



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**UNA OPORTUNIDAD PARA PILLSSENS**

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

**Presentado por:**

**Gabriel Antonio Calderon Egusquiza**

**Angie Vanessa Castro Enriquez**

**Mariana Cecilia Franco Angulo**

**Cynthia Evelyn Guillen Soca**

**Fabrizzio Fernando Valencia Revatta**

**Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes**

**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, octubre de 2022**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

A través del presente, **JOSÉ DÍAZ ISMODES**, deja constancia que el trabajo de investigación titulado **“UNA OPORTUNIDAD PARA PILLSSENS”**, presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Calderón Egusquiza Gabriel Antonio
2	Castro Enriquez Angie Vanessa
3	Franco Angulo Mariana Cecilia
4	Guillen Soca Cynthia Evelyn
5	Valencia Revatta Fabrizio Fernando

para optar al Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el 1 de julio de 2022 dando el siguiente resultado:

### INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

Fecha: 1 de julio de 2022

Firma del asesor

## DEDICATORIAS

Quiero agradecer a mi familia por el apoyo que siempre me han dado, ellos son mi motivación para lograr los objetivos.

Gabriel

Agradezco a mis hijos y esposo, quienes supieron comprender el tiempo que no iba a poder pasar con ellos y me dieron todo su apoyo, y a mi mamá, quien desde un inicio me impulsó a realizar este objetivo y que hoy, tanto ella como mi papá, lo miran desde el cielo.

Angie

A mis papas, por su apoyo y amor incondicional; a mi hermano, por su paciencia y cariño; a mis adorados abuelos Víctor y Olguita, por su ejemplo; a mis tíos Carmen y Ricardo, por creer y apostar en mí. Por último, gracias Angie, Cyn, Gabo y Fabri, por su constante apoyo, gracias amigos.

Mariana

Agradezco a mi papá, a mis hermanas y a mis sobrinos Luana y Salvador, por su apoyo y amor incondicional, que me impulsaron a lograr este objetivo.

Cynthia

Agradezco a mis padres por su apoyo en todo momento en el transcurso de este reto y a mis hermanos, que a la distancia también me dieron aliento y motivación.

Fabrizio

## RESUMEN

Pillsens es una compañía farmacéutica de origen finlandés con presencia en Estados Unidos y Francia, dedicada a la fabricación y distribución de medicamentos, principalmente, analgésicos y antioxidantes, denominados Rubbana y AndyOx, respectivamente.

El presente trabajo consiste en analizar y desarrollar el plan estratégico de Pillsens para el periodo comprendido entre el año 2022 y el año 2025, con la finalidad de obtener mayores ingresos, disminuir costos y gastos, e incrementar significativamente la presencia de Pillsens en el mercado estadounidense.

Luego del análisis realizado, se determinó la necesidad de proponer como alternativa para lograr los objetivos planteados la suscripción de una alianza comercial con CVS, compañía farmacéutica estadounidense, que permitirá a Pillsens la fácil distribución de sus productos en el territorio estadounidense, así como el ahorro en costos de almacenamiento y distribución.

El objetivo de la alianza es que la compañía obtenga mejores resultados financieros, debido principalmente al incremento en el volumen de ventas y a las eficiencias que se generan por el acuerdo comercial suscrito, primordialmente ahorro en publicidad y *marketing*. Asimismo, se determinó que la manera más eficiente de llevar a cabo el negocio es a través de la venta de productos producidos y embalados especialmente para CVS, es decir, el desarrollo de una marca blanca.

Por otro lado, se debe mencionar que la ventaja competitiva de la alianza comercial es la diferenciación, pues el proceso de producción mantiene altos estándares de calidad; del mismo modo, se buscó mantener liderazgo en costos, estableciendo el foco principalmente en los canales de distribución, tecnología y servicio de cliente.

Según las proyecciones realizadas al 2025, se espera que al término de la alianza, Pillsens haya generado mejoras en su EBITDA hasta en un 25 % y principalmente en ingresos hasta en un 21 %.

**Palabras clave:** ALIANZA CON CVS; MARCA BLANCA, INDUSTRIA FARMACÉUTICA, LIDERAZGO EN COSTOS; DIFERENCIACIÓN.

## ABSTRACT

Pillsens is a pharmaceutical company incorporated in Finland, with business in the United States and France, dedicated to the manufacture and distribute medicines, mainly analgesics and antioxidants, called Rubbana and AndyOx, respectively.

This work consists in analyzing and developing Pillsens strategic plan for the period 2022-2025, with the purpose of obtaining a higher income, reduce costs and expenses, and significantly increase the presence of Pillsens in the US market.

After the analysis carried out, we determined the need to propose as an alternative to achieve the stated objectives the negotiation and execution of a commercial alliance with CVS, an American pharmaceutical company, which will allow Pillsens to easily distribute its products in the United States, as well as saving costs of storage and distribution.

The purpose of the alliance is for the company to obtain the better financial results possible, principally due to the increase in sales volume and the efficiencies generated by the commercial alliance signed, mainly because of the savings in advertising and marketing. Likewise, it was determined that the most efficient way to carry out business is through the sale of products produced and packaged especially for CVS, that is, the development of a white label.

We must mention that the competitive advantage of the commercial alliance is differentiation, since the production process maintains high quality standards, in the same way, it sought to maintain leadership in costs, establishing the focus mainly on the distribution channel, technology and customer service.

According to the projections made to 2025, it is expected that at the end of the alliance, Pillsens will have generated improvements in its EBITDA of up to 25 % and mainly in revenues of up to 21 %.

**Keywords:** ALLIANCE WITH CVS; WHITE LABEL, PHARMACEUTICAL INDUSTRY, COST LEADERSHIP; DIFFERENTIATION.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Perfil del mercado y descripción de la empresa Pillsens .....</b>	<b>2</b>
1. Breve historia de la empresa .....	2
2. Consideraciones generales .....	2
3. Información general del mercado .....	3
4. Posición estratégica de la empresa.....	3
4.1 Desarrollo en el mercado americano y europeo.....	3
4.2 Perfil estratégico .....	4
4.3 Propuesta de valor.....	4
5. Planteamiento del problema.....	5
6. Descripción de la solución prevista .....	5
7. Alcance de la investigación .....	6
8. Limitaciones de la investigación.....	6
<b>Capítulo III. Análisis externo de Pillsens .....</b>	<b>7</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	7
1.1 Factor político .....	7
1.2 Factor económico.....	7
1.3 Factor social.....	8
1.4 Factor tecnológico.....	8
1.5 Factor ecológico.....	9
1.6 Factor legal .....	9
2. Análisis del microentorno – Modelo Porter.....	10
2.1 Amenazas de entrada de nuevos competidores.....	10
2.2 Poder de negociación de los proveedores .....	10
2.3 Poder de negociación de los clientes .....	11
2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	11
2.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	12
3. Análisis de la industria: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	12

<b>Capítulo IV. Análisis interno de Pillsens.....</b>	<b>15</b>
1. Estructura organizacional.....	15
2. Descripción de áreas funcionales.....	15
3. Modelo de negocio CANVAS .....	17
4. Cadena de valor .....	18
4.1 Actividades primarias .....	18
4.2 Actividades de soporte.....	19
5. Análisis VRIO Pillsens .....	20
6. Definición de ventaja competitiva .....	21
7. Definición de estrategia competitiva.....	21
8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	22
9. Conclusiones.....	23
<b>Capítulo V. Análisis de mercado en Estados Unidos .....</b>	<b>24</b>
1. Objetivo de capítulo.....	24
1.1 Objetivo general.....	24
1.2 Objetivos específicos .....	24
2. Perfil del cliente americano .....	24
3. Estimación del tamaño de mercado .....	24
4. Nivel de aceptación de los productos de Pillsens .....	25
5. Principales canales de distribución .....	25
6. Desarrollo tecnológico.....	27
<b>Capítulo VI. Plan estratégico de la alianza de Pillsens-CVS.....</b>	<b>28</b>
1. Visión de la alianza al 2025 .....	<b>28</b>
2. Misión de la alianza al 2025 .....	<b>28</b>
3. Objetivo general de la alianza.....	28
4. Objetivos estratégicos de la alianza .....	28
4.1 Crecimiento de ventas al 2025.....	28
4.2 Niveles de rentabilidad .....	28
4.3 Nivel de posicionamiento .....	29
5. Estrategia competitiva de la alianza.....	29
6. Análisis y selección de la estrategia.....	30
6.1 FODA Cruzado .....	30
6.2 Matriz Interna y Externa .....	31
6.3 Análisis de la matriz PEYEA.....	32
7. Modelo de negocio de la alianza - Descripción de la alianza comercial.....	33

8. CANVAS Pillsens en alianza con CVS .....	33
9. Cadena de valor considerando la alianza comercial entre Pillsens y CVS .....	34
9.1 Actividades primarias .....	34
9.2 Actividades de soporte .....	34
10. Efectos de sinergia de la alianza .....	35
<b>Capítulo VII. Planes funcionales de la alianza .....</b>	<b>36</b>
1. Plan de Operaciones.....	36
1.1 Objetivos .....	36
1.2 Estrategia de Operaciones.....	36
1.3 Presupuesto .....	37
2. Plan de <i>Marketing</i> y Ventas .....	37
2.1 Objetivos .....	37
2.2 Presupuesto .....	38
3. Plan de Recursos Humanos.....	39
3.1 Objetivos .....	39
3.2 Cultura .....	40
3.3 Presupuesto .....	40
4. Plan de Responsabilidad Social .....	40
4.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	40
<b>Capítulo VIII. Evaluación financiera de la alianza.....</b>	<b>42</b>
1. Supuestos y consideraciones básicas .....	42
2. Proyección de ventas.....	42
2.1 Proyección de ventas con alianza.....	42
2.2 Proyección de ventas sin alianza.....	43
3. Proyección de producción.....	43
3.1 Proyección de producción en EE. UU., con alianza .....	43
3.2 Proyección de producción en EE. UU., sin alianza .....	43
4. Estado de resultados.....	44
4.1 Proyección con aplicación de alianza .....	44
4.2 Proyección sin aplicación de alianza .....	45
5. Estado de situación financiera .....	45
6. Proyección del Flujo de Caja Económico, con alianza .....	47
6.1 Principales indicadores con alianza .....	47
6.2 Cálculo del VAN y TIR sobre los flujos de Caja Económico y Financiero.....	47

<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>49</b>
1. Conclusiones .....	49
2. Recomendaciones .....	49
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	<b>50</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>52</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	PESTEL - Factor político .....	7
Tabla 2.	PESTEL - Factor económico .....	8
Tabla 3.	PESTEL - Factor social .....	8
Tabla 4.	PESTEL - Factor tecnológico .....	9
Tabla 5.	PESTEL - Factor ecológico .....	9
Tabla 6.	PESTEL - Factor legal .....	9
Tabla 7.	Matriz EFE .....	14
Tabla 8.	Histórico de costo de producción Pillsens (en miles de euros).....	16
Tabla 9.	Histórico de ventas, promoción y EBITDA de Pillsens (en miles de euros)....	16
Tabla 10.	Histórico de servicio al cliente Pillsens (en miles de euros) .....	17
Tabla 11.	Histórico de sueldos de producción .....	17
Tabla 12.	Matriz EFI .....	22
Tabla 13.	Ventas de analgésicos en EE. UU., 2021 (en millones de dólares) .....	25
Tabla 14.	Ratios y proyecciones esperadas en las ventas al 2025 .....	29
Tabla 15.	Objetivos funcionales de Operaciones .....	36
Tabla 16.	Presupuesto del plan de Operaciones en miles de USD .....	37
Tabla 17.	Objetivos funcionales del plan de <i>Marketing</i> .....	38
Tabla 18.	Presupuesto para el plan de <i>Marketing</i> y Ventas (en miles de USD).....	39
Tabla 19.	Objetivos para el plan de Recursos Humanos .....	39
Tabla 20.	Presupuesto para el plan de Recursos Humanos (en miles de USD).....	40
Tabla 21.	Proyección de ventas con alianza .....	42
Tabla 22.	Proyección de ventas sin alianza .....	43
Tabla 23.	Proyección de producción con alianza .....	43
Tabla 24.	Proyección de producción sin alianza .....	44
Tabla 25.	Estado de resultados con alianza (en miles de euros).....	44
Tabla 26.	Estado de resultados sin alianza (en miles de euros).....	45
Tabla 27.	Estado de situación financiera con alianza (en miles de euros).....	46
Tabla 28.	Estado de situación financiera sin alianza (en miles de euros).....	46
Tabla 29.	Proyección de Flujo de Caja Económico con alianza (en miles de euros) .....	47
Tabla 30.	Indicadores con alianza .....	47
Tabla 31.	Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno (en miles de euros).....	48

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Propuesta de valor y segmento de clientes. ....	5
Gráfico 2.	Modelo de negocio CANVAS Pillsens.....	18
Gráfico 3.	Análisis VRIO de Pillsens. ....	20
Gráfico 4.	Ventas totales de CVS del 2017 al 2020. ....	26
Gráfico 5.	Ventas de farmacia en línea en EE. UU. durante el 2020.....	26
Gráfico 6.	FODA cruzado de la alianza Pillsens y CVS.....	31
Gráfico 7.	Matriz Interna/Externa.....	32
Gráfico 8.	Matriz PEYEA.....	32
Gráfico 9.	Modelo de negocio CANVAS de la alianza. ....	33
Gráfico 10.	Objetivos de Desarrollo Sostenible. ....	41

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	53
Anexo 2.	Organigrama de Pillsens.....	54
Anexo 3.	Indicadores financieros con alianza.....	55

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El objetivo del presente trabajo es formular un plan estratégico para la compañía fabricante de medicinas Pillsens y su potencial alianza estratégica con el comercializador minorista CVS Pharmacy en el mercado de Estados Unidos. La evaluación realizada considera el impacto del COVID-19 y las nuevas tendencias de mercado respecto a cómo es que interactúan los clientes con las farmacéuticas en escenarios de aislamiento o de tránsito restringido.

Se observará en los primeros capítulos del análisis realizado respecto de Pillsens, el entorno y los principales factores que pueden impactar a la empresa, luego se revisará a detalle los componentes internos de la empresa, para poder desarrollar el perfil competitivo a través de la elaboración del perfil estratégico y la propuesta de valor.

A partir del capítulo VI se analizará el planteamiento de este trabajo, es decir, la alianza comercial entre Pillsens y CVS como socios estratégicos de negocio, y se desarrollará el plan de negocios que se deberá implementar, sustentando los beneficios que se obtienen con la sinergia de estas empresas.

## **CAPÍTULO II. PERFIL DEL MERCADO Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PILLSSENS**

En este capítulo se presenta una breve descripción de la industria farmacéutica en los Estados Unidos a septiembre de 2021, así como el impacto del COVID-19, enfocándose principalmente en cómo este ha influenciado o cambiado a la industria. Asimismo, se presentarán los principales problemas identificados y las posibles soluciones aplicables.

### **1. Breve historia de la empresa**

La empresa farmacéutica Pillsens fue fundada en Finlandia en 1865 por Erik y Anni Pillsen, con el convencimiento de que la medicina tradicional y la investigación médica formal serían la base de sus productos, poniendo énfasis en la inversión en investigación y desarrollo, lo que origina la creación de sus principales productos AndyOx (antioxidante) y Rubbana (analgésico).

Hacia 1950, Pillsens amplió su mercado hacía Francia y Estados Unidos, países que, en septiembre de 2021, representaban el 35 % y 47 % de las ventas, respectivamente. Como producto de dicha ampliación, hoy en día, la empresa tiene plantas de producción tanto en Finlandia como en Estados Unidos.

### **2. Consideraciones generales**

Esta tesina está orientada principalmente a mejorar el desempeño de la empresa en el mercado estadounidense, que a septiembre de 2021 contaba con un 17,30 % de participación de mercado en Rubbana y 18,92% en AndyOx.

El COVID-19 es una de las razones por las que la industria farmacéutica ha sufrido considerables variaciones en los dos últimos años. En noviembre de 2019, se detectó este virus en Wuhan - China y, debido a su alta transmisibilidad y letalidad, en solo tres meses fue declarado una pandemia. Como consecuencia de esto, muchos países adoptaron medidas de emergencia tales como i) estados de emergencia, ii) aislamiento social obligatorio, iii) cierre de fronteras, entre otras, para evitar su propagación.

Al tercer trimestre del 2021, el COVID-19 es causante del fallecimiento de alrededor de cinco millones de personas a nivel mundial, siendo América el continente más afectado con más de dos millones de fallecidos. En el caso de Estados Unidos de América (en adelante, Estados Unidos), se registran alrededor de cincuenta millones de casos y ochocientos mil fallecidos.

