



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PILLSSENS PARA UNA
ALIANZA CON CVS PHARMACY”**

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

Presentado por

Sra. Cynthia Milagros Gomez Sanchez

Sr. Ivan Adolfo Malpartida de la Cruz

Srta. Kattia Veronica Mamani Mayta

Sra. Paola Lisseth Salinas Sanchez

Asesor: Alain Walter Sotomayor Estrada

[0009-0007-6541-7834](tel:0009-0007-6541-7834)

Lima, mayo 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, ALAIN WALTER SOTOMAYOR ESTRADA deja constancia que el trabajo de investigación titulado **“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PILLSENS PARA UNA ALIANZA CON CVS PHARMACY”** presentado por Doña Cynthia Milagros Gomez Sanchez, Don Ivan Adolfo Malpartida de la Cruz, Kattia Veronica Mamani Mayta y Doña Paola Lisseth Salinas Sanchez, para optar el Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 20 de agosto del 2025 dando el siguiente resultado:

COLOCAR CAPTURA DE PANTALLA



Fecha: 20 de agosto de 2025

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and flourishes, is positioned above a horizontal line.

Firma del asesor

A mis padres, por todo su sacrificio, dedicación y amor. A mi esposo y compañero de vida, por ser mi motivación y mi fuerza. Y a mi hijo, quien me inspira a ser mejor cada día y me llena de alegría con su sonrisa.

Sra. Cynthia Milagros Gomez Sanchez

A mi hija, mi razón de ser y fuente de inspiración, y a mi madre, mi pilar de fortaleza y amor incondicional. Que este trabajo sea un reflejo de su apoyo y sacrificio.

Sr. Ivan Adolfo Malpartida de la Cruz

A mi hija, mi motor y razón de superación constante. A mi esposo, compañero de vida y fortaleza en cada paso. Ambos son mi vida y mi inspiración. A mis padres, por su amor incondicional que siempre me acompaña.

Srta. Kattia Veronica Mamani Mayta

A mi hijo y mi esposo por su apoyo y ejemplo de que podemos lograr lo que deseamos, y a mis padres, quienes siempre me enseñaron que se debe seguir avanzando

Sra. Paola Lisseth Salinas Sánchez

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo presenta un plan estratégico diseñado para la empresa Pillsens en el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2025-2030. Entre sus principales componentes destaca una alianza comercial con CVS Pharmacy, la cual facilitará el acceso a un extenso canal de distribución, impulsando significativamente el volumen de ventas y mejorando los resultados financieros en comparación con los obtenidos hasta el 2024.

Pillsens es una empresa especializada en la fabricación de analgésicos y antioxidantes, con trayectoria en el sector y presencia en el mercado estadounidense. A partir del análisis interno, externo y del entorno de mercado, se identifica un amplio potencial de crecimiento dentro de la industria farmacéutica. Si bien los indicadores financieros han sido sólidos, se ha evidenciado una limitada ejecución de proyectos de inversión, ineficiencia en la rotación del capital y desalineación del retorno esperado por los accionistas. Ante ello, los accionistas han solicitado explorar alternativas estratégicas que contemple a CVS Pharmacy como socio clave. Esta cadena minorista posee 9395 puntos de venta y una fuerte presencia en el mercado, lo cual presenta una oportunidad determinante para Pillsens.

Esta investigación, expone los planes funcionales necesarios para implementar esta estrategia, junto con mecanismos de control y monitoreo que aseguren su correcta ejecución y permitan ajustes oportunos. Al implementar este plan estratégico, se proyecta un incremento en las ventas de 204% en valor (millones de US\$) y de 198% en volumen (miles de unidades) para el año 2030 respecto al año base 2024. Este crecimiento se traduciría en una recuperación considerable del valor de la acción, así como mejoras notables en diversos indicadores financieros, destacando un EBITDA de 21.4 millones a 95 millones de US\$ para 2030.

En conclusión, la alianza estratégica con CVS Pharmacy no solo permitiría acelerar el crecimiento de Pillsens, sino también consolidar su posicionamiento competitivo en el mercado estadounidense. Esta colaboración aportará sinergias clave en distribución, visibilidad de marca y alcance comercial, generando un impacto positivo sostenido en los indicadores financieros y fortaleciendo la propuesta de valor para los accionistas.

ABSTRACT

This paper presents a strategic plan designed for Pillsens in the United States market for the period 2025-2030. Its main components include a commercial alliance with CVS Pharmacy, which will facilitate access to an extensive distribution channel, significantly boosting sales volume and improving financial results compared to those achieved through 2024.

