion-medica-omnicanal/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera edición, Mc Graw Hill.
- CVS Health. (2022). 2021 Annual report. www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_CVS_2021.pdf
- CVS Health. (s.f.). Our purpose. <https://www.cvshealth.com/about-cvs-health/our-purpose>
- Damodaran, A. (2022a). Implied Equity Risk Premiums (by year). [Tabla de Excel]. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#discrate
- Damodaran, A. (2022b). Tax Rates (Effective). [Tabla de Excel]. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#discrate

- Damodaran, A. (2022c). Beta, Unlevered beta and other risk measures. [Tabla de Excel]. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#discrete
- David, F. & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoquinta edición. Pearson Educación de México
- Engelberg, A. (2020, 16 de diciembre). *Unaffordable prescription drugs: the real legacy of the Hatch-Waxman Act*. *Stat.* <https://www.statnews.com/2020/12/16/unaffordable-prescription-drugs-real-legacy-hatch-waxman-act/>
- Euromonitor Internacional. (2021, 29 de noviembre). Ingresos y gastos: Estados Unidos. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2020, october). Passport. Income and Expenditure: The USA. [PDF]. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2022). Passport. Market Sizes | Historical/Forecast. [Tabla de Excel]. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/statisticsevolution/permalink?PermalinkId=e54356dc-5e40-4bc7-937a-8f96d767aeb4>
- Expansión / Datosmacro.com. (2022, abril). El IPC desciende hasta el 8,3% en abril en Estados Unidos. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/usa>
- Gail, M. (2021, 06 de setiembre). La FDA alcanza las 100 aprobaciones de medicamentos genéricos competitivos. *El Global*. <https://elglobal.es/industria/la-fda-alcanza-las-100-aprobaciones-de-medicamentos-genericos-competitivos/>
- Guillén-Sánchez, J.; Mori-Arismendi, S.; & Páucar-Menacho, L. (2014). Características y propiedades funcionales del maíz morado (*Zea mays* L.) var. Subnigroviolaceo. *Scientia Agropecuaria* [online]. 2014, vol.5, n.4, pp.211-217. ISSN 2077-9917. <http://dx.doi.org/10.17268/sci.agropecu.2014.04.05>
- Investing.com. (s.f.). Rentabilidad del bono Estados Unidos 10 años. <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>
- ISOTools Excellence. (s.f.). Modelo de Fred R. David para la planeación estratégica. <https://www.isotools.org/2021/01/13/modelo-de-fred-r-david-para-la-planeacion-estrategica/>
- Lima, L. (2019, 21 de mayo). Por qué los medicamentos en Estados Unidos son los más caros del mundo (y por qué Trump los quiere importar desde Canadá). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-48346031>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Ribeiro, J.; Bragueto, G.; Kaneshima, T.; Miranda, M.; Sant'Ana, A.; Araujo, M.; Azevedo, L., & Granato, D. (2020, 09 de julio). Response surface optimization of phenolic compounds extraction from camu-camu (*Myrciaria dubia*) seed coat based on chemical properties and bioactivity. *Food Science*. Volume 85, Issue 8, August 2020, pp. 2358-2367. <https://ift.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1750-3841.15327>
- Santander Trade Markets. (2022, marzo). Estados Unidos: política y economía. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Statista. (2016). Cuota de mercado de los medicamentos de venta sin receta y suplementos naturales en Estados Unidos en 2016, por tipo. <https://es.statista.com/estadisticas/601033/cuota-de-mercado-de-medicamentos-y-suplementos-naturales-de-venta-libre-en-eeuu/>
- Statista. (2020). Analgesics Report 2020. Statista Consumer Market Outlook. [PDF].
- Statista. (2021). Demographics of the U.S. Part I. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/10877/demographics-of-the-us-part-1-statista-dossier/>
- Statista. (2022a). Internal analgesics OTC revenue in the United States from 2017 to 2021 (in million U.S. dollars). [PDF]. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/506528/otc-revenue-of-internal-analgesics-in-the-us/>
- Statista. (2022b). Average annual expenditure on nonprescription vitamins per consumer unit in the United States from 2007 to 2021 (in U.S. dollars). [PDF]. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/630728/us-household-expenditure-on-nonprescription-vitamins/>
- Statista. (s.f.a). U.S. pharmaceutical Industry. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/10708/us-pharmaceutical-industry-statista-dossier/>
- Statista. (s.f.b). Vitamins, minerals and supplements in the U.S. [PDF]. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/22656/vitamins-minerals-and-supplements-statista-dossier/>
- Vilaça, O., & Lima, E. (2021). CAMU-CAMU (*Myrciaria dubia* (HBK) McVaugh), a small Amazonian fruit rich in vitamin C and a supplement for immunity. *Research, Society and Development*. 10, no. 6 (2021).
- Vilcacundo, E.; García, A.; Vilcacundo, M.; Morán, R.; Samaniego, I., y Carrillo, W. (2020, 29 de agosto). Antioxidant Purple Corn Protein Concentrate from Germinated Andean

Purple Corn Seeds. *Agronomy*. 2020, 10(9), 1282.
<https://doi.org/10.3390/agronomy10091282>

Vivas, M. (2020, 10 de marzo). Uso de medicamentos genéricos en Estados Unidos.
<https://consultorsalud.com/uso-de-medicamentos-genericos-en-estados-unidos/>

ANEXOS

Anexo 1. Resultados ratios financieros 12 años

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
Margen Bruto%	60.78	60.14	54.58	61.07	61.56	61.37	62.49	61.43	60.26	59.76	56.72	55.62
Margen Beneficio Operativo% (EBITDA)	36.52	33.01	23.36	38.23	36.18	28,38	27.65	22.34	20.06	15.4	21.37	21.16
Margen Beneficio Operativo% (EBIT)	14.98	13.25	-6.87	19.84	19.69	11.37	13.68	9.21	9.11	5.11	12.17	12.34
Beneficio Neto %	7.76	7.27	-10.69	14.39	12.12	6.09	8.33	5.15	5.23	2.28	7.72	7.92
ROE %	12.97	11.46	-16.84	27.65	20.44	9.60	12.26	6.63	6.42	2.58	8.49	7.84
ROCE %	9.06	8.15	-	15.22	15.17	8.5	10.12	6.45	6.26	3.3	7.83	7.38

