



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO DE PILLSENS”

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

Presentado por

Sra. Estefany Marina Cock Alcalde

Sra. Karla Gabriela Nureña Cruz

Sra. Deyanireth Isabel Torres Gronerth

Sr. Jimmy Javier Sirlupu Silva

Sr. Jefferson Rojas Palomino

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, octubre 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado “**PLAN ESTRATÉGICO PILLSSENS**” presentado por Doña Estefany Marina Cock Alcalde, Doña Karla Gabriela Nureña Cruz, Doña Deyanireth Isabel Torres Gronerth, Don Jimy Javier Sirlupú Silva y Don Jefferson Rojas Palomino, para optar el Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 16 de septiembre del 2023 dando el siguiente resultado:

COLOCAR CAPTURA DE PANTALLA



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO** | Escuela de
Postgrado

Plan estratégico de Pillsens

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

Presentado por
Estefany Marina Cock Alcalde
Karla Gabriela Nureña Cruz
Deyanireth Isabel Torres Gronerth
Jimy Javier Sirlupú Silva
Jefferson Rojas Palomino

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro
ORCID: 0000-0002-7397-1970

Lima, ~~setiembre~~ agosto-2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

11%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Fecha: 19 de septiembre de 2023

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras queridas familias, quienes han sido una fuente inagotable de amor, apoyo y fortaleza durante estos dos intensos años de estudio, ya que cada paso que dimos fue respaldado por ellos. Su presencia y comprensión nos dieron la fuerza necesaria para perseverar, y su ánimo nos inspiró a alcanzar nuestras metas académicas. Gracias por ser nuestro refugio en las noches de estudio y por celebrar nuestros logros. Con todo nuestro amor y gratitud, les dedicamos este trabajo que es un testimonio de nuestra determinación y compromiso.

Queremos expresar nuestra profunda gratitud a nuestro asesor, profesor Juan Alejandro Flores Castro, cuya orientación, sabiduría y apoyo fueron fundamentales en la realización de este trabajo. Finalmente, queremos agradecer a los profesores del MBA PROM 49, cuyo aporte y apoyo fueron invaluable en este camino.

RESUMEN EJECUTIVO

Pillsens es una compañía farmacéutica que produce y comercializa analgésicos y antioxidantes en tres países (Finlandia, Francia y Estados Unidos), siendo Estados Unidos el país en el que ha logrado vender la mayor cantidad de sus productos, entre el 45% y 55% en los últimos 8 años.

En la sede de Estados Unidos (Pillsens – Estados Unidos), la cuota de mercado se encuentra por debajo de la media respecto de sus competidores, aplica la estrategia competitiva de liderazgo en costos y en los últimos 5 años su EBITDA ha disminuido de manera significativa (del 22% a 12%). Por otro lado, la tendencia del sector farmacéutico de medicamentos de venta libre sin receta médica (OTC - Over The Counter) en Estados Unidos se mantiene creciente (3% anual aproximadamente). Este sector presenta barreras de entrada que dificultan la comercialización de nuevos productos.

Como resultado del análisis realizado se confirma que es imperativo para Pillsens – Estados Unidos definir una estrategia a largo plazo que le permita continuar con un crecimiento y una expansión sostenida en el mercado estadounidense. Por este motivo, se presenta el siguiente trabajo de investigación cuyo objetivo es proponer la estrategia que le permitirá a dicha sede posicionarse mejor en el sector OTC.

El presente plan estratégico para Pillsens – Estados Unidos plantea crecer en ventas a través de una alianza comercial de 5 años con CVS Health dado su importante posicionamiento en Estados Unidos, lo cual se logrará con una renovación e innovación tecnológica del proceso de producción, que permitirá duplicar la cantidad de unidades producidas, sin incrementar de manera sustancial sus costos de producción.

En ese sentido, el documento incluye: un plan de Marketing que define la estrategia de ventas; un plan de Operaciones para incrementar la capacidad de producción y eficiencias en costos; un plan de Recursos Humanos para mantener y buscar al mejor personal; un plan de Responsabilidad Social para impactar positivamente al medio ambiente y a la sociedad; y finalmente, un plan de Finanzas que confirma que la inversión de los planes son viables.

Finalmente, la inversión a realizar es de US\$ 36 millones, de los cuales, el 50% será financiado con capital propio y el otro 50% será financiado mediante préstamos bancarios, con lo cual, luego de 5 años, se obtendrá una utilidad de US\$ 17.8 millones y se alcanzará un retorno sobre el capital de 18%.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO EMPRESARIAL	3
1.1 Consideraciones generales	3
1.1.1 Sobre Pillsens – Estados Unidos	3
1.1.2 Sobre CVS Health	5
1.3 Descripción del perfil estratégico de ambas empresas	6
1.4 Descripción del problema que enfrenta Pillsens – Estados Unidos al 2022	7
1.5 Enfoque y descripción de la solución prevista	7
1.6 Alcance de la propuesta.....	7
1.7 Limitaciones de la propuesta.....	8
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	9
2.1 Macroentorno – Análisis PESTELG	9
2.1.1 Entorno político y legal	9
2.1.2 Entorno económico.....	10
2.1.3 Entorno sociocultural.....	11
2.1.4 Entorno tecnológico.....	12
2.1.5 Entorno ecológico.....	13
2.1.6 Entorno global	13
2.2 Microentorno – Análisis y atractividad del sector	14
2.2.1 Amenazas de nuevas entrantes	16
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	16
2.2.3 Poder de negociación de los compradores.....	17
2.2.4 Amenaza de los productores sustitutos.....	17
2.2.5 Intensidad de rivalidad entre los competidores	17

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	18
2.4 Conclusiones	19
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	20
3.1 Análisis interno de Pillsens – Estados Unidos	20
3.1.1 Modelo de negocio	20
3.1.2 Cadena de Valor al 2022.....	20
3.1.3 Análisis de áreas funcionales.....	20
3.1.4 Análisis VRIO.....	25
3.1.5 Definición de ventaja competitiva.....	25
3.1.6 Definición de la estrategia competitiva	25
3.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	26
3.1.8 Conclusiones.....	26
3.2 Análisis interno de CVS – Health.	26
3.2.1 Modelo de negocio.	26
3.2.2 Cadena de Valor al 2022.....	27
3.2.3 Análisis de áreas funcionales.....	27
3.2.4 Análisis VRIO.	28
3.2.5 Definición de ventaja competitiva.....	28
3.2.6 Definición de la estrategia competitiva.	29
3.2.7 Matriz EFI.	29
3.2.8 Conclusiones.....	29
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO	30
4.1 Mercados de productos farmacéuticos no éticos.....	30
4.1.1 Demanda en el sector OTC en Estados Unidos.....	30
4.1.2 Oferta de los productos OTC.....	31
4.1.3 Proyecciones de ventas.....	31
4.2 Segmentación y comportamiento	33
4.3 Evolución del producto y del mercado.....	33
4.3.1 Cambios en el tratamiento de la prevención.....	34
4.3.2 Cambios de los productos con receta médica a los productos OTC.....	34
4.3.3 Incremento de marcas privadas	34
4.3.4 Incremento de los <i>pharma tech</i>	34

4.3.5 Evolución a la cadena de valor virtual	34
4.4 Canales de comercialización, tendencias tecnológicas	35
4.5 Conclusiones	35
CAPÍTULO V. CVS COMO SOCIO DE PILLSSENS	36
5.1 Visión y misión de Pillsens – Estados Unidos	36
5.2 Objetivos estratégicos de Pillsens – Estados Unidos	36
5.2.1 Objetivos estratégicos de crecimiento	36
5.2.2 Objetivos estratégicos de rentabilidad.....	36
5.2.3 Objetivos estratégicos de crecimiento sostenible.....	36
5.3 Planteamiento general de la alianza	36
5.4 Modelo de negocio de Pillsens – Estados Unidos a partir del 2023	37
5.5 Cadena de valor de Pillsens – Estados Unidos a partir de 2023	37
5.6 Estrategia y ventaja competitiva de Pillsens – Estados Unidos al 2023	37
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	39
6.1 Análisis de situación del área de Marketing.....	39
6.2 Objetivos del área de Marketing	40
6.3 Formulación estratégica de Marketing	40
6.3.1 Estrategia de segmentación	40
6.3.2 Estrategia de posicionamiento.....	40
6.4 Estrategia de la mezcla de Marketing	41
6.4.1 Producto.....	41
6.4.2 Precio.....	41
6.4.3 Plaza	42
6.4.4 Promoción.....	42
6.5 Planes de acción del área de Marketing	42
6.5.1 Presupuesto del área de Marketing.....	42
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....	43
7.1 Análisis del área de Operaciones	43
7.1.1 Incrementar la capacidad productiva.....	44
7.1.2 Incrementar la eficiencia operativa	45
7.2 Objetivos del área de Operaciones	45

7.3 Planes de acción del área de Operaciones	45
7.4 Presupuesto del área de Operaciones	45
CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	46
8.1 Objetivos del área de Recursos Humanos	46
8.2 Planes de acción del área de Recursos Humanos	46
8.3 Presupuesto del área de Recursos Humanos	46
CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	47
9.1 Objetivos del plan de Responsabilidad Social	47
9.2 Planes de acción del plan de Responsabilidad Social	47
9.3 Presupuesto del plan de Responsabilidad Social.....	47
CAPÍTULO X. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS	48
10.1 Objetivos del área de Finanzas	48
10.2 Supuestos financieros	48
10.3 Proyecciones financieras	48
10.4 Evaluación financiera	48
10.4.1 Costo de Oportunidad de Capital (COK o K_e)	48
10.4.2 Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)	48
10.4.3 Flujo de caja incremental	49
10.5 Indicadores financieros.....	49
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXOS	54
NOTAS BIOGRÁFICAS	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	CVS Health en Estados Unidos.....	6
Tabla 2.	Crecimiento anual del PBI en Estados Unidos en los últimos años.....	10
Tabla 3.	Atractividad de la industria para Pillsens – Estados Unidos.....	18
Tabla 4.	Planteamiento general de la alianza	36
Tabla 5.	Proyección de ventas.....	37
Tabla 6.	Consideraciones para determinar la demanda.....	37
Tabla 7.	Ventas de Pillsens – Estados Unidos usando canales de CVS (miles de Dólares).....	39
Tabla 8.	Proyección de la demanda de Pillsens – Estados Unidos	40
Tabla 9.	Precio <i>benchmarking</i> B2C	41
Tabla 10.	Precio de productos B2B: Canales actuales y canales CVS (en dólares)	42
Tabla 11.	Evolución de costos.....	43
Tabla 12.	Evolución histórica de la estructura de costos de inventarios en Estados Unidos.....	44
Tabla 13.	Características de las nuevas máquinas a adquirir	44
Tabla 14.	Producción deseada.....	45
Tabla 15.	Proyección de capital / ROE / EBITDA	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Evolución del ROE en Pillsens – Estados Unidos	4
Figura 2.	Evolución del precio de los productos de Pillsens - Estados Unidos.....	4
Figura 3.	Evolución de los costos fijos y costos variables totales de Pillsens - Estados Unidos	5
Figura 4.	Evolución de las ventas Pillsens - Estados Unidos por producto	5
Figura 5.	Tasa de inflación en Estados Unidos a enero 2023.....	10
Figura 6.	Tasa de crecimiento de intereses en Estados Unidos a enero 2023	11
Figura 7.	Comportamiento de consumo por sector al 2020.....	12
Figura 8.	Ingresos en comercio electrónico en los Estados Unidos de 2017 a 2025 (en miles de millones de dólares).....	13
Figura 9.	Ventas globales del sector farmacéutico desde 2017 a 2021 por regiones (en miles de millones de dólares).....	14
Figura 10.	Diez áreas terapéuticas líderes en Estados Unidos según el gasto en medicamentos en 2020* (en miles de millones de dólares).....	15
Figura 11.	Tamaño total del mercado de suplementos dietéticos de Estados Unidos de 2016 a 2024, por ingrediente (en miles de millones de dólares).....	15
Figura 12.	Clasificación al 2021 de las 10 principales empresas biotecnológicas y farmacéuticas de Estados Unidos según los ingresos totales (en miles de millones de dólares)	18
Figura 13.	Desempeño financiero de Pillsens – Estados Unidos (en millones de dólares)..	20
Figura 14.	Desempeño logístico (en millones de unidades).....	22
Figura 15.	Desempeño de la producción (en miles de unidades).....	23
Figura 16.	Evolución de las ventas versus gastos de marketing (en millones de dólares) ...	23
Figura 17.	Costos de personal versus costos de despidos (en millones de dólares).....	24
Figura 18.	Investigación de mercado (en millones de dólares)	25
Figura 19.	Ingresos por sector OTC en Estados Unidos.....	31
Figura 20.	Top 10 de compañías en el mercado OTC	31
Figura 21.	Ventas de CVS Health desde el 2015 al 2021 en Estados Unidos y proyección de ventas CVS Health al 2025	32
Figura 22.	Proyección de ventas del mercado estadounidense al 2028 en productos farmacéuticos OTC correspondientes a Analgésicos y Vitaminas y Minerales .	32

Figura 23. Proyección de ventas para los productos farmacéuticos OTC Analgésicos y
Vitaminas y Minerales de CVS Health en los próximos 8 años 33

ANEXOS

Anexo 1.	Matriz EFE de Pillsens – Estados Unidos.....	55
Anexo 2.	Modelo de negocio de Pillsens – Estados Unidos.....	56
Anexo 3.	Cadena de valor de Pillsens – Estados Unidos.....	56
Anexo 4.	Análisis VRIO de Pillsens – Estados Unidos.....	57
Anexo 5.	Matriz EFI de Pillsens – Estados Unidos.....	57
Anexo 6.	Modelo de negocio de CVS	58
Anexo 7.	Cadena de valor de CVS	58
Anexo 8.	Análisis VRIO de CVS	59
Anexo 9.	Matriz EFI de CVS.....	59
Anexo 10.	Segmentación y comportamiento.....	60
Anexo 11.	Cambio en el modelo de negocio de Pillsens – Estados Unidos.....	61
Anexo 12.	Cadena de valor de Pillsens – Estados Unidos a partir del 2023	61
Anexo 13.	Objetivos del área de Marketing	62
Anexo 14.	Planes de acción del área de Marketing	63
Anexo 15.	Presupuesto del área de Marketing	64
Anexo 16.	Objetivos del área de Operaciones.....	65
Anexo 17.	Planes de acción para el área de Operaciones	66
Anexo 18.	Presupuesto del área de Operaciones	67
Anexo 19.	Objetivos del área de Recursos Humanos.....	68
Anexo 20.	Planes de acción del área de Recursos Humanos.....	69
Anexo 21.	Presupuesto del área de Recursos Humanos	71
Anexo 22.	Objetivos de Responsabilidad Social.....	72
Anexo 23.	Planes de acción del área de Responsabilidad Social	73
Anexo 24.	Presupuesto del área de Responsabilidad Social.....	74
Anexo 25.	Objetivos del área de Finanzas	74
Anexo 26.	Cuenta de resultados de Estados Unidos (miles de euros).....	75
Anexo 27.	Supuestos para la elaboración de los flujos de caja	76
Anexo 28.	Proyección de los estados de ganancias y pérdidas 2022-2027 (miles de dólares).....	77
Anexo 29.	Flujo de caja sin estrategia (miles de dólares)	77
Anexo 30.	Flujo de caja con estrategia (miles de dólares)	78
Anexo 31.	Factores de cálculo de Beta.....	78

Anexo 32.	Factores de cálculo de COK.....	78
Anexo 33.	Factores de cálculo de WACC	79
Anexo 34.	Flujo de caja incremental - VAN y TIR Económico / Financiero	79

INTRODUCCIÓN

El mercado farmacéutico estadounidense de medicinas que no requieren de recetas médicas viene mostrando un crecimiento sostenido en los últimos 10 años (3%), lo cual se apoya en una tendencia cada vez más acentuada de la población por adoptar un estilo de vida saludable. Sin embargo, este sector presenta altas barreras de entrada debido a que sus procesos productivos requieren de una gran inversión en activos fijos como instalaciones físicas y maquinarias, a fin de tener una alta capacidad de producción que le permita aprovechar las economías de escala, lo cual se suma a la rivalidad de alta intensidad entre los competidores de dicho sector, que exige la venta de productos a precios competitivos.

En ese sentido, la sede de Pillsens en Estados Unidos, productora y comercializadora de analgésicos y antioxidantes, no ha podido alcanzar una cuota de mercado que permita reducir con mayor eficiencia, sus costos tanto fijos como variables y que, además, le permita mejorar su competitividad en el mercado, situación que se refleja en una reducción del 10% en su EBITDA en tan solo 5 años. Sin embargo, dicha empresa es reconocida en el mercado estadounidense por la calidad de sus productos, lo cual representa una oportunidad para generar una alianza comercial con CVS Health (la segunda cadena de farmacias minoristas más grande en los Estados Unidos), donde se pueda aprovechar su amplio rango de atención de productos en el mercado americano y los canales de distribución con los que cuenta para incrementar las ventas de Pillsens, y así apalancar la inversión necesaria para atender a dicho socio con un acuerdo comercial que asegure un nivel de ventas relevante en el mediano plazo.

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico que le permita a Pillsens de Estados Unidos incrementar sus ventas de manera significativa y lograr una distribución más eficiente de sus costos fijos mediante una alianza comercial con CVS Health, para lo cual se ha definido la siguiente estructura: En el primer capítulo del trabajo de investigación se analiza la ventaja competitiva de la empresa, los resultados logrados los últimos 5 años y el detalle de la problemática que enfrenta hoy en día; lo cual es complementado con un análisis del perfil competitivo de CVS.

En el segundo capítulo se analiza las tendencias del sector, su macro y micro entorno a nivel político, legal, económico, social cultural y tecnológico, a fin de identificar oportunidades que puedan hacer frente a las amenazas existentes. Además, se investigó a sus principales competidores, el poder de negociación de la empresa versus sus proveedores y clientes, los productos contra los que compite y las estrategias que aplica la competencia.

En el tercer capítulo se revisa el modelo de negocio de Pillsens – Estados Unidos, su cadena de valor, retos funcionales y las ventajas competitivas con las que cuenta.

En el capítulo IV se realiza un análisis del mercado donde se identifican las oportunidades comerciales que existen en el sector y que la empresa puede aprovechar. Así mismo, se realizó la evaluación de la segmentación y comportamiento del consumidor para ser más asertivos con la estrategia de marketing.

En el quinto capítulo se plantea la estrategia que deberá aplicar Pillsens – Estados Unidos, y en los últimos capítulos se detallan los planes funcionales que permitirán lograr los objetivos estratégicos. El documento finaliza con las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO EMPRESARIAL

El objetivo de este capítulo es analizar el perfil de Pillsens – Estados Unidos como compañía, su evolución y desempeño en los últimos 12 años. Además, se analizarán los retos que debe enfrentar a futuro para mantener su solvencia y sostenibilidad en el mercado, evaluando como alternativa principal una posible alianza comercial con otra empresa que le permita complementar sus recursos y capacidades actuales para abordar dichos retos. En el desarrollo del capítulo se sustentarán las razones de dicha alianza entre Pillsens y el posible futuro socio, CVS Health.

1.1 Consideraciones generales

1.1.1 Sobre Pillsens – Estados Unidos

El presente trabajo de investigación se realiza sobre los resultados de la estrategia planteada por la empresa Pillsens – Estados Unidos para operar en el mercado farmacéutico de la sede en Estados Unidos e incluye la información financiera y comercial presentada por dicha sede en los últimos 12 años para identificar una propuesta que permita mejorar su rentabilidad mediante un mejor aprovechamiento de sus canales de venta y una alianza comercial con la empresa CVS.

A continuación, se describe a Pillsens - Estados Unidos:

- **Visión.** Ser líderes en investigación e innovación para el consumo de suplementos vitamínicos y de medicamentos de venta libre, pensando en el bienestar de nuestros clientes¹.
- **Misión.** Llevar salud y bienestar a nuestros consumidores para mejorar e incrementar su calidad de vida².
- **Productos/servicios.** Fabrica dos productos: i) Un analgésico comercializado bajo el nombre de Rubbana, y ii) un antioxidante comercializado bajo el nombre de AndyOx.
- **Clientes.** Distribuidores de medicamentos de venta libre sin receta médica en Estados Unidos.
- **Estrategia competitiva.** De acuerdo con Porter (2009), la estrategia competitiva de Pillsens es el liderazgo en costos, esto quiere decir que se busca producir a un menor costo para ofrecer el precio más bajo del mercado.

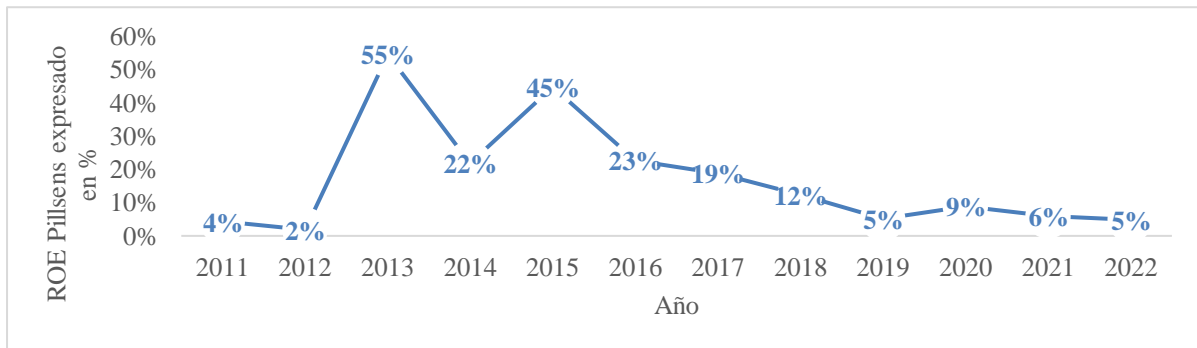
¹ La visión ha sido propuesta por los autores de la presente investigación.

² La misión ha sido propuesta por los autores de la presente investigación.

Pillsens – Estados Unidos ha presentado una reducción de su rentabilidad en los últimos 7 años debido a la disminución del precio de sus productos en un escenario de recesión económica, el incremento de su estructura de costos y un volumen de ventas que se mantuvo casi constante.

Figura 1

Evolución del ROE en Pillsens – Estados Unidos



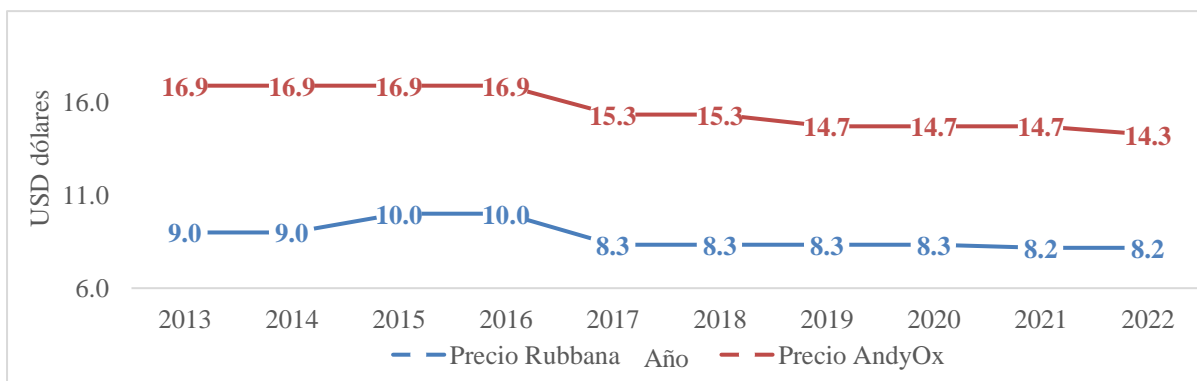
La figura se elaboró a partir del análisis de los últimos 12 años de Pillsens – Estados Unidos.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Como se puede apreciar en la siguiente figura, los precios de los dos productos de Pillsens – Estados Unidos (Rubbana y AndyOx) han venido disminuyendo de forma sostenida en los últimos 6 años debido a la decisión de la empresa de no alejarse de los precios de la competencia y así perder cuota de mercado.