Pillsens is a company specialized in the manufacture of analgesics and antioxidants, with a long history in the sector and a presence in the US market. Based on internal, external, and market environment analysis, significant growth potential has been identified within the pharmaceutical industry. While financial indicators have remained solid, there has been limited execution of investment projects, inefficiencies in capital turnover, and a misalignment with shareholder return expectations. As a result, shareholders have requested the exploration of strategic alternatives, including a potential partnership with CVS Pharmacy as a key ally. This retail chain operates 9,395 stores and holds a strong presence in the U.S. market, presenting a decisive opportunity for Pillsens.

This research outlines the functional plans required to implement the proposed strategy, along with monitoring and control mechanisms that ensure its proper execution and allow for timely adjustments. By executing this strategic plan, sales are projected to grow by 204% in value (thousands of US\$) and 198% in volume (thousands of units) by 2030 compared to the 2024 baseline. This growth would translate into a significant recovery in the company's share value, along with notable improvements in key financial indicators, including an increase in EBITDA from 21.4 million to 95 million US\$ by 2030.

In conclusion, the strategic partnership with CVS Pharmacy will not only accelerate Pillsens' growth but also solidify its competitive position in the U.S. market. This collaboration will generate key synergies in distribution, brand visibility, and market reach, producing a sustained positive impact on financial indicators and strengthening shareholder value.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE ANEXOS	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DE PILLSENS Y CVS.....	2
1. Empresa Pillsens	2
1.1 Consideraciones generales	2
1.2 Visión y Misión.....	3
1.3 Perfil estratégico	3
2. Empresa CVS.....	3
2.1 Consideraciones generales	3
2.2 Visión y Misión.....	4
2.3 Perfil Estratégico.....	4
3. Factores críticos de éxito en la industria farmacéutica	5
4. Desempeño de la empresa Pillsens	6
4.1 Rendimiento operativo.....	6
4.2 Rendimiento financiero.....	7
5. Planteamiento del problema.....	9
6. Propuesta de solución	10
7. Conclusiones	11
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	12
1. Análisis externo	13
1.1 Macroentorno – Análisis PESTEL.....	13
1.2 Microentorno – Análisis del sector	18
1.3 Matriz de atracción de la industria.....	20

1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	20
2. Conclusiones.....	21
CAPITULO III. ANÁLISIS INTERNO	22
1. Modelo de negocio actual.....	22
2. Cadena de valor.....	23
2.1 Actividades de soporte.....	24
2.2 Actividades primarias	24
3. Descripción de áreas funcionales.....	24
3.1 Administración y finanzas	24
3.2 Recursos Humanos.....	25
3.3 Operaciones.....	25
3.4 Ventas	26
4. Configuración en la organización	26
5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	27
6. Conclusiones.....	28
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO	29
1. Objetivo.....	29
2. Análisis de la oferta	29
2.1 Mercado de productos OTC.....	29
2.2 Ventas CVS.....	30
3. Canales de distribución	31
4. Segmentos de mercado	32
5. Evolución del producto	33
6. Análisis de la demanda	33
6.1 Comportamiento del consumidor.....	33
6.2 Tendencias y nuevos principios activos.....	35
7. Conclusiones.....	36
CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	38
1. Estrategia actual.....	38
2. Estrategia de crecimiento.....	38

3.	Objetivos estratégicos	38
4.	Análisis FODA.....	39
5.	Conclusiones	42
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES.....		43
1.	Plan de Marketing	43
1.1	Objetivo principal	43
1.2	Objetivos específicos	43
1.3	Proyección de ventas.....	43
1.3.1	Productos actuales: Rubbana y Andyox	43
1.3.2	Nuevo producto: Multivitamínico orgánico a base de semillas de girasol	44
1.4	Estrategias	44
1.4.1	Estrategia de segmentación.....	44
1.4.2	Estrategia de posicionamiento	45
1.4.3	Estrategia de marketing mix	45
1.5	Presupuesto del plan de Marketing	47
2.	Plan de Operaciones.....	47
2.1	Objetivo principal	47
2.2	Objetivos específicos	47
2.3	Planes de acción.....	48
2.4	Estrategia.....	48
3.1	Objetivo principal	50
3.2	Presupuesto para el plan de Operaciones.....	50
3.	Plan de Recursos Humanos.....	51
3.3	Objetivos específicos	51
3.4	Planes de acción.....	52
3.5	Presupuesto para el plan de Recursos Humanos.....	52
4.	Plan de Responsabilidad Social	52
4.1	Objetivo principal	52
4.2	Objetivos específicos	53
4.3	Planes de acción.....	53
4.4	Presupuesto para el plan de Responsabilidad Social	53
5.	Plan de Finanzas	54