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTOR CRÍTICO	VALOR	CALIFICACIÓN (*)	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
PIB fue negativo en 2020 (-4,3%, FMI) tras la crisis de COVID-19, el cual empezará a recuperarse a partir del 2021, pudiendo llegar a 7% en el 2022 (el más alto desde 1980)	0.12	4	0.48
Estados Unidos es el líder mundial en la industria farmacéutica gracias a sus recursos naturales (producción de minerales)	0.12	3	0.36
Gasto por medicamentos <i>per capita</i> más alto del mundo.	0.12	4	0.48
Se pronostica que los bienes de salud y los servicios médicos serán la categoría de gasto de consumo más grande en el 2040.	0.12	3	0.36
Se prevé que el ingreso bruto per cápita en Estados Unidos aumente un 37.2 % en términos reales durante el periodo 2021-2040.	0.09	3	0.27
Crecimiento constante en el mercado de productos con capacidades antioxidantes. Tendencias hacia estilos de vida más sanos.	0.06	2	0.12
Reducción de la esperanza de vida post COVID-19 y consumo de opiodes, incrementando las enfermedades crónicas.	0.01	2	0.02
Aumento de niveles de estrés.	0.01	2	0.02
En Estados Unidos existen muy pocos mecanismos para controlar los precios de los medicamentos, son los fabricantes los que los fijan.	0.015	2	0.03
Restricciones legales y prácticas que limitan la capacidad de negociar los precios con los fabricantes, que controlan con sus patentes la exclusividad del mercado por años. Farmaceuticas han logrado encontrar lagunas reglamentarias que les permiten maximizar los beneficios en su cadena de suministros.	0.003	4	0.012
De acuerdo a la Ley Hatch-Waxmann se crea un marco normativo para alentar la comercialización de productos farmacéuticos genéricos	0.15	3	0.45
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			2.602
AMENAZAS			
Costos altos en I+D	0.035	2	0.07
La FDA regula el proceso de aprobación de todos los medicamentos.	0.02	3	0.06
De acuerdo a la Ley Hatch-Waxmann se crea un marco normativo para alentar la comercialización de productos farmaceuticos genéricos.	0.13	2	0.26
Incremento de inflación y del IPC.	0.07	4	0.28
SUBTOTAL AMENAZAS			0.13
TOTAL		100%	2.732

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

Nota: Adaptado de David & David, 2017.

Anexo 3. Modelo Canvas de Pillsens

Aliados Claves <ul style="list-style-type: none"> • Visitadores médicos. • Proveedores de ingredientes naturales y tecnología. • Colaboradores. • Socios de negocios distribuidoras. 	Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> • Producción enfocada en rentabilidad. • Distribución. • Búsqueda de alianzas con socios. • Venta de productos. • Publicidad. • Control de calidad. • Control de insumos, • Postventa diferenciada. 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Modernización: altos estándares y tecnología de calidad con laboratorios propios. • Servicio personalizado: cuenta con un área de seguimiento postventa para generar relaciones a largo plazo con los clientes. • Liderazgo en costos: precios accesibles en el mercado. • Seguridad: El margen de efectos secundarios está por debajo del 1%. 	Relación con el cliente <ul style="list-style-type: none"> • Personales: en persona o video llamada. • Automatizadas: <i>e-mail</i> o buzones, <i>chatbot</i>. • A través de terceros: externalizando la atención al cliente. 	Segmentos <ul style="list-style-type: none"> • Cliente final: HyM de Estados Unidos, que necesiten consumir analgésicos y antioxidantes. • B2B: Cadena de farmacias.
	Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> • Laboratorios y planta de producción. • Estudios de mercado. • <i>Research</i> innovación. • Canales de distribución / comerciales. • Insumos, ingredientes. • Mano de obra. • Maquinaria. • Directorio. • Equipo I+D. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Físicos: farmacias, centros de salud, canal moderno, clínicas privadas. • Digitales: página <i>web</i>, redes sociales. • Distribuidoras y socios de negocio (<i>dealers</i>). 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> • Costos de producción. • Materia prima. • Edificios. • Alquileres. 		Estructura de ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Venta de AndyOx. • Venta Rubanna. • Licitaciones pedidos adicionales. 		

Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

Anexo 4. Cadena de Valor de Pillsens



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 5. Análisis VRIO de Pillsens

#	Recursos/Capacidades	V	R	I	O	
1	Produccion en base a un diseño de cadena de suministro eficiente, fabricacion ejecutada en base a planes de demanda con asertividad no menor a 85%.					Desventaja Competitiva
						Igualdad Competitiva
		X	X			Ventaja Competitiva Temporal
						Ventaja Competitiva por explorar
						Ventaja Competitiva Sostenible
2	Fabricacion de productos elaborados con ingredientes naturales. Trabajo de investigación de la mano con la tecnología para que el insumo sea de calidad.					Desventaja Competitiva
						Igualdad Competitiva
		X	X			Ventaja Competitiva Temporal
						Ventaja Competitiva por explorar
						Ventaja Competitiva Sostenible
3	Infraestructura propia en cuanto a Laboratorios de ensayos con personal especialista en el rubro quimico-farmacéutico. Procesos desarrollados con altos estándares de control adaptados de casa matriz en Europa y consecuentes con la norma ISO 9001.					Desventaja Competitiva
						Igualdad Competitiva
						Ventaja Competitiva Temporal
						Ventaja Competitiva por explorar
		X	X	X	X	Ventaja Competitiva Sostenible
4	Trazabilidad de venta y post venta. Area y personal especializado en experiencia en el cliente.	X				Igualdad Competitiva
						Ventaja Competitiva Temporal
						Ventaja Competitiva por explorar
						Ventaja Competitiva Sostenible
5	Producto final con efectos secundarios por debajo del 1% en los productos según norma.	X				Igualdad Competitiva
						Ventaja Competitiva Temporal
						Ventaja Competitiva por explorar
						Ventaja Competitiva Sostenible

Nota: Adaptado de Barney & Hesterly, 2010.

Anexo 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de Pillsens

FACTOR CRÍTICO	VALOR	CALIFICACIÓN (*)	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Los atributos de los productos que ofrecemos se diferencian porque en Pillsen son elaborados por ingredientes naturales. Un trabajo de investigación de la mano con la tecnología para que el insumo sea de calidad.	0.04	3	0.12
Contamos con altos estándares y tecnología de calidad con laboratorios propios, velando por todo el proceso de fabricación que hace que el resultado del producto esté a la altura de las nuevas necesidades de la audiencia.	0.125	3	0.375
Pillsen cuenta con la mejor relación costo beneficio desde el punto de vista farmacéutico. Nos enfocamos mucho en buscar ventajas en términos de producción para reducir los costes y comercializar nuestros productos a precios competitivos	0.125	4	0.5
Contamos con un área de seguimiento post venta con el fin de generar relaciones a largo plazo con nuestros clientes.	0.06	3	0.18
Marca reconocible y posicionada de manera eficiente en los 3 mercados.	0.06	3	0.18
Buena situación financiera, con indicadores positivos y con capital para invertir.	0.125	4	0.5
Correcta cantidad de inventario y/o stock de seguridad por ejercicio para soportar futuras demandas	0.04	3	0.12
Adecuada promoción y publicidad de los productos ofrecidos	0.06	3	0.18
Excelente comunicación laboral y compromiso desde la directiva hasta los operarios.	0.04	3	0.12
SUBTOTAL FORTALEZAS			2.275
DEBILIDADES			
Productos genericos. Muchos productos sustitutos.	0.04	1	0.04
Solo contamos con dos plantas cuando participamos en 3 diferentes mercados.	0.04	2	0.08
Precios ligeramente mas altos que los ofrecidos en el mercado.	0.06	1	0.06
Cantidad considerable de competidores en el mismo mercado.	0.06	1	0.06
Falta de conocimiento de los clientes y carencia de investigación de mercado	0.125	1	0.125
SUBTOTAL DEBILIDADES			0.365
TOTAL			
	100%		2.64