Figura 2

Evolución del precio de los productos de Pillsens - Estados Unidos



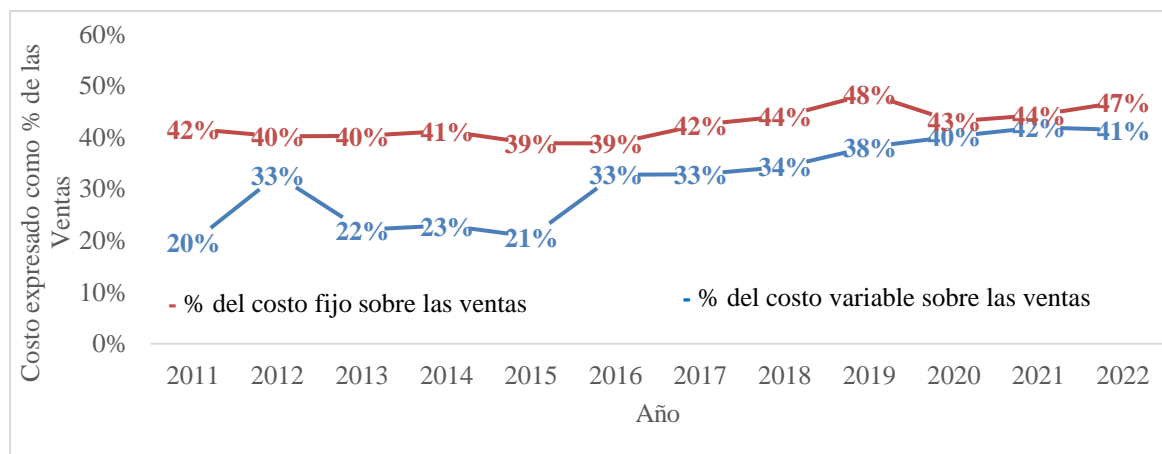
La figura se elaboró a partir del análisis de los últimos 12 años de Pillsens – Estados Unidos.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Respecto de su estructura de costos, esta ha venido creciendo de forma sostenida a causa del aumento del precio de mercado de los insumos utilizados en la producción de sus productos, a lo cual se suma un mayor gasto en publicidad, servicio al cliente, y personal comercial con el objetivo de incrementar las ventas, y por un mayor gasto en el control de calidad para mejorar la productividad de la empresa.

Figura 3

Evolución de los costos fijos y costos variables totales de Pillsens - Estados Unidos



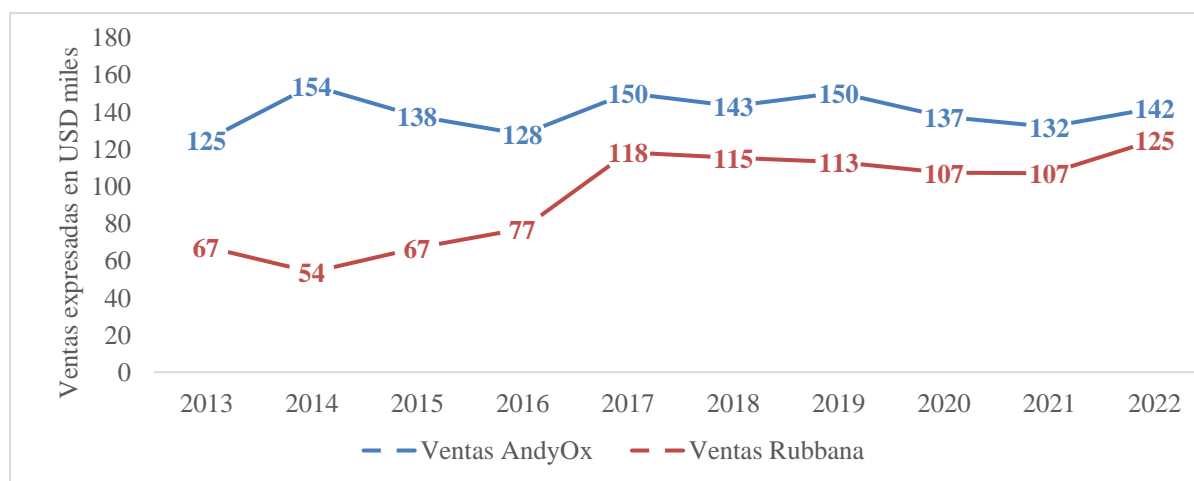
La figura se elaboró a partir del análisis de los últimos 12 años de Pillsens – Estados Unidos.

Nota: Elaboración propia, 2023.

En los últimos 5 años las ventas del producto Rubbana no se han incrementado sustancialmente, y las ventas del producto AndyOx han mostrado una tendencia a la baja.

Figura 4

Evolución de las ventas Pillsens - Estados Unidos por producto



La figura se elaboró a partir del análisis de los últimos 12 años de Pillsens – Estados Unidos.

Nota: Elaboración propia, 2023.

1.1.2 Sobre CVS Health

La empresa se funda en 1963 como minorista de productos de salud y belleza. Con el transcurso de los años, debido a la consolidación de la industria farmacéutica en los Estados Unidos a partir de la década de 1990, la compañía fue agregando servicios de farmacia y de administración de planes de medicación, fusionándose con ciertas compañías como Melville, Revco, Standtlander Pharmacy, Eckerd, PBM Caremark, MinuteClinic, y Coram LLC. Actualmente, CVS Health es la segunda cadena de farmacias minoristas más grande en los

Estados Unidos (operando con alrededor de 10,000 farmacias) y cuenta con uno de los administradores de planes de medicación más grande de Estados Unidos; adicionalmente, tiene presencia a nivel nacional en los 50 estados de Estados Unidos con más de 250,000 colaboradores.

A continuación, se presenta una descripción de CVS Health en Estados Unidos:

Tabla 1

CVS Health en Estados Unidos

CVS Health	
Visión	Esforzarse por mejorar la calidad de vida humana.
Misión	Brindar atención experta y soluciones innovadoras en farmacia y atención médica que sean efectivas y fáciles para los clientes.
Productos / Servicios	CVS está orientada en brindar servicios relacionados a: <ul style="list-style-type: none"> • Farmacias especializadas. • Clínicas de salud: Target, Minute Clinics. • Tiendas minoristas: Dispensación de recetas, dispensación de pedidos por correo. Sus principales productos son: <ul style="list-style-type: none"> • Productos naturales de belleza. • Bocadillos saludables. • Medicamentos de marca propia y de terceros.
Clientes	B2C (Business to consumer) en Estados Unidos.
Estrategia competitiva basada en	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer calidad en salud que sea accesible para las personas y comunidades. • Alta tecnología de salud digital. • Crear oportunidades de valor para colaboradores, clientes, proveedores e inversionistas.

Nota: Elaboración propia, 2023.

1.3 Descripción del perfil estratégico de ambas empresas

De acuerdo con la descripción de perfil competitivo de Porter (2009), se observa que ambas empresas tienen como estrategia competitiva el liderazgo en costos.

En el caso de Pillsens, la empresa inició sus operaciones en Estados Unidos con una estrategia competitiva orientada al liderazgo en costos, debido a la poca inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) para desarrollar nuevos productos y la alta competencia de precios en el mercado de productos OTC; esto trajo como consecuencia un mayor esfuerzo por desarrollar eficiencia en los procesos productivos y aumentar las ventas con el objetivo de generar economías de escala que permitieran reducir los costos de producción. Los productos de Pillsens no presentan en su composición algo que los diferencie de la competencia; sin embargo, cuentan con una reputación diferenciada por ser una marca europea.

Para el caso de CVS Health, el modelo de negocio que utiliza la empresa para administrar su línea de negocio de farmacias minoristas y servicios gestionados para el cuidado de la salud es el de liderazgo en costos. CVS utiliza principalmente la estrategia genérica basada en liderazgo de costos ya que minimiza los costos asociados a las farmacias minoristas, la administración de formularios y los servicios de atención médica. CVS busca ser un referente

en precios razonables ya que su estrategia es situarse como el proveedor de mejor costo en el mercado de farmacias minoristas, lo cual se traduce en bajos costos para las atenciones médicas de los usuarios finales y, a su vez, ayuda a cumplir con la misión y visión de la empresa.

1.4 Descripción del problema que enfrenta Pillsens – Estados Unidos al 2022

Pillsens – Estados Unidos presenta problemas para incrementar sus ventas y reducir sus costos fijos, además de mejorar sus márgenes de venta haciendo más eficientes sus costos variables. Adicionalmente, cuenta con limitaciones de capacidad instalada para atender un mayor volumen de ventas. Respecto de la utilización de la capacidad de producción, esta cerró en 97% en el periodo 2022, lo que indica que si quisiera aumentar las ventas debería realizarse una nueva inversión para ampliar la capacidad de planta y maquinaria.

Debido a ello, se hace necesario buscar nuevos clientes que le permitan incrementar su nivel de ventas, generar economías de escala, y establecer un flujo de caja que apalanque nuevas inversiones en capacidad instalada.

1.5 Enfoque y descripción de la solución prevista

En base a lo descrito en la sección anterior, Pillsens - Estados Unidos debería continuar en una estrategia basada en liderazgo en costos a través de una alianza comercial con CVS que le permita incrementar sus ventas de manera significativa y lograr una distribución más eficiente sus costos fijos. Estos productos se comercializarán bajo marca propia de CVS a un menor costo que sus distribuidores actuales. Para soportar el incremento de las ventas, Pillsens – Estados Unidos deberá aumentar su capacidad de producción considerando un financiamiento a largo plazo. La duración de esta alianza comercial será de 5 años y se realizará en Estados Unidos, dado que Pillsens tiene fábricas y ventas en dicho país, y las operaciones de CVS están orientadas al mercado estadounidense.

1.6 Alcance de la propuesta

Con la alianza comercial Pillsens – Estados Unidos busca ganar participación de mercado y utilizar los canales de distribución y ventas de CVS en dicho país, estrategia que permitirá ampliar su capacidad de producción y comercialización para potenciar el volumen de ventas y captar un mayor porcentaje de cuota de mercado en Estados Unidos. CVS será aliado comercial para la expansión de Pillsens – Estados Unidos en suelo americano, lo cual se ha definido en el plan estratégico, a fin de atender dicho mercado. El nivel de ventas inicial será determinado en el acuerdo comercial firmado entre ambas empresas.

Pillsens - Estados Unidos mantendrá la venta de sus productos en sus canales actuales y según los planes comerciales que establezca. La propuesta abarca acciones a realizar durante los siguientes 5 años (del 2023 al 2027).

1.7 Limitaciones de la propuesta

Es necesario considerar la disponibilidad de los equipos y maquinarias necesarios para la modernización de la planta de Pillsens – Estados Unidos, la cual debe realizarse con anticipación y con una garantía del cumplimiento de los niveles de servicio esperados. Así mismo, es importante incrementar una dotación de especialistas capaces de adaptar, en el corto plazo, los procesos para operar la nueva planta.

Dentro de la investigación y el análisis realizado de la estructura de costos de CVS, se ha asumido que el porcentaje de los costos de adquisición de medicamentos es el mismo para todas las líneas de productos, basado en los estados financieros obtenidos de la memoria anual.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

Este capítulo busca identificar aquellos factores externos que pueden influenciar al desarrollo de las actividades de la empresa. Así, se identificarán las oportunidades y amenazas a través del análisis del macroentorno y microentorno.

Para el análisis del macroentorno se evaluarán las oportunidades y amenazas que existen en el mercado y se utilizará la herramienta PESTELG, que analiza los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal y Global (David y David, 2017). Para el análisis del microentorno se utilizará la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter para identificar las oportunidades y amenazas del sector industrial.

Cabe mencionar que estos factores han sido evaluados dentro de la zona geográfica de Estados Unidos donde será implementado el plan estratégico.

2.1 Macroentorno – Análisis PESTELG³

Para definir el plan estratégico de Pillsens – Estados Unidos es necesario comprender la situación actual del entorno a fin de entender cuáles son las oportunidades que se pueden aprovechar y gestionar el impacto de las amenazas que pueden afectar el cumplimiento de dicho plan. En ese sentido, se realizará el análisis utilizando la herramienta PESTELG, cuyo detalle se muestra a continuación:

2.1.1 Entorno político y legal

En noviembre del 2020, el demócrata Joe Biden ganó la presidencia de Estados Unidos, encontrándose en el 2023 en su tercer año de gobierno. Entre los principales logros de su gestión en el sector salud se encuentran:

- Según el último reporte Health Insurance Coverage in the United States: 2022, el año 2022 el porcentaje de estadounidenses sin seguro fue del 7.9%, cifra que se logró al impulsar mejoras en los planes de salud que fueron mejor aceptados por los adultos. El 2021 se tenía a un 8.1% sin seguro médico, lo que representa una disminución con respecto al 2022 de 0.4% (U.S. Census Bureau, 2021).
- Se ampliaron por 3 años los subsidios que reducen el costo del seguro adquirido por la Ley del Cuidado de Salud a Bajo Precio.
- Se otorgó a Medicare el poder de negociar el precio de ciertos medicamentos a fin de reducir los costos de desembolso de las personas mayores. Las negociaciones comenzarán el 01 de setiembre del 2023 cuando Medicare anuncie los primeros 10

³ David y David, 2017.

medicamentos que serán seleccionados para el programa. Cada año se agregarán nuevos medicamentos al plan.

2.1.2 Entorno económico

- **Crecimiento del PBI en Estados Unidos.** En dicho país el Producto Bruto Interno (PBI) al 2020 decreció en 2.8%, pero al 2021 se recuperó, creciendo 5.9%, y terminó el 2022 con 1.9%. Según las proyecciones la tendencia será ligeramente creciente y se mantendrá hasta el 2024.

Tabla 2

Crecimiento anual del PBI en Estados Unidos en los últimos años

	2020	2021	2022	2023	2024
Estados Unidos	-2.8	5.9	1.9	0.5	1.6

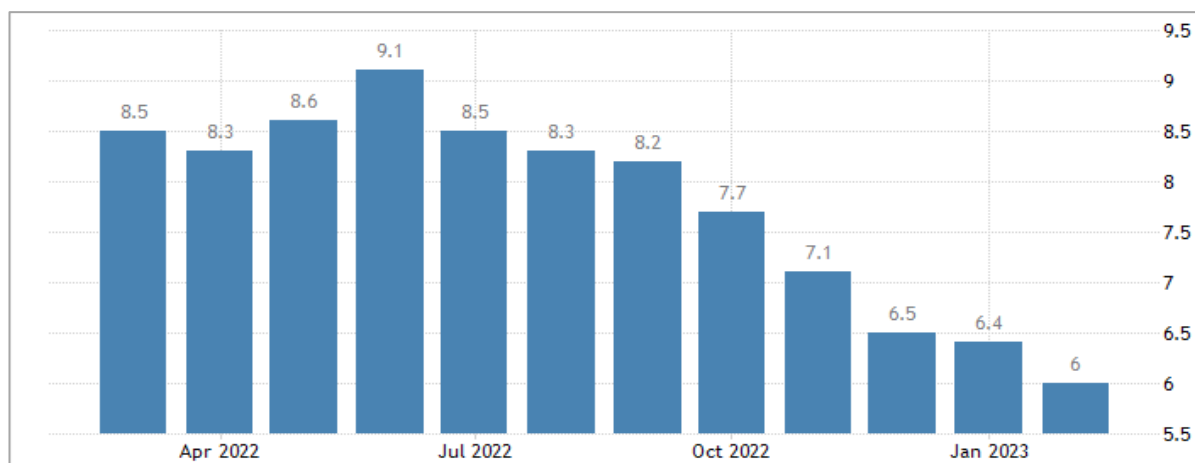
Nota: Adaptado de Banco Mundial, 2023.

El indicador del PBI muestra un crecimiento que podría favorecer la demanda de productos de primera necesidad como medicamentos y productos para el cuidado de la salud.

- **Inflación.** La inflación en Estados Unidos tuvo su mayor incremento en junio del 2022 llegando a 9.1%, reduciéndose de manera significativa hasta llegar a 6% en junio del 2023. En la figura 5 se muestra el crecimiento de la inflación al 2023:

Figura 5

Tasa de inflación en Estados Unidos a enero 2023



Nota: Tomado de Trading Economics, 2023a.

Entre las estrategias más importantes que el Banco Central de Estados Unidos (FED) realizó para controlar el incremento de la inflación están la retirada de estímulos para marzo del 2022 utilizados para la reactivación económica, lo que se realizó para controlar el impacto del COVID-19, y el incremento de las tasas de interés que impactan en el crecimiento económico y aumentan el riesgo de recesión

al ralentizar la economía. Se espera que en los siguientes años se mantenga esta política de incremento de tasas de interés a una menor proporción. A continuación, se muestra la evolución de las tasas de interés a enero del 2023:

Figura 6

Tasa de crecimiento de intereses en Estados Unidos a enero 2023



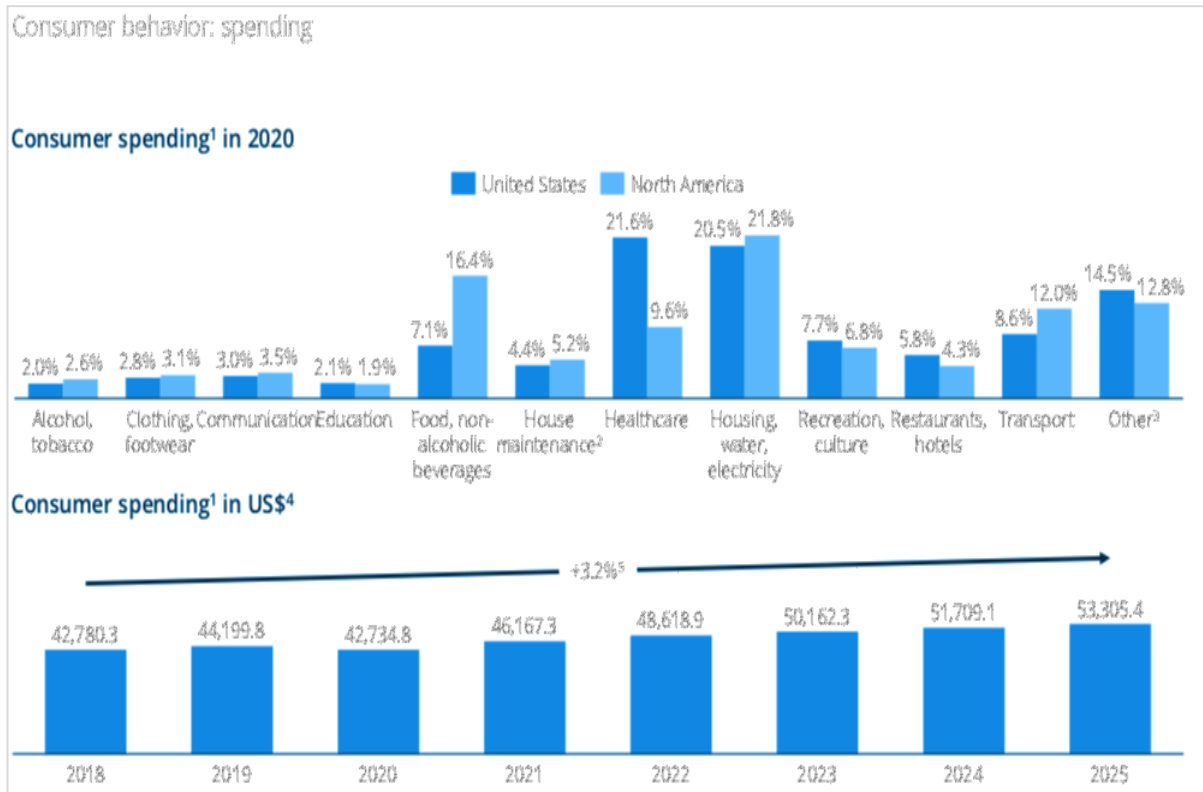
Nota: Tomado de Trading Economics, 2023b.

2.1.3 Entorno sociocultural

Existe una tendencia al estilo de vida más “saludable”, por lo tanto, hay un incremento en el consumo de servicios y productos relacionados a la salud. Según lo observado, Estados Unidos es el país de Norte América que gasta más en salud. Además, se espera que los gastos de los clientes mantengan un crecimiento ascendente al 2025. Sin embargo, este crecimiento no es significativamente mayor, por lo que se puede deducir que el consumidor va a mantener un comportamiento de gasto más reservado.

Figura 7

Comportamiento de consumo por sector al 2020



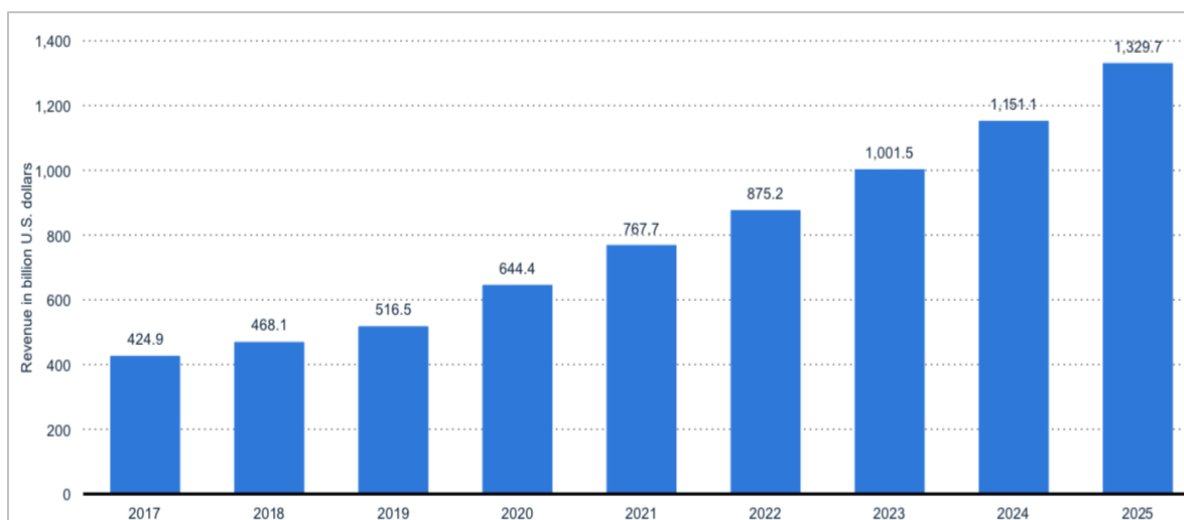
Nota: Tomado de Staffa *et al.*, 2021, p. 65.

2.1.4 Entorno tecnológico

Se estima un crecimiento importante de los ingresos de ventas por *e-commerce* en la proyección al 2025 tal como se aprecia en la figura 8, duplicando los ingresos que se tenía en 2020. En tal sentido, el *e-commerce* debe formar parte de la estrategia de ventas que se realice como parte de la alianza para aprovechar esta tendencia.

Figura 8

Ingresos en comercio electrónico en los Estados Unidos de 2017 a 2025 (en miles de millones de dólares)



Nota: Tomado de Statista, s.f.a, p. 2.

2.1.5 Entorno ecológico

No existe una ley oficial vigente en Estados Unidos que obligue a las empresas a gastar una parte específica de sus ingresos en aspectos de responsabilidad social. Sin embargo, con el incremento de las expectativas de los consumidores, las compañías están obligadas a ser mucho más proactivas con ello. Además, sí existen leyes para evitar que las organizaciones causen daños sociales o ambientales y les exigen establecer una serie de controles para mitigar los riesgos derivados. Las regulaciones más relevantes se derivan de la legislación federal de Estados Unidos: La ley Nacional de Protección Ambiental, Ley de Aire Limpio, Ley de Agua Limpia, Ley de Agua Potable segura, y Ley de Control de Sustancias tóxicas.

Debido a que CVS y Pillsens ya cuentan con operaciones en el mercado estadounidense, no será necesario modificar su operación para adecuarse a dichas leyes, ya que éstas estarían aplicándose. Sin embargo, es necesario tenerlas en cuenta al implementar un nuevo producto a fin de cumplir con las exigencias regulatorias.

2.1.6 Entorno global

Lo más relevante a nivel global que impacta de manera general en la economía y la política a nivel mundial, es la invasión rusa a Ucrania desde el 24 de febrero de 2022. A raíz de este conflicto, Estados Unidos implementó una serie de sanciones contra Rusia lo cual proyecta un ambiente de hostilidad e inestabilidad. Las acciones más relevantes realizadas por Estados Unidos a la fecha son: i) La imposición de sanciones económicas a Rusia, ii) El envío

de apoyo económico a Ucrania, y iii) Colaborar con armamentos y tropas para enfrentar el conflicto bélico.

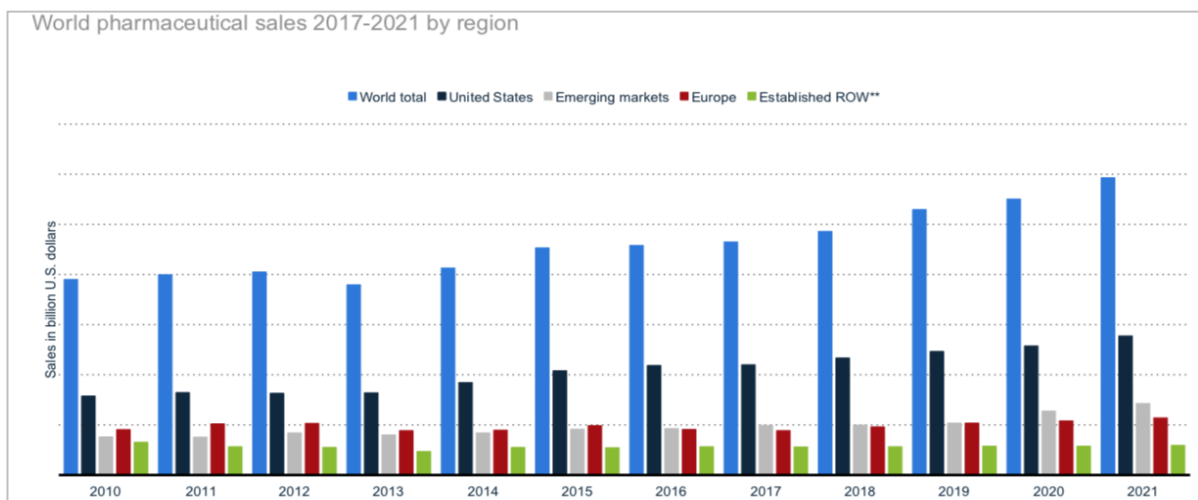
Dada la coyuntura actual, este tipo de políticas impactan de forma negativa en las inversiones privadas, lo que representa una amenaza para el entorno político. Por lo tanto, el sector farmacéutico, al igual que otras industrias, estaría tomando una posición reservada en cuanto a generar estrategias de expansión o crecimiento hasta que se establezca la situación política.