Esta pandemia presenta desafíos y oportunidades que han cambiado la forma en que las personas gestionan su atención médica, desde la salud mental hasta la forma como desean ser atendidos. El año 2020 creó nuevas oportunidades para desarrollar aún más la prestación de servicios de

salud y acelerar la innovación para satisfacer las necesidades de los pacientes, clientes y comunidades.

### **3. Información general del mercado**

Estados Unidos concentra la mitad del mercado farmacéutico mundial con el 48 % de las ventas. Además, es el país con mayor desarrollo y producción de medicamentos, generación de ingresos, publicidad, imagen global y aceptación. Cinco de las diez principales empresas farmacéuticas, sobre la base de sus ingresos, cuentan con sede en Estados Unidos, y los medicamentos más vendidos del mundo se fabrican en este país.

El mercado farmacéutico en los Estados Unidos se encuentra en constante ascenso. Se proyecta que para el 2023, los estadounidenses gastarán entre 635.000 y 655.000 millones de dólares en medicamentos. Esto representa un sólido aumento de 29,6 % al 33,7 % en el gasto en medicamentos en comparación con el 2019. Esto lo convertirá en el país con mayor gasto farmacéutico per cápita. Para mostrar cuán grande es esto, se estima que China, en segundo lugar, gastará 170.000 millones de dólares en el mismo 2023, lo que representa menos de un tercio del gasto de los Estados Unidos.

Asimismo, podemos mencionar que los Estados Unidos es líder en investigación y desarrollo. Se estima que los profesionales de la industria farmacéutica mundial gastan aproximadamente 60.000 millones de dólares al año para este fin. Se considera que estos gastos son más altos que en cualquier otro sector manufacturero.

Para desarrollar medicamentos innovadores en los Estados Unidos se debe llevar a cabo, en primer lugar, una investigación; luego, deberán realizarse ensayos clínicos, para posteriormente obtener la aprobación de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés), generando así incremento en los costos de producción. Hacia fines del año 2019, el costo monetario de desarrollar un medicamento en los Estados Unidos alcanzó los 2.600 millones de dólares por medicamento.

### **4. Posición estratégica de la empresa**

#### **4.1 Desarrollo en el mercado americano y europeo**

El mercado americano, al ser uno de los más importantes que existen en la actualidad, posee un amplio potencial a nivel de infraestructura, tecnología y recurso humano para poder tener la capacidad de desarrollar, fabricar, distribuir y comercializar los fármacos que produce Pillsens.

Una ventaja que tiene este mercado es la presencia de grandes cadenas de farmacias que, en los últimos años, han implementado mejoras sustanciales, tanto en la distribución como en la comercialización de los medicamentos éticos y no éticos, facilitando así el acceso a los clientes con enfermedades ya sean sencillas o complejas.

Durante la época de la pandemia, muchas de estas cadenas farmacéuticas ofrecieron sus servicios para la aplicación de vacunas contra el COVID-19 y la realización de pruebas gratuitas de descarte de este.

Según el portal [farmaindustria.es](http://farmaindustria.es), en el mercado europeo, la industria farmacéutica es el sector de alta tecnología con mayor valor añadido por empleado, claramente por encima de la media del resto de industrias de la misma clase, y también es el primer sector en intensidad de I + D, es decir, inversión basada en ventas netas. (FarmaIndustria, 2020).

La industria farmacéutica innovadora es un recurso clave para la economía europea. Todo ello a pesar del fuerte dominio del mercado estadounidense, que representa casi el 50 % de las ventas del mercado farmacéutico mundial frente al 23 % del mercado europeo.

El impacto de la pandemia causada por el COVID-19 ha demostrado el vínculo entre la salud y la prosperidad económica y social. En respuesta a la crisis, la industria farmacéutica ha demostrado su capacidad de innovación, logrando la disponibilidad de vacunas seguras y efectivas, desarrolladas con distintas tecnologías y mecanismos, y la resiliencia de la cadena global de suministro de medicamentos en menos de un año, como se demostró en los meses más duros de la pandemia. (FarmaIndustria, 2020).

Por lo tanto, es un sector que tiene un papel clave que desempeñar en los próximos meses y años para promover la reconstrucción de Europa, desarrollar la resiliencia en el continente y el crecimiento futuro, buscando garantizar un acceso más rápido y justo a los medicamentos para los pacientes europeos.

#### **4.2 Perfil estratégico**

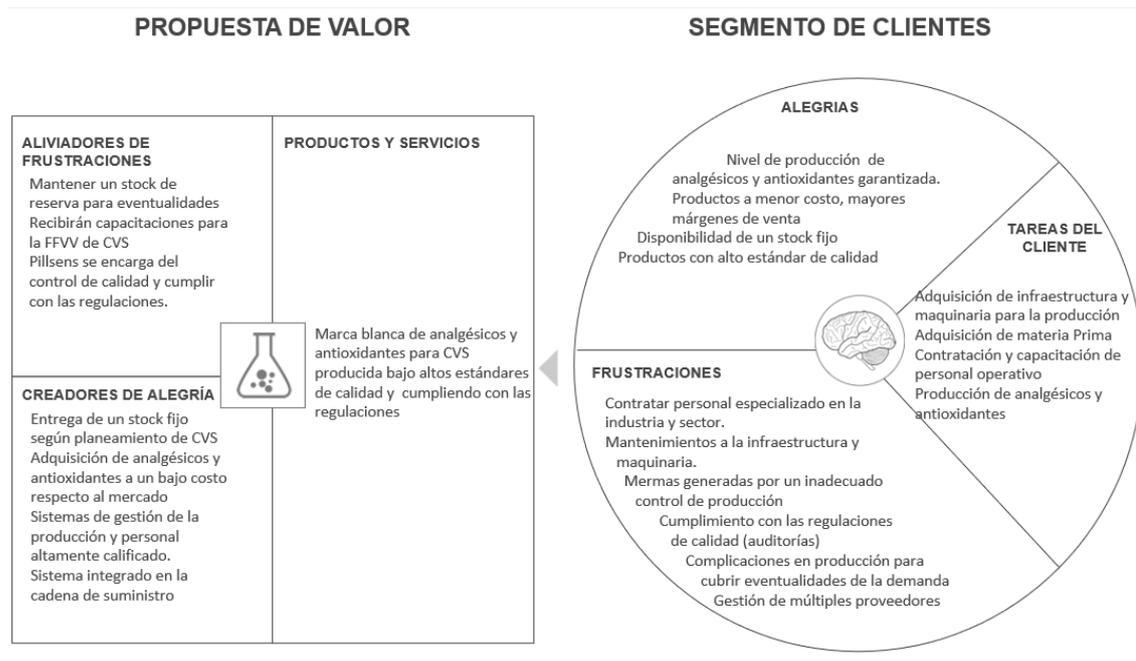
El principal objetivo de Pillsens es mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado estadounidense y generar así una mayor cuota de venta de este, esto viene siendo soportado a través de la estrategia de diferenciación por calidad de los productos: Rubbana y AndyOx.

#### **4.3 Propuesta de valor**

Tomando como base lo indicado por Porter (1991), Pillsens se planteó la estrategia de diferenciación, ofreciendo a sus clientes productos de alta calidad en todos los países en donde tiene presencia, invirtiendo grandes cantidades en investigación, desarrollo y tecnología, así como en la compra de maquinaria y edificios para ampliar su capacidad productiva y cumplir con las regulaciones de la industria.

Por otro lado, cuenta con personal altamente calificado con una eficiencia productiva por encima del promedio. Al personal se le proporcionan capacitaciones técnicas frecuentes que le permiten sobresalir en la atención al cliente, siendo esta una de las prioridades para la compañía (ver el Gráfico 1).

## Gráfico 1. Propuesta de valor y segmento de clientes



Fuente: Neos Chronos Template Library Value Proposition Canvas.

### 5. Planteamiento del problema

Hemos identificado que el problema para Pillsens radica en decisiones financieras tomadas de manera incorrecta a nivel de mercado, ya que, a pesar de las grandes inversiones realizadas en *marketing*, producción y calidad, estos atributos no han logrado tener un grado de valoración importante por parte de los clientes respecto a otros atributos como el precio, generando así una incorrecta estimación de la demanda, precio y malos resultados a nivel rentabilidad, ratios, por ende, una baja participación en el mercado estadounidense.

### 6. Descripción de la solución prevista

Ante la definición del problema, se debe proponer una línea de trabajo que permita a la empresa superar esta situación, realizando como primer paso una evaluación crítica de los gastos en los que se está incurriendo a nivel de calidad y *marketing* y cómo estos gastos se están viendo materializados en los ingresos.

Asimismo, se está evaluando la posibilidad de realizar una alianza comercial con una cadena de *retail* farmacéutico que cuente con presencia significativa en la mayoría de los estados de los Estados Unidos. Dicha alianza permitirá a través de la generación de una marca blanca específica para el *retail* farmacéutico la disminución de costos de distribución de mercadería y *marketing*, facilitar el acceso a los mercados en donde el *retail* farmacéutico se encuentra posicionado, mejorando el posicionamiento de las marcas y la cuota de mercado para Pillsens.

## **7. Alcance de la investigación**

Se desarrollará el plan estratégico para Pillsens para los próximos años del 2022 al 2025 en el mercado estadounidense. En este plan se indicarán todas las evaluaciones realizadas para la implementación del plan estratégico. Asimismo, tomará como base los estados financieros de Pillsens a diciembre de 2021, y se establecerá un planteamiento efectivo que permita que el plan estratégico consiga los nuevos objetivos planteados.

## **8. Limitaciones de la investigación**

Principales problemas que limitan la propuesta en términos de acceso a la información:

- La estrategia se basa en la información histórica de la empresa, pero esta se puede ver afectada por actividades/situaciones exógenas futuras inesperadas, como en este caso, la pandemia.
- Los mercados donde opera la compañía aún no regresan completamente a la normalidad, en especial Europa, por lo que genera cierta incertidumbre respecto al comportamiento de este.
- Limitación para el acceso al financiamiento debido al bajo valor de las acciones y a los bajos rendimientos de los últimos años.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO DE PILLSENS

### 1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

A través del uso de la herramienta PESTEL, se analizaron los principales factores que impactan directamente en la industria farmacéutica, ya sea como oportunidad o amenaza. En ese sentido, se determinará cuáles son los factores importantes que se deben considerar para la toma de decisiones estratégicas de la compañía.

El enfoque es determinar cuál es el impacto del entorno externo aplicable al mercado que atiende Pillsens y que pueda generar mayor presencia de los analgésicos y antioxidantes en el mercado.

#### 1.1 Factor político

Se puede determinar que existe estabilidad que favorece el desarrollo de negocios y que permite la inversión tanto nacional como extranjera en el sector farmacéutico. Esto resulta ser una oportunidad para Pillsens, pues dado el contexto del COVID-19, se fortalece la posibilidad de realizar una alianza comercial con algún otro actor del mercado.

Por otro lado, existe mucha presión para cambiar políticas vinculadas al gasto máximo en medicinas a nivel consumidor (ver la Tabla 1).

**Tabla 1. PESTEL – Factor político**

Variable		Tendencia	Efecto	O/A
Político	Estabilidad política, como consecuencia del cambio de Gobierno republicano a democrata.	Favorable	Estabilidad que favorece las negociaciones y perspectivas de inversión tanto nacional como internacional.	O
	Presión política respecto de reformas a la industria farmacéutica.	Desfavorable	Intereses políticos, particularmente legislativos respecto de la industria que busca establecer límites en el gasto de medicamentos. Iniciativa legislativa.	A

Fuente: David y David (2017). Elaboración propia 2021.

#### 1.2 Factor económico

La principal amenaza consiste en la limitación de acceso (por el costo) al consumo de bienes que pueden ser considerados suntuosos y que genera una tendencia creciente respecto del uso de medicamentos genéricos que son preferidos por las compañías de seguros y por los clientes.

Del mismo modo, existen oportunidades para la industria y particularmente para Pillsens considerando que se genera mayor apertura del mercado y posibilidad de ampliarlo y captar clientes por las necesidades que surgen dada la coyuntura generada por el COVID-19 (ver la Tabla 2).

**Tabla 2. PESTEL – Factor económico**

Variable		Tendencia	Efecto	O/A
Económico	Crisis económica generada por el COVID-19, economía sin crecimiento por primera vez en 10 años.	Desfavorable	Menor posibilidad de acceso al consumo de bienes suntuosos, lo que genera preferencia por los medicamentos genéricos.	A
	Probable reducción de aranceles de ciertos productos médicos.	Favorable	Oportunidad de distribución a distintos mercados.	O
	Alto nivel de gasto en medicamentos por consumidor.	Favorable	Amplitud de mercado y nivel de consumo.	O
	Negociación de tratados de libre comercio, por el momento bloqueo asiático	Favorable	Posibilidad de atención del mercado interno.	O

Fuente: David y David (2017). Elaboración propia 2021.

### 1.3 Factor social

El factor social resulta ser clave en el desarrollo del negocio, tanto de los analgésicos como de los antioxidantes, las personas tienen la necesidad de consumir dichos medicamentos no éticos, de modo tal que puedan combatir temas del día a día, lo que resulta en una oportunidad, puesto que al ser medicamentos que no requieren receta médica son aún más accesibles al público y tienen un potencial que puede generar altos beneficios.

Por otro lado, un factor favorable, es el desarrollo de políticas públicas que genera la posibilidad de comercialización a través de convenios con entidades que subsidian costos de medicamentos de cara al consumidor y genera ventas de grandes volúmenes (ver la Tabla 3).

**Tabla 3. PESTEL – Factor social**

Variable		Tendencia	Efecto	O/A
Social	Necesidad de medicamentos que alivien los dolores o que prevengan los mismos por factores como la edad.	Favorable	Oportunidad de captación de consumidores y mayor nivel de consumo.	O
	Alto nivel de automedicación.	Favorable	Oportunidad de captación de consumidores y mayor nivel de consumo.	O
	Uso mayoritario de genéricos.	Favorable	Menores costos de medicina genérica que propicia la venta de marcas propias.	O
	Programas Medicaid u Obama Care que garantizan acceso a medicamentos.	Favorable	Medicamentos subsidiados por el gobierno que garantiza acceso y compra de los mismos / posibilidad de mayor uso de genéricos puede generar guerra de precios.	O

Fuente: David y David (2017). Elaboración propia 2021.

### 1.4 Factor tecnológico

El factor tecnológico, es bastante importante para el sector farmacéutico y se ha desarrollado en los últimos años de manera sostenida, sobre todo como consecuencia de la pandemia. Este desarrollo genera oportunidades para Pillsens. Asimismo, las mejoras en tecnología de elaboración de medicinas y la inversión en investigación y desarrollo son temas que a largo plazo generarán un beneficio esperado, principalmente en ahorro de costos de fabricación de medicamentos (ver la Tabla 4).

**Tabla 4. PESTEL – Factor tecnológico**

Variable		Tendencia	Efecto	O/A
Tecnológico	Acceso a teleconsultas que permiten recetar medicamentos de modo virtual con alto flujo de pacientes.	Favorable	Mayor ritmo de prescripción de medicamentos que aumenta el público objetivo.	O
	Mejora en tecnologías para la elaboración de medicamentos.	Favorable	Inversión en tecnología para reducción de costos a largo plazo.	O
	Altos niveles de inversión en investigación para mejora de tecnologías principalmente en el sector salud.	Favorable	Inversión en el sector que genera beneficios en la industria que pueden capitalizarse en la compañía.	O
	Automatización de procesos de producción y control de calidad.	Favorable	Inversión en tecnología para reducción de costos a largo plazo	O

Fuente: David y David (2017). Elaboración propia 2021.

### 1.5 Factor ecológico

Dentro del factor ecológico consideramos principalmente la pandemia, que ocasiona un mayor ritmo de prescripción por la necesidad de combatir los síntomas que esta genera o prevenirlos.

Existe una amenaza latente, pues cada vez más el consumidor se inclina por productos naturales que puedan cumplir la misma función para evitar el consumo de químicos que según ellos, pueden afectar en mayor medida su cuerpo (ver la Tabla 5).

**Tabla 5. PESTEL – Factor ecológico**

Variable		Tendencia	Efecto	O/A
Ecológico	La pandemia ocasionada por el COVID-19.	Favorable	Generó necesidad de medicamentos tales como antioxidantes y antibióticos principalmente.	O
	Conducta del consumidor dirigida a consumo de productos que no generen consecuencias a largo plazo ejemplo homeopatía.	Desfavorable	Preferencia por medicina natural en lugar de químicos.	A

Fuente: David y David (2017). Elaboración propia 2021.