Debilidad mayor (calificación = 1), debilidad menor (calificación = 2), fortaleza menor (calificación = 3) o fortaleza mayor (calificación = 4).
 Nota: Adaptado de David & David, 2017.

Anexo 7. Revenue analgésicos en Estados Unidos

Revenue in billion US\$	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	CAGR
OTC Farmacéutico total	27.7	29.0	30.2	31.5	33.0	34.6	36.2	37.9	37.1	40.2	42.8	45.0	46.9	49.0	4.5%
Analgésicos	6.6	6.8	7.0	7.1	7.5	7.9	8.3	8.7	8.4	9.2	9.8	10.3	10.7	11.1	4.1%
Share del total del mercado (%)	23.7	23.5	23.0	22.7	22.7	22.8	22.9	22.9	22.7	22.9	22.9	22.9	22.8	22.7	-0.3%

Revenue per cápita in US\$	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	CAGR
OTC Farmacéutico total	30.3	31.4	32.4	33.4	34.6	36.0	37.3	38.7	37.6	40.4	42.7	44.6	46.2	47.9	3.6%
Analgésicos	7.2	7.4	7.4	7.6	7.9	8.2	8.5	8.9	8.5	9.2	9.8	10.2	10.5	10.9	3.3%

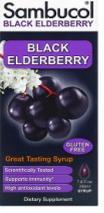
Nota: Adaptado de Statista, 2020.

Anexo 8. Principales analgésicos en Estados Unidos

CARACTERÍSTICAS ANALGÉSICOS			
Presentación	Cápsulas, líquido, capsulas gel	Cápsulas, cápsulas gel	Pastillas
Principio activo	Acetaminophen	Ibuprofeno	Ácido acetilsalicílico
Ingrediente natural	NO	NO	NO
Efecto	Baja la fiebre, alivia malestar general, alivia el dolor	Alivia el malestar general, alivia el dolor	Calma el dolor, reduce la inflamación, baja la fiebre

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 9. Principales antioxidantes en Estados Unidos

ANTIOXIDANTES CARACTERÍSTICAS				
	Nature's Bounty	GNC- Cellular Antioxidant	Estroven	Sambucol
Presentación	Gomitas, pastillas y efervescente	Pastillas	Pastillas	Jarabe, pastillas, cápsulas, pastillas efervescentes
Principio activo	VITAMINA C	Vitaminas y Minerales. Principalmente vitamina A y Resveratrol	Extracto de raíz de ruibarbo raponético	Eldelberry
Ingrediente natural	SI	SI	SI	SI
Efecto	Fortalece el sistema inmunológico y el sistema respiratorio	Apoya la salud celular y una respuesta inmune saludable	Alivia malestares de la menopausia, ayuda a mejorar el metabolismo y refuerza el sistema	Fortalece el sistema inmunológico y sistema respiratorio

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 10. Modelo Canvas de CVS

Aliados Claves <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de productos en las categorías que CVS ofrece. • Colaboradores. • Puntos de vacunación. • Laboratorios. • Sistema de afiliación de salud. 	Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos farmacéuticos. • Centros de vacunación. • Análisis de laboratorios. • Cadena de suministros. • Alianzas con aseguradoras. 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Ayudamos a las personas a navegar por el sistema de atención médica, y su atención médica personal, mejorando el acceso, reduciendo los costos y siendo un socio confiable para cada momento significativo de salud. • "Llevar nuestro corazón a cada momento de tu salud". • Modelo comercial de canalización 	Relación con el cliente <ul style="list-style-type: none"> • Personales: en persona a través de diagnósticos • Automatizadas: <i>e-mail</i> o buzones • A través de terceros: externalizando la atención al cliente, CM, <i>extracare</i>. • Programa de fidelización: Loyalty program. 	Segmentos <ul style="list-style-type: none"> • Cliente final: Hombres y mujeres de Estados Unidos. • Compañías de seguros. • Colaboradores. • Empleados del gobierno / sector salud (Convenio COVID-19).
	Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas físicas. • 250,000 colaboradores. • 1,100 Minute Clinics. • 35 farmacias especiales. • Posicionamiento de marca. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Físicos: 9,900 farmacias; 1,000 ubicaciones de Minute Clinic y Health Club. • Digital: <i>E-commerce</i>, distribuidoras y socios de negocios (<i>dealers</i>) • Atención al cliente 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> • Costos de logística. • Impuestos. • Alquileres. • Sueldo de los colaboradores. • Equipos médicos. 		Estructura de ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Generación de ingresos en base a la cadena de suministro de los productos farmacéuticos para aplicar estrategias genéricas y lograr ventajas competitivas de bajo costo y efectividad operativa. • Rentabilidad agregando el poder de negociación de los clientes (organizaciones, empleados y consumidores /pacientes) frente a los proveedores (empresas farmacéuticas). • La empresa se beneficia reteniendo un porcentaje de los ahorros de costos. 		

Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

Anexo 11. Cadena de Valor de CVS



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 12. Análisis VRIO de CVS

#	Recursos/Capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organización alineada a los recursos	
1	Liderazgo en costos: CVS cuenta con una relación costo-beneficio de acuerdo al mercado médico farmacéutico. CVS es una organización concentrada en reducir sus costos lo máximo posible a través de la cadena de suministro, ejerciendo presión en cuanto a la negociación de los diferentes <i>stakeholders</i> para, finalmente, transmitir el mensaje de <i>low cost</i> al cliente final.					Desventaja competitiva
						Igualdad competitiva
						Ventaja competitiva temporal
		X		X	X	Ventaja competitiva por explorar
						Ventaja competitiva sostenible
2	Diferenciación de productos: CVS, en el área de productos brandeados, cuenta con productos <i>premium</i> de la más alta calidad. Respecto a los productos <i>retail</i> que comercializa y medicamentos del tipo genérico, compite con sus similares de Walgreens, Walmart, Target, etcétera.					Desventaja competitiva
		X				Igualdad competitiva
						Ventaja competitiva temporal
						Ventaja competitiva por explorar
						Ventaja competitiva sostenible
3	Modernización y tecnología: CVS es una organización que está a la vanguardia en el mundo médico <i>retail</i> , no solo por los servicios que ofrece sino también por los productos que comercializa bajo su marca. Además, los procesos internos respecto a sus operaciones son de los más avanzados fuera de las plataformas ágiles que utilizan para los clientes.					Desventaja competitiva
						Igualdad competitiva
						Ventaja competitiva temporal
		X		X	X	Ventaja competitiva por explorar
						Ventaja competitiva sostenible
4	Atención al cliente (servicio personalizado): CVS cuenta no solo con una plataforma de autoayuda para los clientes, soporte en línea y venta de productos, sino que también tiene personal altamente capacitado para desempeñar un rol estratégico alineado con su visión orientada al cliente.					Desventaja competitiva
						Igualdad competitiva
						Ventaja competitiva temporal
						Ventaja competitiva por explorar
		X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
5	Seguridad: El gobierno americano tiene altos estándares de seguridad y calidad, auditados por entidades privadas y gubernamentales que garantizan la igualdad de estos factores en el mercado médico farmacéutico.					Desventaja competitiva
		X				Igualdad competitiva
						Ventaja competitiva temporal
						Ventaja competitiva por explorar
						Ventaja competitiva sostenible

Nota: Adaptado de Barney & Hesterly, 2010.

Anexo 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de CVS

FACTOR CRÍTICO	VALOR	CALIFICACIÓN (*)	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Los servicios que ofrece CVS se diferencian de los de la competencia ya que están potenciados con la última tecnología respecto a interfaces con el cliente y procedimientos automatizados internos.	0.09	4	0.36
CVS cuenta con altos estándares de calidad respecto a los productos que comercializa, velando para que el proceso de fabricación desarrollado por los diferentes proveedores esté de acuerdo a lo que exigen las entidades regulatorias, lo que trae como resultado que el producto esté a la altura de las nuevas necesidades de la audiencia.	0.09	3	0.276
CVS cuenta con la mejor relación costo-beneficio desde el punto de vista del rubro médico <i>retail</i> . CVS se enfoca en buscar ventajas en términos de compra para reducir los costos y comercializar productos a precios competitivos. Esto último acompañado de la experiencia que ofrece en la compra de productos.	0.04	2	0.08
CVS cuenta con un área de seguimiento postventa para generar relaciones a largo plazo con sus clientes. Esta área está potenciada por la plataforma digital donde se puede tener contacto con los especialistas.	0.09	4	0.36
Marca reconocible y posicionada de manera eficiente en todos los estados de Estados Unidos. Primeros en liderazgo de mercado en algunos estados; presencia en el canal tradicional a través de las tiendas y, en el canal moderno, a través de supermercados como Target.	0.09	4	0.36
Buena situación financiera, con indicadores positivos y con capital de inversión.	0.1	3	0.3
Correcta cantidad de inventario y/o stock de seguridad por ejercicio para soportar futuras demandas en todos los <i>stores</i> y pedidos de contingencia a los principales proveedores.	0.1	3	0.3
	0.04	2	0.08
Adecuada promoción y publicidad de los productos ofrecidos.	0.09	3	0.27
SUBTOTAL FORTALEZAS			2.39
DEBILIDADES			
Productos genéricos. Muchos productos sustitutos.	0.07	1	0.07
Precios ligeramente más altos que los ofrecidos en el mercado en cuanto a productos brandeados.	0.04	2	0.09
Cantidad considerable de competidores en el mismo mercado.	0.07	1	0.07
Dificultad para identificar rápidamente las nuevas necesidades de los clientes para lanzar publicidad dirigida y buscar fidelización de los clientes.	0.04	2	0.084
Potencial de crecimiento en estrategias de liderazgo en costos y diferenciación de productos.	0.04	2	0.08
SUBTOTAL DEBILIDADES			0.39
TOTAL		100%	2.78

Nota: Adaptado de David & David, 2017.

Anexo 14. Supuestos a considerar para los planes funcionales

- CVS representa el 40% del total de ingresos de Pillsens en analgésicos y antioxidantes.
- El crecimiento de analgésicos proyectado es de 5.75%. Es el crecimiento promedio de mercado según Euromonitor Internacional (2020).
- El crecimiento de antioxidantes genérico tradicional proyectado es de 8.2%. Es el crecimiento de mercado según Statista (s.f.b).

Tabla A. Data antioxidantes

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
31.7	34.1	35.9	39.3	41.4	45.3	48.4	53	56.7
	7.57%	5.28%	9.47%	5.34%	9.42%	6.84%	9.50%	6.98%
						Promedio 2021 - 2024		8.19%

Nota: Adaptado de Euromonitor Internacional, 2020, Statista (s.f.b).

- El precio unitario está siendo afectado por la inflación de los Estados Unidos. Esto hace que se genere un incremento de 3.1%. Se asume que la inflación se mantendrá en el tiempo.
- Como parte de la propuesta de valor se realizará una reducción del precio de los analgésicos y antioxidantes genéricos tradicionales para CVS en un 5%.
- Gracias a esta reducción de los precios de los productos genéricos tradicionales se solicitará a CVS, como parte de la alianza, que aumente el volumen de compra de dichos productos en un 30%, como mínimo.
- Para el producto AndyOx Premium Naturals se está considerando un precio de un 30% adicional sobre el precio del producto AntyoX genérico tradicional.
- Se espera que la venta del nuevo producto AndyOx Premium Naturals alcance durante el primer año el 52.5% del total de venta del antioxidante genérico tradicional en CVS. Se realizó esta estimación teniendo como dato que los antioxidantes naturales representan el 21% del total de las ganancias y los antioxidantes genéricos el 40% (Statista, s.f.b).
- Con relación a la venta del nuevo producto AndyOx Premium Naturals, se estima un 40% del total de la venta del antioxidante genérico tradicional en CVS durante el segundo año. Se proyecta que este nivel de crecimiento tendrá una caída del 5% en los siguientes años.
- El costo unitario promedio del analgésico genérico tradicional en la proyección a 5 años representa un 34.8% del precio unitario.