2.2 Microentorno – Análisis y atractividad del sector

A continuación, se analizará el sector farmacéutico en Estados Unidos.

Figura 5

Ventas globales del sector farmacéutico desde 2017 a 2021 por regiones (en miles de millones de dólares)

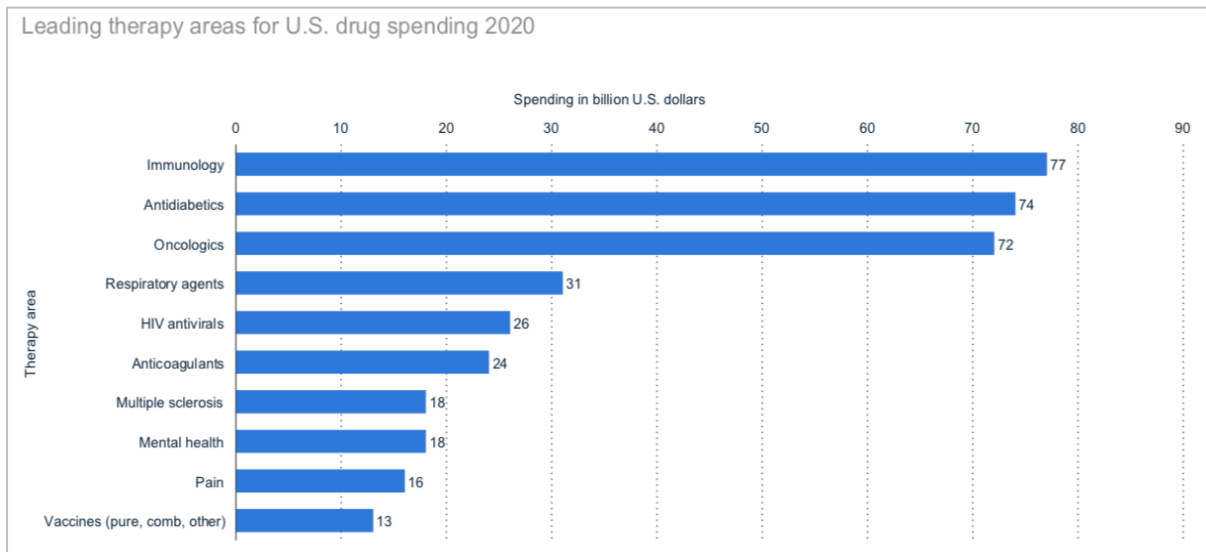


Nota: Tomado de Statista, s.f.b, p. 3.

Según se observa en la figura anterior, el sector farmacéutico de Estados Unidos representa aproximadamente el 50% del mercado global en los últimos años. Esta tendencia no se vio afectada por la pandemia en el año 2020, lo que permite deducir que, aún después del efecto COVID-19, la tendencia se mantendrá.

Figura 10

Diez áreas terapéuticas líderes en Estados Unidos según el gasto en medicamentos en 2020 (en miles de millones de dólares)

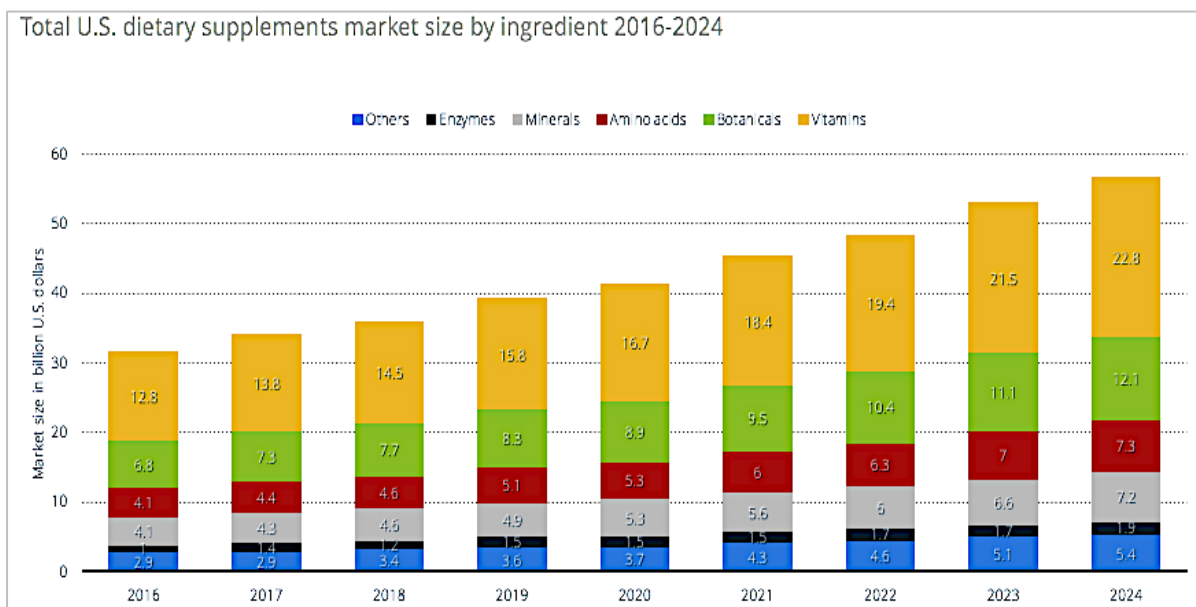


Nota: Tomado de Statista, s.f.b, p. 9.

Observando la figura 10 se aprecia que los tratamientos enfocados a mejorar el sistema inmunológico son los que representan el mayor gasto entre los consumidores, en este sector se encuentran las medicinas que no requieren prescripciones médicas como las vitaminas.

Figura 11

Tamaño total del mercado de suplementos dietéticos de Estados Unidos de 2016 a 2024, por ingrediente (en miles de millones de dólares)



Nota: Tomado de Statista, s.f.c, p. 4.

De acuerdo con la figura 11, las medicinas que no requieren de recetas médicas (suplementos) y cuyo mercado estaría creciendo al 2024, estarían enfocadas en Vitaminas

(22.8%) y medicinas basadas en plantas (12.1%). Ambas representarían aproximadamente el 34% del mercado potencial.

Se aplicará el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (2008) para medir el grado de atractividad del sector de medicamentos de venta libre.

2.2.1 Amenazas de nuevos entrantes

Este sector contempla estrategias a largo plazo y se caracteriza por la prolongada vida útil de sus productos, debido a la complejidad de sus procesos productivos. Es por ello que los nuevos entrantes al mercado deberán considerar lo siguiente:

- Es necesario contar con una gran cantidad de activos fijos como instalaciones físicas y maquinarias, a fin de tener una alta capacidad de producción que le permita aprovechar las economías de escala.
- Contar con diversos canales de distribución repartidos de manera eficiente en el territorio nacional, a fin de satisfacer la demanda a tiempo.
- Mantener una rotación de inventario alta para no incrementar costos innecesariamente.
- La formalización para la comercialización de nuevos productos es compleja y está regulada por la Food and Drugs Administration (FDA).

Por las características que presenta la industria en Estados Unidos, con altas barreras de entrada y productos con precios competitivos, se concluye que es necesario producir a gran volumen.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Entre los principales proveedores que participan en este sector están los de principios activos, excipientes y la maquinaria para la fabricación de los medicamentos. Estos proveedores tienen características especializadas, por lo que se podría deducir que tienen un alto poder de negociación; sin embargo, dado que la oferta existente en el sector de medicamentos libres (OTC) es reducida, este poder quedaría neutralizado.

Adicionalmente, es importante señalar que existe un fuerte crecimiento de la participación de proveedores de principios activos en China y la India, debido a que tienen una mejor estructura de costos en mano de obra, infraestructura y menos restricciones por el compromiso medioambiental. Por las características que presenta la industria se concluye que el poder de negociación de los proveedores sería menor a comparación de los compradores.

2.2.3 Poder de negociación de los compradores

Los compradores directos que participan en este sector están segmentados en distribuidores como farmacias, *retails*, hospitales y clínicas. Debido a que el producto OTC es de fácil acceso, los compradores optan por aquellos que ofrecen un menor precio. Así mismo, al no ser un producto altamente diferenciado, los compradores pueden cambiarse fácilmente de proveedor por precio, siempre que mantenga el mismo nivel de reputación y calidad en el mercado. Por lo indicado, se determina que el poder de negociación de los compradores es alto.

2.2.4 Amenaza de los productores sustitutos

Se considera que la amenaza de los productos sustitutos es baja, dada la tendencia de consumo de medicamentos de venta libre en Estados Unidos; sin embargo, se ha identificado un mercado creciente que comercializa i) Medicinas homeopáticas en Estados Unidos, que son comercializadas para tratar enfermedades graves, las cuales carecen de estudios científicos que comprueben su efectividad y no cuentan con certificación de la FDA, y ii) productos elaborados en base a plantas medicinales que ayudan a aliviar síntomas o enfermedades.

Si bien la demanda de estos productos ha aumentado (sobre todo para el resfrío) no representan una amenaza para Pillsens – Estados Unidos, ya que su producción no es por volumen y su mercado objetivo es de nicho.

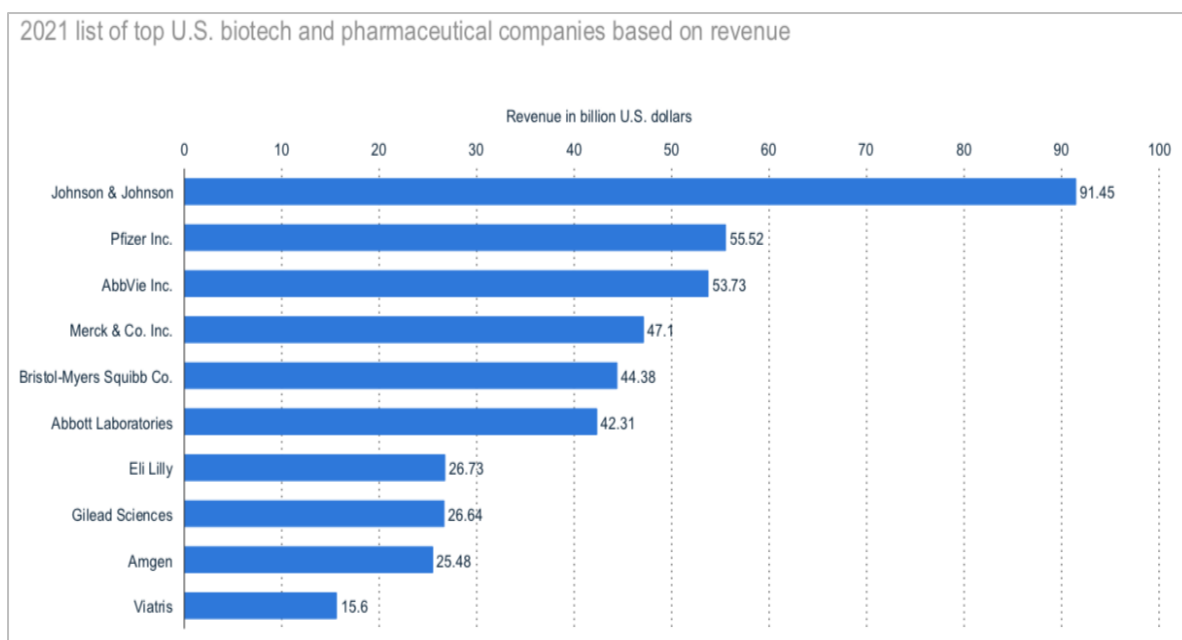
2.2.5 Intensidad de rivalidad entre los competidores

En el sector farmacéutico, existe una rivalidad de alta intensidad entre los competidores. Según se observa en la figura 12, el principal competidor en este sector sería Johnson & Johnson, con una utilidad anual de US\$ 91.45 miles de millones, seguido por Pfizer con una utilidad menor en 35%, aproximadamente.

Johnson & Johnson y Pfizer comparten el mercado, ya que son las compañías estadounidenses más grandes. Les siguen empresas más pequeñas y segmentadas dentro del mercado de multivitaminas, que es con las que competiría Pillsens - Estados Unidos para conseguir mercado.

Figura 12

Clasificación al 2021 de las 10 principales empresas biotecnológicas y farmacéuticas de Estados Unidos según los ingresos totales (en miles de millones de dólares)



Nota: Tomado de Statista, s.f.b, p. 15.

A continuación, se presenta el análisis de atractividad de la industria OTC en Estados Unidos para Pillsens:

Tabla 3

Atractividad de la industria para Pillsens – Estados Unidos

	Baja	Mediana	Alta
Barrera a la entrada			X
Rivalidad entre competidores		X	
Poder de los compradores			X
Poder de los proveedores		X	
Disponibilidad de los sustitutos		X	
Evaluación general		X	

Nota: Adaptado de Porter, 2008.

Según la tabla 2, existe una mediana atractividad en la industria porque de los cinco factores del modelo de Porter, tres de ellos cuentan con mediana intensidad. Entre los factores más altos están las barreras de entrada debido a los altos costos por la adquisición y mantenimiento de activo fijo, así como aquellos necesarios para mantener la operación según lo requerido por la FDA.

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE⁴)

Según el análisis realizado, el factor más relevante para abordar las oportunidades estaría en la Tendencia creciente al estilo de vida más saludable, lo que permite deducir que

⁴ David y David, 2017.

hay un aumento en la demanda para productos OTC que contribuyen a mejorar la salud en general. En el caso de las amenazas, el factor más importante estaría en el “incremento de las tasas de interés que ralentizan la economía” que obliga a ser más eficientes en los costos de producción para mantener precios que sean competitivos en el mercado.

El promedio final obtenido en la matriz EFE es de 2.05 que indica que hay variables que no se están aprovechando o gestionando de manera adecuada. Por ejemplo, a la fecha Pillsens - Estados Unidos no tiene sus productos inscritos en los planes de salud de Medicare, lo que permitiría atender un segmento mayor de mercado; así mismo, la estrategia de marketing utilizando canales digitales aún es deficiente. Por el lado de las amenazas, aún falta establecer estrategias para mantener la continuidad de las operaciones ante un conflicto bélico que impacte de manera directa a Estados Unidos (ver anexo 1).

2.4 Conclusiones

Según lo expuesto en el análisis externo se concluye lo siguiente:

- Existe un mercado favorable para incrementar la cuota de mercado de Pillsens – Estados Unidos debido a la tendencia del estilo de vida saludable para mejorar el sistema inmune, siendo las vitaminas el producto OTC de mayor consumo.
- La recuperación económica y el crecimiento del PBI en Estados Unidos tendrán como efecto el incremento de consumo que Pillsens – Estados Unidos podrá aprovechar mejor si ofrece productos con precios más competitivos. El análisis de los precios que se ofrecerá al mercado será vital para aprovechar esta tendencia de crecimiento.
- Pillsens - Estados Unidos debe impulsar el uso canales de comercialización físicos y digitales, lo que le permitirá de manera natural y a largo plazo la internacionalización de sus productos.
- Una de las amenazas más relevantes es la del incremento de la inflación y de las tasas de interés, lo que obliga a Pillsens – Estados Unidos a buscar mayor eficiencia en sus costos tanto fijos como variables, que le permita mantener su competitividad en el mercado.
- Finalmente, en caso de que la guerra entre Rusia y Ucrania empeore y afecte el comercio internacional, es necesario que Pillsens - Estados Unidos establezca estrategias de continuidad operativa que le permitan mantener su cadena de suministros.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

Este capítulo busca identificar y evaluar los recursos y capacidades desarrolladas por Pillsen y CVS Health que han permitido su desarrollo en la industria farmacéutica. Así mismo, permitirá reconocer el grado de madurez de cada una de ellas a fin de identificar los puntos de convergencia y diseñar estratégicamente los objetivos de la alianza comercial.

3.1 Análisis interno de Pillsens – Estados Unidos

En el presente capítulo se analizará el modelo de negocio, la cadena de valor, y el análisis de áreas funcionales. Además, se identificarán las ventajas competitivas de Pillsens – Estados Unidos mediante la elaboración de una Matriz VRIO y finalmente se evaluarán los factores internos mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

3.1.1 Modelo de negocio⁵

La empresa fue concebida con el propósito de brindar productos de calidad y con los años este pilar se ha reforzado con inversión fija para mantener dicho estándar, además que ello conlleva a eficiencias en el proceso productivo.

Dada la competencia, los productos de Pillsens – Estados Unidos buscan mantener un precio competitivo en el mercado y tener tiempos de entrega puntuales. Los otros módulos complementan el modelo de negocio (ver anexo 2).

3.1.2 Cadena de Valor⁶ al 2022

Se analizó la cadena de valor de Pillsens – Estados Unidos al cierre del 2022 donde se identifica la estrategia y el nivel de relacionamiento de las áreas-procesos que desarrollan su ventaja competitiva y asegura la entrega de valor que los hace distinto a la competencia (ver anexo 3).

3.1.3 Análisis de áreas funcionales

A continuación, se realizará un análisis de las áreas funcionales de Pillsens – Estados Unidos para identificar sus principales fortalezas y debilidades:

- **Finanzas.** Respecto al comportamiento financiero de la empresa, se debe hacer un cambio de estrategia en la gestión financiera e incrementar los ingresos debido al decrecimiento de los beneficios netos a partir del año 2021, los cuáles se encuentran en negativo, cerrando el año 2022 en -2.2% (ver anexo 26). En lo que respecta a las cuentas por cobrar, estas se han incrementado el último año en 6% pasando de US\$ 4.2 a US\$ 4.4 millones. El efectivo y los equivalentes de efectivo han tenido una

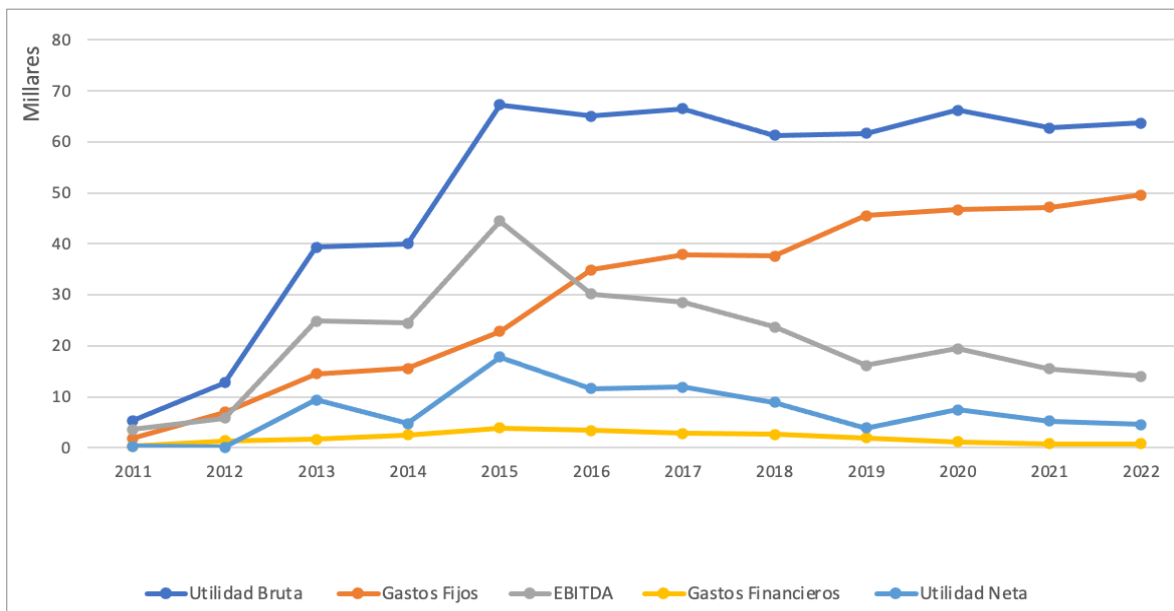
⁵ Osterwalder y Pigneur, 2011.

⁶ Porter, 2009.

tendencia incremental desde el año 2020 y han cerrado el 2022 con un incremento del 73% lo cual también representa un reto, dado que esa liquidez adicional no se está rentabilizando. Respecto del nivel de endeudamiento, este se mantiene constante al igual que la deuda a largo plazo; sin embargo, la deuda a corto plazo se ha ido incrementando, lo cual no se condice con el flujo de liquidez ganado en los últimos años.

Figura 13

Desempeño financiero de Pillsens – Estados Unidos (en millones de dólares)



Nota: Elaboración propia, 2023.

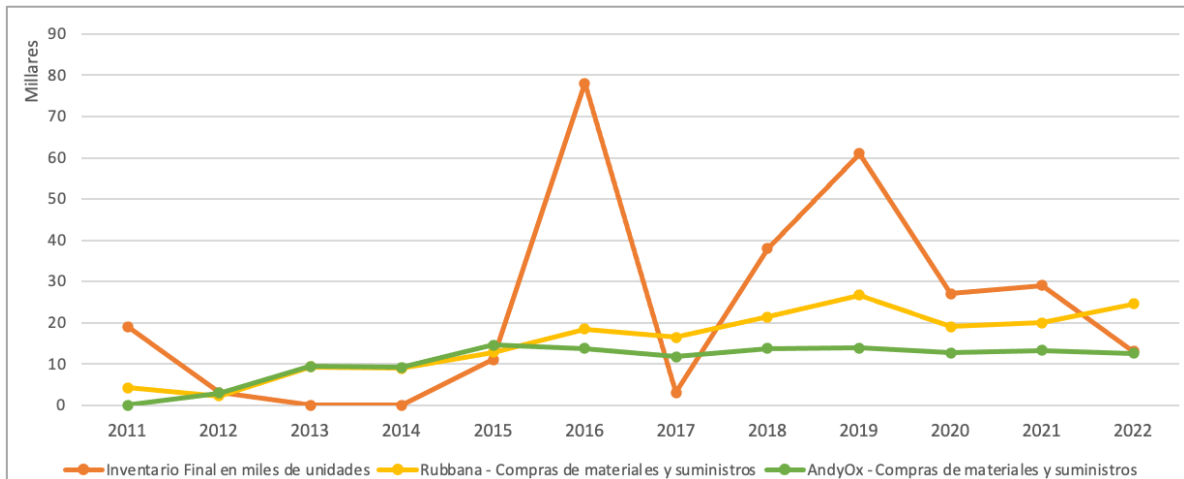
Por lo analizado, Pillsens deberá incrementar el volumen de ventas en Estados Unidos para tener mayores ingresos y optimizar sus costos variables, con ello mejorarían los beneficios netos. Asimismo, deberá mejorar su estructura financiera para invertir el capital en la implementación de la nueva planta donde se incrementará más las deudas a largo plazo y reducir las del corto plazo.

- Logística.** Respecto a las compras realizadas por el área de Logística asociadas a la producción de pastillas estas se han incrementado desproporcionalmente, cerrando el último año con un crecimiento del 6% para Rubbana lo cual no se relaciona al porcentaje de crecimiento de las ventas. A nivel de costos de inventarios estos se siguen manteniendo a niveles pocos representativos y ello se debe a que la producción ha ido en línea con las ventas, no generando sobrecostos por inventarios. Para los siguientes años Pillsens – Estados Unidos debe optimizar los costos de compras de insumos y materiales negociando con los proveedores. Asimismo, la

alianza comercial con CVS facilitará la reducción de costos fijos aplicando economías de escala ante el incremento de la demanda.

Figura 14

Desempeño logístico (en millones de unidades)

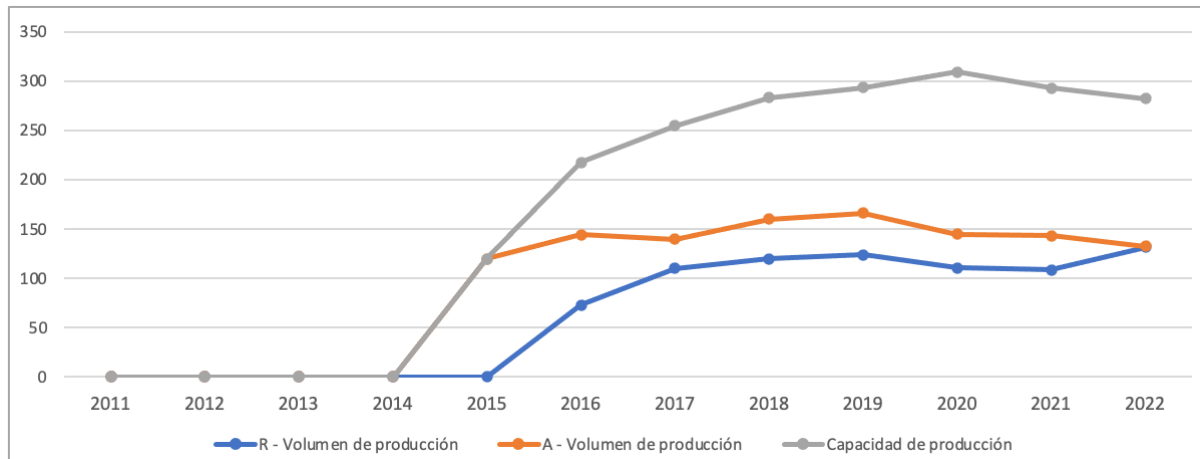


Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Producción.** En Estados Unidos la capacidad de producción fue aumentando cada año, lo cual se apalanca en la buena aceptación de los productos de la empresa en dicho país, y la adquisición de nuevos edificios y maquinarias que permitieron una adecuada infraestructura para aumentar los volúmenes de producción, según la demanda y la estrategia inicial para el mercado de dicho país. Sin embargo, debido a que los beneficios netos no han sido favorables, es necesario buscar alianzas comerciales para incrementar la demanda y la capacidad productiva, para lograr dicho desafío la planta de producción deberá cambiar sus maquinarias por una producción en línea más moderna que permita el incremento de la producción, según la proyección de ventas.