### 1.6 Factor legal

Respecto al aspecto legal, siempre resulta una amenaza para las corporaciones la implementación de medidas regulatorias que generen sobrecostos vinculados a la obtención de registros o renovación de estos, esto además de las modificaciones normativas que pueden cambiar el curso del negocio resultan ser amenazas constantes para las compañías que se manejan en esta industria (ver la Tabla 6).

**Tabla 6. PESTEL – Factor legal**

Variable		Tendencia	Efecto	O/A
Legal	Venta de medicinas con prescripción.	Favorable	Venta específica de distintos rubros	O
	Regulación respecto de los seguros aplicables a los ciudadanos del país de forma y acceso gratuitos a medicinas.	Favorable	Medicamentos subsidiados por el Gobierno que garantiza acceso y compra de estos, posibilidad de mayor uso de genéricos puede generar guerra de precios.	O

Fuente: David y David (2017). Elaboración propia 2021.

## **2. Análisis del microentorno – Modelo Porter**

La industria en la que Pillsens desarrolla su actividad es la industria farmacéutica, mientras que el sector al que pertenece es manufactura.

Utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, a efectos de poder definir a través de este, que según David y David (2017) es ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en distintas industrias, la situación de Pillsens.

### **2.1 Amenazas de entrada de nuevos competidores**

#### **Medio**

- Para la industria farmacéutica la mayor amenaza es el ingreso de Amazon Pharmacy que realizará el mismo servicio de *delivery* de medicinas que actualmente tienen estas empresas como parte de una de sus líneas de negocio. Pues se trata de la modificación del proceso de compra de medicamentos con receta médica de manera sencilla, en corto tiempo y sin intermediarios (Serra, 2021).
- Desde que surgió el COVID-19 se incorporaron nuevos actores a la industria que amenazan la posición de Pillsens, esto por la propia naturaleza de la pandemia y las necesidades que surgieron de atención de usuarios.

### **2.2 Poder de negociación de los proveedores**

#### **Alto**

- Incremento de precio en la materia prima e insumos la fabricación de medicamentos, así como la nueva regulación implementada por las instituciones para cumplimiento de la industria generará que los precios de venta y los costos se vean incrementados. Los proveedores tendrán mayor poder de negociación al decidir incrementos de precio y márgenes que desea cobrar en tanto en el mercado estadounidense existe una distorsión para la fijación de precios según advierte la prensa (Lima, 2019).

#### **Bajo**

- Incremento importante de productos sustitutos y/o genéricos, generando mayor cantidad de alternativas para el consumidor, ampliando la industria y diluyendo la cantidad de consumidores que prefieren la marca. Según un estudio de mercado realizado por la Agencia de Alimentos y Medicamentos – FDA, 9 de cada 10 medicamentos recetados en Estados Unidos corresponde a un medicamento genérico, asimismo, el precio del medicamento genérico comparado al mercado resulta más competitivo pues según la FDA este es entre 40 % y 50 % más barato que los demás medicamentos de marca que ofrece el mercado (Vivas, 2020).

### **2.3 Poder de negociación de los clientes**

#### **Alto**

- Debido a la aprobación para la venta de genéricos los consumidores, tienen una mejor posición para decidir qué tipo de medicamento desean adquirir, por diversos factores, entre ellos la garantía de la FDA respecto a su efectividad y a los bajos precios a los que son ofrecidos en el mercado.
- En el caso en el que las farmacéuticas no ofrezcan mejores precios respecto a sus competidores, los consumidores podrán decidir por otra alternativa, perdiendo mercado, la decisión sobre los precios de los medicamentos recae sobre la farmacéutica y la autodeterminación de estos constituye una distorsión en el mercado que obliga a mantener precios dentro de rangos que no permiten una sana competencia y no resultan beneficiosos para los clientes, quienes prefieren adquirir medicinas genéricas (Porter, 2008).

#### **Medio**

- Los clientes valoran los servicios agregados que puede dar cada una de estas compañías como son los cupones, descuentos, ofertas, puntos que pueden acumular para poder obtener mejores ofertas en las próximas compras, tales como los que se ofrecen en las grandes cadenas de farmacéuticas como CVS (Porter, 2008).

#### **Bajo**

- En el caso de las patentes y los medicamento producto de estudios doble ciego y ensayos clínicos, que resulten ser únicos, los clientes no tienen poder de negociación, deberán necesariamente acceder al único fármaco disponible en tal circunstancia. Esto sucede cuando se trata de medicinas de alta especialidad y obedece a la exigencia que la FDA impone respecto de iniciativas científicas y la publicación de los resultados de dichos estudios para poder obtener los permisos necesarios para su comercialización. Esto sucede con todos los medicamentos del mercado (Porter, 2008).

### **2.4 Amenaza de productos sustitutos**

#### **Alto**

- En el mercado farmacéutico, los sustitutos de los productos de marca son claramente los productos genéricos, que son terapéuticamente iguales, dado que tienen el mismo componente activo, sin embargo, como hemos mencionado anteriormente, con un precio significativamente menor, originando así que los ingresos por ventas y los márgenes del sector se vean reducidos en los últimos años, por una variación en la preferencia del cliente. Asimismo, la crisis económica de las últimas décadas en los Estados Unidos ha originado

que los clientes tengan mayor sensibilidad al precio, prefiriendo así los productos genéricos, siendo que de otra forma no tendrían acceso a la medicina.

### **Medio**

- Muchos de sus productos/medicamentos son testeados en animales, lo que genera el rechazo de muchas personas quienes están en contra del uso/maltrato animal, lo cual podría ocasionar que las personas dejen de comprar medicamentos y escojan la medicina alternativa, pues según estudios realizados por la Organización Mundial de la Salud este tipo de pruebas tiene una tasa de fracaso de aproximadamente 92 % cuando se utiliza el medicamento en humanos y el 88 % de profesionales de la salud conviene que este tipo de pruebas puede conducir a error cuando es aplicado el medicamento en seres humanos (Federovisky, 2019).

### **2.5 Rivalidad entre los competidores existentes**

#### **Alto**

- Enfrentamiento por guerra de precios para captar mayor mercado (reducción de precio se hace común) y acuerdos que implican topes de precio y descuentos que podrían generar problemas de competencia desleal.
- Para el caso del sector de Provisión de Servicios del Cuidado de la Salud, existen cuatro competidores directos, laboratorios que desarrollan medicinas similares con los mismos componentes activos y uno de manera indirecta que es el conjunto de farmacias independientes que ofrecen los mismos productos y servicios; sin embargo, en el caso de CVS existe una diferencia por las constantes innovaciones que realiza con la finalidad de mejorar los servicios y ofrecer productos a mejores precios.

### **3. Análisis de la industria: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Esta matriz, postulada por Fred R. David y Forest R. David, nos permite evaluar las amenazas y oportunidades externas a las que la empresa estará afectada, lo cual se describe en la Tabla 7.

La ponderación de oportunidades y amenazas realizada a través de la matriz EFE nos indica valoraciones de aquello que debe considerarse al ser parte de la industria farmacéutica. Para tales efectos, como lo explican David y David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* (2017), hemos asignado puntajes para evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica competitiva, lo que nos permite determinar la posición de la compañía respecto del resto de la industria. Tomando esto en consideración, se han asignado pesos a cada factor que oscilan entre 0,0 que indica que es un factor de menor importancia y 1,0 que tiene un indicativo de importancia superior. En el caso de la calificación que se asigna al factor se emplean valores entre 1 y 4 siendo que 1 es el valor más bajo y 4 el más alto.

Una vez asignados estos valores, se obtiene un promedio ponderado resultante de la multiplicación del peso y la calificación, pudiendo así determinar si las oportunidades tienen un mayor promedio que las amenazas lo que implica que es un análisis favorable.

Respecto a las amenazas hemos considerado los factores de uso mayoritario de genéricos e incremento y/o fluctuación de los precios de materia prima e insumos de los productos como los factores más importantes (valor de = 0,13) debido a que estos factores influirán significativamente en la producción y comercialización de los productos de Pillsens obteniendo así para ambos (calificación = 3), asimismo, tenemos al factor de crecimiento de la industria en el sector, generando (nuevos competidores) así como una guerra por precios (valor = 0,09), ello debido a que la pandemia del COVID -19 ha generado que muchas farmacéuticas y comercializadoras incrementen sus canales de distribución y venta (calificación = 3).

Respecto de las oportunidades, consideramos a la pandemia ocasionada por el COVID-19 como factor más importante (valor = 0,15) debido a que ha permitido que los productos que comercializa Pillsens tengan una mayor demanda (calificación = 4), asimismo, la inversión en automatización de los procesos de producción y control de calidad (valor = 0,08) permitirá que se tenga una mayor producción con costos menores de mano de obra (calificación = 2).

En este caso, luego de realizado el análisis, hemos obtenido una puntuación ponderada por encima del promedio, lo que permite determinar que Pillsens tiene una posición externa que puede ser pasible de mejoras, pero que sin embargo mantiene un *performance* adecuado en la industria (ver la Tabla 7).

**Tabla 7. Matriz EFE**

	Factores determinantes	Peso	Calificación	Peso ponderado
	<b>Amenazas</b>			
1.-	Uso mayoritario de genéricos	0,13	3	0,39
2.-	Incremento y/o fluctuación de los precios de materia prima e insumos de los productos.	0,13	3	0,36
3.-	Crecimiento de la industria en el sector, generando (nuevos competidores) así como una guerra por precios. (Amazon Pharmacy)	0,09	3	0,27
4.-	Efectividad no comprobada totalmente sobre los antioxidantes, lo cual lo hace un producto altamente sustituible.	0,06	2	0,12
5.-	Consecuencias de la crisis económica generada por el COVID-19, notoriamente visibles por no crecimiento de la economía del país por primera vez en 10 años.	0,07	2	0,14
6.-	Incremento de la mano de obra y de las maquinarias.	0,03	2	0,06
7.-	Regulación dura para aprobación y acceso al mercado y venta de medicamentos/productos	0,03	2	0,06
	<b>Oportunidades</b>			
1.-	La pandemia ocasionada por el COVID-19	0,15	3	0,45
2.-	Inversión en automatización de los procesos de producción y control de calidad	0,08	2	0,16
3.-	Probable reducción de aranceles de ciertos productos médicos.	0,02	2	0,04
4.-	Debido a la pandemia del COVID-19 la demanda por los analgésicos se ha incrementado considerablemente.	0,15	2	0,30
5.-	Alto nivel de automedicación.	0,02	3	0,06
6.-	Debido a las teles consultas como consecuencia de la pandemia se permite recetar medicamentos de modo virtual con alto flujo de pacientes.	0,05	2	0,10
	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,54</b>

Fuente: David y David (2017). Elaboración propia, 2021.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE PILLSSENS

A continuación, presentamos el análisis interno de Pillsens, a través del cual se podrá identificar la estructura organizacional, los recursos y capacidades, el modelo de negocio y principales características de la cadena de valor.

### 1. Estructura organizacional

Tomando como referencia las configuraciones desarrolladas por Mintzberg (1991), Pillsens tiene una organización maquinal, cuenta con fábrica en Estados Unidos y Finlandia. Las mencionadas plantas exportan productos para abastecer el mercado francés. El negocio de Pillsens requiere el estricto cumplimiento de regulaciones de higiene en la fabricación establecidas en los países en los que comercializa y sus procesos deben ser ejecutados eficientemente.

- **Ápice estratégico.** Conformado por el Directorio y la Gerencia General, quienes son los responsables de establecer la estrategia, dirigir la compañía, y realizar una supervisión a fin de que se cumplan con los objetivos.
- **Línea media.** Conformado por las gerencias de Producción y Distribución, *Marketing* y Ventas, Administración y Tecnología. Su posición se encuentra entre el ápice estratégico y el núcleo operativo. Son los encargados de delegar y supervisar el trabajo de las áreas operativas.
- **Tecnoestructura.** Conformada por el área de Finanzas y Gestión de Procesos, personal especializado responsables de la normalización de procesos.
- **Staff de apoyo.** Conformada por las áreas de Recursos Humanos, Legal, Contabilidad, cuya función es proporcionar soporte a la organización de acuerdo a su especialización, la cual no está directamente relacionada al *core* del negocio de Pillsens pero es importante para que la Compañía realice sus actividades adecuadamente.
- **Núcleo de Operaciones.** Es una parte importante para Pillsens ya que está conformada por el personal operativo, encargados de fabricar los fármacos cumpliendo con altos estándares de calidad, asimismo, está integrada por el personal responsable de la logística quienes se aseguran de que el producto llegue en óptimas condiciones y de manera oportuna a los clientes, además, está conformado por el personal encargado de la venta y servicio de posventa quienes a través de una adecuada gestión logran la satisfacción y fidelización del cliente.

### 2. Descripción de áreas funcionales

Pillsens cuenta con cinco áreas funcionales claves: Operaciones, *Marketing* y Ventas, Servicio Posventa, Desarrollo Tecnológico y Gestión Humana, a continuación, se detallan los roles y funciones de cada una:

Operaciones: Es el área encargada de la fabricación de los fármacos, gestión de calidad, mantenimiento e implementación de la infraestructura necesaria para cubrir las necesidades de producción de acuerdo con las estimaciones de la demanda. La capacidad de producción promedio en los últimos 5 años fue de 264.000 y 255.000 de unidades en Finlandia y Estados Unidos, respectivamente. Pillsens realizó importantes inversiones en edificios y maquinarias para poder ser más eficientes, logrando con ello obtener una alta eficiencia productiva. Los niveles de inventario final fueron altos principalmente en el mercado de Finlandia, por ello es importante que la compañía logre realizar una eficiente estimación de la demanda.

**Tabla 8. Histórico de costo de producción Pillsens (en miles de euros)**

Costos de producción por unidad	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Finlandia - Rubbana	116	117	116	120	121	118	118
Finlandia - AndyOx	73	71	70	72	73	69	70
EE.UU. - Rubbana	117	118	118	122	123	119	119
EE.UU. - AndyOx	74	72	71	73	74	70	70

Fuente: Cesim Business Simulation Games (2021).

*Marketing y Ventas:* Es el área encargada de diseñar y ejecutar las estrategias comerciales, promoción y publicidad necesarias para el crecimiento del mercado. Como parte de la estrategia de calidad, tanto en el producto como en el servicio, la compañía ha realizado gastos importantes en la publicidad y servicio al cliente, esto ha permitido mantener sus niveles de ventas en los últimos años, logrando cumplir con las expectativas de los clientes. Respecto al estimado de ventas la compañía tiene una oportunidad de mejora, ya que no logró realizar una adecuada estimación en algunos periodos lo que originó altos inventarios finales.

Los niveles de los resultados antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) logrados en los últimos años oscilan entre 5 % y 16 % con un promedio de 10 %.

**Tabla 9. Histórico de ventas, promoción y EBITDA de Pillsens (en miles de euros)**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	110.122	115.510	114.800	115.966	109.416	113.399	127.080
Promoción	7.692	7.936	12.132	15.794	14.837	15.369	18.230
EBITDA	34.613	34.018	27.394	21.888	18.669	18.227	16.748

Fuente: Cesim Business Simulation Games (2021).

Servicios Posventa: Es el área responsable de brindar soporte a los clientes frente a cualquier consulta o reclamo asegurando que tengan una buena experiencia y así poder fidelizarlos. Como servicio de posventa, Pillsens mantuvo un presupuesto entre el 2 % y 3 % con respecto a las ventas proyectadas, considerando que este factor es más apreciado en Estados Unidos y Francia. Dado el nuevo escenario del mercado, con los precios apuntando a la baja, se debe evaluar este gasto para realizar un ajuste que, manteniendo una competitividad adecuada, nos permita generar ahorros.

**Tabla 10. Histórico de servicio al cliente de Pillsens (en miles de euros)**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Servicio al cliente	2.649	3.833	3.286	4.557	4.721	4.679	5.585

Fuente: Cesim Business Simulation Games (2021).

**Desarrollo Tecnológico:** Encargados de administrar y mantener las plataformas tecnológicas que soportan los diversos procesos operativos y del negocio. Pillsens ha realizado inversiones en la automatización de procesos, lo cual ha permitido lograr eficiencias y mejorar la calidad de los productos.