- El costo unitario promedio del antioxidante genérico tradicional, en la proyección a 5 años, representa un 29.4% del precio unitario.
- El costo unitario promedio del producto AndyOx Premium Naturals estará un 10% por encima del costo del antioxidante genérico tradicional. Este resultado se debe a la compra de los insumos naturales utilizados en la elaboración de este nuevo producto.
- El costo unitario promedio del producto AndyOx Premium Naturals, en la proyección a 5 años, representa un 24.1% del precio unitario.
- El presupuesto del área de Marketing y Ventas, en el primer año, crece de 16% (promedio de los tres últimos años) a 21% de las ventas, teniendo como reto regresar a los niveles iniciales de acá a 5 años. Dicho presupuesto incluye acciones tanto para la línea genérica tradicional como para el nuevo producto AndyOx Premium Naturals.
- Para el nuevo escenario con la alianza se tiene un aumento del 5% del promedio de los últimos 5 años en el presupuesto de administración y capital humano.
- Con relación al control de calidad, se está asumiendo un incremento del 10% sobre el promedio de los últimos 3 años. Para las mejoras en las eficiencias en costos, se está considerando un incremento del 15% sobre el promedio de los últimos 3 años.
- Se está asumiendo una inversión del 1% en I+D sobre el total de las ventas. Este es un monto conservador, a comparación de los porcentajes de la industria debido a que es el primer producto diferenciado fabricado por la empresa y se tiene la expectativa de seguir desarrollando nuevos productos en función a los resultados de esta alianza.
- Para la depreciación de edificios y maquinarias se asume un promedio de -9.4%.
- Se está asumiendo un impuesto a la renta de 25%, que es el mismo de los últimos 5 años.

Anexo 15. Objetivos del plan de Marketing y Ventas

Objetivo	Área	KPI	2022	2023	2024	2025	2026
Lograr las ventas proyectadas de AndyOx Premium Naturals en la cadena de tiendas CVS.	Marketing	Volumen de ventas (miles de unidades)	36	50	68	88	110
	Ventas	Facturación en US\$ (millones)	US\$ 10,560	US\$ 15,243	US\$ 21,215	US\$ 28,435	US\$ 36,645
Lograr las ventas proyectadas de AndyOx en la cadena de tiendas CVS.	Marketing	Volumen de ventas (miles de unidades)	68	74	80	87	94
	Ventas	Facturación en US\$ (millones)	US\$ 15,473	US\$ 17,259	US\$ 19,251	US\$ 21,474	US\$ 23,952
Lograr las ventas proyectadas en base de Rubanna en la cadena de tiendas CVS.	Marketing	Volumen de ventas (miles de unidades)	66	70	74	78	83
	Ventas	Facturación en US\$ (millones)	US\$ 20,331.12	US\$ 22,166.66	US\$ 24,167.93	US\$ 26,349.87	US\$ 28,728.80
Posicionarnos en el top 5 de marcas preferidas por el consumidor de antioxidantes.	Marketing	Menciones de marca	Top 5 marcas de antioxidantes en Estados Unidos				

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 16. Segmentación

Demográfico	Edad <i>target</i> principal: Entre 30 a 50 años, generación X y Millenials.
	Edad <i>target</i> secundario: Público en general resto de edades.
	Género: Hombres y mujeres.
	Nivel Socioeconómico (NSE): A,B,C,D.
Geográfico	Personas que vivan y/o se encuentren cerca a una de las farmacias CVS a nivel nacional.
Conductual	Personas que estén interesadas en consumir ingredientes naturales dentro de su dieta diaria.
	Personas que tengan el hábito de consumo antioxidantes de manera natural o a través de suplementos.
	Personas que estén interesadas en consumir OTC eco-friendly que no generen impacto en el medio ambiente.
	Personas que tengan el hábito de prevención, retrasar el proceso de envejecimiento, mejorar la calidad y bienestar de la salud.

Nota: Adaptado de David & David, 2017.

Anexo 17. Estrategia de precios

	Escenario sin alianza con CVS									
	2022		2023		2024		2025		2026	
	Precio	Volumen de venta	Precio	Volumen de venta	Precio	Volumen de venta	Precio	Volumen de venta	Precio	Volumen de venta
Analgésico genérico tradicional	322.70	41,156.11	332.71	44,871.79	343.02	48,922.93	353.65	53,339.81	364.62	58,155.46
Antioxidante genérico tradicional	238.16	31,321.36	245.54	34,937.06	253.16	38,970.16	261.00	43,468.83	269.09	48,486.82
		72,477.47		79,808.85		87,893.09		96,808.64		106,642.29

	Escenario sin alianza con CVS									
	2022		2023		2024		2025		2026	
	Precio	Volumen de venta	Precio	Volumen de venta	Precio	Volumen de venta	Precio	Volumen de venta	Precio	Volumen de venta
Analgésico genérico tradicional otros	322.70	24,693.67	332.71	26,923.07	343.02	29,353.76	353.65	32,003.89	364.62	34,893.28
Analgésico genérico tradicional CVS	306.57	20,331.12	316.07	22,166.66	325.87	24,167.93	335.97	26,349.87	346.39	28,728.80
Antioxidante genérico tradicional otros	238.16	18,792.82	245.54	20,962.24	253.16	23,382.09	261.00	26,081.30	269.09	29,092.09
Antioxidante genérico tradicional CVS	226.25	15,472.75	233.27	17,258.91	240.50	19,251.26	247.95	21,473.60	255.64	23,952.49
Andyox Premium Naturals	294.13	10,560.15	303.25	15,242.52	312.65	21,215.31	322.34	28,434.88	322.34	36,645.45
		89,850.51		102,553.41		117,370.34		134,343.53		153,312.11

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 18. Acciones para realizar en el plan de Marketing y Ventas

Objetivo	Áreas asignadas	Principales acciones a realizar
Lograr las ventas proyectadas de AndyOx Premium Naturals en la cadena de tiendas CVS.	Publicidad	Una vez lanzada la marca, se segmentará con el <i>cluster</i> de audiencias que fueron impactadas por la pauta para realizar remarketing y fomentar la conversión.
Lograr las ventas proyectadas de AndyOx en la cadena de tiendas CVS.	Precio de venta	Reducción de precio de productos tradicionales en el canal CVS y precio competitivo (30% , sobre el precio del producto antioxidante genérico).
Lograr las ventas proyectadas en base de Rubanna en la cadena de tiendas CVS.	Ventas	Se ofrecerá un precio promocional a cliente final como introducción por los 6 primeros meses, proponiendo a CVS que se respete el mismo porcentaje de descuento al cliente final. Luego del sexto mes se regresará al precio estándar mencionado en el punto anterior.
Posicionarnos en el top 5 de marcas preferidas por el consumidor de antioxidantes.	Publicidad	Pauta publicitaria con niveles óptimos de cobertura y frecuencia para generar recordación.
	Publicidad	Marketing directo a través de los canales de la marca y de CVS para estar en el momento de consideración del usuario
	Investigación de mercado	Encuestas de campo y medición de marca (<i>brand life</i>) para medir el retorno de las acciones realizadas.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 19. Presupuesto del plan de Marketing