Figura 15

Desempeño de la producción (en miles de unidades)

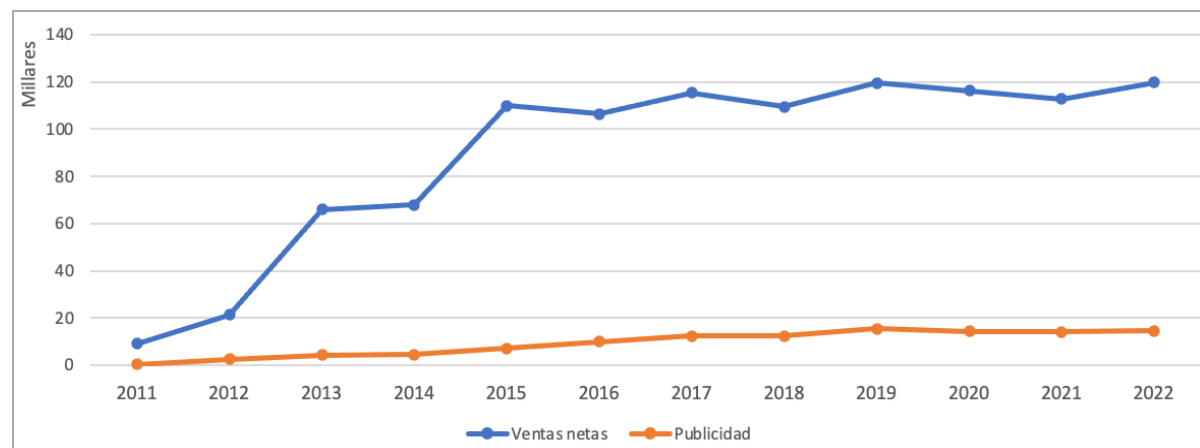


Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Comercial/Marketing.** A nivel Comercial, desde el lanzamiento de los productos Rubbana y AndyOx en el mercado de Estados Unidos, se han mantenido las ventas en niveles similares, esto debido a que existe una fuerte competencia en el mercado OTC de productos farmacéuticos, experimentando una caída en el año 2020 al inicio de la guerra de precios. En ese sentido, el área Comercial tiene como reto promover las ventas y dar a conocer la calidad de los productos ofrecidos. Es importante mencionar que los gastos de Marketing se han mantenido en niveles considerables en los últimos 4 años, con el objetivo de incrementar la participación de mercado, reforzar la propuesta de valor y no aplicar una reducción significativa de los precios de venta que pudiera impactar en la rentabilidad del negocio.

Figura 16

Evolución de las ventas versus gastos de marketing (en millones de dólares)

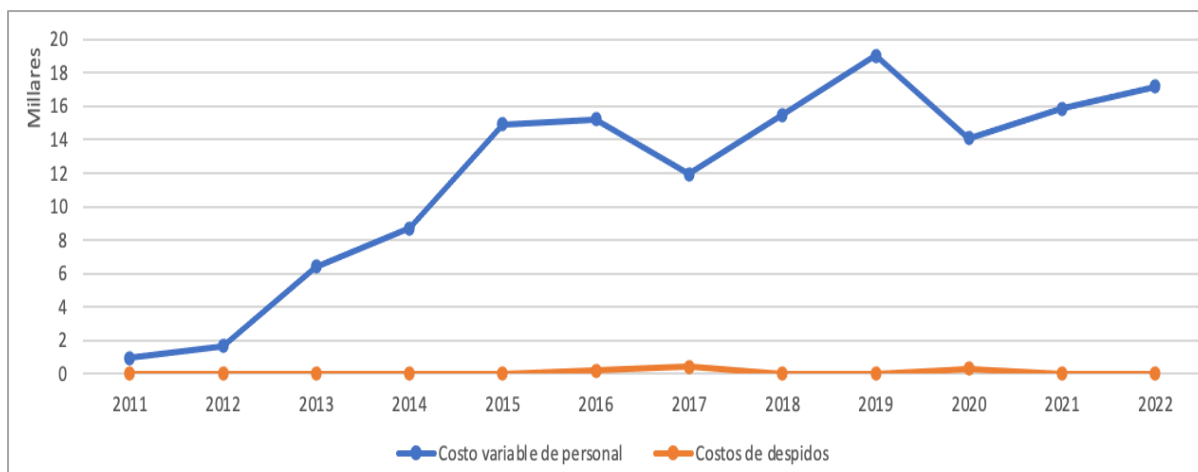


Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Recursos Humanos.** Pillsens – Estados Unidos valora mucho su capital humano y por ello le dedica parte importante de su presupuesto para capacitaciones y reforzar la cultura organizacional, además de ofrecer salarios acordes con el mercado y otros beneficios que permitan generar una relación a largo plazo con los colaboradores y esto se refleja en los gastos de despidos que no han sido significativos.

Figura 17

Costos de personal versus costos de despidos (en millones de dólares)

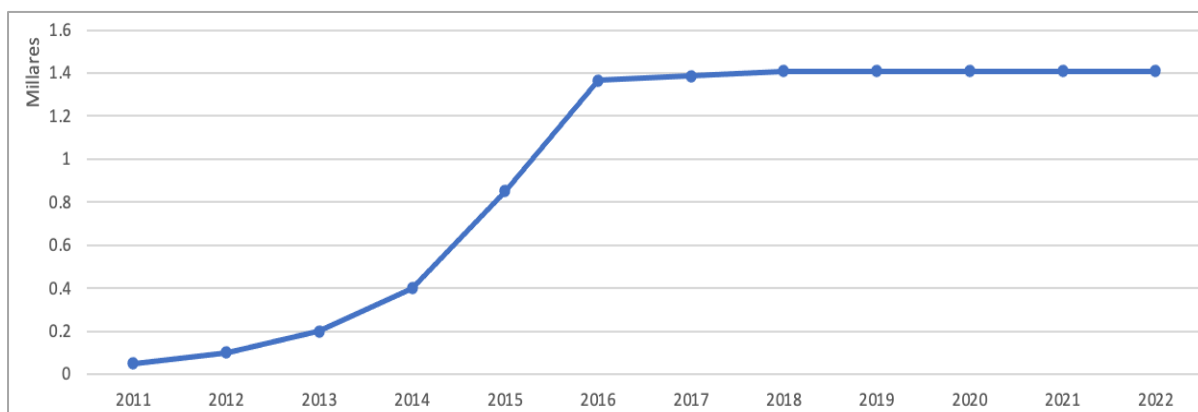


Nota: Elaboración propia, 2023.

- **I+D.** Sobre el área de I+D recae la mejora continua de los procesos y productos de Pillsens – Estados Unidos; sin embargo, en los 12 años que la empresa tiene en el mercado solo ha desarrollado 2 productos, Rubbana y AndyOx, los cuales han tenido buena aceptación del mercado, pero tiene como reto el desarrollo de nuevos productos que permitan fortalecer su propuesta de valor en el mercado estadounidense. Es importante mencionar que el personal que forma parte del área I+D cuenta con experiencia en el desarrollo de productos farmacéuticos OTC y procesos de aprobación con la FDA.

Figura 18

Investigación de mercado (en millones de dólares)



Nota: Elaboración propia, 2023.

3.1.4 Análisis VRIO⁷

Pillsens – Estados Unidos no ha logrado desarrollar aún una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, cuenta con ventajas competitivas temporales que le han permitido un crecimiento razonable en el mercado, como son sus procesos productivos eficientes, tecnología para productos OTC, personal especializado en productos OTC, y productos OTC de calidad (ver anexo 4).

3.1.5 Definición de ventaja competitiva

Según Porter (2009), Pillsens – Estados Unidos tiene como ventaja competitiva el liderazgo en costos, buscando generar el mayor ahorro posible en los costos de producción de productos y servicios sin mermar la calidad. La empresa ha desarrollado algunas eficiencias en sus procesos productivos, lo que le permite mantener precios bajos y obtener buenos márgenes de beneficio respecto de la competencia.

3.1.6 Definición de la estrategia competitiva⁸

La estrategia de Pillsens - Estados Unidos es la de liderazgo en costos. Si bien la estrategia competitiva de la empresa es una estrategia liderada en costos para convertirse en un fabricante de productos OTC que presente una estructura de costos menor a sus competidores, aún no cuenta con una ventaja competitiva sostenible, por lo cual debe realizar cambios en la cadena de valor para diferenciarse de la competencia y mejorar su estructura de costos. Para aprovechar las ventajas actuales se requiere ampliar el mercado y generar economías de escala que permitan mejorar la estructura de costos de sus productos, sin descuidar la paridad basada en la diferenciación de los productos que ha desarrollado.

⁷ Barney y Hesterly, 2010.

⁸ Porter, 2008.

3.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)⁹

La matriz EFI muestra un resultado de 2.69. Como supera el promedio ponderado de 2.5 indica que existe un entorno interno favorable para Pillsens – Estados Unidos, con una puntuación de fortalezas de 1.97 superior a la puntuación de las debilidades de 0.72, lo que permitirá a la empresa seguir creciendo y fortalecer su propuesta valor. Su principal fortaleza es el proceso productivo estandarizado que le permite lograr eficiencias y asegurar el cumplimiento de los controles de calidad. La principal debilidad identificada es la falta de desarrollo de nuevos productos (ver anexo 5).

3.1.8 Conclusiones

Pillsens – Estados Unidos presenta fortalezas en sus procesos operativos que permiten una producción y entrega eficiente de los productos, además de contar con personal altamente capacitado en producción de medicamentos OTC. Sin embargo, también presenta debilidades en su capacidad de generar mejores resultados financieros debido al limitado volumen de producción que permitan mejorar la estructura de costos de sus productos.

3.2 Análisis interno de CVS Health

A continuación se analizará el modelo de negocio y la cadena valor de CVS, con el objetivo de identificar la fortalezas y debilidades de la empresa; con especial énfasis en el *retail* farmacéutico, pieza fundamental para la alianza comercial, lo cual permitirá maximizar el rango de atención de productos en el mercado americano, y aprovechar los canales de distribución, centros de atención, y fuerza laboral de atención al público.

Luego, mediante un análisis de áreas funcionales, se revisarán los principales retos funcionales que afronta la compañía para mantener su competitividad; luego se identificarán las ventajas competitivas de CVS mediante la elaboración de una matriz VRIO y, finalmente, se evaluarán los factores internos mediante la matriz EFI, todo esto para analizar la viabilidad de realizar una alianza con CVS que permita incrementar nuestras las ventas.

3.2.1 Modelo de negocio¹⁰

La propuesta de valor de CVS se basa en su filosofía y propósito de ayudar a las personas a cuidar su salud mediante un servicio de calidad, una amplia cartera de productos económicos y funcionales, amplia cartera de servicios, tecnología, accesibilidad y alcance nacional (es el proveedor de farmacia más grande en Estados Unidos), así como una amplia gama de productos en general (ver anexo 6).

⁹ David y David, 2017.

¹⁰ Osterwalder y Pigneur, 2011.

3.2.2 Cadena de Valor¹¹ al 2022

Tal como se hizo con Pillsens – Estados Unidos, se analizó la cadena de valor de CVS al cierre del 2022 identificando sus actividades primarias y de apoyo (ver anexo 7).

3.2.3 Análisis de áreas funcionales

A continuación, se realizará un análisis de las áreas funcionales de CVS con el objetivo de identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. De acuerdo con la información obtenida del Investor Day 2021 (CVS Health, s.f.) y del informe financiero publicado por CVS en el 2022 (CVS, 2023), se pueden mencionar los principales logros y retos de cada área funcional de CVS Health.

- **Finanzas.** CVS presenta un crecimiento estable y ello se ve reflejado en sus márgenes de utilidad bruto teniendo un incremento en el 2022 del 23% respecto al año anterior. Esto se debe al incremento de ingresos por ventas y la ampliación de servicios que ha presentado en los últimos años lo cual ha permitido que la rentabilidad sobre la inversión y activos incremente.
- **Logística.** Esta es una de las áreas más robustas de CVS debido a su presencia en cerca de 100,000 tiendas, por lo que es un reto para el área de Logística lograr eficiencias en los costos de traslados a nivel de los 50 estados de Estados Unidos donde la empresa se encuentra presente y negociaciones con sus proveedores para la entrega de productos en las tiendas en los tiempos adecuados y con precios competitivos. Con respecto al control de inventarios CVS mantiene el crecimiento de existencias en stock de un 4% en promedio, esto se debe al incremento constante de la demanda y los tiempos de madurez de sus nuevas líneas de negocio (Investing.com, s.f.).
- **Comercial/Marketing.** El crecimiento asociado a los ingresos por ventas es reflejo del liderazgo aplicado como Pharmacy Benefit Managers (PBM) con consumidores, empleadores y entidades del gobierno, el cual es considerado el número 1 por los consultores PBM. Adicionalmente, los clientes muestran un 99% de satisfacción, de acuerdo con la última encuesta realizada en el 2021, y el 91% de los clientes actuales perciben que es una operación abierta y honesta. Respecto de los principales desafíos que presenta CVS en temas comerciales se puede mencionar la explotación de productos genéricos, lo cual traería una oportunidad de abaratar los costos para los clientes y pacientes a partir de la competencia que se generará,

¹¹ Porter, 2009.

además de aprovechar la experiencia de autoservicio digital, mejorar el rendimiento de las garantías usando análisis avanzados para gestionar las garantías de los clientes y farmacias, y ser eficientes operativamente modernizando la infraestructura y agilizar la toma de decisiones.

- **I+D.** En cuanto a la innovación hay una fuerte apuesta por herramientas tecnológicas, así más del 85% de los pacientes de CVS Specialty han optado por la mensajería digital. Dentro de los retos que tiene CVS para los servicios de salud se pueden mencionar los siguientes:
 - Agregar nuevos activos de atención primaria para crear un verdadero modelo de prestación de atención centrado en el consumidor.
 - Mejorar la calidad clínica usando tecnologías y enfoques comprobados para maximizar los resultados maximizando el compromiso de los pacientes.
 - Hacer diseños enfocados en el consumidor para eliminar las barreras físicas del cuidado a través de cuidados en el hogar y atención virtual.
 - Eliminar barreras para el cuidado con una experiencia digital única para el consumidor haciendo uso de aplicaciones *web* o móviles.

3.2.4 Análisis VRIO¹²

De acuerdo con el análisis VRIO de CVS se puede mencionar que sus ventajas competitivas giran en torno a su tecnología de punta en su I+D así como en su amplia y eficiente red de distribución. Poseen más de 9,000 locales de venta estratégicamente ubicadas en todo el territorio estadounidense (ver anexo 8).

3.2.5 Definición de ventaja competitiva

La ventaja competitiva es el liderazgo en costos, la cual permite que la empresa produzca con menores costos que la competencia un producto con los mismos estándares de calidad, obteniendo un mayor margen de beneficio. CVS ha logrado desarrollar una ventaja a través de la integración de sus recursos tangibles, sobre todo su infraestructura (más de 9,000 locales en Estados Unidos) y capacidad instalada para generar economías de escala, además de su capacidad para innovar de manera constante sus productos, servicios, canales de atención y distribución que le permiten diferenciarse de la competencia y mantenerse a la vanguardia en el sector.

¹² Barney y Hesterly, 2010.

3.2.6 Definición de la estrategia competitiva¹³

La estrategia competitiva de CVS Health es la de liderazgo en costos. Debido a que la empresa cuenta con una amplia cadena de farmacias ubicadas en diversos estados de Estados Unidos tiene un sistema de distribución que permita acceder a los beneficios de una economía de escala y así poder operar de manera eficiente.

3.2.7 Matriz EFI¹⁴

La matriz EFI de CVS arroja una nota ponderada de 2.96, pasando la puntuación promedio del 2.50, lo que refleja que la empresa cuenta con ventajas sostenibles desarrolladas dentro de sus factores internos (ver anexo 9).

3.2.8 Conclusiones

Luego de realizar el análisis interno de CVS (modelo de valor, cadena de valor, análisis VRIO, ventaja competitiva, estrategia competitiva y matriz EFI), se puede observar que existen muchas fortalezas y ventajas competitivas sostenibles que se han desarrollado mediante su propuesta de valor y su estrategia liderada en costos, la misma que se encuentra alineada con los recursos y capacidades que la compañía posee, por lo que se puede decir que la empresa cuenta con una propuesta de valor sólida que puede satisfacer la demanda del mercado americano.

Adicionalmente, se debe mencionar que CVS tiene como estrategia ofrecer un portafolio amplio de productos de marca propia para satisfacer la demanda de sus clientes, por lo que una de sus principales preocupaciones es contar con proveedores calificados y económicamente sólidos que puedan satisfacer oportunamente sus requerimientos de calidad. Es por ello que se considera que sí es factible lograr una alianza con CVS que permitirá incrementar significativamente las ventas.

¹³ Porter, 2008.

¹⁴ David y David, 2017.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

El objetivo general de este capítulo es evaluar si existen oportunidades de crecimiento en el mercado del sector farmacéutico OTC en Estados Unidos para el periodo 2023 en adelante, a fin de determinar la aceptación de la marca con la actual cartera de productos (Rubbana y AndyOx) y evaluar si es viable realizar la inversión en nueva maquinaria que permita incrementar la capacidad de producción para atender la alianza con CVS.

Los objetivos específicos de este capítulo son:

- Identificar la composición del segmento y la tendencia de crecimiento de la demanda por segmentos en los últimos 5 años.
- Identificar los ingresos por ventas en los últimos 5 años con la finalidad de proyectar tendencia de ingresos.
- Identificar las preferencias y tendencias de los consumidores finales (edad, estilo de vida, preferencias de compra por canales, preferencias de marca, precios).

4.1 Mercados de productos farmacéuticos no éticos

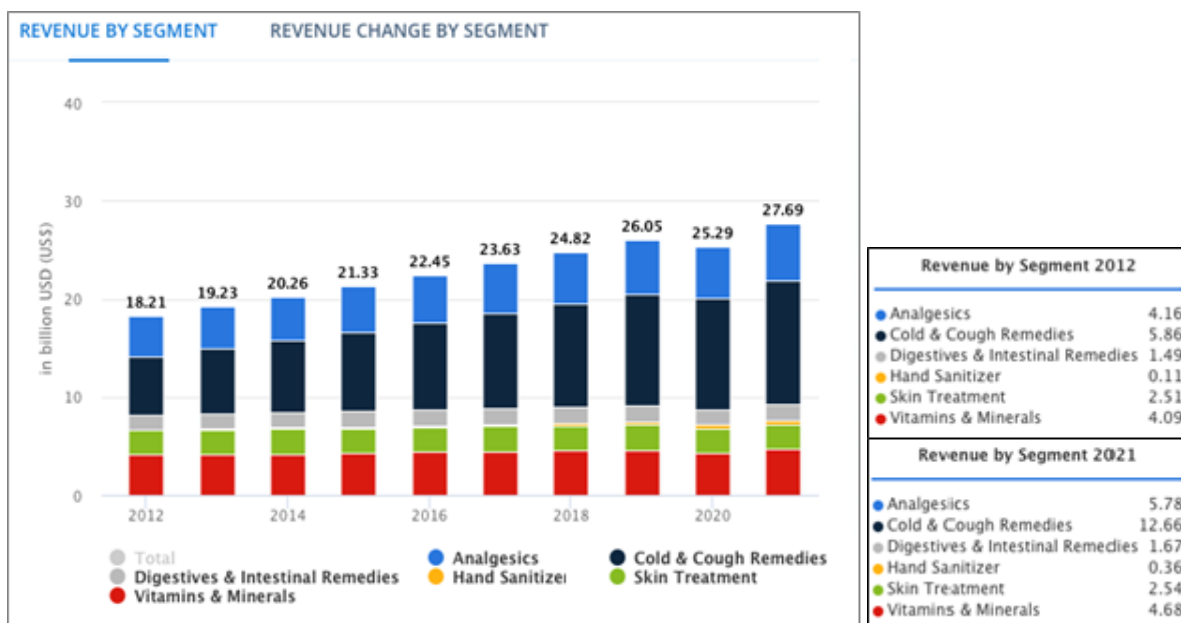
El mercado de productos farmacéuticos no éticos, también conocido como OTC, es un mercado que comprende la venta de medicamentos sin recetas de un profesional de la salud y se venden directamente al consumidor. Se divide en 6 segmentos: i) Analgésicos, ii) Vitaminas y minerales, iii) Remedios para la tos y resfriado, iv) Remedios digestivos e intestinales, v) Tratamiento de la piel, y vi) desinfectante de manos. En los siguientes puntos se realizará un análisis de las tendencias del mercado orientado al sector OTC, principalmente de la oferta, demanda y las proyecciones de ventas en los segmentos de analgésicos, vitaminas y minerales.

4.1.1 Demanda en el sector OTC en Estados Unidos

Se realizó un análisis en base a información de Statista, identificando que el sector de OTC con mayores ingresos entre el 2012 y 2021 fueron los remedios para el resfriado y la tos (creciendo 116% en el periodo), seguidos de los analgésicos (incrementándose en 39%) y luego las vitaminas y minerales (creciendo 14%). La tendencia de crecimiento al 2025 en el segmento de analgésicos es de 22% y en el segmento de vitaminas y minerales es de 16%.

Figura 19

Ingresos por sector OTC en Estados Unidos



Nota: Adaptado de Statista, 2022a, p. 7.

4.1.2 Oferta de los productos OTC

En la figura 20 se presenta el análisis de la oferta en el mercado OTC en base a las compañías con mayores ingresos, observándose que CVS ocupa el primer lugar.

Figura 20

Top 10 de compañías en el mercado OTC

Rank	Company	Year ¹	Worldwide company revenue in billion US\$	No. of employees ²
1	CVS Health Corp.	2020	268.7	300
2	Walgreens Boots Alliance, Inc.	2020	139.5	331
3	Johnson & Johnson	2020	82.6	135
4	Sinopharm Group Co., Ltd.	2020	66.0	108
5	Roche Holding AG	2020	60.5	101
6	HCA Healthcare, Inc.	2020	51.5	275
7	Merck & Co., Inc.	2020	48.0	74
8	Novartis AG	2020	47.3	106
9	AbbVie, Inc.	2020	45.8	47
10	Bayer AG	2020	45.7	100

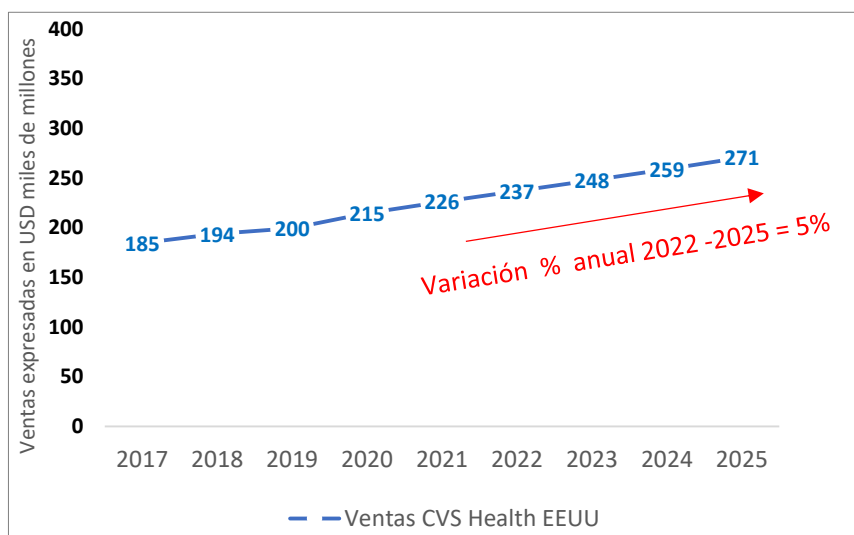
Nota: Adaptado de Statista, 2022a, p. 7.

4.1.3 Proyecciones de ventas

Respecto de los ingresos por las ventas de CVS se aprecia un incremento sostenido en productos farmacéuticos desde el 2017 al 2021 de US\$ 185,000 millones a US\$ 226,000 millones respectivamente, lo que se mantiene para la proyección al 2025 estimándose ingresos por US\$ 271,000 millones en dicho año (un estimado de crecimiento anual de 5%).