**Gestión Humana:** Es el área responsable del reclutamiento, selección, compensaciones, capacitación y desarrollo de personal. En coordinación con el área de Operaciones establecen planes de capacitación con el fin de fortalecer la competitividad de los trabajadores en planta. Pillsens es la empresa con la mayor eficiencia productiva por trabajador, esta inversión se realiza con el fin de evitar reprocesos lo que se traduce en una mejor calidad de productos.

**Tabla 11. Histórico de sueldos de producción**

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Finlandia	Sueldos de producción (en miles de euros)	5.798	5.563	5.498	6.221	5.770	5.806	6.776
	Personas en producción Rubbana (unidades)	19	21	22	27	23	28	30
	Personas en producción AndyOx (unidades)	49	44	44	38	35	40	49
EE.UU.	Sueldos de producción (en miles de euros)	5.595	5.672	5.602	6.711	6.507	5.054	7.023
	Personas en producción Rubbana (unidades)	22	24	25	28	28	19	35
	Personas en producción AndyOx (unidades)	41	40	38	37	34	37	43

Fuente: Cesim Business Simulation Games (2021).

### 3. Modelo de negocio CANVAS

Pillsens cuenta con un modelo de negocio B2B, con venta y distribución directa a farmacias, boticas o supermercados en los países donde opera, además de atender a los pedidos por lotes de las subastas ganadas a nivel mundial. Conforme se muestra en el análisis realizado para la elaboración del CANVAS que a continuación presentamos, dentro de las actividades clave de la empresa, Pillsens produce antioxidantes y analgésicos que pasan por un estricto proceso de control de calidad; para lograr todo ello y satisfacer los niveles de demanda, cuenta con plantas de fabricación en Finlandia y Estados Unidos, un canal de distribución para el abastecimiento de los productos, una fuerte relación con los proveedores de materia prima y un *staff* de ventas altamente especializado en la industria (ver el Gráfico 2).

**Gráfico 2. Modelo de negocio CANVAS Pillsens**

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Mercado
- Distribuidores de nuestros productos, los que los colocan en las farmacias. - Entes reguladores de los productos farmacéuticos en cada país donde se comercializan (Ministerios, FDA, CDC, etc.). - Accionistas. - Proveedores. - Empresas de la industria. - Organismos Internacionales (OMS, Unesco, Unicef, etc.). - Médicos, visitantes médicos, laboratorios.	- Fabricación de Antioxidantes y Analgésicos con altos controles de calidad. - Estimación de la demanda - Planificación de la producción - Distribución de los productos terminados - Gestión financiera de la empresa - Supervisión de planta y capacitación a trabajadores.	- Productos con un alto proceso de calidad. - Medicamentos aprobados y certificados por las autoridades regulatorias de cada mercado. - Disponible en puntos de venta de conveniencia.	- <i>Marketing</i> orientado a los clientes finales en conjunto con las farmacias y boticas de las que somos proveedores. - Acercamiento a los centros minoristas para impulsar la venta de nuestros productos. - Ejecutivos comerciales para la atención de nuestros clientes.	- Farmacias, boticas y supermercados (dependiendo del producto) que comercializan a los consumidores finales que tienen la necesidad de un analgésico u antioxidante. - Entidades que requieren de antioxidantes y antibióticos para cubrir necesidades sociales (licitaciones, compras directas, atención de seguros). - Gobiernos a nivel mundial sobre todo por analgésicos en época de pandemia. - Organismos no gubernamentales que busquen proveer de este tipo de productos en las misiones humanitarias que desarrollan.
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
<b>Estructura de Costes</b>			<b>Fuentes de Ingreso</b>	
- Materia prima. - Mano de Obra. - Gastos Administrativos. - Gastos de Publicidad y Servicio al Cliente. - Depreciación de Maquinaria y Edificaciones. - Gestión de Inventario y Almacenamiento. - Fondo promocional - rebates.			- Venta de Antioxidantes al por mayor. - Venta de Analgésicos al por mayor.	

Fuente: Neos Chronos Template Library Business Model Canvas.

#### 4. Cadena de valor

La cadena de valor nos permite definir los principios de la ventaja competitiva y de qué manera maximizar el margen de lo que los clientes pueden pagar a partir de la reducción de costos en la producción.

Si deseamos ser sostenibles en el tiempo, es importante engranar cadenas de valor hacia clientes y proveedores, para que con ellos se logren mejores oportunidades de conseguir ventajas competitivas. En los siguientes párrafos realizaremos la clasificación de actividades relacionadas a la generación de valor a partir del modelo propuesto por Porter (1991) adaptado al negocio de Pillsens.

##### 4.1 Actividades primarias

###### Logística de entrada:

- Centros de producción en Estados Unidos y Finlandia, cuya distribución permite operar en Europa y América.
- Procesos de almacenamiento automatizados e integrados con los proveedores.

###### Operaciones:

- Proceso de producción eficiente con personal capacitado para elevar su productividad.
- Inversión en procesos de control de calidad.

- Edificaciones y maquinaria propia con holgura para crecimiento de acuerdo con el comportamiento de mercado.

#### **Logística de salida:**

- Distribución tercerizada a través de empresas de transporte (socios estratégicos).
- Integración de sistemas con proveedores de distribución.
- Sistema de seguimiento de entrega de productos.

#### **Marketing y Ventas:**

- Posicionamiento de marca en los mercados de Estados Unidos, Francia y Finlandia.
- En el mercado finlandés se aprecia la calidad de la marca.
- En el último periodo tenemos mayor participación de mercado en Estados Unidos en analgésicos.
- Participación en otros mercados a través de licitaciones.
- Precios en una escala media de la competencia, con fuerte enfoque en calidad.
- Alta inversión en publicidad, para impulsar las ventas.
- Promociones orientadas a los distribuidores, para impulsar la comercialización de los productos.
- Herramientas de análisis de información de las ventas para poder activar estrategias comerciales.

#### **Servicios Posventa:**

- Inversión en servicios de atención a clientes. Esta característica impulsa a mejorar el posicionamiento principalmente en Estados Unidos y Francia.
- *Software* de CRM para control de atención y recopilación de información de las interacciones.

## **4.2 Actividades de soporte**

#### **Infraestructura:**

- Katherine Pillsen gestiona la empresa con un objetivo de mayor rentabilidad.
- Cultura de productos orientados a la calidad.
- Situación financiera no muy sólida, con deudas y la rentabilidad en un nivel no satisfactorio.
- Decisiones de inversión conservadoras, no se ha generado cambios drásticos en la empresa.

### Adquisiciones:

- Bajo poder de negociación con los proveedores.
- Trabajo con socios estratégicos para mantener un servicio constante de abastecimiento y distribución.
- Búsqueda cíclica de eficiencias en las contrataciones, buscando mejores tarifas para servicios recurrentes.

### Desarrollo Tecnológico:

- Investigación en mejora de los fármacos elaborados por la empresa.
- Inversión continua en maquinaria para la fabricación de productos.
- Capacitación al personal en nuevas herramientas y maquinarias.

### Gestión Humana:

- Atracción de talento a través de la búsqueda de personal idóneo para la empresa y los cargos disponibles.
- Retención de talento a través de capacitaciones constantes, para el personal de planta, personal posventa y administrativos.
- Esquema de línea de carrera para reconocer a los trabajadores más talentosos.

## 5. Análisis VRIO Pillsens

Tomando como referencia la matriz desarrollada por Barney y Hesterly (2019) en *Strategic Management and Competitive Advantage*, el análisis VRIO nos permite evaluar cuáles son los recursos internos que nos proporcionan una ventaja competitiva respecto a las empresas que compiten en la industria farmacéutica, las cuales debemos considerar como fundamentales y aquellos que pueden resultar más prescindibles; basado en ello, planteamos las estrategias competitivas a ser aplicadas de manera enfocada en el segmento de negocio farmacéutico. En el Gráfico 3, aplicamos la matriz VRIO sobre la base de los recursos y capacidades de Pillsens.

### Gráfico 3. Análisis VRIO de Pillsens

	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explotado por la Organización	Fortaleza o debilidad
Recursos	Infraestructura	si	no		Paridad competitiva
	Maquinaria	si	no		Paridad competitiva
	Tecnología	si	si	si	Ventaja competitiva sostenible
	Canal de distribución	si	si	no	Ventaja competitiva temporal
	Financieros	si	no		Paridad competitiva
	Recursos Humanos (FFVV, Producción, Calidad,..)	si	si	si	Ventaja competitiva sostenible
Capacidades	Investigación y desarrollo	si	si	si	Ventaja competitiva sostenible
	Servicio al cliente	si	si	si	Ventaja competitiva sostenible
	Relación estrecha con proveedores	si	no		Paridad competitiva
	Cultura organizacional	si	si	no	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Adaptado de TABLE 3.4. The Relation-ship Between the VRIO Framework and Organizational Strengths and Weaknesses. Barney y Hesterly (2019). *Strategic management and competitive advantage: concepts*.

## 6. Definición de ventaja competitiva

Cómo indica Porter (1991, p. 20): “la ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo”; en el caso de Pillsens, se convierte en el factor de diferenciación frente a los otros competidores de la industria farmacéutica, que, a la vez, nos permite tener una oferta de valor única para ser los preferidos del mercado.

Las ventajas competitivas identificadas en la cadena de valor de Pillsens son las siguientes:

- **Infraestructura y Desarrollo Tecnológico:** la empresa cuenta con sistemas de producción automatizados, especializados en la industria farmacéutica los cuales nos permiten tener eficiencias en los costos de producción como en el uso de la materia prima, disminuir las mermas, reducir la cantidad de horas hombres, entre otras. Pillsens siempre está a la vanguardia de nuevas tecnologías, invirtiendo en I+D y maquinaria para la mejora continua de sus procesos de producción, así como en herramientas para la capacitación de su personal, el cual es factor diferenciador respecto al mercado.
  - **Recursos humanos:** Pillsens se enfoca desde el proceso de atracción de talento, desarrollo interno con línea de carrera dentro de la compañía, programas de retención y capacitación constante. Cuenta con programas de remuneraciones y salarios por encima del mercado laboral.
  - **Servicio de atención al cliente:** Como parte del *core* del negocio, Pillsens se preocupa por su fuerza de ventas y por brindarles las herramientas adecuadas para facilitar su desempeño, es por ello que cuentan con programas de capacitación y cursos, que les permita estar actualizados y mejorar la experiencia con los clientes. En Pillsens, la fuerza de ventas está orientada al servicio al cliente, donde los vendedores tienen un trato personalizado y cercano con ellos, permitiéndoles entender sus necesidades y fidelizarlos.

## 7. Definición de estrategia competitiva

Según Porter (2008), la estrategia competitiva es como las empresas se defienden o atacan el mercado para posicionarse en una industria, afrontar eficazmente los 5 factores de competencia y lograr mejores resultados sobre la inversión en la compañía. En el caso de Pillsens, la estrategia competitiva aplicada es la de diferenciación, en base a ella se llevará a cabo la toma de decisiones y buscar un mejor desempeño frente a los competidores.

En Pillsens, la calidad de los productos es parte de la propuesta de valor y el elemento diferenciador en el mercado en el segmento farmacéutico, con el cual se busca lograr la fidelización de los clientes y posicionarse mejor frente a los productos sustitutos de nuestros competidores.

La estrategia aplicable en relación con las ventajas competitivas identificadas sería mantener un porcentaje de inversión en control de calidad, basado en infraestructura, maquinaria y personal capacitado para asegurar los estándares deseados y la propuesta de valor hacia nuestros clientes, esto ya sea en nuevos procesos o mejora continua.

## 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de Evaluación de Factores Internos EFI (David y David, 2017) evalúa las fortalezas y debilidades internas de la empresa, aplicando valores numéricos y ponderando su nivel de importancia, la cual se describe en la Tabla 12.

**Tabla 12. Matriz EFI**

	Factores Internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
	<b>Fortalezas</b>			
1.-	Oferta de productos de alta calidad	0,10	4	0,4
2.-	Crecimiento en las ventas	0,07	4	0,28
3.-	Eficiente servicio al cliente	0,07	4	0,28
4.-	Posición fuerte en algunos nichos de mercado (analgésicos y antioxidantes)	0,06	3	0,18
5.-	Adecuada infraestructura física	0,06	3	0,18
6.-	Crecimiento en la demanda de analgésicos	0,06	3	0,18
7.-	La empresa cumple estrictas regulaciones de higiene en la fabricación	0,08	4	0,32
8.-	Alta capacidad de producción (ratio más alto de eficiencia productiva)	0,05	3	0,15
	<b>Debilidades</b>			
1.-	Altos costos en permanencia de inventario	0,04	1	0,04
2.-	Margen de beneficio neto bajo (segundo más bajo del mercado)	0,07	1	0,07
3.-	Empresa con menor valor en el mercado (127 millones de euro)	0,04	1	0,04
4.-	Baja capacidad de liquidez	0,04	2	0,08
5.-	Costos fijos elevados con respecto a la competencia	0,05	2	0,1
6.-	Competencia basada en precios	0,06	1	0,06
7.-	No hay un crecimiento constante en la participación de mercado	0,08	1	0,08
8.-	Débil sistema de planificación de inversión en Control de Calidad, publicidad y servicio al cliente	0,07	2	0,14
	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,58</b>

Fuente: David y David (2017). Elaboración propia, 2021.

En cuanto a las fortalezas, el factor más importante (valor de = 0,1) es la alta calidad de los productos, al respecto Pillsens como consecuencia de las inversiones realizadas, ofrece productos

de alta calidad a sus clientes (calificación = 4), cumpliendo con los estándares exigidos por la regulación (valor de = 0,08); asimismo, brinda un eficiente servicio al cliente (valor de = 0,07), debido también a las considerables inversiones en este factor lo cual ha sido valorado por los clientes. Otra fortaleza importante en Pillsens es el ser uno de los principales fabricantes de analgésicos y antioxidantes (valor = 0,06), además, en los últimos 2 periodos ha presentado crecimiento en la venta de analgésicos del 13 % y 33 % (valor = 0,06), por otro lado, Pillsens implemento mejoras en la infraestructura física de la fábrica (valor = 0,06) permitiendo mejoras en la calidad y eficiencia, logrando así tener un ratio de eficiencia productiva más alto (valor = 0,05). Estas fortalezas han permitido que la compañía presente un crecimiento en las ventas logrando posicionarse en segundo lugar frente a sus principales competidores.

En cuanto a las debilidades el factor más importante (valor de = 0,08) es el bajo crecimiento de participación en el mercado, en el transcurso del periodo Pillsens no ha presentado un crecimiento continuo, su porcentaje de participación en los diferentes mercados ha variado entre el 16 % y 18 %. Otro factor importante (valor de = 0,07) es el margen de beneficio neto, al final del periodo evaluado obtuvo una ratio de 3,3 el cual es el segundo más bajo frente a sus principales competidores, considerando que el más alto del mercado es 7,92.

La puntuación ponderada es de 2,58, la cual es ligeramente mayor al promedio de 2,50, lo que significa que la empresa posee una posición interna aceptable con respecto a la competencia.

## **9. Conclusiones**

- De acuerdo con el análisis realizado, consideramos que existen ventajas competitivas de las que la Compañía puede hacer uso eficiente para continuar con el posicionamiento que mantiene hoy en día en el mercado de los medicamentos antibióticos y antioxidantes.
- Consideramos importante, a pesar de la reducción de inversión en el factor *marketing*/publicidad y servicio al cliente, mantener la gestión de la calidad en un rango aceptable para los mercados que se atienden respecto de los productos que se comercializan, esto en respuesta al cambio de estrategia de calidad a precio.
- La inversión en tecnología e infraestructura ha permitido a la Compañía mantener niveles de producción adecuados para la atención de todos los mercados en los que se encuentra.
- Mantener las decisiones vinculadas a la cultura organizacional, teniendo un ambiente adecuado para el desarrollo del negocio y énfasis en la fuerza y canales de ventas que permita una comercialización más activa, eficiente y mayor penetración en los mercados.
- En el Capítulo VI. Plan estratégico de la alianza de Pillsens-CVS, se desarrollará en detalle los efectos de la sinergia.

## **CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO EN ESTADOS UNIDOS**

### **1. Objetivo de capítulo**

#### **1.1 Objetivo general**

Identificar segmentos de mercado con demandas actuales y potenciales que permitan ampliar la penetración de los productos analgésicos y antioxidantes de Pillsens.

#### **1.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos son:

- Conocer al consumidor estadounidense.
- Identificar el tamaño del mercado minorista de la salud.
- Conocer la aceptación y canales de distribución de los productos.
- Identificar tecnologías que impacten en la actividad de la empresa.