Área	Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Publicidad	Lanzamiento de nuevo producto					
	Inversión publicitaria para el resto de productos naturales	US\$ 13,538.27	US\$ 14,426.75	US\$ 15,337.43	US\$ 16,211.98	US\$ 16,967.90
Servicio al cliente	Atención telefónica a casos	US\$ 3,539.37	US\$ 4,142.31	US\$ 4,858.17	US\$ 5,695.06	US\$ 6,652.49
Investigación de mercado	Fidelización de clientes					
	Estudios de campo					
	Análisis del mercado	US\$ 1,458.67	US\$ 2,290.53	US\$ 2,341.00	US\$ 3,004.22	US\$ 3,879.82
	Mediciones de marca					
	Estudios de <i>market share</i>					
	Total	US\$ 18,536.31	US\$ 20,859.59	US\$ 22,536.60	US\$ 24,911.25	US\$ 27,500.21
	Ventas estimadas en Estados Unidos (incluye Rubanna, AndyOx y AndyOx Premium Naturals)	US\$ 89,850.51	US\$ 102,553.41	US\$ 117,370.34	US\$ 134,343.53	US\$ 153,312.11
	% de ventas	21%	20%	19%	19%	18%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 20. Objetivos del plan de Operaciones

Objetivo	Área	KPI	2022	2023	2024	2025	2026
Lograr mantener un COGS del 70% o menos para no afectar el margen bruto.	Operaciones	COGS	70%	70%	70%	70%	70%
Asegurar la disponibilidad de producto en 95% basada en la proyección de ventas de Pillsens respecto a la línea de productos naturales buscando.	Operaciones	INSTOCK	95%	95%	95%	95%	95%
Incrementar la capacidad de planta para alinear con el plan de marketing y ventas.	Operaciones	INCREMENTO DE CAPACIDAD	13%	8%	8%	11%	10%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 21. Acciones para realizar en el plan de Operaciones

Áreas asignadas	Principales acciones a realizar	Indicadores de medición
I+D	<ul style="list-style-type: none"> En base al plan de Marketing y el estudio de mercado realizado anteriormente se consideraron los insumos naturales de Camu-Camu y Maíz Morado como ingredientes iniciales para la línea de antioxidantes naturales. El área de I+D elaborará ensayos (prototipos) respecto a la nueva receta para los antioxidantes naturales, tomando como base el producto genérico y su formulación actual, además de la ficha técnica de los nuevos insumos naturales. Se realizarán pruebas de calidad y de satisfacción de los diferentes prototipos elaborados para cumplir con los estándares requeridos por las entidades de salud y regulatorias de los Estados Unidos, los estándares del mercado respecto al funcionamiento y calidad del producto y, finalmente, los estándares de calidad internos. Se elaborará el listado de requerimientos a cumplir por las diferentes áreas de Pillsens para que consideren las nuevas necesidades de la línea de antioxidantes naturales. Principalmente, el área de Operaciones debe adaptar la planta Pillsens así como la infraestructura (maquinaria de elaboración y producción) para que esta se acondicione al diseño y características de producto. 	# de pruebas de I+D para alcanzar aceptación de prototipo.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> Negociar precios competitivos y condiciones favorables en los procesos de compra de las materias primas (Aguaje, Camu-Camu, Maíz Morado) e insumos directos para la nueva línea de productos antioxidantes, buscando obtener los mayores beneficios en rentabilidad para Pillsens. Los proveedores que pueden cumplir con los estándares de abastecimiento requeridos son Frutarom Peru S.A. y Belmont Foods Peru S.A.C. Negociar precios competitivos y condiciones favorables en los procesos de compra de los insumos indirectos de elaboración y prestaciones de servicios que actualmente se desarrollan entre proveedores y Pillsens, buscando obtener los mayores beneficios en términos de rentabilidad. Planificar, ejecutar, verificar y establecer procesos de mejora continua relacionados al mantenimiento y desarrollo de proveedores, obteniendo las mejores condiciones de aprovisionamiento para satisfacer las necesidades del negocio y garantizar la disponibilidad de producto para la venta. 	% de ahorro en costo de compra de insumos versus periodos pasados.
Produccion	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la capacidad productiva de la planta Pillsens en Estados Unidos para garantizar la disponibilidad de producto en la nueva línea de antioxidantes con insumos naturales. Se destinará un presupuesto de US\$ 2'895,000 en inversión para el incremento de capacidad productiva. Adaptar la maquinaria de transformación de insumos de la planta Pillsens en Estados Unidos para el procesamiento de insumos naturales y garantizar la disponibilidad de producto en el proceso previo al ingreso a la línea de producción y envasado de productos antioxidantes con insumos naturales. Realizar la correcta ejecución de los procesos de manufactura buscando la máxima eficiencia en los recursos productivos directos, enfocados en incrementar la utilización máxima de capacidad de la maquinaria. Buscar la máxima productividad respecto a la mano de obra para cumplir con el plan estratégico, ya que se utilizarán los mismos recursos, respetando la producción planificada por turnos y órdenes de trabajo. 	% utilización de planta versus periodo anterior
		Costo por unidad de producción versus periodo anterior
Control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Implementar procesos de control de calidad en la logística de entrada de insumos en el despacho de materiales para el área de Producción y procesos de verificación de calidad para el envío de mercadería a los almacenes de producto terminado. Se tiene como política de recepción un \pm 10% respecto al abastecimiento de insumos y materias primas y un 5% de aceptación de producto fuera de norma. Desarrollar procesos de mejora continua en los procesos de manufactura con el fin de garantizar y asegurar los estándares de calidad de los productos de la línea de antioxidantes naturales que finalmente fidelice a CVS y a futuros clientes potenciales. Cumplir con los estándares ISO y normativas norteamericanas respecto a la producción y comercialización de productos farmacéuticos para consumo humano. 	% merma versus periodo anterior
Logística	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar los procesos de planeamiento de materiales, producción y suministro alineados al plan de ventas para asegurar la optimización y eficiencia de requerimientos de compra de materiales, órdenes y tiempos de producción y los gastos asociados a las órdenes de traslado. Desarrollar una correcta gestión de los inventarios para mantener un stock de producto terminado saludable alineado a las políticas de inventario establecidas por Pillsens, que permita responder a las fluctuaciones de la demanda respecto a la proyección de ventas, sostenido en el plan estratégico. Desarrollar correctamente los procesos logísticos de entrada de recepción y almacenamiento asegurando el correcto registro de notas de ingreso de productos y movimiento físico a almacén, colocando los mismos en las posiciones específicas para cada producto. Por el lado de los procesos logísticos de salida de mercadería, desarrollar de manera eficaz la selección, separación y aglomeración de insumos como parte de los procesos de <i>picking</i> y finalmente realizar el registro de notas de salida de productos y movimiento físico de almacén para despacho de los mismos a las áreas de la elaboración y producción. Lo antes mencionado debe estar acompañado de un uso eficiente de los recursos de almacén, tales como mano de obra de Logística y el uso de materiales directos de almacenamiento. Desarrollar las actividades de transferencia de producto terminado de la línea de productos naturales entre los <i>sites</i> de Pillsens y los puntos de entrega de CVS, rentabilizando el costo logístico a través de la negociación de tarifas de transporte, utilización máxima de la capacidad de camión y rutas óptimas de despacho. 	Días inventario objetivo versus periodo anterior
		Productos en stock % versus periodo anterior
		Costo logístico versus periodo anterior
		Plan de compras valorizado versus gasto real anual