Figura 21

Ventas de CVS Health desde el 2015 al 2021 en Estados Unidos y proyección de ventas CVS Health al 2025

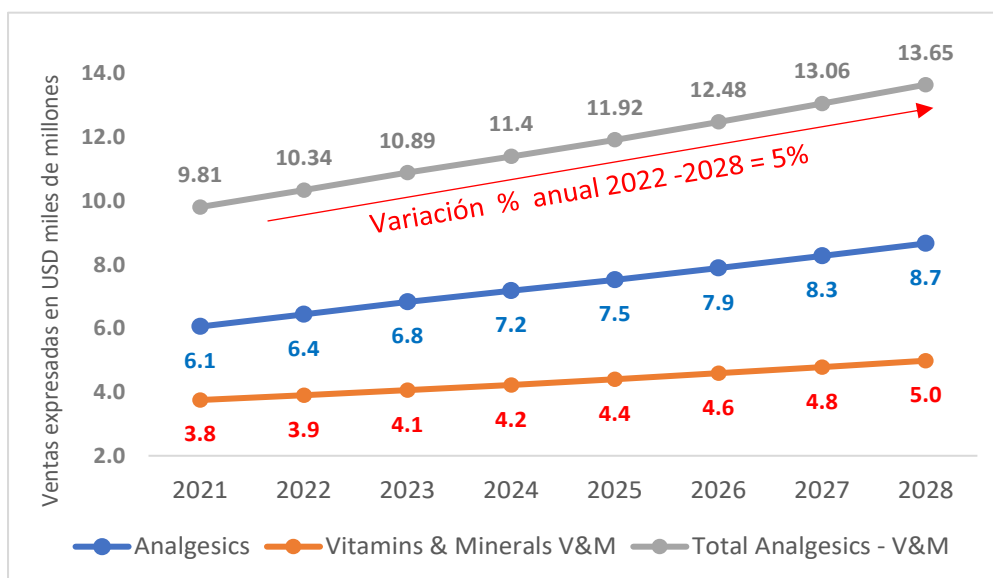


Nota: Adaptado de Statista, 2022a.

Adicionalmente, la tendencia creciente de las ventas del mercado OTC estadounidense correspondiente a los segmentos Analgésicos y Vitaminas y Minerales (un estimado de crecimiento anual de 5%), representa una oportunidad para invertir en dichos productos, y que CVS pueda ganar más mercado.

Figura 22

Proyección de ventas del mercado estadounidense al 2028 en productos farmacéuticos OTC correspondientes a Analgésicos y Vitaminas y Minerales



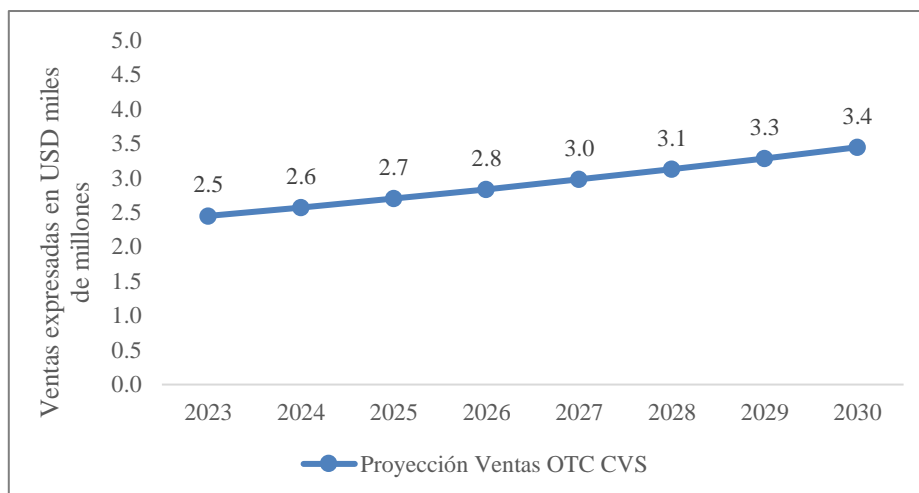
Nota: Adaptado de Statista, 2023.

Considerando la variación porcentual promedio anual de las ventas del mercado estadounidense al 2028 en productos farmacéuticos OTC correspondientes a Analgésicos y

Vitaminas y Minerales (5%) como factor de crecimiento para las ventas de CVS en dichos productos por los siguiente 8 años, se obtendría la siguiente proyección de ventas:

Figura 23

Proyección de ventas para los productos farmacéuticos OTC Analgésicos y Vitaminas y Minerales de CVS Health en los próximos 8 años



Nota: Elaboración propia, 2023.

4.2 Segmentación y comportamiento

La segmentación de la actual propuesta está basada en el segmento B2B (Business to Business) aprovechando las ventajas competitivas de distribución de CVS en Estados Unidos, manteniendo los canales de distribución de Pillsens en dicho territorio. Es importante conocer el comportamiento del consumidor final para entender hacia donde estarían dirigidos los productos OTC que se comercializarán junto con CVS (ver anexo 10). Es por ello que se analizará la segmentación B2C (Business to Customer).

Para el desarrollo de la estrategia comercial el foco estará en el segmento de consumidores de 25 a 54 años, debido a que los segmentos de clientes con mayor edad requieren de una mayor inversión en el desarrollo de servicios que acompañen la oferta de valor del producto.

4.3 Evolución del producto y del mercado

El COVID-19 tuvo un impacto positivo en el crecimiento del mercado de los productos OTC, con un consumidor centrado en reforzar su sistema inmune ante la ausencia de vacunas que puedan ayudarlo a prevenir de manera eficiente el contagio. Otro de los factores fue el incremento de automedicación, aproximadamente en un 20%. En esta sección se analizarán algunos criterios de la evolución del mercado y de los productos OTC.

4.3.1 Cambios en el tratamiento de la prevención

No solo los consumidores están más orientados a la prevención de enfermedades, ocurre lo mismo con los médicos. Esto se debe a la continua evolución de la medicina y al mejor procesamiento de los datos de los pacientes para entender mejor las enfermedades y proponer terapias más específicas orientadas a las causas más que a las consecuencias.

4.3.2 Cambios de los productos con receta médica a los productos OTC

Una de las tendencias más importantes del mercado es el cambio en la producción de los fabricantes farmacéuticos de productos con receta médica hacia los productos OTC, esto para poner dichos productos a disposición de los países emergentes y en desarrollo. Al respecto, la FDA ha convertido más de 700 productos con receta a OTC y este número continuará incrementándose, más aún luego de la pandemia.

4.3.3 Incremento de marcas privadas

La marca privada refiere al producto que se comercializa con el nombre del minorista y no del fabricante. Estos contienen ingredientes similares o los mismos de los productos del fabricante. El porcentaje de ventas de productos OTC con marca privada se incrementó en Estados Unidos del 26% en el 2009 al 31% en 2018. Además, se observó que los consumidores americanos prefieren productos OTC de marcas privadas por ser menos costosos.

4.3.4 Incremento de los *pharma tech*

Un número cada vez mayor de fabricantes de productos farmacéuticos se están asociando con negocios de tecnología. Es así que Amazon, cuyo *core* principal es el *e-commerce*, creó una línea llamada Basic Care, en asociación estratégica con Perrigo, uno de los fabricantes más grandes de OTC en Estados Unidos. Esta línea está principalmente enfocada en ofrecer productos de Amazon para tratar enfermedades básicas como gripe, alergias, dolor. Sumado a ello, la venta de productos OTC tienen una gran popularidad en los canales digitales, por ser de rápido acceso y entregarse a domicilio.

4.3.5 Evolución a la cadena de valor virtual

Las empresas están cada vez más enfocadas en vender sus productos combinados con servicios soportados con soluciones digitales. Por ejemplo, automatizar los pedidos de medicamentos y entrega a domicilio, las consultas y prescripciones médicas virtuales, o brindar consejos sobre dieta y estilo de vida analizando la salud y las costumbres de los clientes.

Este conjunto de criterios marca una pauta importante en cómo se está desarrollando el mercado actualmente y hacia donde debe ir enfocada la propuesta de valor de la alianza entre Pillsens - Estados Unidos y CVS.

4.4 Canales de comercialización, tendencias tecnológicas

Los canales de venta utilizados para los productos OTC se dividen principalmente en: *off line*, que serían las ventas en comercios minoristas (supermercados, farmacias, por correo) y las tiendas *on line* (*e-commerce*, celulares).

Según información de Statista (2022a), las ventas *off line* al 2021 representan el 73.8% de los principales ingresos de los productos OTC. Sin embargo, analizando la tendencia al 2025, se aprecia que éstos disminuyen a un 62.5% debido al incremento del uso de los canales de venta en línea (37.5%).

4.5 Conclusiones

Después de realizar el análisis del mercado se obtienen las siguientes conclusiones:

- La tendencia del mercado OTC continúa en crecimiento, principalmente en 3 sectores con su respectivo porcentaje de participación: Remedio para el resfriado y la tos (38%), Analgésicos (25%) y Vitaminas y Minerales (15%). En ese sentido, la propuesta de valor actual (Rubbana y AndyOx), se encuentra dentro del segmento con mayor participación en el mercado de Estados Unidos, por lo que existe un mercado potencial donde la empresa puede introducirse con mayor fuerza, por lo que el propósito de realizar una alianza con CVS estaría alineado con aprovechar el crecimiento del mercado de OTC en dichos segmentos donde Pillsens tiene experiencia de fabricación y autorización ante la FDA.
- El mercado de productos farmacéuticos OTC a nivel mundial estaría creciendo en un 4.5%, aproximadamente, entre 2019 y 2027.
- El segmento más atractivo es el de los consumidores entre 25 y 54 años.
- Existen tendencias de consumo importantes en el desarrollo del mercado de OTC, relacionadas al incremento de marcas privadas (marcas blancas de los minoristas), cambio de los fabricantes de producir medicinas con receta a producir OTC, innovación de la cadena de valor soportada en tecnología y, finalmente, el cambio del consumidor y de los médicos priorizando la prevención sobre el tratamiento de las enfermedades.

En tal sentido, considerando lo expuesto, el mercado de Pillsens para Rubbana (Analgésico) y AndyOx (Vitaminas y Minerales) en Estados Unidos tiene una oportunidad para su crecimiento, aprovechándose mejor con el canal de distribución de CVS. Para ello, Pillsens – Estados Unidos debería realizar una inversión en su capacidad productiva para mejorar su alcance a la demanda del mercado.

CAPÍTULO V. CVS COMO SOCIO DE PILLSENS

5.1 Visión y misión de Pillsens – Estados Unidos

El plan estratégico está orientado a lograr un crecimiento y posicionamiento de la operación de Pillsens - Estados Unidos, lo cual se alinea con la visión y misión de la empresa planteada en el capítulo I, razón por la cual no se realizarán modificaciones sobre las mismas.

5.2 Objetivos estratégicos de Pillsens – Estados Unidos

Con la finalidad de aprovechar la experiencia y capacidad de Pillsens – Estados Unidos para fabricar productos farmacéuticos OTC, se plantean los siguientes objetivos estratégicos para los siguientes 5 años:

5.2.1 Objetivos estratégicos de crecimiento

- Incrementar las ventas en 260% para el año 5.
- Incrementar la producción en 270% para el año 5.

5.2.2 Objetivos estratégicos de rentabilidad

- Reducir los costos (variables y fijos) como porcentaje de las ventas en 11% para el año 5.
- Incrementar la rentabilidad del Capital Empleado (ROE) en 18% para el año 5.

5.2.3 Objetivos estratégicos de crecimiento sostenible

- Lograr un nivel de satisfacción de los colaboradores internos de al menos 70% al año 5.

El detalle de los objetivos estratégicos se desarrollará en el Plan de marketing, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos, Plan de Responsabilidad Social y Plan Financiero, según corresponda.

5.3 Planteamiento general de la alianza

A continuación, se detalla cómo se desarrollará la alianza entre Pillsens – Estados Unidos y CVS durante los 5 años que durará esta alianza:

Tabla 4

Planteamiento general de la alianza

Tiempo estimado de la alianza	Productos para comercializar	Características
Cinco años, desde 2023 hasta 2027.	Paracetamol y vitamina C de Pillsens – Estados Unidos con la marca CVS.	La venta se iniciará desde el primer año, los productos se venderán con marca propia de CVS, el precio de venta de los productos a CVS será menor al precio de venta de los otros distribuidores de Pillsens – Estados Unidos en 35%.

Nota: Elaboración propia, 2023.

La proyección del volumen de venta de CVS es la siguiente:

Tabla 5**Proyección de ventas**

Año	Año base	2023	2024	2025	2026	2027
Volumen de venta (millones de unidades)	5.8	20	20.5	21	22	22.5
Volumen de venta (millones de dólares)	51.6	151.9	160.5	169.3	178.4	188.1

Nota: Elaboración propia, 2023.

La entrega tendrá una frecuencia mensual.

5.4 Modelo de negocio de Pillsens – Estados Unidos a partir del 2023

Se desarrolla el modelo de negocio de Pillsens – Estados Unidos, donde se incluye a un nuevo cliente que sería la cadena de farmacias CVS. Dentro de los principales cambios en el modelo de negocio se incluye la gestión legal para la formación de la alianza y como socio clave es necesario contar con asesoría legal para la revisión de contratos. Además, dentro de las actividades claves, se incluye la implementación de una nueva línea de fabricación que permitirá la ampliación de la capacidad productiva. En recursos clave, se considera el reclutamiento del nuevo personal especializado para la gestión de la nueva capacidad productiva. En las fuentes de ingresos se incluye la venta de productos de marca blanca para CVS: Paracetamol y Vitamina C, y en la estructura de costos se incluye el mantenimiento preventivo de la nueva maquinaria (ver anexo 11).

5.5 Cadena de valor de Pillsens – Estados Unidos a partir de 2023

La cadena de valor será modificada, principalmente, por el incremento de la capacidad de producción en 270%, razón por la cual se deberá actualizar la gestión tanto en las actividades primarias como en las actividades de soporte a fin de atender esta nueva alianza de manera eficiente, orientada siempre a la satisfacción del cliente.

Los principales cambios en la cadena de valor están relacionados con las actividades primarias de implementación de nuevos estándares de control de calidad y la distribución de los productos a CVS, mediante la contratación de una empresa de transporte logístico, ya que los productos terminados se enviarán directamente a los almacenes de CVS. En cuanto a las actividades de soporte, la principal actualización se da en la adquisición de maquinaria con una mayor capacidad de producción y eficiencia (ver anexo 12).

5.6 Estrategia y ventaja competitiva de Pillsens – Estados Unidos al 2023

De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo III, para desarrollar una ventaja competitiva en Pillsens – Estados Unidos es necesario desarrollar la inimitabilidad y organización de sus recursos, que le permita ser líder en el mercado de las OTC. Por esta razón se plantea realizar la alianza comercial con CVS, a fin de que Pillsens – Estados Unidos pueda apalancarse de la amplia cadena de distribución de medicamentos de CVS en el país del norte.

La experiencia en la fabricación de productos OTC que posee Pillsens – Estados Unidos se verá fortalecida al incorporar a CVS como socio comercial, lo que le permitirá enfocarse en desarrollar una estrategia de liderazgo en costos, que impactará en el volumen de ventas necesario para lograr economía de escala.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se expone un detallado plan de marketing, estableciendo objetivos de negocio y los planes de acción necesarios para alcanzarlos.

6.1 Análisis de situación del área de Marketing

Se han considerado los siguientes lineamientos como base para los objetivos del plan de Marketing: i) Crecimiento de 4% de las ventas anuales del canal actual de distribución, fortaleciéndolo mediante publicidad, servicio al cliente y fidelización, y ii) Posicionamiento de Pillsens – Estados Unidos como un proveedor de marca blanca de CVS para los medicamentos Paracetamol y Vitamina C, llegando a representar el 4% de la cuota de ventas del sector OTC de CVS.

Para determinar cuánto representa el 4% que se espera atender como compras de Paracetamol y Vitamina C por parte de CVS a sus proveedores, se utilizará la información encontrada en Statista (s.f.b) para proyectar la demanda del 2023:

Tabla 6

Consideraciones para determinar la demanda

Ventas en el segmento <i>retail</i> de CVS	US\$ 95,652 millones
% de ventas de CVS que corresponden al sector OTC (6.1%)	US\$ 5,834 millones
% de ingresos de CVS del sector OTC	Analgésicos = 22% Vitaminas y minerales = 20%
Ingresos de CVS por analgésicos y vitaminas	US\$ 2,450 millones
Participación esperada de Pillsens – Estados Unidos del 4%	US\$ 98 millones

Nota: Elaboración propia, 2023.

De acuerdo con la información de Statista (2022b), los rubros analgésicos y vitaminas alcanzan un 42% de la participación de las ventas de CVS en el sector OTC, del cual 52% corresponde a analgésicos y 48% a vitaminas y minerales. Se prevé un crecimiento anual del 5% en las ventas totales de CVS en el sector OTC por lo que la proyección de ventas de Pillsens – Estados Unidos usando los canales de CVS es la siguiente:

Tabla 7

Ventas de Pillsens – Estados Unidos usando canales de CVS (miles de dólares)

	2023	2024	2025	2026	2027
Total, ventas de Pillsens – Estados Unidos usando canales CVS	98,000.00	102,900.00	108,045.00	113,447.25	119,119.61
Ventas de Paracetamol (52%)	50,960.00	53,508.00	56,183.40	58,992.57	61,942.20
Ventas de Vitamina C (48%)	47,040.00	49,392.00	51,861.60	54,454.68	57,177.41

Nota: Elaboración propia, 2023.

El precio de cada producto que se ha considerado es resultado del análisis del *benchmarking* del mercado, detallado en la estrategia de precio de mezcla de marketing.

Con las consideraciones antes mencionadas, la siguiente tabla muestra la proyección de la demanda en el periodo del 2023 al 2027 de Pillsens – Estados Unidos:

Tabla 8

Proyección de la demanda de Pillsens – Estados Unidos

			2023	2024	2025	2026	2027
Canales actuales	Miles de US\$	Rubbana	26,835.27	28,690.13	30,524.00	32,379.86	34,348.56
		AndyOx	27,031.61	28,900.04	30,747.33	32,616.77	34,599.87
	Miles de unidades	Rubbana	3,855.64	4,009.87	4,170.26	4,337.07	4,510.56
		AndyOx	2,267.75	2,358.46	2,452.80	2,550.91	2,652.95
Alianza con CVS	Miles de US\$	Paracetamol	50,960.00	53,508.00	56,183.40	58,992.57	61,942.20
		Vitamina C	47,040.00	49,392.00	51,861.60	54,454.68	57,177.41
	Miles de unidades	Paracetamol	9,011.49	9,204.35	9,447.28	9,725.14	10,011.17
		Vitamina C	4,857.00	4,960.94	5,091.87	5,241.63	5,395.80
Venta total proyectada	Miles de US\$	Rubbana + Paracetamol	77,795.27	82,198.13	86,707.40	91,372.43	96,290.75
		AndyOx + Vitamina C	74,071.61	78,292.04	82,608.93	87,071.45	91,777.28
		Total	151,866.89	160,490.17	169,316.33	178,443.88	188,068.04
	Miles de unidades	Rubbana + Paracetamol	12,867.14	13,214.22	13,617.54	14,062.21	14,521.73
		AndyOx + Vitamina C	7,124.75	7,319.40	7,544.67	7,792.55	8,048.75
		Total	19,991.89	20,533.62	21,162.21	21,854.76	22,570.48

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.2 Objetivos del área de Marketing

Para los objetivos específicos se consideró en su definición que cumplan con los criterios SMART¹⁵. Así mismo, por cada objetivo se establece un criterio de medición para evaluar su cumplimiento, segregado por año (ver anexo 13).

6.3 Formulación estratégica de Marketing

6.3.1 Estrategia de segmentación

De acuerdo con el análisis de mercado realizado en el capítulo IV, donde se analizó el segmento y comportamiento del mercado objetivo, se determinó que el foco estará en el segmento de consumidores de 25 a 54 años cuyas características se muestran en el anexo 10.

6.3.2 Estrategia de posicionamiento

Se busca posicionar a Pillsens - Estados Unidos dentro de este mercado como una alternativa de productos OTC de una marca europea que brinde a los consumidores alta calidad y efectividad en su fórmula, y se encuentre disponible en presentaciones clásicas a un precio razonable y con garantía.

- **Mantra.** Salud, calidad, accesibilidad.

¹⁵ SMART: Es el acrónimo del inglés *Specifics* (Específicos), *Measurables* (Medibles), *Achievables* (Alcanzables), *Relevants* (Relevantes), *Time based* (Con límite de tiempo).

- **Puntos de paridad.** Los productos de Pillsens – Estados Unidos son productos OTC con calidad, precio razonable, y presentación clásica.
- **Puntos de diferencia.** Los productos de Pillsens – Estados Unidos son de una marca europea reconocida y cuentan con un precio razonable.
- **Justificadores:** La fórmula de los productos de Pillsens – Estados Unidos es considerada altamente efectiva.
- **Valores / Carácter / Personalidad de marca:** Alta calidad / Garantía / Presentación clásica.

6.4 Estrategia de la mezcla de Marketing

Se aplicará la estrategia de las 4P del marketing para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales a través del desarrollo de estrategias específicas por cada uno de los siguientes frentes:

6.4.1 Producto

Pillsens – Estados Unidos mantendrá la venta de AndyOx (Antioxidante: Vitamina C) y Rubbana (Analgésico: Paracetamol) en Estados Unidos, con la misma propuesta de valor: ser un producto de calidad a un precio competitivo en el mercado; producto que es reconocido y percibido así por sus consumidores. También se ofrecerán productos marca blanca (Paracetamol y Vitamina C) a CVS a través de venta por volumen.

6.4.2 Precio

En relación con la estrategia competitiva de la empresa, que es liderazgo en costos, se aplicarán economías de escala con la alianza comercial con CVS, esto permitirá que Pillsens – Estados Unidos sea más competitiva y pueda reducir costos.

Para establecer el precio de venta para los canales propios se realizó un *benchmarking* de los precios en las cadenas de farmacias tales como CVS, Walmart y Walgreen. Se definió que el precio sugerido de los productos para la venta al público sería de US\$ 8.70 para el caso del analgésico y US\$ 14.90 para el caso del antioxidante.

Tabla 9

Precio benchmarking B2C

Tipo de pastillas	CVS	Walmart	Walgreen	Promedio	Propuesto
Paracetamol (500mg / 100 unid)	8.79	10.00	5.99	8.26	8.70
Vitamina C (1000mg / 100 unid)	14.99	-	19.99	17.49	14.90

Nota: Elaboración propia, 2023.

Dado que el canal de venta es B2B, se define que el precio de venta tendrá un margen del 20% para el distribuidor.

Para establecer el precio de venta a CVS se analizaron sus estados financieros y la información indica que el costo de venta por los productos adquiridos es del 76%, contando con un margen actual del 24%. Para que la alianza con CVS sea atractiva, Pillsens – Estados Unidos ofrecerá un precio de venta con un margen del 35%.

Así mismo, hay que indicar que en la proyección del precio de venta para los siguientes 5 años se está aplicando un incremento acorde a la proyección de la inflación en el mercado norteamericano, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10

Precio de productos B2B: Canales actuales y canales CVS (en dólares)

	2023	2024	2025	2026	2027
Rubbana	6.96	7.15	7.32	7.47	7.62
AndyOx	11.92	12.25	12.54	12.79	13.04
Paracetamol	5.66	5.81	5.95	6.07	6.19
Vitamina C	9.69	9.96	10.19	10.39	10.60

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.4.3 Plaza

Los canales de venta para los productos con marca Pillsens – Estados Unidos (Rubbana y AndyOx) seguirán siendo los mismos, quienes se encargarán de la distribución a los usuarios finales. Debido a la alianza comercial que se realizará con CVS, los productos que la empresa le ofrecerá como marca blanca (Paracetamol y Vitamina C) serán distribuidos por todos los canales actuales de CVS a nivel nacional. En este caso, estos productos de marca blanca tendrán en el rotulado la siguiente información: “Fabricado por Pillsens”.

6.4.4 Promoción

Pillsens – Estados Unidos continuará con la publicidad de sus productos vía redes sociales y medios de comunicación, reforzando sus fortalezas de precio competitivo, calidad y tiempos de entrega eficientes para fortalecer la confianza en la marca. Dentro de las condiciones de la alianza se desarrollará una pauta publicitaria además de impulso a través de la promoción de los productos dentro de las tiendas de los canales de CVS para fortalecer y posicionar la nueva marca blanca.

6.5 Planes de acción del área de Marketing

Por cada objetivo específico se han establecido planes de acción que permitirán su cumplimiento (ver anexo 14).

6.5.1 Presupuesto del área de Marketing

En esta sección se agrupan los planes identificados en el ítem anterior por categorías y se definen los presupuestos para su implementación (ver anexo 15).

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

El plan de Operaciones busca asegurar la producción en los tiempos establecidos según la demanda, con el uso eficiente de los recursos en todo el proceso productivo para que no se generen sobrecostos. Así mismo, se fortalecerán las buenas prácticas de gestión para mantener los estándares de calidad y optimización de los procesos productivos.