### **2. Perfil del cliente americano**

El principal consumidor de los productos desarrollados para la salud es el sistema de asistencia sanitaria y social, el cual se compone de diversas entidades públicas y privadas que están interrelacionadas (Agencia Vasca de Internacionalización, 2020). En el periodo 2014-2019 este mercado tuvo un crecimiento anual de 2,9 %, siendo el gasto público en este sector el 2019 de 2,8 billones de dólares, dejando una utilidad de 279.000 millones de dólares en la industria. La previsión al 2024 es que estos ingresos sigan creciendo debido al envejecimiento de la población, llegando este año a un crecimiento de 1,7 % con un gasto de 3,1 billones de dólares.

### **3. Estimación del tamaño de mercado**

La población total de Estados Unidos a diciembre de 2020 es de 329.484.123 habitantes (World Bank, 2022), con una población urbana del 82,7 %. El porcentaje de gasto de consumo en el rubro de la salud es de 21,8 % al 2020, el cual es igual al promedio de los últimos 5 años (2016 a 2020), cuyo valor nominal es de 2.954.135 millones de dólares.

Si vemos más a detalle el mercado de analgésicos, donde se desenvuelve Rubbana, las ventas totales de 2019 de estos productos fueron de 2.916,9 millones de dólares (Drug Store News, 2019). En las últimas ventas de Rubbana, tenemos un total de 43,17 millones de dólares en Estados Unidos, lo que nos coloca por debajo de otras marcas que operan en este país (ver la Tabla 13).

**Tabla 13. Ventas de analgésicos en EE. UU., 2021 (en millones de dólares)**

Marca	Ventas
Otras Marcas	1177,4
Advil	449,5
Tylenol	379,3
Aleve	323,6
Bayer	206,5
Excedrin Migraine	96,1
Advil PM	80,2
Excedrin	78,3
Motrin IB	72,0
Tylenol PM	54,0
Rubbana	43,2

Fuente: Organization for Economic Co-Operation and Development (2020).

#### **4. Nivel de aceptación de los productos de Pillsens**

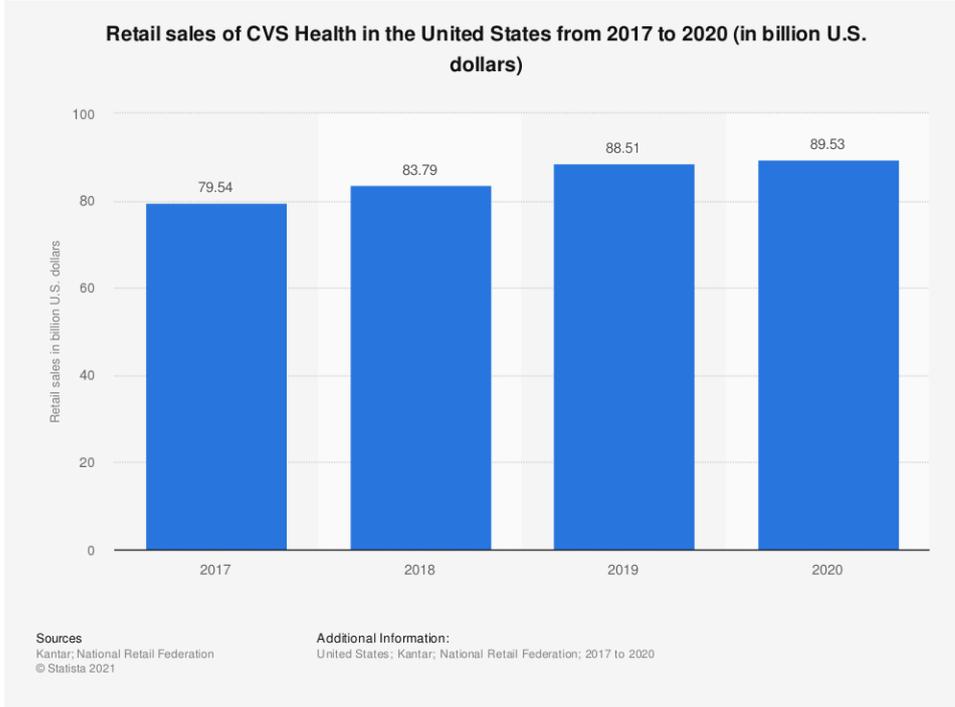
Las ventas de Pillsens en Estados Unidos a septiembre de 2021 son de aproximadamente 58 millones de dólares. Comparando las ventas de Pillsens con los otros productores de analgésicos, nos posicionamos en el puesto 10, detrás de marcas como Advil, Tylenol, Aleve o Bayer como se aprecia en la Tabla 13. Cabe mencionar que otras marcas es el rubro más amplio con 1.177 millones de dólares, y la marca independiente de más venta, Advil, tiene ventas por 449 millones de dólares.

Un punto que puede considerarse a favor de nuestra marca, de origen europeo, es la revisión de los altos precios de los medicamentos en Estados Unidos, donde 40 estados presentaron en mayo de 2019 demandas contra las grandes farmacéuticas, en estas acusan de conspirar para subir artificialmente los precios. Estas demandas pueden ser oportunidad para marcas extranjeras como Pillsens.

#### **5. Principales canales de distribución**

El canal principal de distribución sigue siendo a través de minoristas, siendo estos un alto porcentaje de la venta de medicinas. En el Gráfico 4 vemos las ventas de 2020 de CVS, en total llegaron a vender 89,53 miles de millones de dólares, de este total las ventas por su canal de internet fueron de 1.226 millones de dólares. Cifras similares vemos con Walgreens, quienes vendieron en total 108.000 millones de dólares, de los cuales las ventas por internet representan solo 1.811 millones de dólares.

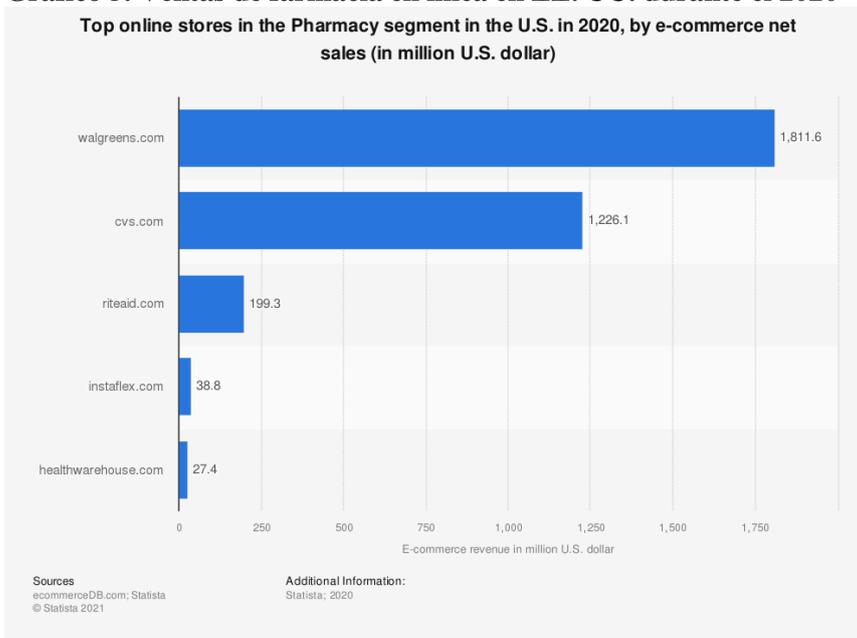
#### Gráfico 4. Ventas totales de CVS del 2017 al 2020



Fuente: National Retail Federation (2021).

Por lo expuesto anteriormente, y como se puede apreciar en el Gráfico 5, tenemos que el canal principal de ventas es el *retail* y farmacéutico. Si bien el mercado de internet es la tendencia, y está con tendencia al alza por las nuevas costumbres de los consumidores, en 2020 representa, para CVS, solo el 2 % de las ventas.

#### Gráfico 5. Ventas de farmacia en línea en EE. UU. durante el 2020



Fuente: ecommerceDB.com (2021).

## **6. Desarrollo tecnológico**

Pillsens cuenta con una planta en Estados Unidos donde fabrica sus productos para el mercado local y para exportación en ocasiones que la demanda sea mayor en los otros países donde opera. El producir en un mercado competitivo como el de Estados Unidos exige realizar investigaciones tecnológicas que mejoren o permitan que el fármaco cumpla su efecto por periodos más prolongados. Ahora la computación está presente en el desarrollo de medicamentos, además tenemos otros campos como la biología estructural que permite analizar cómo es que los fármacos se adhieren a las proteínas y en qué grado modifican su actividad.

Otro factor tecnológico es el que permite realizar operaciones a través de internet, en especial a través de los teléfonos celulares, los cuales se han vuelto presentes en millones de hogares. Si bien abre la posibilidad a realizar operaciones y citas médicas a través de esta vía, aún tenemos gran parte de la atención de salud y venta de medicinas a través del medio tradicional.

Un factor importante para realizar alianzas y poder operar de forma interconectada, es la implementación de interfaces que permitan a los sistemas de gestión de Pillsens y los de clientes y proveedores poder comunicarse. Este es un factor importante para tener procesos más ágiles y reducir errores por manualidad.

## **CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA DE PILLSSENS-CVS**

### **1. Visión de la alianza al 2025**

La visión para la alianza entre Pillsens y CVS se definiría de la siguiente manera:

Ampliar el alcance geográfico de nuestros productos (Rubbana/AndyOx) en todo el mercado norteamericano, a través de la red minorista de CVS proveyendo productos de calidad.

### **2. Misión de la alianza al 2025**

A través de la alianza buscamos que nuestros productos puedan llegar a más personas de manera sostenible, rápida y responsable, teniendo como principios básicos la calidad, la innovación y el desarrollo sostenible para la producción y comercialización de nuestros productos.

### **3. Objetivo general de la alianza**

El objetivo principal de la alianza es el de generar beneficio para ambas compañías. Pillsens obtendrá mayor participación en el mercado norteamericano, 15 % de acuerdo con lo descrito en el plan de Operaciones, a través del ingreso a una de las principales cadenas de farmacias del país, en donde se comercializará los productos que fabrica Pillsens, como marca exclusiva de CVS, y por el lado de esta última, se espera el incremento de las ventas relacionado a este segmento; ello de la mano con un crecimiento sostenible, rentable y socialmente responsable, lo que será desarrollado en el Capítulo VII, Planes funcionales de la alianza.

### **4. Objetivos estratégicos de la alianza**

Los objetivos estratégicos que pasaremos a comentar van de la mano con el objetivo general expuesto anteriormente.

#### **4.1 Crecimiento de ventas al 2025**

A través de la alianza de Pillsens con CVS, se espera que Pillsens tenga un crecimiento a nivel de ingresos para el año 2025 de un 40 por ciento, durante todo el plazo de dicha alianza, logrando así un crecimiento de 15 % de participación en el mercado en promedio para ambos medicamentos, ello gracias a la mayor presencia que tendrán sus productos en todas las tiendas de CVS.

#### **4.2 Niveles de rentabilidad**

La alianza utilizará como índices para la mediación de sus niveles de rentabilidad los siguientes ratios:

- EBITDA (*Earnings before interest, tax depreciation and amortization*).
- ROE (*Return on equity*).
- ROA (*Return on assets*).

Para lo cual, hemos proyectado los siguientes objetivos:

**Tabla 14. Ratios y proyecciones esperadas en las ventas al 2025**

Ratios	Proyección
EBITDA	20 %
ROE	10,50 %
ROA	7,50 %

Fuente: Elaboración propia 2021.

### 4.3 Nivel de posicionamiento

El nivel de posicionamiento al que espera llegar la alianza es el de crear una marca blanca, la cual permita que los clientes de CVS recuerden los productos de Pillsens puedan recordar la marca de manera automática ante la necesidad de algún analgésico y/o antioxidante, teniendo en cuenta que son productos ofrecidos productos de alta calidad, y que ofrezcan los beneficios/resultados que los clientes esperan en un corto plazo, ello se logrará a través de un estudio de mercado en donde se puedan conocer el comportamiento, valoración, y principales necesidades y preferencias de los clientes de CVS.

## 5. Estrategia competitiva de la alianza

Para esta alianza estamos considerando que la estrategia competitiva estará basada en el **liderazgo en costos y la diferenciación**, así se tomará las decisiones para obtener un mejor desempeño en el mercado farmacéutico. Con ello, se busca que Pillsens siga diferenciándose por los altos estándares de calidad que regulan sus procesos de producción, mediante una infraestructura, maquinaria, tecnología y personal altamente capacitado que lo respaldan. Además, se busca generar eficiencias en costos en los canales de distribución, tecnología y servicio al cliente, mediante el *know-how* y posicionamiento que se adquiera a través de la alianza con CVS.

Estas son las estrategias por aplicar, para lograr los objetivos proyectados con la alianza:

- Mantener un porcentaje de inversión fijo en control de calidad, basado en infraestructura, maquinaria y personal altamente calificado para asegurar los estándares deseados y la propuesta de valor hacia nuestros clientes, esto ya sea en nuevos procesos o mejora continua
- Mejorar las herramientas de ventas para los vendedores, implementando una plataforma virtual ágil, la cual les permita contar con la información en tiempo real al momento de la venta, como *stocks*, canales de distribución, llegada de los productos, entre otros, de esta manera potenciamos a la fuerza de venta.
- Contar con un canal de distribución integrado, que permita tener visibilidad de la demanda y las rutas pertinentes para cumplir con el abastecimiento de los productos en las fechas de entrega previstas.

Por otro lado, CVS es una empresa que ayuda a las personas a mejorar su salud, con una organización innovadora debido a que constantemente ha venido implementando mejoras en sus servicios farmacéuticos especializados, ya sea por medio del análisis de datos, automatización de algunos procesos, constante inversión en tecnología y salud digital.

La alianza por realizar entre Pillsens y CVS va a permitir unir las ventajas competitivas entre ambas compañías, logrando acceder y compartir una gran variedad de recursos, así como, a través de una mayor coordinación entre ambos eliminando los costos por ineficiencias, disminuir los tiempos de entrega de los productos, aumentar la calidad del servicio, entre otros.

## **6. Análisis y selección de la estrategia**

Realizaremos el análisis de la estrategia sustentable a través de la matriz FODA/FODA Cruzado, Análisis de la matriz interna y externa y PEYEA.

### **6.1 FODA Cruzado**

A través de esta matriz determinaremos cuales son las estrategias en las que debemos trabajar para poder llegar al crecimiento que se espera.

Estrategias Ofensivas.- Obtenida del cruce de oportunidades con fortalezas, consideradas como de crecimiento.

Estrategias de Orientación.- Obtenida del cruce de oportunidades con debilidades, consideradas como de adaptación.

Estrategias Defensivas.- Obtenida del cruce de amenazas con fortalezas, conocidas como estrategias de mejora.

Estrategias de Supervivencia.- Obtenida del cruce de amenazas con debilidades, en donde se sugiere la reestructuración (ver el Gráfico 6).