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 22. Presupuesto del plan de Operaciones (en US\$)

Área	Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Operaciones	Ampliación de capacidad de línea de producción (CAPEX)	236.54	473.08	709.62	993.47	1,371.93
	Compra de insumos naturales (OPEX)	197.02	275.82	372.36	484.07	605.09
Total		433.56	748.90	1,081.98	1,477.54	1,977.02

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 23. Objetivos del plan de Recursos Humanos

Objetivo	Áreas involucradas	Principales acciones a realizar	Principales indicadores
Contar con el mejor talento para el desarrollo del nuevo producto para la alianza.	Reclutamiento y selección de personal en coordinación con las áreas funcionales	Diseñar el perfil adecuado para cubrir las posiciones solicitadas por las áreas funcionales.	Tiempo real de contratación/Tiempo Objetivo Evaluación de Desempeño con nota satisfactoria
		Reestructurar el organigrama, el área de I+D pasa a ser parte del área de Operaciones. Cubrir el puesto de Especialista en Productos Naturales y Product Manager de la línea natural, teniendo como prioridad prioridad al reclutamiento interno.	
Fortalecer los conocimientos y habilidades de los colaboradores con el 100% del personal capacitado.	Capacitación y áreas funcionales	Diseñar el mejor plan de capacitación en conjunto con las áreas involucradas para lograr un alto desempeño del equipo.	# de colaboradores capacitados/# colaboradores objetivo #colaboradores con nota mínima aprobatoria/ # colaboradores capacitados
		Realizar evaluaciones a las personas capacitadas.	
Tener un bajo nivel de rotación en las áreas involucradas en el desarrollo del proyecto.	Evaluación de desempeño y áreas funcionales	Contar con un plan de sucesión para identificar a los colaboradores con alto desempeño y alto potencial para que hagan línea de carrera	# personas que rotan/total empleados meta <3% Plan a implementar /Tiempo esperado
		Desarrollar un plan de acción para reducir brechas con los colaboradores que cuenten con baja calificación en la evaluación de desempeño 360°	
Fortalecer la cultura organizacional	Clima organizacional	Comunicar de la mejor manera los objetivos y cambios en la organización de este nuevo proyecto.	# de reuniones con colaboradores/reuniones totales # de colaboradores que asisten / # colaboradores objetivo 80% de colaboradores satisfechos
		Diseñar un plan de comunicación interna a través de los <i>touchpoints</i> de la marca: <i>mailing</i> , mensajes personalizados, eventos institucionales mensuales, redes sociales de la compañía, intranet de la empresa, donde se comunique la relevancia dentro de la organización de la alianza que se está realizando, así como el plan de motivación dirigido al equipo involucrado en su implementación.	

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 24. Presupuesto del plan de Recursos Humanos (en US\$)

Área	Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Selección de personal	Cubrir puesto de especialista de productos naturales	56,540.00	56,540.00	56,540.00	56,540.00	56,540.00
Capacitación	Diseñar plan de capacitación	84,810.00	84,810.00	84,810.00	84,810.00	84,810.00
Comunicación interna	Plan de comunicación interna	141,350.00	141,350.00	141,350.00	141,350.00	141,350.00
Total		282,700.00	282,700.00	282,700.00	282,700.00	282,700.00
Presupuesto de Administración		5,654,000.00	5,654,000.00	5,654,000.00	5,654,000.00	5,654,000.00
% de gastos administrativos		5%	5%	5%	5%	5%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 25. Acciones por realizar en el plan de Responsabilidad Social

Eje	Área	Principales acciones a realizar	Indicadores de medición
Económico	Marketing y Ventas	El contenido del material educativo para el consumidor, se trabajará junto con el área de Marketing para comunicarlo en los canales propios de la marca: <i>Web</i> institucional, redes sociales, LinkedIn y Youtube. La empresa se contactará con distintos medios para reforzar el rebote en distintos medios de comunicación.	# de vistas al contenido publicado. # de reproducciones al 100%. Retención del video. Sentimiento en post de redes sociales
Social		Las acciones a comunicar estarán <i>trackeadas</i> hacia la página de producto para medir la contribución en las ventas <i>on line</i> .	# de conversiones <i>on line</i> desde piezas publicadas.
Ambiental	Operaciones / Marketing	En base al diseño de producto elaborado por Marketing, el área de Operaciones contribuye con el desarrollo de un frasco de plástico reciclado para la presentación de 90 tabletas y empaque con papel reciclado.	Impacto de huella de carbono.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 26. Análisis de resultados con y sin estrategia