5.1	Objetivo principal	54
5.2	Objetivos específicos	54
5.3	Plan de acción	55
5.4	Presupuesto	55
6.	Plan financiero	55
CONCLUSIONES		63
RECOMENDACIONES		64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		65
ANEXOS		70
NOTAS BIOGRÁFICAS		77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Valor de mercado de la acción de Pillsens en los últimos 5 años	9
Tabla 2	Análisis Político	14
Tabla 3	Análisis económico	15
Tabla 4	Análisis social	16
Tabla 5	Análisis tecnológico	16
Tabla 6	Análisis ecológico	17
Tabla 7	Análisis legal	18
Tabla 8	Grado de atracción de la industria.....	20
Tabla 9	Matriz EFE	21
Tabla 10	Modelo de negocio Canvas de Pillsens	23
Tabla 11	Matriz EFI Pillsens.....	28
Tabla 12	Ingresos por segmento de CVS 2023	30
Tabla 13	Ventas OTC de CVS considerando la participación por categoría en Estados Unidos 2023	31
Tabla 14	Población de Estados Unidos y sectorización por edades al 2023	34
Tabla 15	Estimación del Segmento Potencial	35
Tabla 24	Planes de acción para operaciones	48
Tabla 25	Volumen de producción en la alianza	49
Tabla 26	Presupuesto para operaciones.....	51
Tabla 27	Objetivos específicos de Recursos Humanos.....	51
Tabla 28	Plan de acciones de Recursos Humanos	52
Tabla 29	Presupuesto para Recursos Humanos.....	52
Tabla 31	Plan de acción de Responsabilidad Social	53
Tabla 32	Presupuesto para los planes de acción de Responsabilidad Social	53
Tabla 33	Objetivos del área de Finanzas	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Producción anual vs Capacidad instalada en miles de unidades (2020-2024)...	6
Figura 2	Evolución de ventas Pillsens por marca en miles de unidades (2020-2024)	7
Figura 3	Ventas netas anuales de Pillsens en US\$ millones.....	7
Figura 4	Utilidad neta en millones de dólares. Margen neto y margen EBITDA	8
Figura 5	ROE y ROA de Pillsens en los últimos 5 años	8
Figura 6	Evolución del flujo de caja Pillsens en US\$ millones.....	9
Figura 10	Volumen total de ventas OTC en Estados Unidos de 2017 a 2023.....	29
Figura 11	Distribución estimada del mercado estadounidense de medicamentos de venta libre (OTC) en 2023	30
Figura 12	Principales farmacias en los Estados Unidos en 2023.	32
Figura 13	Tendencias americanas en medidas preventivas de salud por generación	34
Figura 14	Histórico y Proyectado de venta de productos naturales.....	36
Figura 15	Gasto en control de calidad de Pillsens y de la alianza US\$ millones.	49
Figura 16	Costo fijo unitario Pillsens versus la alianza en dólares por unidad	50
Figura 17	Evolución del ingreso por ventas con y sin alianza expresado en US\$ millones.	59
Figura 18	Evolución del costo con y sin alianza expresado en US\$ millones.	59
Figura 19	Evolución del EBITDA con y sin alianza expresado en US\$ millones.	60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Cadena de valor de Pillsens.....	71
Anexo 2.	Organigrama de Pillsens.....	72
Anexo 3.	Estados Financieros de Pillsens 2018-2024	73
Anexo 4.	Partes de la Organización – Mintzberg	74
Anexo 5.	FODA Cruzado de la alianza	75
Anexo 6.	Estados financieros proyectados de Pillsens	75
Anexo 7.	Indicadores financieros	76

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo desarrolla un plan estratégico para Pillsens, empresa farmacéutica con presencia en el mercado estadounidense, especializada en la fabricación y comercialización de suplementos antioxidantes y analgésicos. En los últimos años, la compañía ha enfrentado una desaceleración en sus ventas dentro de un entorno altamente competitivo, lo que ha motivado la necesidad de replantear sus estrategias. Ante este contexto, se propone buscar una alianza estratégica con CVS Pharmacy, una de las principales cadenas de distribución farmacéutica del país, con el fin de ampliar su cobertura comercial y acceder a nuevos segmentos de consumidores.

La estrategia metodológica utilizada se basa en un enfoque cualitativo descriptivo, respaldado por el uso de herramientas estratégicas ampliamente reconocidas. Se realiza un análisis interno y externo de Pillsens, se examina su entorno de mercado y se formulan propuestas concretas alineadas con los objetivos de crecimiento empresarial. Este análisis se complementa con una evaluación de antecedentes sobre alianzas estratégicas exitosas en la industria farmacéutica, lo cual permite identificar buenas prácticas y criterios clave para la implementación de una alianza estratégica. Para realizar los diversos análisis la data fue procesada en el simulador CESIM.