**Gráfico 6. FODA cruzado de la alianza Pillsens y CVS**

<b>Alianza PILLSEN/CVS</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
	<p>F1.- Altos niveles de calidad en los productos que produce (Rubana y Andyox).</p> <p>F2.- Ambos productos son de alta rotación, puesto que al ser no éticos, no está restringido a la venta con receta médica.</p> <p>F3.- Al contar con una planta en los Estados Unidos, los costos de producción y distribución serán menores.</p> <p>F4.- Alta calidad y eficiencia en el servicio a los clientes.</p> <p>F5.- Mayor y mejor posicionamiento de los productos al tener como principal canal de distribución a CVS.</p>	<p>A1.- Gran cantidad de competidores, al ser productos no éticos el acceso a ellos es bastante sencillo.</p> <p>A2.- Alta fluctuación en el precio de las materias primas e insumos para la producción de los productos.</p> <p>A3.- Regulaciones cada vez más estrictas en cuanto a la producción y comercialización de los productos.</p> <p>A4.- Incremento en los costos de la mano de obra y maquinaria.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO - Ofensiva - Crecimiento</b>	<b>Estrategia DO - Orientación (adaptación)</b>
<p>O1.- Crecimiento en los ingresos al tener una mayor red en donde los productos puedan ser comercializados.</p> <p>O2.- Búsqueda de innovaciones tecnológicas que permitan reducir los costos de producción de los productos a todo nivel.</p> <p>O3.- Mientras la pandemia del COVID-19 esté presente los analgésicos serán una de los principales medicamentos que estén siendo utilizados para aminorar los síntomas del virus por lo tanto la demanda será mayor.</p> <p>O4.- Mayor accesibilidad a los medicamentos a través de los diferentes canales de distribución que posee CVS.</p> <p>O5.- Probable disminución de los impuestos/aranceles en las importaciones de las materias primas.</p> <p>O6.- Establecer un plan de <i>Marketing</i> junto con CVS, en donde los productos de Pillsens puedan tener un mayor presencia.</p>	<p>E1. Aumento en los ingresos por ventas a través de una mayor presencia en el mercado en EE.UU. (tiendas de CVS) F1, F3, O1, O2, O4.</p> <p>E2.- Aprovechamiento de la coyuntura actual (COVID-19) para la generación de mayores ingresos F2, O1, O3</p> <p>E3.- Disminución de costos de productos mediante la adquisición de maquinaria con los últimos estándares tecnológicos. F3, F5, O2, O4, O6.</p>	<p>E6.- Establecer monitoreo constante en los costos y gastos, real vs presupuesto (O5, D2, D4)</p> <p>E7.- Enfoque y evaluación en las posibles inversiones a realizar (compra de plantas, inversiones financieras, etc.) O6, D1, D4.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia FA - Defensiva (mejora)</b>	<b>Estrategia DA - Supervivencia</b>
<p>D1.- Incorrectas decisiones en las inversiones realizadas (p.e. Publicidad)</p> <p>D2.- Alto gastos fijos, lo que genera que se tenga un EBIT bajo.</p>	<p>E4.- Gran cantidad de actores en el mercado F2, A1</p> <p>E5.- Costos de materias primas en constante fluctuación F3, A2, A3, A4</p>	<p>E8.- Buscar establecer nuevas Alianzas con otras cadenas de farmacia en los Estados Unidos A3, A4, D3, D4.</p>

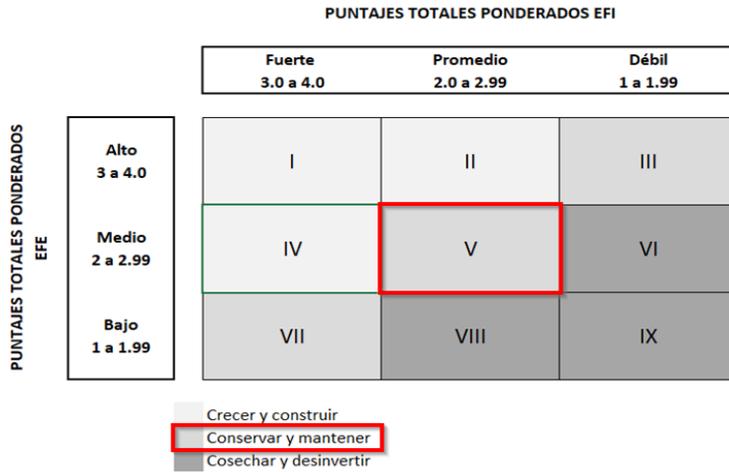
Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 6.2 Matriz Interna y Externa

La matriz Interna y Externa nos permite identificar la estrategia más adecuada que debería tomar Pillsens. Dicha matriz cuenta con 3 cuadrantes que son: crecer/construir, conservar/mantener y cosechar/desinvertir. Es importante mencionar que de acuerdo con David y David (2017), las estrategias más adecuadas son las de crecer y construir.

De acuerdo con la evaluación realizada de la matriz EFE y la matriz EFI, en donde los valores promedios obtenidos para Pillsens fueron de 2,51 y 2,58, respectivamente, podemos concluir que la compañía se encuentra en el cuadrante V (ver el Gráfico 7), lo que nos indica que tenemos la estrategia de mantener y conservar.

### Gráfico 7. Matriz Interna/Externa



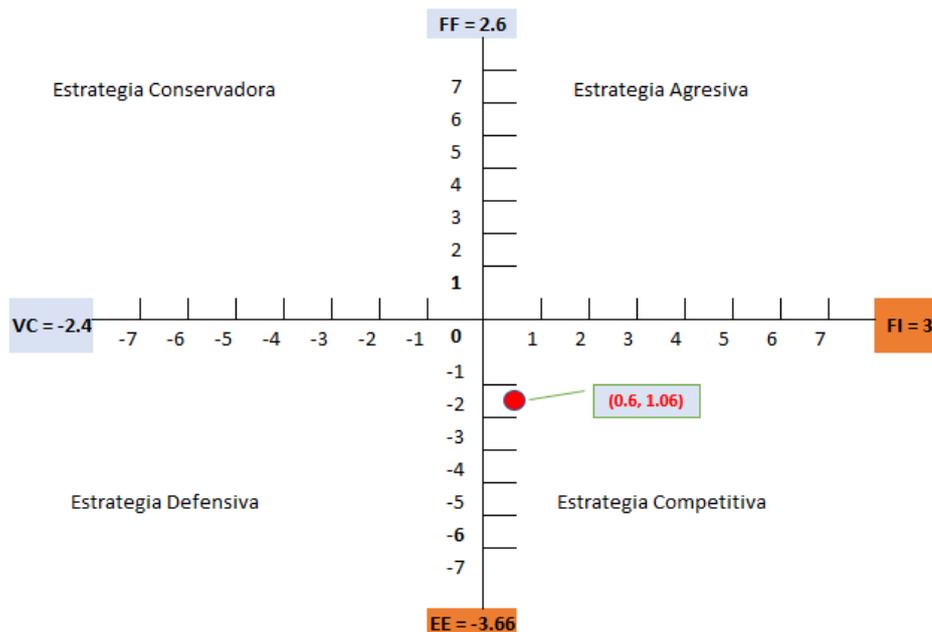
Fuente: David y David (2017).

### 6.3 Análisis de la matriz PEYEA

A través de la matriz PEYEA podremos definir qué tipo de estrategia deberá tomar la alianza, ya sea agresiva, competitiva, conservadora o defensiva (David y David, 2017). Los ejes de la matriz PEYEA presentan dos dimensiones internas (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]), y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]).

De acuerdo con el análisis realizado a la alianza comercial hemos obtenido la puntuación de los diferentes factores, se concluye que la alianza se posiciona en el cuadrante de la estrategia competitiva, lo cual nos indica que hay ventajas para obtener una mayor posición del mercado (ver el Gráfico 8).

### Gráfico 8. Matriz PEYEA



Fuente: David y David (2017).

## 7. Modelo de negocio de la alianza - Descripción de la alianza comercial

Como parte de la estrategia diseñada para ambas empresas, proponemos un modelo de negocio que involucre una alianza comercial de duración determinada con posibilidad de ser renovada conforme se vean los resultados del periodo inicial.

Principalmente, la alianza será planteada de modo tal que ambos negocios obtengan beneficios tangibles y que esta mejore para ambas empresas en distintas aristas tales como: distribución, promoción, comercialización, posibilidad de marca blanca y cuota de mercado.

Por tal motivo, consideramos que para que la alianza rinda los frutos esperados y genere los beneficios proyectados para ambos negocios es necesario determinar factores primordiales como i) objeto, ii) prestaciones (distribución de márgenes), iii) obligaciones, iv) representaciones y garantías, v) exclusividad para desarrollo de marca blanca, vi) establecer responsabilidades e indemnidades, y algunas provisiones adicionales que resultan muy importantes de establecer de manera previa para evitar conflicto entre las partes.

## 8. CANVAS Pillsens en alianza con CVS

Con esta alianza se busca tener un modelo de negocio B2B, con venta de productos farmacéuticos con altos controles de calidad hacia los clientes finales, además de poder atender a los pedidos por lotes para hospitales u otras entidades del gobierno de los Estados Unidos a través de CVS. Dentro de los recursos claves de la alianza, se contarán con plantas de producción para analgésicos y antioxidantes con altos controles de calidad, suministros suficientes de materia prima y un canal de distribución integrado para el abastecimiento y distribución oportuna de los productos, a través del fuerte posicionamiento que tiene CVS en los 52 estados de los Estados Unidos. Ver el Gráfico 9.

**Gráfico 9. Modelo de negocio CANVAS de la alianza**

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de productos farmacéuticos para la venta.</li> <li>- Entes reguladores de los productos farmacéuticos en cada país donde se comercializan (Ministerios, FDA, CDC, etc.).</li> <li>- Accionistas.</li> <li>- Directorio</li> <li>- Empresas de la industria para abastecimiento.</li> <li>- Empresas aseguradoras.</li> <li>- Hospitales, clínicas</li> <li>- Médicos, visitantes médicos, laboratorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabricación de antioxidantes y analgésicos con altos controles de calidad.</li> <li>- Estimación de la demanda para abastecimiento de farmacias de la cadena.</li> <li>- Planificación de la producción</li> <li>- Distribución de los productos terminados.</li> <li>- Gestión financiera de la empresa</li> <li>- Supervisión de relaciones comerciales con proveedores.</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planta de fabricación de analgésicos y antioxidantes en Finlandia y EE.UU.</li> <li>- Materia prima suficiente para la producción objetivo.</li> <li>- Locales ubicados a lo largo y ancho de los EE.UU. (CVS)</li> <li>- Cadena de distribución para abastecimiento y distribución de los productos (CVS)</li> <li>- Personal capacitado de alto rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analgésicos y antioxidantes con un alto proceso de control de calidad.</li> <li>- Medicamentos aprobados y certificados por las autoridades regulatorias de cada mercado.</li> <li>- Farmacias ubicadas estratégicamente para conveniencia de nuestros clientes.</li> <li>- Productos White Label a precios asequibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing orientado a los clientes finales de los productos en stock.</li> <li>- Programa de fidelización a los clientes.</li> <li>- Personal de atención al usuario para la atención de nuestros clientes.</li> <li>- Acercamiento a los centros minoristas para impulsar la venta de los productos.</li> <li>- Ejecutivos comerciales para la atención de los clientes.</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negocio B2C - Venta a clientes finales de productos farmacéuticos con prescripción y sin esta.</li> <li>- Atención de pedidos por lote a hospitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigido específicamente a atender el mercado de CVS respecto de antioxidantes y analgésicos.</li> </ul>
<b>Estructura de Costes</b>		<b>Fuentes de Ingreso</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materia prima</li> <li>- Mano de obra</li> <li>- Costo de mercadería</li> <li>- Gastos de promoción</li> <li>- Personal de Almacén</li> <li>- Personal de tiendas (Cajeros, vendedores almaceneros)</li> <li>- Gastos Administrativos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos de Publicidad y Servicio al Cliente.</li> <li>- Depreciación de Maquinaria y Edificaciones.</li> <li>- Gestión de Inventario y Almacenamiento.</li> <li>- Fondo promocional - rebates.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de antioxidantes y analgésicos al por mayor.</li> </ul>		

Fuente: Neos Chronos Template Library Business Model Canvas.

## **9. Cadena de valor considerando la alianza comercial entre Pillsens y CVS**

### **9.1 Actividades primarias**

Logística de entrada. Encargados de la recepción de mercadería, gestión de inventarios, almacenamiento y distribución al área de Operaciones, y gestión de devoluciones en caso se deba retornar algún insumo al proveedor. Un punto que estamos considerando en esta logística de entrada es la información digital de los clientes, que luego se procesa para generar información para las actividades de operaciones. Ese último punto es tan importante como el físico, ya que CVS depende mucho de la información para generar eficiencias.

Operaciones. Encargados de la producción de farmacéuticos en los Estados Unidos. Son los principales encargados de la gestión de la calidad (control y aseguramiento) en la elaboración de los productos. Esta área es muy importante para cumplir el objetivo de la empresa de diferenciación en base a la calidad. Dentro del subproceso de control de calidad se controlará que los productos elaborados cuenten con el debido proceso de elaboración.

El área de Operaciones también se encargará de procesar la información de sus clientes y proceder a desplegar a los profesionales, así como distribuir a su personal de acuerdo a las necesidades de los pacientes, tanto en instalaciones propias como en coordinación con los socios de negocio.

Logística de Salida. Encargados de la gestión de los requerimientos de abastecimiento de clientes distribuidores, programación de entregas, selección de las rutas, distribución de los productos terminados, entrega en cada almacén transitorio y punto final de entrega, tanto para sus divisiones minoristas, como a sus instalaciones y socios. En este punto se gestiona el almacenamiento final, redes de distribución y cumplimiento de órdenes de pedido. También abarca la distribución de personal de la salud a sus instalaciones.

*Marketing* y Ventas. Estas actividades se enfocarán en lograr que los clientes finales puedan acercarse a las instalaciones de atención minorista de CVS y atención ambulatoria; Dentro de estas actividades está la gestión de fuerza de venta, selección de canales, promoción, publicidad, y gestión de precios.

Servicios Posventa. Servicio de atención al cliente post venta, recaba las quejas y reclamos que se puedan presentar, las cuales nos servirán como insumo para mejora evolutiva. Estos pueden ser a través de encuestas, *mailing*, línea telefónica 0800, garantías, entre otros.

### **9.2 Actividades de soporte**

Infraestructura de la empresa. Son las actividades estratégicas y de soporte de toda la cadena de valor. Tenemos áreas de planeamiento y finanzas, áreas legales, contables, auditoría interna, y gestión de calidad.

Gestión Humana. Encargados de actividades clave como reclutamiento y selección del talento mediante la medición de competencias y habilidades, realizan la inducción, capacitación y desarrollo de los colaboradores en áreas que les permitan mejorar su desempeño, línea de carrera, incentivos, gestionar el reconocimiento y promoción de los colaboradores más destacados, también son encargados de ver las compensaciones, clima y cultura de la empresa.

Desarrollo Tecnológico. Encargado de proveer la infraestructura necesaria para atender los diferentes canales de contacto con los clientes (Apps, Web, SMS, Atención en ventanilla, entre otros), así como del procesamiento de la información alimentada del área de Operaciones. Además, se encargan de la I&D de nuevas soluciones, implementación, dar soporte, mantenimiento y optimización de todos los servicios que se soporten en plataformas tecnológicas de los procesos internos de la compañía.

Adquisiciones. Encargados de la adquisición de insumos para la operación (planta y administrativos), negociación y llegar a acuerdos de compra con proveedores, establecer los criterios y condiciones de compra, buscar alternativas de insumos, maquinaria, nuevas tecnologías.

#### **10. Efectos de sinergia de la alianza**

Los efectos de la sinergia planteada entre ambas compañías son tangibles, la alianza entre Pillsens y CVS genera un rédito financiero para ambas compañías que analizaremos en el Capítulo VIII.

En primer lugar, podemos determinar que la alianza planteada permitirá que Pillsens expanda su mercado en 52 estados que conforman los Estados Unidos colocando sus productos en toda la cadena de tiendas de CVS ganando así un mayor mercado. Por otro lado, también se generará ahorros a nivel de gastos de *marketing* y publicidad ya que los mismos podrán realizarse de manera conjunta. La fabricación de los productos, podrá realizarse con estimados más reales evitando los vencimientos y/o mermas. Asimismo, CVS se beneficia de la generación de una marca blanca, en analgésicos y antioxidantes, que le permite ofrecer productos a mejor precio brindándole beneficios económicos, dado el bajo costo, el alto margen y rotación de los productos en sus farmacias.

## CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES DE LA ALIANZA

### 1. Plan de Operaciones

El plan de Operaciones de la alianza busca mejorar el proceso productivo de los medicamentos, con el objetivo de lograr abastecer la demanda de los clientes, que se verá incrementada con la alianza.

#### 1.1 Objetivos

A continuación, presentamos los objetivos que serán ejecutados del 2022 al 2025 (Tabla 15):

**Tabla 15. Objetivos funcionales de Operaciones**

Perspectiva	Objetivo estratégico	Actual 2021	Objetivo 2025	Objetivos funcionales	Plan de Operaciones
Rentabilidad	Incremento de ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)	13%	20%	-Incremento de la productividad 25%	-Mejoras y automatización de la planta de producción -Implementar metodología <i>Lean</i>
	Incremento de rentabilidad sobre los fondos propios de la empresa (ROE)	3%	10,50%	-Disminuir productos defectuosos en 3%	
	Incremento de rentabilidad sobre los activos (ROA)	2.23%	7.50%	-Disminuir los costos operativos hasta 10% -Niveles de inventario final no mayor a 10.000 unidades	
Crecimiento	Incremento en las ventas	-	40%	-No presentar roturas de <i>stock</i> -Cumplimiento con las entregas planificadas al 100%	-Sistema de logística integrado -Realizar una adecuada estimación de producción
	Incremento en la participación del mercado	-	15%	-Índice de satisfacción del cliente no menor al 90%	-Asegurar que los productos cumplan con los estándares de calidad -Identificación y respuesta efectiva de las necesidades de los consumidores
Posicionamiento	Nivel de posicionamiento de marca base	-	-		Estudio de mercado (comportamiento, preferencias del cliente CVS)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 1.2 Estrategia de Operaciones

- Se continuará con las inversiones para potenciar la fábrica, asegurando que se encuentre en condiciones óptimas y así realizar un proceso productivo más eficiente.
- Se aplicará la metodología Lean, implementando el método Kaizen lo que permitirá una mejora continua en los procesos.
- Se implementará procesos JIT que ayuden a producir lo necesario y solo cuando se requiera y así evitar sobrecostos.
- Se implementará un sistema de logística integrado que permitirá realizar un adecuado monitoreo del nivel de *stock*, asimismo, se revisará continuamente los KPI, se afianzarán las relaciones con los proveedores mejorando así su capacidad de suministro con la compañía.