Tabla A

Análisis de resultados sin estrategia

Estado de resultados	Proyección sin alianza Pillness - CVS				
	2022	2023	2024	2025	2026
Total ventas Estados Unidos (US\$ miles)	72,477	79,809	87,893	96,809	106,642
Ventas analgésicos Estados Unidos (US\$ miles)	41,156	44,872	48,923	53,340	58,155
Ventas antioxidantes Estados Unidos (US\$ miles)	31,321	34,937	38,970	43,469	48,487
Total costos variables Estados Unidos (US\$ miles)	24,067	25,165	26,317	27,524	28,791
Costos analgésicos Estados Unidos (US\$ miles)	14,726	15,261	15,816	16,391	16,987
Costo unitario (mil unidades)	115.47	113.16	110.89	108.68	106.50
Costos antioxidantes Estados Unidos (US\$)	9,341	9,904	10,500	11,133	11,804
Costo unitario (mil unidades)	71.03	69.60	68.21	66.85	65.51
Utilidad bruta Estados Unidos	48,411	54,644	61,576	69,284	77,851
Margen bruto Estados Unidos %	66.79%	68.47%	70.06%	71.57%	73.00%
Costos de marketing y ventas					
Publicidad	8,021	9,072	10,255	11,586	13,082
Servicio al cliente	2,855	3,224	3,638	4,104	4,627
Investigación de mercado	981	1,485	1,753	2,165	2,699
Total costos de marketing y ventas	11,857	13,782	15,646	17,855	20,409
Costos fijos					
Administración	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385
Control de calidad	7,320	6,990	6,946	7,085	7,007
Mejora en la eficiencia de costos	2,967	2,572	2,737	2,759	2,689
Costes del inventario de existencias	33	31	34	33	33
Total costos fijos	15,706	14,978	15,102	15,262	15,114
Beneficio Operativo antes de Depreciación (EBITDA)	20,848	25,884	30,828	36,168	42,328
Margen Operativo antes de Depreciación % (EBITDA)	29%	32%	35%	37%	40%
Depreciación					
Edificios	2,107	2,001	1,901	1,806	1,716
Maquinaria	3,382	3,063	2,774	2,512	2,275
Beneficio operativo (EBIT)	15,359	20,820	26,153	31,850	38,338
Margen Operativo después de Depreciación % (EBIT)	21.2%	26.1%	29.8%	32.9%	35.9%
Financiación y gastos					
Intereses devengados	431	460	469	453	461
Int.exp. en préstamos a largo plazo	1,725	1,722.3	1,722	1,723	1,722
Beneficio antes de impuestos	14,065	19,557	24,901	30,580	37,076
Impuestos directos	3,516	4,889	6,225	7,645	9,269
Beneficio neto	10,549	14,668	18,675	22,935	27,807
Margen neto Estados Unidos %	14.6%	18.4%	21.2%	23.7%	26.1%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla B

Análisis de resultados con estrategia

Estado de resultados	Proyección con alianza Pillness -CVS				
	2022	2023	2024	2025	2026
Total ventas USA (USD K)	89,851	102,553	117,370	134,344	153,312
Ventas analgésicos Estados Unidos (US\$ miles)	45,025	49,090	53,522	58,354	63,622
Venta analgésicos otros	24,694	26,923	29,354	32,004	34,893
Venta analgésicos CVS	20,331	22,167	24,168	26,350	28,729
Ventas antioxidantes Estados Unidos (US\$ miles)	34,266	38,221	42,633	47,555	53,045
Venta antioxidantes otros	18,793	20,962	23,382	26,081	29,092
Venta antioxidantes CVS	15,473	17,259	19,251	21,474	23,952
Venta línea premium antioxidantes Estados Unidos (US\$ miles)	10,560	15,243	21,215	28,435	36,645
Total costos variables Estados Unidos (US\$ miles)	29,760	32,033	34,566	37,314	40,192
Costos analgésicos Estados Unidos (US\$ miles)	16,493	17,093	17,714	18,358	19,025
Costo unitario (mil unidades)	115.47	113.16	110.89	108.68	106.50
Costos antioxidantes Estados Unidos (US\$)	10,462	11,092	11,761	12,469	13,221
Costo unitario (mil unidades)	71.03	69.60	68.21	66.85	65.51
Costos línea premium antioxidantes Estados Unidos (US\$)	2,805	3,849	5,092	6,487	7,946
Costo unitario (mil unidades)	78.13	76.57	75.03	73.53	72.06
Utilidad bruta Estados Unidos	60,091	70,520	82,804	97,030	113,120
Margen bruto Estados Unidos %	66.88%	68.76%	70.55%	72.23%	73.78%
Costos de marketing y ventas	5,516.79	5,354.44	5,082.46	4,626.35	3,885.50
Publicidad	13,538	14,427	15,337	16,212	16,968
Servicio al cliente	3,539	4,142	4,858	5,695	6,652
Investigación de mercado	1,459	2,291	2,341	3,004	3,880
Total costos de marketing y ventas	18,537	20,860	22,537	24,911	27,500
Costos fijos					
Administración	5,654	5,654	5,654	5,654	5,654
Control de calidad	8,052	7,957	8,264	8,900	9,211
Mejora en la eficiencia de costes	3,116	2,752	2,989	3,100	3,094
Costos del inventario de existencias	33	31	34	33	33
Costos I+D	899	1,026	1,174	1,343	1,533
Total costos fijos	17,754	17,421	18,115	19,031	19,526
Beneficio Operativo antes de Depreciación (EBITDA)	23,800	32,239	42,153	53,087	66,094
Margen Operativo antes de Depreciación % (EBITDA)	26%	31%	36%	40%	43%
Depreciación					
Edificios	2,107	2,001	1,901	1,806	1,716
Maquinaria	5,382	4,874	4,414	3,998	3,620
Beneficio operativo (EBIT)	16,312	25,364	35,837	47,284	60,758
Margen Operativo después de Depreciación % (EBIT)	18.2%	24.7%	30.5%	35.2%	39.6%
Financiación y gastos					
Intereses devengados	431	460	469	453	461
Int.exp. en préstamos a largo plazo	1,725	1,722.3	1,722	1,723	1,722
Beneficio antes de impuestos	15,018	24,101	34,585	46,014	59,496
Impuestos directos	3,754	6,025	8,646	11,504	14,874
Beneficio neto	11,263	18,076	25,939	34,511	44,622
Margen neto Estados Unidos %	12.5%	17.6%	22.1%	25.7%	29.1%

Nota: Elaboración propia, 2022.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Srta. Mónica Teresa Castro Ríos

Nació en Chiclayo. Es titulado en Administración de Empresas por la Universidad de Lima, cuenta con más de 12 años de experiencia en el área Comercial en la empresa Telco y en bancos. Actualmente labora como Key Account Executive de cuentas de Gobierno en Entel Perú.

Sr. Brian Cross Behr

Nació en Lima. Es titulado en Ingeniería Industrial por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Tiene más de 8 años de experiencia en supply chain. Actualmente labora como Head of Supply Chain & Operations en Yummy Peru.

Sr. Eduardo Goicochea Ortiz de Zevallos

Nació en Lima. Es titulado en Ingeniería en Gestión Empresarial por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Tiene más de 16 años de experiencia en el área Comercial de la empresa Telco. Actualmente labora como Gerente de Negocios en Entel Perú.

Sr. Jorge Enrique Linares Gómez

Nació en Lima. Es titulado en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Tiene más de 14 años de experiencia en el rubro de las telecomunicaciones. Actualmente labora como Gerente de Negocio de VAS Roaming y Larga Distancia Mayorista en Entel Perú.

Srta. Bonnie Nilda Paco Bonifaz

Nació en Lima. Es titulada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de San Martín de Porres (UPSMP). Cuenta con estudios de especialización en Publicidad y Relaciones Públicas en la UPSMP; tiene un Máster en Marketing Digital y Comercio Electrónico por la Universidad de Barcelona - EAE Business School. Tiene más de 11 años de experiencia en marketing digital. Actualmente labora como Jefe Corporativa de Medios en Yanbal Internacional.