A fin de mantener un enfoque global en el presente plan, se han planteado 3 frentes sobre los que se desarrollarán los objetivos y los planes de acción: i) incremento de la capacidad productiva para abordar la alianza con CVS, ii) optimización de los costos variables, y iii) eficiencia de rotación de los inventarios

7.1 Análisis del área de Operaciones

Para asegurar que los objetivos estratégicos estén directamente relacionados con el incremento de la rentabilidad, se realizó un análisis de la estructura de costos de Rubbana y AndyOx en Estados Unidos desde el periodo 2018 al 2022 para evaluar su evolución histórica:

Tabla 11

Evolución de costos

	2018	2019	2020	2021	2022
Estructura de costos variables en Estados Unidos					
Precio unitario Rubbana en Estados Unidos	9	9	9	8	8
Costo variable de producción de Rubbana por unidad, EUR	2	3	2	3	3
% de costo variable de Rubbana	0%	3%	1%	3%	4%
Precio unitario AndyOx en Estados Unidos	2.7	2.2	2.2	2.2	2.2
Costo variable de producción de AndyOx por unidad, EUR	9	2	9	9	1
% de costo variable de AndyOx	8%	3%	0%	1%	2%

Nota: Elaboración propia, 2023.

En relación con el análisis del porcentaje del costo variable se aprecia que este ha ido incrementándose en los últimos 5 años, motivo por el cual se debe trabajar en la disminución del costo variable, con el objetivo de alcanzar el porcentaje más eficiente que históricamente se ha logrado (59% para Rubbana y 38% en AndyOx). Este objetivo de reducción de costos variables va relacionado con el objetivo de incremento de capacidad de producción, a fin de optimizar las economías de escala, lo que permitirá realizar una mejor negociación con los proveedores en la compra por volumen. Con este impacto en la reducción de los costos variables se reducirá el costo variable total de ventas de 54% a 49%.

Así mismo, se realizó el análisis de la estructura del costo de inventarios, identificando que no existe una tendencia que permita predecir un adecuado stock para las operaciones de la compañía, por lo que es importante definir dentro de los objetivos el porcentaje adecuado de

inventarios teniendo como meta una estructura del 0.5% de las ventas y asegurar la logística de insumos y materiales a través de una mejor planificación.

Tabla 12

Evolución histórica de la estructura de costos de inventarios en Estados Unidos

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas en Estados Unidos	52,965.5	59,124.7	51,322.4	48,828.4	51,612.0
Costo de inventarios Rubbana	111.5	545.9	199.3	57.8	175.9
Costo de inventarios AndyOx	305.5	436.9	123.7	175.5	0.0
Total, costo de inventarios	417.0	982.8	323.0	233.3	175.9
% de Costo de Inventarios	0.8%	1.7%	0.6%	0.5%	0.3%

Nota: Elaboración propia, 2023.

En relación con los 4 frentes mencionados se han desarrollado 2 objetivos estratégicos:

7.1.1 Incrementar la capacidad productiva

De acuerdo con el análisis de la cuenta de resultados de Estados Unidos (ver anexo 26), se ha identificado que las ventas en dicho país no están alcanzando el punto de equilibrio adecuado para mantener las operaciones en este país, reflejándose que, en los últimos dos años, los beneficios netos generan pérdidas. Ante ese análisis, se buscó superar el punto de equilibrio y generar una EBITDA mayor al 9%. Según lo mencionado, para los objetivos estratégicos de operaciones, la fórmula correcta para lograr una mejora en la rentabilidad sería reducir los costos variables a través de una mayor producción.

Actualmente Pillsens – Estados Unidos cuenta con una capacidad de producción de 6,070,000 pastillas al año. Debido a la estrategia de posicionamiento en este mercado y la alianza con CVS, existe la necesidad de aumentar la capacidad productiva de la planta. Evaluando las nuevas tecnologías que existen en el mercado para la fabricación de pastillas, se cuenta con una propuesta de adquisición de maquinarias que aumentarán la capacidad de producción en menor tiempo.

Alineado a la proyección de ventas para los siguientes años, esta máquina permitirá satisfacer la demanda con un proceso de producción de 2 turnos, alcanzando niveles de producción anual de 20,090,000, lo que representa el 95% de su capacidad productiva.

Tabla 13

Características de las nuevas máquinas a adquirir

Equipos	Modelo	Capacidad
Tablet Press Machine	S-700	267,000-700,000 tabletas por hora
High Shear Mixer	BCHSM-1200	480 kg
Fluid Bed Dryer	BCFBD-500	500 kg
Bin Blender (Single Arm)	BCSAB-1000	50L to 1000L
Bin Washer and Dryer	BCBWD-1000	Maximum to 1,000L
Coating Pan	BCCP-600C	300-600 kg/batch
Blister Packaging Line	300 cartons/min	

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 14

Producción deseada

Anual	1,005,000,000
Mensual	83,750,000
Diaria	3,808,818
Por turno	1,903,410
Por hora	317,235

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.1.2 Incrementar la eficiencia operativa

Se trabajará la eficiencia operativa desde dos frentes:

- **Establecer la cantidad de producción y stock de inventarios.** En función a la capacidad productiva y una adecuada planificación de la demanda se podrá definir la cantidad oportuna de producción, a fin de aprovechar al máximo el uso de los recursos y evitar sobrecostos de inventarios.
- **Fijar precio de los insumos.** Se negociará de manera anticipada la adquisición de insumos, comprometiendo la demanda por un plazo de 5 años con los proveedores a un mejor precio. Con ello, se mejorará la estructura de costos variables a fin de obtener los márgenes de rentabilidad esperados.

7.2 Objetivos del área de Operaciones

Se elaboraron los objetivos estratégicos y específicos propuestos para el proyecto. Para los objetivos específicos se consideró que su definición cumpla con los criterios SMART. Así mismo, por cada objetivo se estableció un criterio de medición para evaluar su cumplimiento, segregado por año (ver anexo 16).

7.3 Planes de acción del área de Operaciones

Por cada objetivo específico se han establecido planes de acción que ayudarán a su cumplimiento (ver anexo 17).

7.4 Presupuesto del área de Operaciones

En esta sección los planes identificados en el ítem anterior se agrupan por categorías y se definen los presupuestos para su implementación (ver anexo 18).

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Para los objetivos del área de Recursos Humanos se han considerado 5 pilares como base para su definición:

- El eje principal es mantener la seguridad y salud de los colaboradores.
- Fomentar el incremento de la productividad y eficiencia, considerando ahorro de costos a largo plazo, lo que permitirá incrementar el valor como compañía.
- Habilitar programas y canales de comunicación que permitan gestionar adecuadamente la gestión de cambio con la finalidad de no afectar la cultura organizacional de Pillsens – Estados Unidos.
- Impulsar y promover iniciativas de innovación y mejora continua en todas las áreas de Pillsens – Estados Unidos, lo que ayudará a mantener la competitividad de la empresa.
- Finalmente, para mantener el crecimiento y sostenibilidad de la alianza se requiere que los objetivos sean cumplidos en el más corto plazo, por ello se plantea llegar a la meta antes de finalizar el quinto año, a fin de visibilizar cambios relevantes en la operación y dirección de Pillsens – Estados Unidos.

8.1 Objetivos del área de Recursos Humanos

Se elaboraron los objetivos estratégicos y específicos propuestos para el área de Recursos Humanos. Para los objetivos específicos se consideró en su definición que cumplan con los criterios SMART. Así mismo, por cada objetivo se establece un criterio de medición para evaluar su cumplimiento, segregado por año (ver anexo 19).

8.2 Planes de acción del área de Recursos Humanos

Por cada objetivo específico se han establecido planes de acción que permitirán su cumplimiento (ver anexo 20).

8.3 Presupuesto del área de Recursos Humanos

En esta sección se agrupan los planes identificados en el ítem anterior por categorías y se definen los presupuestos para su implementación (ver anexo 21).

CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Conforme a lo indicado por Elkington (1999), la sostenibilidad de una empresa se evalúa en función del impacto que tienen sobre lo económico, ambiental y social.

El Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) permitirá establecer líneas de acción para integrar el desarrollo sostenible en el diseño del negocio de Pillsens – Estados Unidos, tanto en sus productos como en sus servicios, con el objetivo de crear valor para la sociedad y lograr la sostenibilidad de su negocio.

Para la aplicación del Plan de Responsabilidad Social Corporativa se han seleccionado 3 grupos de interés en base a su grado de poder e influencia: Empleados, proveedores y comunidad, para lo cual se han definido acciones alineadas con los objetivos de la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 de las Naciones Unidas (ODS).

9.1 Objetivos del plan de Responsabilidad Social

A nivel de la sociedad, la empresa se enfocará en la generación del empleo, basada en el crecimiento de las operaciones. Para cuidar el medio ambiente se va a considerar el uso de energía limpia. No se abordará la aplicación de reciclaje debido a que los envases para productos farmacéuticos deben cumplir ciertas restricciones técnicas que aseguren la calidad de los productos (ver anexo 22).

9.2 Planes de acción del plan de Responsabilidad Social

Por cada objetivo específico se han establecido planes de acción que ayudarán a su cumplimiento (ver anexo 23).

9.3 Presupuesto del plan de Responsabilidad Social

En esta sección se agrupan los planes identificados en el ítem anterior por categorías y se definen los presupuestos para su implementación (ver anexo 24).

CAPÍTULO X. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS

El objetivo de este capítulo es conocer cuál es el valor que el plan estratégico puede generar a Pillsens – Estados Unidos, por lo que se realizará una comparación del flujo de caja con la nueva estrategia versus el flujo de caja sin estrategia. Para ello, se ha elaborado una proyección financiera para los períodos 2023-2027 que permitirán definir a través de los flujos de caja la viabilidad de la alianza comercial con CVS.

10.1 Objetivos del área de Finanzas

Se elaboraron los objetivos estratégicos y específicos propuestos para el proyecto. Así mismo, por cada objetivo se establece un criterio de medición para evaluar su cumplimiento de manera anual (ver anexo 25).

10.2 Supuestos financieros

En base al análisis de las cifras históricas de las cuentas de resultados de Estados Unidos de los períodos 2018-2022 (ver anexo 26), se consideraron algunos supuestos financieros (ver anexo 27) para la elaboración de las proyecciones financieras para el periodo 2023-2027 (ver anexo 28).

10.3 Proyecciones financieras

Se han preparado las proyecciones del flujo de caja sin estrategia (anexo 29) y con estrategia (anexo 30).

10.4 Evaluación financiera

Se utilizará la herramienta del flujo de caja que permitirá proyectar los ingresos y egresos de Pillsens – Estados Unidos de los flujos de caja sin estrategia y flujos de caja con estrategia, considerando los supuestos financieros explicados anteriormente.

Con estos flujos se determinarán los valores actuales y la rentabilidad del flujo de caja incremental. Para ello, es necesario calcular la tasa del Costo de Oportunidad de Capital (COK) y el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).

10.4.1 Costo de Oportunidad de Capital (COK o K_e)

Utilizando el modelo CAPM que muestra la rentabilidad mínima que debe obtener un inversionista en equilibrio de mercado, considerando un riesgo sistémico (Beta), se obtiene un Beta apalancado de Pillsens – Estados Unidos de 2.30 (ver anexo 31) y una tasa de costo de oportunidad de capital - COK de 17.56 % (ver anexo 32).

10.4.2 Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

La tasa de costo promedio ponderado de capital es un promedio de los costos de las fuentes de financiamiento de la empresa, la cual ha resultado en 12.12% (ver anexo 33).

10.4.3 Flujo de caja incremental

Se calculó el flujo de caja incremental a partir de las proyecciones financieras con estrategia y sin estrategia, y se descontó de la tasa del WACC y COK respectivamente, para obtener los indicadores de VAN y TIR (ver anexo 34)

En base a los resultados se puede evidenciar que se obtiene un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento. Por lo tanto, la implementación de la nueva planta para atender la alianza comercial con CVS es viable, considerando los factores externos e internos revisados junto a los planes funcionales propuestos.

10.5 Indicadores financieros

En la siguiente tabla se muestran los cálculos de los indicadores financieros (EBITDA y ROE) para los próximos 5 años de Pillsens – Estados Unidos considerando la estrategia de la alianza con CVS.

Tabla 15

Proyección de capital / ROE / EBITDA

	2023	2024	2025	2026	2027
Capital	47,561	57,760	67,761	81,566	99,399
ROE	4%	18%	15%	17%	18%
EBITDA	7%	10%	12%	14%	15%

Nota: Elaboración propia, 2023.

CONCLUSIONES

- El sector farmacéutico de OTC tiene una tendencia de crecimiento hacia el consumo de productos para mejorar la salud y calidad de vida, que sumado al crecimiento del PBI y del incremento del poder de consumo en Estados Unidos puede ser aprovechado por Pillsens – Estados Unidos para el crecimiento de su cuota de mercado.
- El sector analizado tiene una alta competitividad, por lo que es necesario implementar una estrategia que permita a la empresa ser competitiva en el mercado, logrando economías de escala a fin de reducir los costos de la producción e incrementar la rentabilidad. Finalmente, es importante desarrollar una marca que permita una alta fidelización de los clientes para evitar competir solo por precio.
- Pillsens – Estados Unidos debe enfocarse en optimizar costos, por tal motivo se propone la renovación de todo el proceso productivo, ampliando la capacidad de producción. Esto generaría un impacto en la reducción de los costos fijos y variables de la empresa.
- Analizando la cadena de valor y la matriz VRIO, Pillsens – Estados Unidos desarrollará su ventaja competitiva a través del apalancamiento de la cadena logística, mediante la comercialización de los productos en los locales de CVS.
- Las estrategias definidas que permitirán el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, se encuentran dentro de los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social. Para la ejecución de dichos planes es necesario realizar una inversión de US\$ 35,936 millones, planteando gestionar un préstamo bancario del 50%. Dicha inversión generaría un VAN financiero positivo de US\$ 98,702 millones y una TIR de 77%, lo que hace atractivo el proyecto para los accionistas de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Pillsens – Estados Unidos debe mantener una buena comunicación a fin de afianzar la relación comercial con CVS, que se logrará estableciendo nuevos acuerdos comerciales o proyectos conjuntos en el futuro.
- Pillsens – Estados Unidos debe analizar la posibilidad de establecer alianzas comerciales con otros distribuidores importantes de medicamentos de venta libre sin receta médica, que permitan incrementar la participación en el mercado norteamericano, mitigando el riesgo de contar con solo un cliente estratégico.
- Realizar un monitoreo continuo de la ejecución de los planes de acción con el objetivo de gestionar las desviaciones u obstáculos que se puedan presentar en su implementación, y así asegurar el logro de los objetivos planteados.
- Evaluar para los años futuros la posibilidad de incrementar la participación de cuota de mercado de CVS, proponiendo la ampliación de la capacidad productiva con un proyecto de inversión donde exista aporte de capital de ambas empresas.
- Después de los 5 años de la alianza es necesario que Pillsens – Estados Unidos evalúe el desarrollo de nuevos productos, tanto para la comercialización a través de los canales propios como para la comercialización a través de los canales de CVS con marca blanca. Estos nuevos productos deberán ir alineados a las nuevas tendencias del consumidor con productos orgánicos conocidos como *superfoods*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (2023). Perspectivas económicas mundiales. <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- CVS Health. (2023). 2022 Annual Report. Making healthier happen. https://s2.q4cdn.com/447711729/files/doc_financials/2022/ar/CVS-Health-2022-Annual-Report.pdf
- CVS Health. (s.f.). CVS Health® Investor Day 2021. <http://cvs2018ir.q4web.com/investors/CVS-Health-Investor-Day-2021/>
- Damodaran, A. (2023a). Country Default Spreads and Risk Premiums. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Damodaran, A. (2023b). Betas by Sector (US). https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Wiley.
- Expansión/Datosmacro.com. (2023). Bono de Estados Unidos a 10 años. <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- Investing.com. (s.f.). CVS Health Corp (CVS). <https://es.investing.com/equities/cvs-corp-income-statement>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Panda.
- Porter, M. (2009). *Ventaja Competitiva*. Grupo Editorial Patria.

- Reuters. (2021, 22 de septiembre). Banco central de Brasil sube a 6.25% su tasa interés referencial. <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Banco-central-Brasil-sube-a-6.25-su-tasa-interes-referencial-20210922-0111.html>
- Sirelo. (2021, 30 de marzo). Sistema fiscal en Brasil. <https://sirelo.es/mudanzas-a-brasil/sistema-fiscal-en-brasil/>
- Staffa, V.; Barth, E., y Stefan, L. (2021). United States. Statista Country Report. June 2021. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/11478/united-states-statista-dossier/>
- Statista. (2022a, enero). Vitamins & Minerals Report 2022. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/48755/vitamins-and-minerals-report/>
- Statista. (2022b, octubre). OTC Pharmaceuticals Report 2022. Statista Consumer Market Outlook. https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study_id55491_otc-pharmaceuticals-report-2
- Statista. (s.f.a). E-commerce in the United States. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/28028/e-commerce-in-the-united-states-statista-dossier/>
- Statista. (s.f.b). U.S. pharmaceutical industry. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/10708/us-pharmaceutical-industry-statista-dossier/>
- Statista. (s.f.c). Vitamins, minerals and supplements in the U.S. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/22656/vitamins-minerals-and-supplements-statista-dossier/>
- Trading Economics. (2023a). United States Inflation Rate. <https://tradingeconomics.com/united-states/inflation-cpi>
- Trading Economics. (2023b). United States Fed Funds Rate. <https://tradingeconomics.com/united-states/interest-rate?embed/forecast>
- U.S. Census Bureau. (2021). Health Insurance Coverage in the United States: 2021. <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2023/demo/p60-281.pdf>

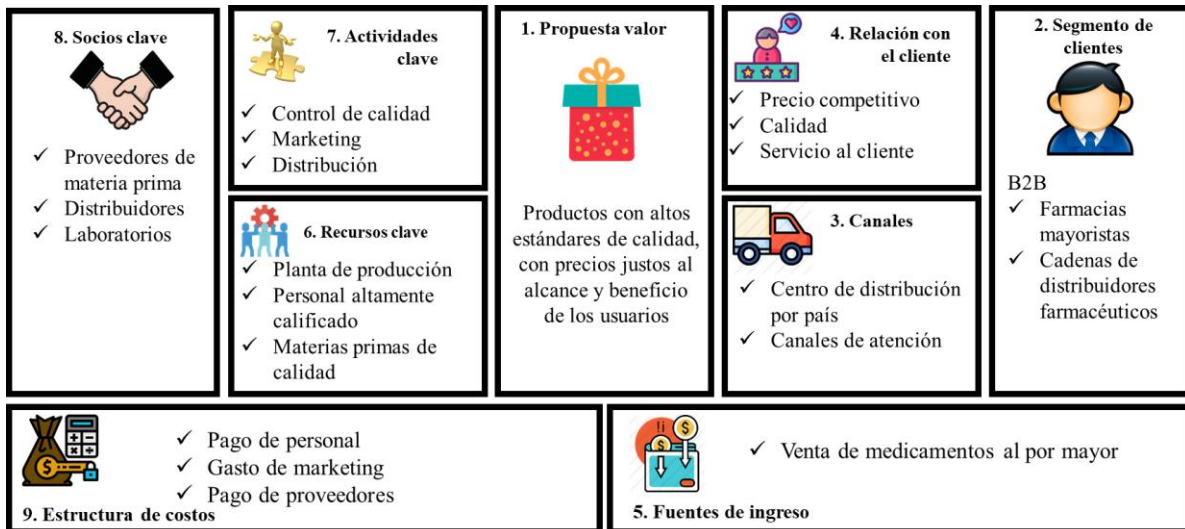
ANEXOS

Anexo 1. Matriz EFE de Pillsens – Estados Unidos

Factor crítico de éxito	Ponderación	Valor	Calificación
Oportunidades			
92% de adultos en los Estados Unidos cuentan con seguro médico que permitiría incrementar la compra de medicamentos que forman parte del plan de salud.	0.05	1	0.05
Medicare estará negociando para el 2023 el precio de ciertos medicamentos, que podría incluir las OTC y que serán ofrecidas de manera masiva a todos los asegurados en el plan médico.	0.05	1	0.05
Recuperación del crecimiento del PBI que permite el incremento del consumo.	0.08	2	0.16
Incremento de las tasas de interés que permiten aumentar los precios de las medicinas sin receta (OTC).	0.06	2	0.12
Tendencia creciente al estilo de vida más saludable.	0.15	2	0.3
El incremento de uso de canales digitales de ventas por parte de los clientes de productos OTC que permitiría reducir costos de comercialización	0.1	1	0.1
Amenazas			
Inestabilidad política mundial por la invasión de Rusia a Ucrania.	0.09	2	0.18
Sanciones impuestas por Estados Unidos a Rusia podría afectar al comercio exterior (importación de insumos para la elaboración de productos OTC).	0.09	2	0.18
Incremento de la inflación y de las tasas de interés que podría reducir el crecimiento de la economía y generar una posible recesión.	0.15	3	0.45
Incremento de las tasas de interés que podría aumentar el precio de los insumos, costos de transporte e importación de productos.	0.08	2	0.16
Nuevas variantes del COVID-19.	0.01	3	0.03
Fortalecimiento de regulaciones relacionadas a la protección ambiental que podría incrementar los costos de producción.	0.09	3	0.27
TOTAL	1.00		2.05

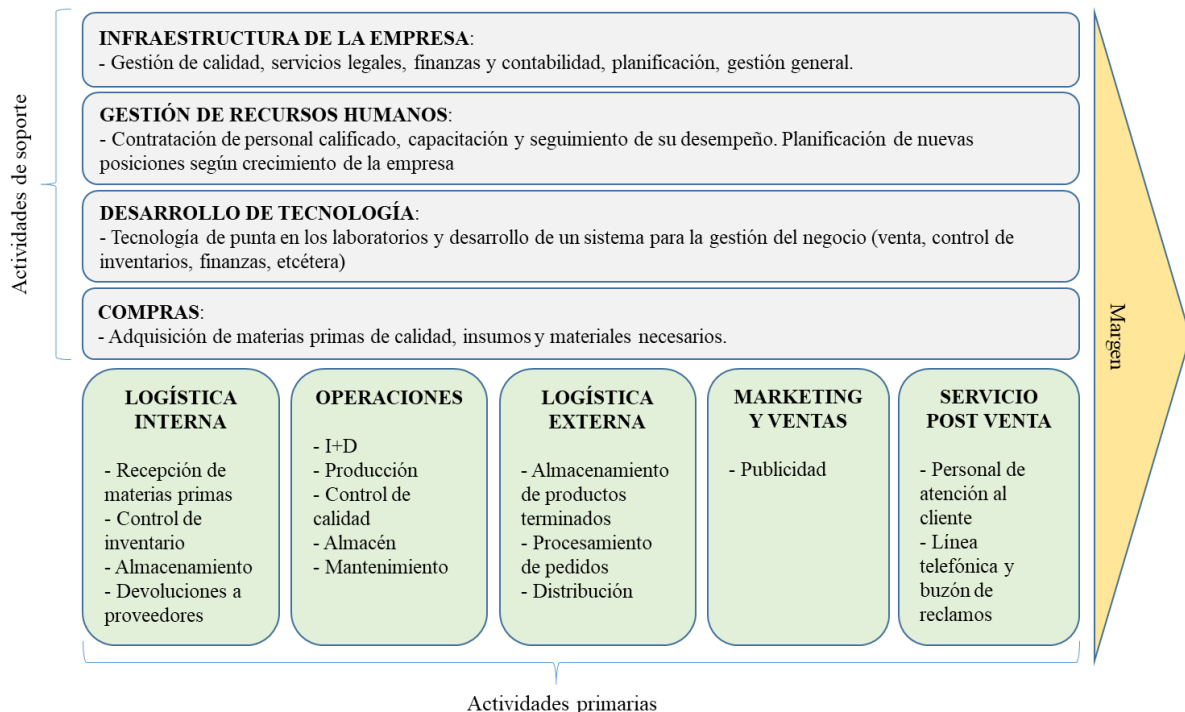
Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 2. Modelo de negocio de Pillsens – Estados Unidos



Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 3. Cadena de valor de Pillsens – Estados Unidos



Nota: Adaptado de Porter, 2008.