### 1.3 Presupuesto

En la Tabla 16 presentamos presupuesto asociado al plan de Operaciones:

**Tabla 16. Presupuesto del plan de Operaciones en miles de USD**

N°	Acciones	2022	2023	2024	2025
1	Mejoras y automatización de la planta de producción	11.354	10.738	10.007	9.161
2	Implementación de Sistema de Logística Integrado	9.935	9.396	8.756	8.016
3	Implementación de procesos Lean	7.096	6.712	6.255	5.725
Presupuesto anual		28,385	26.846	25.018	22.909

Fuente: Elaboración propia 2021

## 2. Plan de Marketing y Ventas

Un punto importante que tomar en cuenta con la alianza con CVS es el refuerzo de las estrategias de *marketing* en el mercado de Estados Unidos, con el propósito de lograr incrementar los ingresos y obtener una mayor cuota de mercado. A continuación, presentamos el *marketing mix*:

- **Producto:** Pillsens ofrece medicamentos como los Analgésicos que son utilizados para el alivio y reducción del dolor, ya sea cabeza, muscular o en general, y los Antioxidantes, medicamentos que previenen la oxidación en el cuerpo humano. Estos llevarán el rotulado específico de la marca propia de CVS, con indicación que la producción es realizada por Pillsens.
- **Precio:** El precio de los Analgésicos en los últimos años tuvo un promedio de 337 dólares y de los antioxidantes 256 dólares. Debemos tener en cuenta que estos precios son para paquetes de mil unidades. Con la estrategia de eficiencia en costos se reducirán los precios gradualmente. De acuerdo con las estimaciones realizadas, en 2022 iniciaremos la alianza con un precio de venta de 310 dólares para analgésicos estimando para el 2025, tener un precio de 305 dólares; en el caso de los antioxidantes en 2022 el precio será de 235 dólares y se proyecta que para el 2025 el precio será de 223 dólares.
- **Plaza:** Como consecuencia de la alianza con CVS se venderán en todos los puntos de venta de esta compañía, llegando directamente al consumidor a través de CVS, la cual cuenta con alrededor de 10.000 tiendas en todo Estados Unidos.
- **Promoción:** Pillsens contará con un *product manager* quien tendrá el contacto directo con CVS. La promoción de los productos, al ser marca blanca, estará a cargo de CVS con el soporte de Pillsens en capacitaciones para que las consultas en el centro de atención de CVS sean respondidas adecuadamente.

### 2.1 Objetivos

A continuación, presentamos los objetivos que serán ejecutados del 2022 al 2025 (Tabla 17):

**Tabla 17. Objetivos funcionales del plan de Marketing**

Perspectiva	Objetivo estratégico	Actual 2021	Objetivo 2025	Objetivos funcionales	Plan de Marketing y Ventas
Rentabilidad	Incremento de ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)	13%	20%	-Reducción de gastos de marketing	-Realizar un adecuado presupuesto de los gastos de marketing y ventas y buscar a los proveedores con mejores precios.
	Incremento rentabilidad sobre los fondos propios de la empresa /ROE)	3%	10,5%		
	Incremento de rentabilidad sobre los activos (ROA)	2,23%	7,50%		
Crecimiento	Incremento en las ventas	-	40%	-Incremento de número de clientes	-Campaña de lanzamiento en todas las tiendas de CVS. -Realizar promociones en las tiendas con menores ventas. - Integrar nuestros sistemas al sistema de ventas de CVS para contar información inmediata de ventas que permita tomar decisiones en conjunto.
	Incremento en la participación del mercado	-	+15%	-Incrementar el número de seguidores e interacciones en la página web -Disminución de cantidad de reclamos	-Publicidad a través de redes sociales y página web, donde la empresa resalte su experiencia y posicionamiento en el mercado y se informe todos los canales de venta. -Capacitaciones periódicas al personal de Servicio al Cliente y Posventa. -Difundir los beneficios de los medicamentos principalmente el de antioxidantes y resaltar la calidad de estos.
Posicionamiento	Nivel de posicionamiento de marca base	-	-		-Estudio de mercado (comportamiento, preferencias del cliente CVS)

Fuente: Elaboración propia 2021.

## 2.2 Presupuesto

Cada actividad cuenta con un presupuesto asociado el cual se presenta en la Tabla 18:

**Tabla 18. Presupuesto para el plan de Marketing y Ventas (en miles de USD)**

N°	Acciones	2022	2023	2024	2025
1	Campañas de lanzamiento en tiendas CVS	5.000	-	-	-
3	Promociones en tiendas con menor ventas	-	5.369	5.629	5.889
4	Capacitaciones al personal de Servicio al Cliente y Posventa	2.406	3.579	3.753	3.926
5	Integración con el sistema de ventas de CVS	5.812	7.159	6.004	4.711
6	Estudio de mercado	1.703	1.790	1.879	1.963
Presupuesto anual		14,922	17.897	17.263	16.489

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3. Plan de Recursos Humanos

Pillsens, al ser una empresa que pertenece al sector de manufactura, tiene al capital humano como un recurso muy importante, por eso consideran que es estratégico mantener buenas relaciones con los colaboradores, se preocupan por conocer sus necesidades y expectativas y aplican estrategias de retención de talento, lo cual genera beneficios para el negocio como mejora en costos, procesos, productividad, etc.

#### 3.1 Objetivos

Se plantean los siguientes objetivos que serán ejecutados del 2022 al 2025 (Tabla 19):

**Tabla 19. Objetivos para el plan de Recursos Humanos**

Perspectiva	Objetivo estratégico	Actual 2021	Objetivo 2025	Objetivos funcionales	Plan de Recursos Humanos
Rentabilidad	Incremento de ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)	13%	20%	-Reducción del gasto de contratación -Clima laboral mayor al 80%	-Realizar una búsqueda eficiente de personal operativo nuevo a fin de cubrir mayor producción -Revisar el sistema de remuneraciones e incentivos a fin de que sean justos comparados con el mercado -Medir el desempeño del personal y establecer un sistema de reconocimientos
	Incremento rentabilidad sobre los fondos propios de la empresa (ROE)	3%	10,5%		
	Incremento de rentabilidad sobre los activos (ROA)	2,23%	7,50%		
Crecimiento	Incremento en las ventas	-	40%	-Disminuir el índice de rotación -Reducir los niveles de ausentismos	- Capacitar al personal de producción respecto a las mejoras a aplicar en los procesos - Mejorar el proceso de retención de talento humano - Implementar un programa de bienestar
	Incremento en la participación del mercado	-	+ 15%	-Mejora en indicador de experiencia posventa	- Capacitar al personal de Servicio de Posventa respecto a los productos que ofrecen - Fortalecer políticas y cultura organizacional entre Pillsens y CVS (ej. Trabajo en equipo)
Posicionamiento		-	-		- Estudio de mercado (comportamiento, preferencias del cliente CVS)

Fuente: Elaboración propia 2021.

### 3.2 Cultura

Pillsens busca impulsar una fuerte cultura organizacional, por lo cual algunos de sus planes funcionales que se implementarán serán: involucrar al personal con la visión, misión y valores de la alianza con CVS, fomentar el trabajo en equipo, implementar programas de desarrollo continuo, realizar retroalimentación continua y mantener una adecuada comunicación en todos los niveles de la compañía.

### 3.3 Presupuesto

**Tabla 20. Presupuesto para el plan de Recursos Humanos (en miles de USD)**

Nº	Acciones	2022	2023	2024	2025
1	Capacitación de empresas especializadas, respecto a las mejoras a aplicar en los procesos productivos	4.258	4.474	4.691	4.258
2	Revisión del sistema de remuneraciones e incentivos acorde al mercado	852	-	852	-
3	Implementar un sistema de evaluación de desempeño 360 y de reconocimientos	3.406	2.506	1.501	1.570
Presupuesto anual		8,515	6.980	7.044	5.828

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 4. Plan de Responsabilidad Social

### 4.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los ODS son objetivos y metas comunes para el desarrollo sostenible mundial y aspiraciones esperadas para el 2030. Este es un llamado a los gobiernos, empresas y a la sociedad civil, para poner fin a la pobreza y crear una vida digna y de oportunidades para todos, dentro de los límites del planeta.

Los ODS considerados para este plan son:

- (3) - Garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades es esencial para el desarrollo sostenible.
- (8) - Un crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida.
- (9) - Busca introducir y promover nuevas tecnologías, facilitar el comercio internacional y permitir el uso eficiente de los recursos Industria, innovación e infraestructura.
- (12) - Mantener una producción y consumo responsable generando el menor impacto posible al medio ambiente.
- (15) - Prevenir, detener y revertir la degradación de los ecosistemas.

**Gráfico 10. Objetivos de Desarrollo Sostenible**



Fuente: ONU (2015). Resultado propio.

## CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA ALIANZA

### 1. Supuestos y consideraciones básicas

- El tipo de cambio empleado para la realización de todos los cálculos que se presentarán en el presente capítulo es de USD 1,13 por euro.
- El mercado de Finlandia atenderá exclusivamente a Francia, por lo que Estados Unidos dejará de enviar producción hacia allá.
- Considerar las proyecciones de maquinaria y edificios para cubrir las proyecciones en ventas y colocar como supuesto que solo Finlandia cubrirá Francia.
- Se debe considerar que el crecimiento para el 2024 y 2025 en Rubbana no será el mismo que en los años previos por el probable fin de la pandemia.
- Podríamos considerar un incremento en las ventas menor en Rubbana para el 2024-2025 pero mucho mayor en AndyOx y llegar a los porcentajes de crecimiento proyectados para el año como un total.
- Considerar el ingreso al mercado de medicina especializada para el COVID-19.
- Se considera un margen de seguridad de 3 % ante cualquier contingencia.
- Se considerará un impuesto a las ganancias de 25 por ciento.  $T = 25 \%$ .

### 2. Proyección de ventas

#### 2.1 Proyección de ventas con alianza

De acuerdo con lo desarrollado sobre la alianza entre CVS y Pillsens se presenta las proyecciones de demanda y venta de Pillsens en EE. UU. para los próximos 4 años:

**Tabla 21. Proyección de ventas con alianza**

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ventas netas (en miles de dólares)</b>	<b>76,967,544</b>	<b>84,664,298</b>	<b>92,361,053</b>	<b>100,057,807</b>	<b>107,754,561</b>
Rubbana (en miles de dólares)	43,165,439	47,481,983	51,798,527	51,798,527	51,798,527
Andyox (en miles de dólares)	33,802,104	37,182,315	40,562,525	40,562,525	40,562,525
<b>Total Producción</b>	<b>275.73</b>	<b>311.39</b>	<b>342.27</b>	<b>349.00</b>	<b>351.73</b>
<b>Precio Rubbana (dólares)</b>	<b>320</b>	<b>310</b>	<b>308</b>	<b>307</b>	<b>305</b>
Cantidad Rubbana (miles de unidades)	134.89	153.17	168.18	168.73	169.83
<b>Precio AndyOx (dólares)</b>	<b>240</b>	<b>235</b>	<b>233</b>	<b>225</b>	<b>223</b>
Cantidad AndyOx (miles de unidades)	140.84	158.22	174.09	180.28	181.90

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 2.2 Proyección de ventas sin alianza

En caso alguna de las partes no desee realizar la alianza, las ventas de Pillsens en EE. UU., para los próximos 4 años, se verán afectadas sustancialmente conforme se muestra en la siguiente tabla con las proyecciones de demanda y ventas de Pillsens (ver la Tabla 22).

**Tabla 22. Proyección de ventas sin alianza**

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ventas netas (en miles de dólares)</b>	<b>76,967,544</b>	<b>79,606,818</b>	<b>82,045,909</b>	<b>83,900,323</b>	<b>86,070,847</b>
Rubbanna (en miles de dólares)	43,165,439	44,892,057	46,463,279	47,392,545	48,577,358
Andyox (en miles de dólares)	33,802,104	34,714,761	35,582,630	36,507,779	37,493,489
<b>Total Producción</b>	<b>276</b>	<b>292</b>	<b>309</b>	<b>324</b>	<b>341</b>
<b>Precio Rubbana (dólares)</b>	<b>320</b>	<b>315</b>	<b>309</b>	<b>303</b>	<b>297</b>
Cantidad Rubbana (miles de unidades)	134.89	142.63	150.45	156.45	163.56
<b>Precio AndyOx (dólares)</b>	<b>240</b>	<b>232</b>	<b>225</b>	<b>218</b>	<b>211.15</b>
Cantidad AndyOx (miles de unidades)	140.84	149.58	158.07	167.37	177.57

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 3. Proyección de producción

### 3.1 Proyección de producción en EE. UU., con alianza

En la Tabla 23 se muestra la proyección de la producción que realizaría Pillsens en Estados Unidos con aplicación del acuerdo comercial de alianza con CVS, proyectada para los próximos 4 años.

**Tabla 23. Proyección de producción con alianza**

	2021	2022	2023	2024	2025
Capacidad de los edificios, miles de unidades	313	317	346	384	415
Capacidad de los edificios próximo año, miles de unidades	333	362	401	434	445
Capacidad de la maquinaria, miles de unidades	306	320	350	382	457
Capacidad de producción, miles de unidades	306	317	346	382	415
Capacidad Requerida	-	313	343	349	352
Inversión edificios	20	45	55	50	30
Inversión maquinaria	-	90	110	120	170
Depreciación edificios	15.6	15.8	17.3	19.2	20.7
Depreciación maquinaria	102.1	76.6	79.9	87.5	95.6

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3.2 Proyección de producción en EE. UU., sin alianza

En la Tabla 24 se muestra la proyección de la producción que realizaría Pillsens en EE. UU. sin aplicación del acuerdo comercial de alianza con CVS, proyectada para los próximos 4 años.

**Tabla 24. Proyección de producción sin alianza**

	2021	2022	2023	2024	2025
Capacidad de los edificios, miles de unidades	313	297	312	326	345
Capacidad de los edificios próximo año, miles de unidades	313	327	342	361	345
Capacidad de la maquinaria, miles de unidades	306	300	310	327	346
Capacidad de producción, miles de unidades	306	297	310	326	345
Capacidad Requerida	306	296	307	324	342
Inversión edificios	0	30	30	35	0
Inversión maquinaria	140	70	85	95	100
Depreciación edificios	15.6	14.8	15.6	16.3	17.3
Depreciación maquinaria	55.4	76.6	74.9	77.5	81.8

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 4. Estado de resultados

##### 4.1 Proyección con aplicación de alianza

A continuación, mostramos el estado de resultados de Pillsens con aplicación del acuerdo comercial de alianza con CVS, proyectada para los próximos 4 años, establecidos en el punto 2.2 (ver la Tabla 25).