Anexo 4. Análisis VRIO de Pillsens – Estados Unidos

Recursos	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Experiencia en el sector farmacéutico de Estados Unidos en la fabricación y comercialización de medicamentos OTC.	✓	-	-	-	Paridad competitiva
Procesos operativos que permiten una producción y entrega eficiente de productos.	✓	✓	-	-	Ventaja competitiva temporal
Personal altamente calificado y capacitado, con baja tasa de rotación	✓	-	-	✓	Ventaja competitiva temporal
Alto nivel de servicio al cliente.	✓	✓	-	-	Ventaja competitiva temporal
Productos de calidad con valoración mayor al promedio del mercado.	✓	✓	-	-	Ventaja competitiva temporal

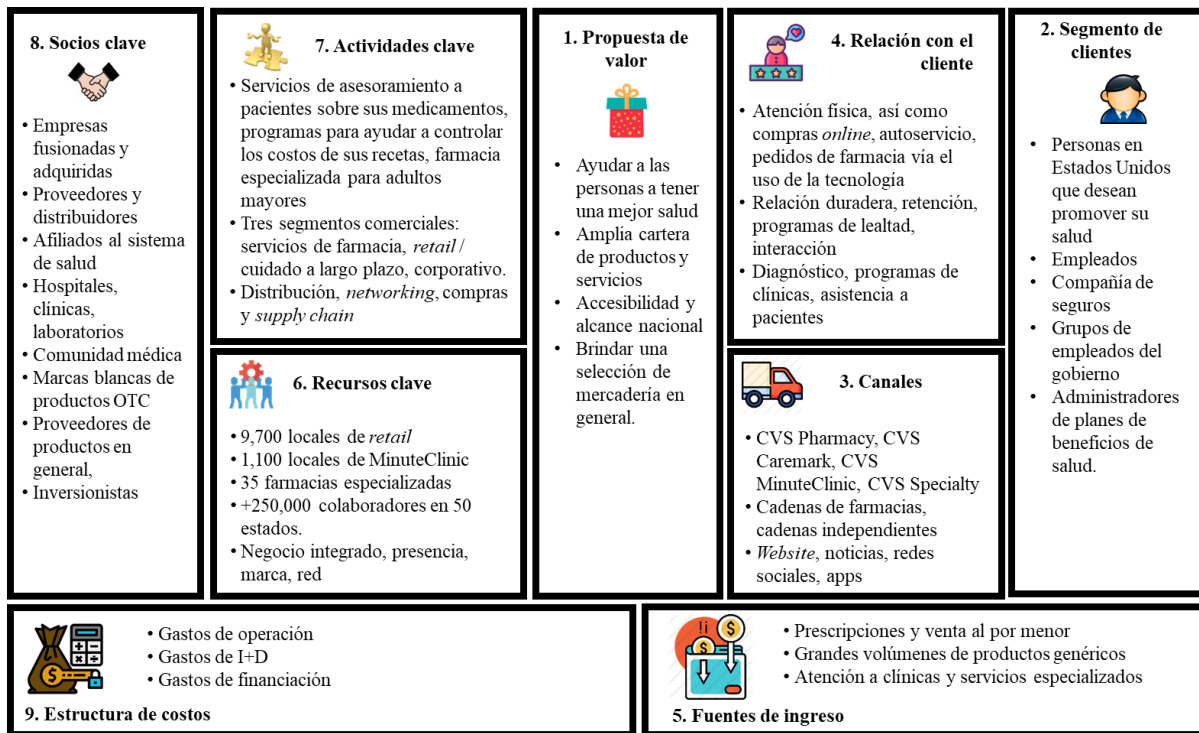
Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

Anexo 5. Matriz EFI de Pillsens – Estados Unidos

Factor crítico de éxito	Ponderación	Valor	Calificación
Fortalezas			
Posee infraestructura y capacidad instalada para la producción de medicamentos según su demanda actual	0.10	4	0.40
Cuenta con personal calificado y con baja rotación de personal. Capitalizan el conocimiento.	0.08	3	0.24
A nivel corporativo, tienen solvencia y capital para invertir en mercado estadounidense	0.10	4	0.40
Posee procesos productivos estandarizados que permite asegurar la calidad y eficiencias	0.15	3	0.45
La publicidad y promoción realizada incide directamente sobre el incremento de las ventas	0.08	3	0.24
Alto grado de aceptación del mercado de Estados Unidos del producto (históricamente ha venido según su planificación)	0.08	3	0.24
Debilidades			
Alta sensibilidad ante la variación del precio en el mercado	0.15	2	0.3
Pocos canales de distribución y participación en el mercado estadounidense	0.08	2	0.16
Falta de alianza con proveedores locales de materias primas	0.05	1	0.05
Falta de una plataforma digital para el manejo de la gestión de stocks	0.05	1	0.05
Falta de desarrollo de nuevos productos	0.08	2	0.16
	1.00		2.69

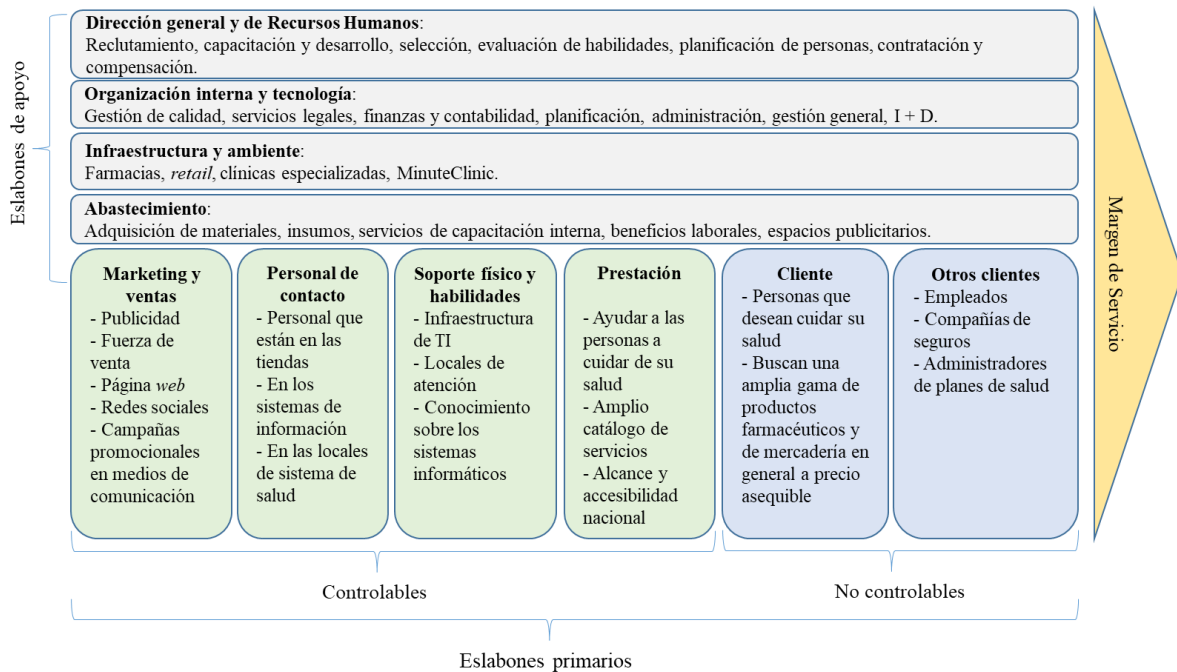
Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 6. Modelo de negocio de CVS



Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 7. Cadena de valor de CVS



Nota: Adaptado de Porter, 2008.

Anexo 8. Análisis VRIO de CVS

Recursos	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Cumplimiento de los tiempos de entrega según contratos.	✓	-	-	✓	Paridad competitiva
Gestión de stock integrado con todos sus locales.	✓	-	-	✓	Paridad competitiva
Equipos de trabajo altamente capacitados y baja rotación de estos.	✓	✓	-	✓	Ventaja competitiva temporal
Cultura organizacional horizontal y robusta con foco en el cliente.	✓	✓	-	✓	Ventaja competitiva temporal
Tecnología de punta I+D y en el área de producción para desarrollo de nuevos productos.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Amplia y eficiente red de distribución.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
9000 locales de venta con ubicación estratégica en Estados Unidos.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

Anexo 9. Matriz EFI de CVS

Factor crítico de éxito	Ponderación	Valor	Calificación
Fortalezas			
Amplia cobertura geográfica a través de cadenas de farmacias en Estados Unidos	0.13	4	0.52
Solidez financiera	0.11	4	0.44
Historial exitoso de integración de firmas complementarias a través de fusiones y adquisiciones	0.09	4	0.36
Cuenta con inventarios de productos diversificados para atender todo tipo de necesidades de los clientes	0.08	4	0.32
Cuenta con personal calificado.	0.07	4	0.28
Canales digitales robustos para las compras en línea y telemedicina.	0.06	4	0.24
Continúa inversión en innovación para nuevos productos y servicios.	0.05	3	0.15
Debilidades			
Falta de integración vertical con otros proveedores que le permita la fabricación de diferentes productos.	0.10	2	0.20
Reducción o cierre de 900 establecimientos.	0.09	1	0.09
No cuenta con locales de manera internacional, CVS cuenta con puntos de ventas solo en Estados Unidos.	0.08	1	0.08
Falta de alianzas con proveedores que ofrezcan productos innovadores para su marca propia.	0.06	2	0.12
Limitados productos dentro de su portafolio que incluyan insumos naturales.	0.05	2	0.10
Riesgo reputacional por noticias de empleados involucrados en acoso sexual.	0.03	2	0.06
	1		2.96

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 10. Segmentación y comportamiento

Geográfico	Demográfico	Psicológico	Comportamiento
<p>Estados Unidos La oferta de valor según la propuesta se realizará utilizando los canales de distribución de CVS en Estados Unidos y los canales de distribución que tiene Pillsens en el mismo país.</p>	<p>Hombre, mujer, LGTBIQ+</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edades entre 25 a 54 años. • Hombre, mujer, LGTBIQ+. • Niveles socioeconómicos (NSE) medios y altos. • Nivel de educación superior. • Solteros o padres de familia con menos de 2 hijos. 	<p>Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Independientes. • Tendencia a la calidad del producto, considerando costos razonables. • Tienen a desarrollar identidad con la marca de su preferencia. <p>Les interesa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar, viajar, vida sociable activa. • Tienen o están camino a lograr independencia financiera. <p>Tendencia a un estilo de vida saludable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deportistas, frecuentan gimnasios, spas y otros establecimientos relacionados a la salud. • Jóvenes o adultos independientes. • Priorizan el estilo de vida saludable. • Preocupación por su salud y su físico. 	<p>Compran</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorizan productos que tengan buena reputación en el mercado. • Utilizan diversos canales para su compra: tiendas, plataformas digitales. • El factor tiempo en el servicio es prioridad para ellos. • Prefieren atención eficiente, sea o no personalizada. • Clientes con comportamiento de consumidor impulsivo (creen en las tendencias, son subjetivos), optimista y práctico. <p>Frecuencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compran suplementos vitamínicos, al menos 1 vez al mes. • De preferencia, con suscripción de pago regular y entregas a domicilio.

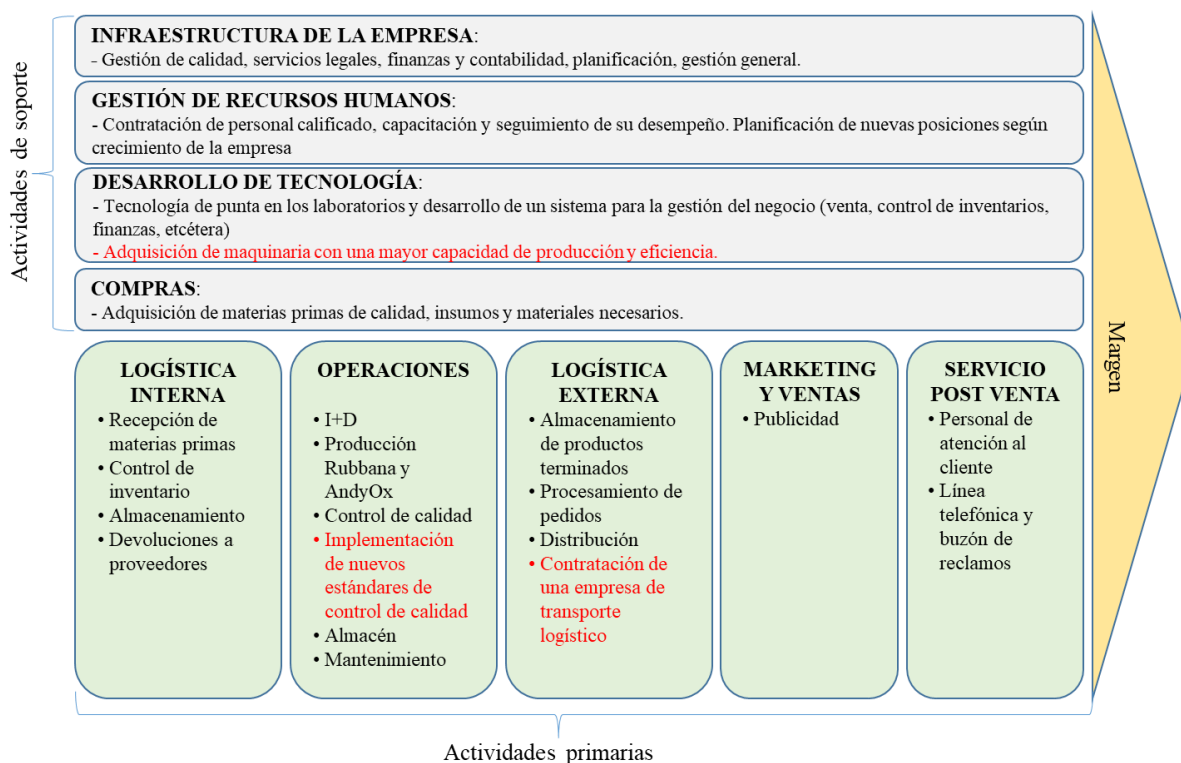
Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 11. Cambio en el modelo de negocio de Pillsens – Estados Unidos



Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 12. Cadena de valor de Pillsens - Estados Unidos a partir del 2023



Nota: Adaptado de Porter, 2008.

Anexo 13. Objetivos del área de Marketing

Objetivo estratégico	Objetivos específicos de Marketing	Responsable del área de Marketing	Indicadores de medición	Meta objetivo	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar ventas en los canales actuales de Pillsens en Estados Unidos para Rubbanna y AndyOx	Incrementar las ventas a los canales propios de Pillsens – Estados Unidos en un 4% anual.	Gerente Ventas	Incremento anual en el volumen de ventas por miles de unidades de pastillas	4%	4%	4%	4%	4%	4%
	Incrementar la inversión en marketing a 22% para el 2023 para fortalecer la publicidad digital y mantenerlo los siguientes años	Jefe Publicidad	Gasto de publicidad y marketing / ventas de los canales propios	22%	22%	22%	22%	22%	22%
	Mantener como mínimo el 90% de los canales de distribución actuales de Pillsens – Estados Unidos (fidelización)	Jefe de servicio y experiencia al cliente	Canales presente año / canales año anterior	>90%	90%	90%	90%	90%	90%
Incrementar ventas con el canal de CVS a través de la alianza comercial	Incrementar las ventas a través de la incorporación de la alianza comercial con CVS con los productos de marca blanca de paracetamol y antioxidante	Gerente Ventas	Ventas de Pillsens – Estados Unidos en los canales de CVS expresados en millones de dólares	120	95	100	110	115	120

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 14. Planes de acción del área de Marketing

Objetivos específicos de Marketing	Responsable del área de Marketing	Planes de acción para el cumplimiento de los objetivos
Incrementar las ventas a los canales propios de Pillsens – Estados Unidos en un 4% anual.	Gerente de Ventas	Realizar un análisis de las ventas a los canales propios para identificar a aquellos canales que tienen un potencial de venta mayor al actual. El área de Marketing, en función a la información proporcionada por el área de Ventas, estructurará un modelo eficiente y potenciales oportunidades de maximización de ingresos, con data propia de ventas diarias, adicionando un proceso de monitoreo a los protocolos de funcionamiento del negocio actuales. Contratar una consultoría para realizar una renovación de la marca a los productos de Rubbana y AndyOx a fin de incrementar ventas.
Incrementar la inversión en marketing a 22% para el 2023 para fortalecer la publicidad digital y mantenerlo los siguientes años	Jefe de Publicidad	Tercerizar las campañas publicitarias contratando a una empresa de servicios especializados. Potenciar el departamento de Marketing con 5 recursos especializados en transformación digital para realizar las estrategias de Marketing Digital.
Mantener al menos el 90% de los canales de distribución actuales de Pillsens – Estados Unidos (fidelización)	Jefe de Servicio y Experiencia al Cliente	Crear programas de fidelización consistentes en identificar a los clientes más antiguos y a los que generan mayores ventas para brindarles recompensas, tales como accesos a descuentos por volumen de productos adquiridos.
Incrementar las ventas a través de la incorporación de la alianza comercial con CVS con los productos de marca blanca de Paracetamol y antioxidante.	Gerente de Ventas	Gestionar un contrato por 5 años con CVS para realizar la maquila de Paracetamol y Vitamina C con la marca de CVS ofreciendo un margen de ganancia del 35%, mejorando sus actuales márgenes de ganancia.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 15. Presupuesto del área de Marketing

Áreas de Marketing	Planes de acción para el cumplimiento de los objetivos	En miles de US\$				
		2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	Realizar un análisis de las ventas a los canales propios para identificar a aquellos canales que tienen un potencial de venta mayor al actual. El área de Marketing, en función a la información proporcionada por el área de Ventas, estructurará un modelo eficiente y potenciales oportunidades de maximización de ingresos, con data propia de ventas diarias, adicionando un proceso de monitoreo a los protocolos de funcionamiento actuales.	10	10	10	10	10
	Contratar una consultoría para realizar una renovación de la marca a los productos de Rubbana y AndyOx a fin de incrementar ventas.	5,090.58	5,090.58	5,090.58	5,090.58	5,090.58
	Gestionar un contrato por 5 años con CVS para realizar la maquila de Paracetamol y Vitamina C con la marca de CVS ofreciendo un margen de ganancia del 35%, mejorando sus actuales márgenes de ganancia.	29	29	29	29	29
Publicidad	Tercerizar las campañas publicitarias contratando a una empresa de servicios especializados.	3,564.79	3,564.79	3,564.79	3,564.79	3,564.79
	Potenciar el departamento de Marketing con cinco recursos especializados en transformación digital para realizar las estrategias de Marketing Digital.	1,564.79	1,564.79	1,564.79	1,564.79	1,564.79
Servicio al cliente	Crear programas de fidelización consistentes en identificar a los clientes más antiguos y a los que generan mayores ventas para brindarles recompensas, tales como accesos a descuentos por volumen de productos adquiridos.	2,564.79	2,564.79	2,564.79	2,564.79	2,564.79
		12,823.96	12,823.96	12,823.96	12,823.96	12,823.96

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 16. Objetivos del área de Operaciones

Objetivo estratégico	Objetivos específicos de Operaciones	Responsable del área de Operaciones	Indicadores de medición	Meta objetivo	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar la capacidad productiva	Incrementar el volumen de producción para aplicar economías de escala	Gerente de Producción	Variación porcentual anual (incremento) de unidades producidas versus cantidades producidas el año anterior	270%	230%	240%	250%	260%	270%
Incrementar la eficiencia operativa	Reducir el número de productos terminados no conformes (incrementar el control de calidad)	Gerente de Producción	Unidades con fallas/ Unidades totales producida	2%	3%	2.5%	2%	2%	2%
	Reducir tiempos muertos por inoperatividad de maquinarias	Gerente de Producción	Unidades con fallas/ Unidades totales producida	2%	2%	2%	2%	2%	2%
	Mejorar el ratio del uso de existencias (insumos) y productos terminados.	Gerente de Logística	Insumos en almacén mayor a 30 días	<0.5%	<0.8%	<0.7%	<0.6%	<0.5%	<0.5%
	Capturar eficiencias de costos a través de ahorros por descuentos en las adquisiciones.	Gerente de Logística	Costo variable de ventas/ Ventas	50%	54%	53%	52%	51%	50%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 17. Planes de acción para el área de Operaciones

Objetivos específicos de Operaciones	Responsable del área de Operaciones	Actividades estratégicas para el cumplimiento de los objetivos
Incrementar el volumen de producción para aplicar economías de escala.	Gerente de Producción	Realizar controles quincenales sobre la producción estimada para evitar desviaciones en lo planificado.
Reducir el número de productos terminados no conformes (incrementar el control de calidad).		Inversión en una nueva línea de producción que permita mejorar la eficiencia en la producción y ampliar la capacidad instalada de las máquinas.
Reducir tiempos muertos por inoperatividad de maquinarias.		Contratar personal para el control de calidad del proceso automatizado.
		Implementar límites de tolerancia al error menor a 0.005 en todo el proceso productivo
Mejorar el ratio de existencias (insumos) y de productos terminados.	Gerente de Logística	Realizar mantenimientos preventivos a las maquinarias según sus cartillas de fabricación a fin de evitar su deterioro y/o fallas en los productos.
		Aplicar almacenamiento según las fechas de vencimiento y usabilidad de los insumos. Así mismo, llevar un correcto control en línea de las existencias en almacén y con relación al histórico solicitar la adquisición de estos. Actualizar cantidades en función a la nueva demanda.
Capturar eficiencias de costos a través de ahorros por descuentos en las adquisiciones.	Gerente de Logística	Realizar adecuaciones en el sistema de control de inventarios que permitan automatizar el seguimiento y control de estos.
		Implementar retos de capturas de ahorros por compras en volumen (debido al incremento de la oferta) y comprometidas a largo plazo para negociar precios por debajo del mercado y se logren eficiencias de costos.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 18. Presupuesto del área de Operaciones

Responsable del área de Operaciones	Planes de acción para el cumplimiento de los objetivos	2022	En miles de US\$				
			2023	2024	2025	2026	2027
Gerente de Producción	Inversión de nueva línea de producción que permita mejorar la eficiencia en la producción y ampliar la capacidad instalada de las máquinas, considerando gastos de instalación e importación.	20,936.74*	-	-	-	-	-
	Contratar a <i>planners</i> para la planificación y control de la producción.		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
	Contratar personal para el control de calidad del proceso automatizado.		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
	Realizar mantenimientos preventivos a las maquinarias según sus cartillas de fabricación a fin de evitar su deterioro y/o fallas en los productos.		6,493.55	6,493.55	6,493.55	6,493.55	6,493.55
Gerente de Logística	Ampliación de la cadena de distribución y realizar adecuaciones en el sistema de control de inventarios que permitan automatizar el seguimiento y control de estos.		4,987.10	4,987.10	4,987.10	4,987.10	4,987.10
	Diseñar e implementar controles automatizados para verificar el cumplimiento de la producción a fin de cubrir la demanda estimada.		1,480.64	1,480.64	1,480.64	1,480.64	1,480.64
	Los procesos que se hayan optimizado y/o identificado sinergias se deberán de documentar, difundir y asegurar su implementación.		-	-	-	-	-
			14,961.29	14,961.29	14,961.29	14,961.29	14,961.29

*La inversión inicial de la nueva maquinaria está especificado en el flujo caja en la cuenta Adquisición de nueva línea de producción. El resto de la inversión de los planes de Operaciones están especificados en el flujo de caja como el total de costos fijos.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 19. Objetivos del área de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Objetivos específicos de Recursos Humanos	Responsable del área de Recursos Humanos	Indicadores de medición	Meta objetivo	2023	2024	2025	2026	2027
Aumentar la productividad y nivel de satisfacción de los equipos	Reducir los tiempos de ocupación de vacantes disponibles en un 50% con personal calificado (experiencia comprobada) al tercer año.	Gerente de Reclutamiento y Selección	Tiempo promedio para ocupar una vacante desde que se emite la solicitud.	<50%	20%	30%	50%	-	-
	Incrementar la dotación de personal en 100% sobre el FTE16 actual para soportar el crecimiento de la capacidad de producción de la alianza entre CVS y Pillsens – Estados Unidos en el primer año.	Gerente de Reclutamiento y Selección	Cantidad de personal contratado según el plan y la calificación requerida	100%	100%	-	-	-	-
	Lograr un nivel de satisfacción de los colaboradores de al menos el 70%.	Gerente de Cultura Organizacional	Calificación promedio de las evaluaciones de clima laboral anual	70%	50%	70%	70%	70%	70%
	Reducir los accidentes ocurridos en planta (operaciones) en 40% hasta lograr el mínimo de accidentes.	Gerente de Seguridad y Salud en el Trabajo	Porcentaje de reducción de accidentes con respecto al año anterior en planta	40%	30%	40%	40%	40%	40%
Impulsar la competitividad	Incrementar el nivel de cumplimiento de objetivos individuales como mínimo al 90%.	Gerente de Desarrollo de Talento	Nivel de cumplimiento de objetivos anual del total de colaboradores	90%	70%	80%	90%	90%	90%
	Reducir la tasa de rotación de personal en 15%.	Gerente de Relaciones Laborales	Número de colaboradores que cesan / Número total de colaboradores	<15%	20%	15%	15%	15%	15%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 20. Planes de acción del área de Recursos Humanos

Objetivos específicos de Recursos Humanos	Responsable del área de Recursos Humanos	Planes de acción para el cumplimiento de los objetivos
Reducir los tiempos de ocupación de vacantes disponibles en un 50% con personal calificado	Gerente de Reclutamiento y selección	Habilitar convenios con empresas, plataformas de selección y/o Head Hunters para facilitar la selección de personal idóneo. Este plan se elabora porque es necesario abordar la estrategia principal del plan estratégico (duplicar la capacidad productiva) contratando especialistas, técnicos y gerentes que sean competitivos a fin de minimizar (en lo posible) la curva de aprendizaje para la implementación de los nuevos procesos de producción y la operación de la nueva maquinaria.
Incrementar la dotación de personal en 100% sobre el FTE ¹⁷ actual para soportar el crecimiento de la capacidad de producción de la alianza entre CVS y Pillsens – Estados Unidos.		Desarrollar un Plan de reclutamiento y selección en el corto plazo para la contratación del personal especializado que implemente la estrategia del plan de operaciones (crecimiento de capacidad de producción) y gestionar las nuevas maquinarias que se adquirirán para soportar dicha estrategia. Este plan incluirá el detalle técnico de las posiciones a cubrir, considerando las capacidades y experiencia que se necesitan.
Lograr un nivel de satisfacción de los colaboradores de al menos el 70%	Gerente de Cultura Organizacional	Realizar encuestas semestrales de clima laboral de los colaboradores en diferentes categorías: Cultura organizacional, Compensación y Beneficios, Seguridad y salud en el trabajo, Competitividad y promoción. El mantener un buen clima laboral con estrategias de gestión de cambio óptimas son necesarias a fin de garantizar la sostenibilidad de la alianza. Por ello, se busca realizar evaluaciones periódicas para medir cómo afecta al clima laboral los cambios y la transformación que se requiere realizar en Pillsens – Estados Unidos, ajustando aquello que se necesite controlar o modificar para obtener mejores resultados.
		Realizar capacitaciones para colaboradores que tengan equipos a cargo (jefes y gerentes) relacionados al desarrollo de habilidades gerenciales, liderazgo y gestión de equipos de trabajo. El nivel estratégico de la empresa es fundamental para liderar la gestión de cambio. Por ello, se necesita fortalecer las actuales capacidades directivas para impulsar a los equipos de trabajo al logro de objetivos. Al estar en proceso de transformación es necesario que el C-level sepa gestionar de manera eficiente los riesgos que se presenten durante este proceso sin afectar los resultados esperados.
		Implementar programas de capacitación continua en aspectos técnicos y de innovación para personal especializado. De la misma manera que se espera que el nivel estratégico mejore su capacidad actual, los especialistas técnicos también necesitan ser más competitivos. Por ello se están habilitando capacitaciones que ayudarán a los especialistas técnicos a operar las nuevas maquinarias, así como entrenamientos en innovación en el proceso de producción para identificar rápidamente las mejoras que se deben aplicar para cumplir con los objetivos.

¹⁷ FTE son las siglas del inglés *Full-Time Equivalent*. Es un recurso disponible a tiempo completo dentro de un año laboral.

Objetivos específicos de Recursos Humanos	Responsable del área de Recursos Humanos	Planes de acción para el cumplimiento de los objetivos
Reducir la tasa de rotación de personal en 15%		Habilitar planes de financiamiento para colaboradores en casos de emergencia (préstamos de dinero, financiamiento de tratamiento de enfermedades o accidentes). Este plan se enfoca en brindar tranquilidad a los colaboradores para que, ante cualquier eventualidad a nivel personal, puedan contar con el apoyo de la compañía. Se espera que esto contribuya a crear un mejor clima laboral y mayor identidad con la compañía.
Reducir los accidentes ocurridos en planta (operaciones) en 40% hasta lograr el mínimo de accidentes.	Gerente de Seguridad y Salud en el Trabajo	Habilitar un comité de Seguridad y Salud en el Trabajo para coordinar, controlar y monitorear los incidentes que ocurren en la operación. Este Comité analizará periódicamente los incidentes más comunes ocurridos en planta, a fin de identificar las mejoras a realizar para evitarlos. Se espera que este plan ayude en dos aspectos: i) Proteger mejor a nuestra gente y ii) Evitar incidentes que puedan perjudicar la operación.
Incrementar el nivel de cumplimiento de objetivos individuales como mínimo al 90%	Gerente de Desarrollo de Talento	Establecer un esquema de recompensas económicas por el cumplimiento de los objetivos individuales, con las que se espera impulsar la competitividad en las áreas y retribuir a aquellos colaboradores que demuestren el mejor desempeño en sus actividades, mejorando el clima laboral.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 21. Presupuesto del área de Recursos Humanos

Área de Recursos Humanos	Planes de acción para el cumplimiento de los objetivos	En miles de US\$				
		2023	2024	2025	2026	2027
Reclutamiento y selección	Habilitar convenios con empresas, plataformas de selección y/o <i>head hunters</i> para facilitar la selección de personal idóneo.	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
	Desarrollar un Plan de reclutamiento y selección en corto plazo para la contratación del personal especializado para implementar la estrategia del plan de operaciones (crecimiento de capacidad de producción) y gestionar las nuevas maquinarias que se adquirirán para soportar dicha estrategia.	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Cultura Organizacional	Realizar encuestas semestrales de clima laboral de los colaboradores en diferentes categorías: Cultura organizacional, Compensación y Beneficios, Seguridad y salud en el trabajo, Competitividad y promoción	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
	Realizar capacitaciones para colaboradores que tengan equipos a cargo (jefes y gerentes) relacionados al desarrollo de habilidades gerenciales, liderazgo y gestión de equipos de trabajo.	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
	Implementar programas de capacitación continua en aspectos técnicos y de innovación para personal especializado.	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
	Habilitar planes de financiamiento para colaboradores en casos de emergencia (préstamos de dinero, financiamiento de tratamiento de enfermedades o accidentes)	1,186.63	1,186.63	1,186.63	1,186.63	1,186.63
Seguridad y Salud en el Trabajo	Habilitar un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo para coordinar, controlar y monitorear los incidentes que ocurren en la operación.	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Desarrollo de talento	Establecer un esquema de recompensas económicas por el cumplimiento de los objetivos individuales.	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
		10,686.63	10,686.63	10,686.63	10,686.63	10,686.63

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 22. Objetivos de Responsabilidad Social

Objetivo estratégico	Objetivos específicos de RSC	Responsable del área de RSC	Indicadores de medición	Meta objetivo	2023	2024	2025	2026	2027
Reducir el efecto de la operación de Pillsens – Estados Unidos en el medio ambiente.	Reducir el consumo de energía no renovable en un 10% en el primer año.	Unidad de Responsabilidad Social	Reducción del porcentaje de consumo de energía no renovable	10%	10%	-	-	-	-
	Contar con el 50% de los proveedores que apliquen buenas prácticas de responsabilidad social.	Gerente de Administración	Porcentaje de proveedores clave que cuentan con buenas prácticas para el cumplimiento de los criterios ESG	50%	10%	25%	50%	50%	50%
Lograr un impacto positivo en la comunidad donde Pillsens – Estados Unidos opera.	Asegurar que al menos el 10% de los <i>stakeholders</i> pertenezcan a las comunidades aledañas a donde opera Pillsens – Estados Unidos	Jefe de Relaciones Laborales	Porcentaje de trabajadores contratados que forman parte de la comunidad donde se encuentra la planta de operaciones de Pillsens – Estados Unidos	10%	5%	10%	10%	10%	10%
		Gerente de Administración	Porcentaje de proveedores contratados que pertenecen a la comunidad donde se encuentra la planta de operaciones de Pillsens – Estados Unidos	10%	5%	10%	10%	10%	10%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 23. Planes de acción del área de Responsabilidad Social

Objetivos específicos de RSC	Responsable del área de RSC	Planes de acción para el cumplimiento de los objetivos	Objetivos ODS
Reducir el consumo de energía no renovable en un 10% en el primer año.	Jefe de Responsabilidad Social	Comprar sensores de luz que permitan un mejor uso de la luz eléctrica. Establecer horarios para reducir el consumo de energía eléctrica, como cortes de luz en áreas administrativas o desconexión de aire acondicionado, en los horarios no laborables.	ODS 7 energía asequible y no contaminante.
Contar con el 50% de los proveedores que apliquen buenas prácticas de responsabilidad social.		Elaborar una Guía de Sostenibilidad para Proveedores de Pillsens – Estados Unidos, y capacitar a los proveedores para asegurar su cumplimiento Realizar capacitaciones periódicas a los proveedores donde se refuerce el cumplimiento de la Guía.	ODS 12 Producción y consumo responsables, ODS 13 Acción por el clima y ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres.
Contar con el 50% de los proveedores que apliquen buenas prácticas de responsabilidad social.	Gerente de Administración	Incorporar dentro de la metodología de selección de proveedores una variable que pueda medir si un proveedor cuenta con buenas prácticas para el cumplimiento de los criterios ESG.	ODS 12 Producción y consumo responsables, ODS 13 Acción por el clima y ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres.
Asegurar que al menos el 10% de los <i>stakeholders</i> pertenezcan a las comunidades aledañas donde opera Pillsens – Estados Unidos		Pillsens – Estados Unidos buscará establecer relaciones comerciales con pequeños proveedores de la comunidad donde opera, con la finalidad de apoyar su desarrollo y lograr que puedan generar más puestos de trabajos locales. Elaborar directivas para impulsar a los equipos de trabajo al logro de objetivos. Además, al estar en proceso de transformación es necesario que el C-level sepa gestionar de manera eficiente los riesgos que se presenten durante este proceso sin afectar los resultados esperados.	ODS 8 trabajo decente y crecimiento económico.
Asegurar que al menos el 10% de los <i>stakeholders</i> pertenezcan a las comunidades aledañas donde opera Pillsens – Estados Unidos	Jefe de relaciones laborales	Pillsens – Estados Unidos reservará el 10% de sus vacantes para incorporar personal que forme parte de la comunidad donde opera, además de brindar oportunidades de capacitación que les permita competir en igualdad de condiciones.	ODS 8 trabajo decente y crecimiento económico.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 24. Presupuesto del área de Responsabilidad Social

Responsable de RSC	Planes de acción para el cumplimiento de los objetivos	En miles de US\$				
		2023	2024	2025	2026	2027
Unidad de Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar sensores de luz que permitan un mejor uso de la luz eléctrica. • Establecer horarios para reducir el consumo de energía eléctrica, como cortes de luz en áreas administrativas o desconexión de aire acondicionado, en los horarios no laborables. 	3,450.65	3,450.65	3,450.65	3,450.65	3,450.65
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una Guía de Sostenibilidad para Proveedores de Pillsens – Estados Unidos y capacitar a los proveedores para asegurar su cumplimiento • Realizar capacitaciones periódicas a los proveedores donde se refuerce el cumplimiento de la Guía. 	200	200	200	200	200
Gerente de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar dentro de la metodología de selección de proveedores una variable que pueda medir si un proveedor cuenta con buenas prácticas para el cumplimiento de los criterios ESG. 	70	70	70	70	70
	<ul style="list-style-type: none"> • Pillsens – Estados Unidos buscará establecer relaciones comerciales con pequeños proveedores de la comunidad donde opera, con la finalidad de apoyar su desarrollo y lograr que puedan generar más puestos de trabajos locales. 	500	500	500	500	500
Jefe de Relaciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Pillsens – Estados Unidos reservará el 10% de sus vacantes para incorporar personal que forme parte de la comunidad donde opera, además de brindar oportunidades de capacitación que les permita competir en igualdad de condiciones. 	54	54	54	54	54
		4,274.65	4,274.65	4,274.65	4,274.65	4,274.65

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 25. Objetivos del área de Finanzas

Objetivo estratégico	Objetivos específicos de Finanzas	Responsable del área de Finanzas	Indicadores de medición	Meta objetivo	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar el % de EBITDA	Mejorar los beneficios de forma anual considerando la actividad productiva	Gerente de Finanzas	Utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización / Ventas totales	15%	7%	10%	12%	14%	15%
Incrementar el % del ROE	Incrementar el Beneficio Neto de manera anual	Gerente de Finanzas	Beneficio Neto /Patrimonio	18%	5%	8%	12%	15%	18%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 26. Cuenta de resultados de Estados Unidos (miles de euros)

	2018		2019		2020		2021		2022	
Ventas en Estados Unidos	52,965.5		59,124.7		51,322.4		48,828.4		51,612.0	
Ventas Rubbana Estados Unidos	23,899.6	45%	26,260.5	44%	23,287.4	45%	22,369.3	46%	25,081.2	49%
Ventas Andyox Estados Unidos	29,065.9	55%	32,864.2	56%	28,035.0	55%	26,459.0	54%	26,530.8	51%
Costos variables										
Total costo variable de producción Rubbana	15,020.8	63%	16,141.4	61%	14,041.1	60%	13,921.6	62%	17,029.7	68%
Total costo variable de producción Andyox	12,430.9	43%	13,934.0	42%	11,370.7	41%	11,321.7	43%	10,734.9	40%
Costo de inventarios Rubbana	111.5	0.5%	545.9	2.1%	199.3	0.9%	57.8	0.3%	175.9	0.7%
Costo de inventarios Andyox	305.5	1.1%	436.9	1.3%	123.7	0.4%	175.5	0.7%	0.0	0.0%
Total costos variables	27,868.7	53%	31,058.2	53%	25,734.7	50%	25,476.5	52%	27,940.6	54%
Beneficio bruto	25,096.8	47%	28,066.5	47%	25,587.6	50%	23,351.9	48%	23,671.5	46%
Costos de marketing y ventas	9,648.88	18%	11,894.51	20%	10,771.92	21%	10,663.94	22%	11,034.69	21%
Costos fijos	8,522.39	16%	10,609.56	18%	9,855.06	19%	9,799.98	20%	10,338.58	20%
Beneficio Operativo antes de Depreciación (EBITDA)	6,925.55	13%	5,562.41	9%	4,960.65	10%	2,887.95	6%	2,298.18	4%
Depreciación	4,766.90	9%	4,477.57	8%	3,706.91	7%	3,331.09	7%	3,122.50	6%
Edificios										
Maquinaria										
Beneficio Operativo (EBIT)	2,158.65	4%	1,084.84	2%	1,253.74	2%	-443.15	-1%	-824.32	-2%
Financiación y gastos	1,268.65	2%	980.95	2%	509.13	1%	358.14	1%	329.15	1%
Intereses devengados										
Intereses expeditos en préstamos a largo plazo										
Intereses expeditos en préstamos a corto plazo										
Beneficio antes de impuestos	890.01	2%	103.90	0.2%	744.62	1%	-801.29	-2%	-1,153.48	-2%
Impuestos directos (25%)	222.50	25%	25.97	25%	186.15	25%	0.00	25%	0.00	25%
Beneficio para el año	667.50	1%	77.92	0.1%	558.46	1.1%	-801.29	-1.6%	-1,153.48	-2.2%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 27. Supuestos para la elaboración de los flujos de caja

Flujos de caja sin estrategia	Flujos de caja con estrategia
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas. Se toman como base las ventas realizadas por Pillsens – Estados Unidos del último año (2022), considerándose el factor de crecimiento de la demanda en el segmento OTC que asciende al 4%, de acuerdo con la información obtenida de Statista y la proyección de la inflación anual en el precio de los productos. • Costo de ventas. Se considera la misma proporción porcentual que representan los costos variables de la cuenta de resultados de Estados Unidos (54%). • Gastos fijos. Se consideran los costos fijos y costos de marketing y ventas de la cuenta de resultados de Estados Unidos del año 2022 (US\$ 21 millones). • Gastos por intereses. Se considera el pago de los intereses de la deuda de corto plazo y largo plazo, según la tasa del costo de la deuda (8.9%). • Impuesto a la renta. Se considera un impuesto a la renta del 25%. • Depreciación. Se considera la depreciación del total de activos fijos. Para los edificios se considera una depreciación lineal a 20 años y para las maquinarias se considera una depreciación lineal a 10 años. • Valor terminal. Se incluye en el último año el valor terminal, considerando los valores del flujo de caja del último período ajustado a los factores de tasa de crecimiento (4%) y tasa de descuento (12.12%). • Fondo de Maniobra. Se considera dentro del flujo de caja el requerimiento de capital de trabajo necesario para atender el incremento de la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas. Se incluye adicional a los flujos sin estrategia y se consideran las ventas para atender los canales de CVS producto de la alianza comercial. • Costo de ventas. Se considera una reducción del porcentaje del costo de ventas de acuerdo con la estrategia definida en el plan de Operaciones, explicado en la eficiencia obtenida en la producción por economía de escala, representando el 50% de las ventas. • Gastos fijos. Se incluye en los gastos fijos la partida de gastos de planes funcionales (Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social), alineados a la nueva inversión y ampliación de operaciones. • Gastos por intereses. Se considera la proyección del costo de la deuda, el cual se calcula en función a la tasa de los Bonos Soberanos del gobierno de los Estados Unidos a 10 años más un <i>spread</i> del 5%. • Impuesto a la renta. Se considera un Impuesto a la Renta del 25%. • Depreciación. Se considera para el primer año la depreciación de los activos actuales más la depreciación lineal a 10 años de los activos fijos de la nueva inversión. En el segundo año se considera la liquidación de la maquinaria antigua, por lo tanto, a partir del año 2024 se toma como base solo la depreciación de la nueva maquinaria y del edificio. • Valor terminal. Se incluye en el último año el valor terminal, considerando los valores del flujo de caja del último período ajustado a los factores de tasa de crecimiento (4%) y tasa de descuento (12.12%). • Fondo de Maniobra. Se considera dentro del flujo de caja el requerimiento de capital de trabajo necesario para atender el incremento de la producción, tomando en cuenta que para el año 0 se incluye como inversión inicial la necesidad del capital de trabajo de US\$ 15 millones. • Ingreso extraordinario. Se considera en el segundo año (2024) el ingreso por la venta de la maquinaria antigua que asciende al 50% del valor en libros.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 28. Proyección de los estados de ganancias y pérdidas 2022-2027 (miles de dólares)

Estado de ganancias y pérdidas	2022	2023	2025	2025	2026	2027
Ventas	51,612	151,867	160,490	169,316	178,444	188,068
Costo de ventas	27,941	76,772	81,064	85,470	90,035	94,845
Margen bruto	23,671	75,095	79,426	83,846	88,409	93,223
Gastos fijos	21,373	21,373	21,373	21,373	21,373	21,373
Gastos planes funcionales	0	42,747	42,747	42,747	42,747	42,747
Utilidad operativa (EBITDA)	2,298	10,975	15,306	19,727	24,290	29,103
Depreciación y amortización	2,022	4,494	3,464	3,464	3,464	3,464
Gastos por intereses	329	3,827	3,397	2,928	2,418	1,862
Ingresos extraordinarios			5,152			
Utilidad antes de impuestos	-53	2,653	13,598	13,334	18,408	23,777
Impuesto a la renta (25%)		663	3,400	3,334	4,602	5,944
Utilidad neta	-53	1,990	10,199	10,001	13,806	17,833

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 29. Flujo de caja sin estrategia (miles de dólares)

	0	2023	2024	2025	2026	2027
Variación de fondo de maniobra		1,640	364	360	364	387
Inversión en activo corriente neto	-	1,640	364	360	364	387
Módulo de ingresos	0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas	-	53,867	57,590	61,271	64,997	68,948
Módulo de depreciación	0	2023	2024	2025	2026	2027
Total depreciación		2,401	2,401	2,401	2,401	2,401
Módulo de costos y gastos	0	2023	2024	2025	2026	2027
Costos de ventas	-	29,088	31,099	33,087	35,098	37,232
Gastos fijos	-	21,373	21,373	21,373	21,373	21,373
Total C+G	-	50,461	52,472	54,460	56,471	58,605
Módulo de financiamiento	0	2023	2024	2025	2026	2027
Capital		1,826	1,989	2,166	2,359	2,568
Saldo K		9,082	7,093	4,927	2,568	-
Interés	-	2,228	2,065	1,888	1,696	1,486
Beneficios tributarios	-	557	516	472	424	371
Flujo de la deuda	-	-3,497	-3,538	-3,582	-3,630	-3,683
Flujo de caja	0	2023	2024	2025	2026	2027
Valor terminal	-					112,012.17
Ingresos por ventas	-	53,867	57,590	61,271	64,997	68,948
C+G	-	50,461	52,472	54,460	56,471	58,605
Depreciación	-	2,401	2,401	2,401	2,401	2,401
UAI	-	1,005	2,717	4,411	6,124	7,942
IR	-	251	679	1,103	1,531	1,986
Devolución de depreciación		2,401	2,401	2,401	2,401	2,401
FC	0	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de caja económico	-	1,515	4,803	6,069	7,358	120,756
Flujo de caja financiero	-	- 1,983	1,265	2,487	3,728	117,073

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 30. Flujo de caja con estrategia (miles de dólares)

	0	2023	2024	2025	2026	2027
Variación de fondo de maniobra		1,640	364	360	364	387
Inversión en activo corriente neto	-	1,640	364	360	364	387
Módulo de ingresos	0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas	-	53,867	57,590	61,271	64,997	68,948
Módulo de depreciación	0	2023	2024	2025	2026	2027
Total depreciación		2,401	2,401	2,401	2,401	2,401
Módulo de costos y gastos	0	2023	2024	2025	2026	2027
Costos de ventas	-	29,088	31,099	33,087	35,098	37,232
Gastos fijos	-	21,373	21,373	21,373	21,373	21,373
Total C+G	-	50,461	52,472	54,460	56,471	58,605
Módulo de financiamiento	0	2023	2024	2025	2026	2027
Capital		1,826	1,989	2,166	2,359	2,568
Saldo K		9,082	7,093	4,927	2,568	-
Interés	-	2,228	2,065	1,888	1,696	1,486
Beneficios tributarios	-	557	516	472	424	371
Flujo de la deuda	-	-3,497	-3,538	-3,582	-3,630	-3,683
Flujo de caja	0	2023	2024	2025	2026	2027
Valor terminal	-					112,012.17
Ingresos por ventas	-	53,867	57,590	61,271	64,997	68,948
C+G	-	50,461	52,472	54,460	56,471	58,605
Depreciación	-	2,401	2,401	2,401	2,401	2,401
UAI	-	1,005	2,717	4,411	6,124	7,942
IR	-	251	679	1,103	1,531	1,986
Devolución de depreciación		2,401	2,401	2,401	2,401	2,401
FC	0	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de caja económico	-	1,515	4,803	6,069	7,358	120,756
Flujo de caja financiero	-	-1,983	1,265	2,487	3,728	117,073

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 1. Factores de cálculo de Beta

$$\square \beta_e = \beta_a (1 + D/E) = 2.30$$

Factor	Valor	Fuente
Deuda	50%	Elaboración propia en función a la estructura de deuda de Pillsens – Estados Unidos
Equity	50%	Elaboración propia en función a la estructura del capital de Pillsens – Estados Unidos
Beta desapalancado del sector (β_a)	1.15	Damodaran, 2023b.
Beta apalancado de Pillsens – Estados Unidos (β_e)	2.30	Damodaran, 2023a.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 32. Factores de cálculo de COK

$$\square \text{CAPM (COK o } K_e) = R_f + \beta (R_m - R_f) + R_p$$

Factor	Valor	Fuente
Rf o Tasa Libre de Riesgo de Estados Unidos	3.90%	Expansión/Datosmacro.com, 2023.
Beta Apalancado de Pillsens – Estados Unidos	2.30	Elaboración propia utilizando como base la fórmula de Hamada
Rm – Rf (Prima de riesgo de acciones)	5.94%	Damodaran, 2023a.
Riesgo país	0.00%	Damodaran, 2023a.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 33. Factores de cálculo de WACC

□ $WACC = K_e (E/D+E) + K_d (D/D+E) \text{ à } K_d = R_d(1-t)$

Factor	Valor	Fuente
Ke o COK	17.56%	Elaboración propia
E (<i>Equity</i>)	50%	Elaboración propia en función a la estructura de capital de Pillsens – Estados Unidos
D (<i>Debt</i>)	50%	Elaboración propia en función a la estructura de deuda de Pillsens – Estados Unidos
<i>Spread</i>	5.00%	Reuters, 2021.
T	0.25%	Sirelo, 2021.
Kd	8.90%	Elaboración propia.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 34. Flujo de caja incremental - VAN y TIR Económico / Financiero

Flujo de caja incremental	Año 0	2023	2024	2025	2026	2027	VAN y TIR Económico		VAN y TIR Financiero	
Económico	-35,936.74	6,332.60	10,921.63	7,777.87	9,849.23	165,331.32	VAN	60,919.52	VAN	98,702.28
Financiero	-17,968.37	5,622.07	10,184.80	7,012.40	9,052.57	164,500.69	TIR	49%	TIR	77%

Nota: Elaboración propia, 2023.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sra. Estefany Marina Cock Alcalde

Nació en Lima, Perú. Es Titulada en Ingeniería Industrial, con estudios en la Universidad Tecnológica del Perú (UTP). Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el sector de Banca, Seguros y Pensiones. Actualmente se desempeña como Gerente de Gobierno y Gestión Financiera de TI en Pacífico Seguros.

Sra. Karla Gabriela Nureña Cruz

Nació en Lima, Perú. Es Licenciado en Administración de Empresas, con estudios en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Cuenta con más de 17 años de experiencia laborando en el sector Financiero. Actualmente se desempeña como Sub Gerente Zonal de la red comercial de Banbif.

Sra. Deyanireth Isabel Torres Gronerth

Nació en Iquitos, Perú. Es titulada en Ingeniería de Computación y Sistemas, con estudios en la Universidad de San Martín de Porres (USMP). Cuenta con más de 16 años de experiencia laborando en auditoría y consultoría de sistemas, atendiendo empresas de los sectores Banca, Seguros, Telecomunicaciones, *Retail* y Servicios. Actualmente se desempeña como Gerente Corporativo de Auditoría de Sistemas en el Centro de Excelencia del Grupo Romero (Excellia).

Sr. Jimmy Javier Sirlupu Silva

Nació en Lima, Perú. Es Ingeniero de las Telecomunicaciones, con estudios en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Cuenta con más de 16 años de experiencia laborando en el sector Telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como Supervisor de Operación y Mantenimiento de los Servicios de Voz en Entel Perú.

Sr. Jefferson Rojas Palomino

Nació en Lima, Perú. Es Bachiller en Ingeniería Económica, con estudios en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en áreas de Auditoría y Gestión de Riesgos. Actualmente se desempeña como Subgerente de Auditoría de Proceso Crediticios e Inversiones en BanBif.