**Tabla 25. Estado de resultados con alianza (en miles de euros)**

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ventas</b>	127,080	133,891	140,703	147,514	154,325
<b>Costos</b>					
Compras de materiales y suministros	(41,616)	(43,343)	(46,116)	(48,574)	(50,556)
Costes variables de personal	(13,799)	(14,539)	(15,278)	(16,018)	(16,758)
Transporte	(192)	(202)	(213)	(223)	(233)
Cambios en inventarios	1,007	1,007	1,007	1,007	1,007
<b>Margen Bruto</b>	<b>72,480</b>	<b>76,815</b>	<b>80,103</b>	<b>83,707</b>	<b>87,786</b>
Publicidad	(18,230)	(11,600)	(11,695)	(11,818)	(11,654)
Servicio a cliente	(5,585)	(3,830)	(3,892)	(3,855)	(3,854)
Investigación de mercado	(1,408)	(1,408)	(1,408)	(1,408)	(1,408)
	<b>(25,223)</b>	<b>(16,838)</b>	<b>(16,995)</b>	<b>(17,081)</b>	<b>(16,916)</b>
<b>Gastos operativos</b>					
Administración	(9,074)	(9,300)	(9,600)	(9,600)	(9,700)
Control de calidad	(14,500)	(14,500)	(14,790)	(15,086)	(15,840)
Mejora en la eficiencia de costos	(6,850)	(6,987)	(7,127)	(7,269)	(7,415)
Costos del inventario de existencias	(86)	(86)	(86)	(86)	(86)
Depreciación	(10,392)	(8,563)	(10,301)	(9,823)	(9,347)
<b>Margen Operativo</b>	<b>6,355</b>	<b>20,541</b>	<b>21,205</b>	<b>24,762</b>	<b>28,482</b>
<b>Otros ingresos/gastos</b>					
Intereses devengados	757	781	708	631	559
Int.exp. en préstamos a largo plazo	(1,522)	(1,432)	(1,242)	(1,045)	(842)
Beneficio antes de impuestos	5,591	19,890	20,671	24,348	28,199
Impuestos directos	(1,398)	(5,332)	(5,422)	(6,432)	(7,532)
<b>Utilidad neta</b>	<b>4,193</b>	<b>14,558</b>	<b>15,249</b>	<b>17,915</b>	<b>20,668</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 4.2 Proyección sin aplicación de alianza

Tabla 26. Estado de resultados sin alianza (en miles de euros)

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ventas</b>	127,080	129,416	128,956	128,721	129,001
<b>Costos</b>					
Compras de materiales y suministros	(41,616)	(39,625)	(40,549)	(41,855)	(42,973)
Costes variables de personal	(13,799)	(12,878)	(13,418)	(14,062)	(14,622)
Transporte	(192)	(198)	(204)	(210)	(216)
Cambios en inventarios	1,007	1,007	1,007	1,007	1,007
<b>Margen Bruto</b>	<b>72,480</b>	<b>77,723</b>	<b>75,793</b>	<b>73,602</b>	<b>72,197</b>
Publicidad	(18,230)	(19,750)	(18,740)	(18,140)	(17,650)
Servicio al cliente	(5,585)	(6,500)	(6,565)	(6,631)	(6,697)
Investigación de mercado	(1,408)	(1,408)	(1,408)	(1,408)	(1,408)
	<b>(25,223)</b>	<b>(27,658)</b>	<b>(26,713)</b>	<b>(26,179)</b>	<b>(25,755)</b>
<b>Gastos operacionales</b>					
Administración	(9,074)	(9,074)	(9,500)	(9,500)	(9,500)
Control de calidad	(14,500)	(15,300)	(15,000)	(14,900)	(14,600)
Mejora en la eficiencia de costos	(6,850)	(7,000)	(7,200)	(7,300)	(7,500)
Costos del inventario de existencias	(86)	(86)	(86)	(86)	(86)
Depreciación	(10,392)	(8,563)	(10,075)	(9,343)	(8,729)
<b>Margen Operativo</b>	<b>6,355</b>	<b>10,042</b>	<b>7,219</b>	<b>6,294</b>	<b>6,028</b>
<b>Otros ingresos/gastos</b>					
Intereses devengados	757	871	987	1,107	1,240
Int. exp. en préstamos a largo plazo	(1,522)	(1,522)	(1,522)	(1,522)	(1,522)
Beneficio antes de impuestos	5,591	9,391	6,684	5,879	5,746
Impuestos directos	(1,398)	(2,348)	(1,671)	(1,470)	(1,436)
<b>Utilidad neta</b>	<b>4,193</b>	<b>7,043</b>	<b>5,013</b>	<b>4,409</b>	<b>4,309</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5. Estado de situación financiera

### Proyección sin aplicación de alianza

A continuación, mostramos el estado de situación financiera de Pillsens sin aplicación del acuerdo comercial de alianza con CVS, proyectada para los próximos 4 años, establecidos en el punto 3.2 (ver la Tabla 27).

**Tabla 27. Estado de situación financiera sin alianza (en miles de euros)**

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Activos</b>					
<b>Activo circulante</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	79,405	89,677	97,833	104,700	113,089
Cuentas por cobrar	10,445	10,638	10,600	10,581	10,604
Inventario de productos terminados	5,227	1,418	1,419	1,622	1,519
	95,077	101,733	109,852	116,903	125,212
Edificios	73,055	72,843	71,809	70,907	68,242
Maquinaria	19,642	19,299	17,258	15,550	14,247
<b>Total Activos</b>	<b>187,774</b>	<b>193,875</b>	<b>198,919</b>	<b>203,360</b>	<b>207,700</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>					
<b>Pasivos</b>					
Deuda a largo plazo	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Pagos anticipados recibidos	600	0	0	0	0
Cuentas por pagar	3,421	3,078	3,109	3,140	3,172
<b>Total pasivos</b>	<b>44,021</b>	<b>43,078</b>	<b>43,109</b>	<b>43,140</b>	<b>43,172</b>
<b>Capital contable</b>					
Capital social	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Otro capital restringido	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Ganancias acumuladas	119,560	123,753	130,797	135,810	140,219
Beneficio para el año	4,193	7,043	5,013	4,409	4,309
<b>Total capital contable</b>	<b>143,753</b>	<b>150,797</b>	<b>155,810</b>	<b>160,219</b>	<b>164,529</b>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	<b>187,774</b>	<b>193,875</b>	<b>198,919</b>	<b>203,360</b>	<b>207,700</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Proyección con aplicación de alianza

**Tabla 28. Estado de situación financiera con alianza (en miles de euros)**

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Activos</b>					
<b>Activo circulante</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	79,405	90,433	104,105	112,289	135,404
Cuentas por cobrar	10,445	12,427	11,566	18,869	12,686
Inventario de productos terminados	5,227	1,626	1,289	1,112	1,324
	95,077	104,486	116,959	132,269	149,413
Edificios	73,055	73,155	73,556	73,055	72,042
Maquinaria	19,642	19,929	18,435	17,083	17,359
<b>Total Activos</b>	<b>187,774</b>	<b>197,571</b>	<b>208,950</b>	<b>222,408</b>	<b>238,814</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>					
<b>Pasivos</b>					
Deuda a largo plazo	40,000	34,696	29,202	23,512	17,617
Pagos anticipados recibidos	600	-	-	-	-
Cuentas por pagar	3,421	4,564	4,750	4,967	5,219
<b>Total pasivos</b>	<b>44,021</b>	<b>39,260</b>	<b>33,952</b>	<b>28,479</b>	<b>22,836</b>
<b>Capital contable</b>					
Capital social	5,000	35,000	65,000	95,000	125,000
Otro capital restringido	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Ganancias acumuladas	119,560	93,753	79,749	66,013	55,310
Beneficio para el año	4,193	14,558	15,249	17,915	20,668
<b>Total capital contable</b>	<b>143,753</b>	<b>158,311</b>	<b>174,998</b>	<b>193,928</b>	<b>215,978</b>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	<b>187,774</b>	<b>197,571</b>	<b>208,950</b>	<b>222,408</b>	<b>238,814</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 6. Proyección del Flujo de Caja Económico, con alianza

Mostramos la proyección del Flujo de Caja Económico que realizaría Pillsens con aplicación del acuerdo comercial de alianza con CVS, proyectada para los próximos 4 años (ver la Tabla 29).

**Tabla 29. Proyección de Flujo de Caja Económico con alianza (en miles de dólares)**

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>INGRESOS</b>					
Ingreso por Ventas		84,664	92,361	100,058	107,755
<b>EGRESOS</b>					
Inversiones por Activo fijo	(84,750)	(7,921)	(8,148)	(7,054)	(7,619)
Costos de Producción		(21,220)	(23,582)	(24,374)	(24,573)
Gastos Administrativos		(5,204)	(5,577)	(5,763)	(5,994)
Gastos de Venta		(21,494)	(22,654)	(23,723)	(24,875)
Impuesto a la Renta		(2,984)	(3,149)	(3,861)	(4,654)
<b>FC ECONÓMICO</b>	<b>(84,750)</b>	<b>25,841</b>	<b>29,251</b>	<b>35,283</b>	<b>40,040</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>					
Préstamo	25,293				
- Amortización de capital		(5,994)	(6,208)	(6,430)	(6,661)
- Intereses		(905)	(691)	(469)	(238)
- Ahorro Fiscal		226	173	117	60
<b>FC FINANCIERO</b>	<b>(59,457)</b>	<b>19,168</b>	<b>22,525</b>	<b>28,501</b>	<b>33,200</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 6.1 Principales indicadores con alianza

Mostramos algunos indicadores del desempeño de la organización con la alianza entre Pillsens y CVS, proyectada para los próximos 4 años (ver la Tabla 30).

**Tabla 30. Indicadores con alianza**

IR	25%
KD	3,58%
COK	6,27%
WACC	5.20%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 6.2 Cálculo del VAN y TIR sobre los flujos de Caja Económico y Financiero

A continuación, mostramos en la Tabla 31 el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno de ambos flujos de caja realizados.

**Tabla 31. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno (en miles de dólares)**

Flujos de Caja	2021	2022	2023	2024	2025
FC Económico	(84,750)	25,841	29,251	35,283	40,040
FC Financiero	(59,457)	19,168	22,525	28,501	33,200

FC Económico	
TIR E	18.16%
VANE	111,008

FC Financiero	
TIR F	23.70%
VAN F	90,160

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- Si bien el enfoque de calidad de Pillsens permite contar con productos reconocidos por los consumidores, los gastos operativos y los costos de mercadotecnia son elevados. Se debe buscar una estrategia que permita reducir los costos e incrementar beneficios.
- Debido al desempeño de la empresa en el ejercicio 2021, Pillsens debe replantear su estrategia para poder mejorar su rentabilidad y agregar mayor valor a los accionistas.
- Realizar una alianza con una empresa como CVS generará ahorros en costos de mercadotecnia, ya que, al operar como marca blanca, el enfoque en eficiencia en costos y calidad permite generar mejores sinergias entre las empresas, tal y como se puede observar en análisis realizado en la cadena de la alianza.
- A través de la alianza se podrá afianzar los recursos y capacidades que mantienen tanto Pillsens como CVS, logrando cubrir algún recurso que alguna compañía carece, esto permitirá la reducción de costos operativos.

### 2. Recomendaciones

- Se recomienda a Pillsens revisar anualmente la alianza comercial firmada con CVS, con la finalidad de evaluar una posible extensión de la alianza, dicha evaluación deberá ir de la mano con el cumplimiento de los objetivos esperados de ambas partes.
- Se recomienda a Pillsens mantenerse actualizada con la tecnología para sus maquinarias, debido a que en los próximos años se espera que toda la industria de manufacturas de medicamentos pueda realizarse de manera más eficiente, todo ello con la finalidad de mantener la calidad de los productos y mantener los costos bajos. Asimismo, se recomienda que asegure a largo plazo las materias primas con las que elabora las medicinas con sus principales proveedores.
- Luego de que termine la pandemia, en donde los analgésicos fueron uno de los principales medicamentos que se utilizaron para mitigar la enfermedad, Pillsens debe estar atenta y hacer una correcta evaluación de producción y *marketing*, con la finalidad de asegurar los volúmenes de venta.
- Se recomienda que Pillsens defina los KPI estratégicos y operativos para medir el cumplimiento de los objetivos de la alianza y que estos sean evaluados anualmente para poder detectar desviaciones y definir oportunamente las acciones a ejecutar a fin de poder replantear la estrategia y/o los planes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Vasca de Internacionalización (2020). *El Mercado de la Biosalud en EE. UU.* Noviembre  
bre [https://basquetrade.spri.eus/wp-content/uploads/2021/01/0121\\_Estudio\\_Mercado\\_BIO\\_EEUU\\_cas.pdf](https://basquetrade.spri.eus/wp-content/uploads/2021/01/0121_Estudio_Mercado_BIO_EEUU_cas.pdf)
- Barney, J. B. y Hesterly, W. S (2019). *Strategic management and competitive advantage: concepts*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/?il=8864>
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México.
- Drug Store News. (2019). Leading internal analgesic tablet brands in the United States in 2019, based on sales (in million U.S. dollars)\* [Graph]. In Statista. Retrieved July 01, 2022, from <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/194510/leading-us-analgesic-tablet-brands-in-2013-based-on-sales/>
- EcommerceDB.com. (2021). Top online stores in the Pharmacy segment in the U.S. in 2020, by e-commerce net sales (in million U.S. dollar) [Graph]. *Statista*. Retrieved January 02, 2022, from <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/1081151/top-online-stores-pharmacies-united-states-ecommercedb>
- FarmaIndustria. (2020). *El impacto de la industria farmacéutica en Europa: 37.500 millones de euros en I+D, 800.000 empleos directos y más de 275.000 millones de euros en producción*. <https://www.farmaindustria.es/web/otra-noticia/el-impacto-de-la-industria-farmacautica-en-europa-37-500-millones-de-euros-en-id-800-000-empleos-directos-y-mas-de-275-000-millones-de-euros-en-produccion/>
- Federovisky, S. (2019). Experimentos con animales en la mira: los datos afirman que los testeos ya trascienden la industria cosmética y medicinal. *Infobae*. <https://www.infobae.com/tendencias/ecologia-y-medio-ambiente/2019/05/06/experimentos-con-animales-en-la-mira-los-testeos-ya-trascienden-la-industria-cosmetica-y-medicinal/>.
- Lima, L. (2019). Por qué los medicamentos en Estados Unidos son los más caros del mundo (y por qué Trump los quiere importar de Canadá). *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-48346031>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Ediciones Díaz Santos S.A.
- Naciones Unidas (2015). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

- National Retail Federation. (2021). Retail sales of CVS Health in the United States from 2017 to 2020 (in billion U.S. dollars) [Graph]. *Statista*. Retrieved January 02, 2022, from <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1139830/retail-sales-of-cvs-health-in-the-us-us/>
- Organization for Economic Co-Operation and Development. (2020). *Final consumption expenditure of households*. [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA\\_TABLE5](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA_TABLE5)
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Editorial Rei Argentina.
- Serra, A. (2021). Amazon Pharmacy: ¿Revolucionará La Industria Farmacéutica? *Foonkie Monkey*. <https://www.foonkiemonkey.co.uk/es/amazon-pharmacy-will-it-disrupt-the-pharma-industry/>
- Vivas, M. A. (2020). Uso de medicamentos genéricos en Estados Unidos. *Consultorsalud*. <https://consultorsalud.com/uso-de-medicamentos-genericos-en-estados-unidos/>
- World Bank. (2022). Size of the urban and rural population of the United States from 1960 to 2020 (in millions) [Graph]. In *Statista*. Retrieved July 01, 2022, from <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/985183/size-urban-rural-population-us/>

## **ANEXOS**

**Anexo 1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)**

<b>POSICION ESTRATEGICA INTERNA</b>	<b>VALOR</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>Fortaleza financiera (FF)</b>			
Solvencia	1		
Rendimiento sobre el patrimonio	2		
Apalancamiento	4		
Liquidez	2		
Capital de trabajo	4		
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.6</b>		
<b>POSICION ESTRATEGICA INTERNA</b>	<b>VALOR</b>		
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>			
Participación de mercado	-2		
Calidad del producto o servicio	-1		
Procesos constructivos	-3		
Lealtad de los clientes	-2		
Control sobre los proveedores y distribuidores	-4		
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2.4</b>		
<b>POSICION ESTRATEGICA EXTERNA</b>	<b>VALOR</b>		
<b>Estabilidad del macroambiente (EE)</b>			
Variabilidad de la demanda	-4		
Gama de precios de los productos de la competencia	-3		
Barreras para entrar en el mercado	-3		
Rivalidad de la competencia	-3		
Productos sustituis	-6		
Impuestos	-3		
<b>PROMEDIO</b>	<b>- 3.67</b>		
<b>POSICION ESTRATEGICA EXTERNA</b>	<b>VALOR</b>		
<b>Fortaleza de industria (FI)</b>			
Potencial de crecimiento	4		
Potencial de utilidades	2		
Estabilidad financiera	2		
Facilidad para entrar en el mercado	3		
Productividad, utilización de la capacidad	4		
<b>PROMEDIO</b>	<b>3</b>		

## Anexo 2. Organigrama de Pillsens



### Anexo 3. Indicadores financieros con alianza

	2021	2022	2023	2024	2025
ROE	2.92%	9.20%	8.71%	9.24%	9.57%
ROA	2.23%	7.37%	7.30%	8.06%	8.65%