La investigación se basa en un enfoque cualitativo-descriptivo, aplicando herramientas estratégicas como el análisis FODA, matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), el modelo PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter. Con estas herramientas se realiza un diagnóstico completo del entorno externo e interno de Pillsens, así como del mercado farmacéutico. Se evalúa la viabilidad de la alianza y se definen planes funcionales en Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos y Responsabilidad Social. Los objetivos principales son analizar el contexto actual de Pillsens y CVS, evaluar las oportunidades y amenazas del entorno, formular una estrategia de alianza adaptada a las capacidades de la empresa, y proponer una ruta clara que permita impulsar su crecimiento sostenible en el mercado estadounidense. Se parte de la hipótesis de que una alianza con CVS permitirá mejorar significativamente los indicadores financieros y operativos de Pillsens, consolidando su posición competitiva y generando valor para sus accionistas.

El presente trabajo de investigación se estructura en 6 capítulos que abordan desde el análisis del contexto empresarial hasta la propuesta estratégica y sus respectivos planes funcionales. El impacto esperado radica en lograr una expansión efectiva con una inversión eficiente, aprovechando los recursos internos disponibles y las oportunidades del mercado, a través de una alianza con un socio estratégico de alta relevancia como CVS Pharmacy.

CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DE PILLSENS Y CVS

En el presente capítulo se presenta una descripción de las compañías Pillsens y CVS Pharmacy en el mercado de Estados Unidos, destacando su perfil estratégico actual. Además, se analiza el desempeño operativo y financiero de la empresa Pillsens en los últimos años, con la finalidad de identificar sus principales desafíos y plantear una propuesta de solución.

1. Empresa Pillsens

1.1 Consideraciones generales

Pillsens es una empresa farmacéutica finlandesa que se inició en el año 1865 y que se dedica a la producción de medicamentos a nivel internacional. Tiene sedes en Finlandia, Francia y Estados Unidos, y comercializa sus productos bajo las marcas Andyox (antioxidantes) y Rubbana (analgésicos). En el año 2012 la empresa logra expandirse al mercado estadounidense y establece operaciones en algunos estados para atender la demanda de medicamentos de venta libre (OTC¹).

Actualmente posee plantas de producción en Finlandia y Estados Unidos; sin embargo, el mercado finlandés tiene escaso potencial de crecimiento, mientras que Estados Unidos concentra la mayor capacidad productiva y representa una oportunidad de crecimiento sostenido en todo el país. Pillsens se ha posicionado en el mercado del país del norte logrando ventas anuales por más de US\$ 60 millones y una penetración de mercado del 15.1% en el segmento de analgésicos y multivitamínicos.

Desde sus inicios, Pillsens está comprometida con la investigación y el desarrollo de productos de calidad a precios competitivos. Opera bajo un modelo de negocio *Business to Business* (B2B) vendiendo sus productos a través de canales como farmacias, clínicas, tiendas por departamento y supermercados. La empresa continuamente busca mejorar en la calidad de sus productos sin afectar sus costos; por ello, realiza negociaciones con empresas norteamericanas para el suministro de materias primas que permitan agilizar el cumplimiento de las regulaciones de la U.S. Food and Drug Administration (FDA), así como al abastecimiento de los blíster y envases, dado que esta región lidera la producción de empaques farmacéuticos (Business Research Insights, s.f.).

Adicionalmente, de manera estratégica, se está evaluando la posibilidad de desarrollar una alianza con CVS Pharmacy, unidad de negocio de CVS Health, que administra una amplia cadena de tiendas *retail*, comercializa diversos productos y posee una participación

¹ OTC es una abreviatura en inglés *Over the Counter*.

significativa en el mercado OTC. Una característica clave de este potencial socio estratégico es la ubicación de sus tiendas en el mercado de Estados Unidos, además de su sólida experiencia y éxito comprobado en la venta omnicanal.

1.2 Visión y misión

- **Visión.** Ser líderes en la industria de productos OTC en los mercados donde participemos, destacando por altos estándares de calidad, innovación y servicio. Aspiramos a construir un mundo en el que cada persona tenga acceso seguro y confiable a lo mejor en salud y bienestar.
- **Misión.** Brindar soluciones de salud accesibles y efectivas a través de productos OTC, innovando de forma continua en nuestros procesos de producción y distribución, y garantizando la seguridad, efectividad y satisfacción de nuestros consumidores.

1.3 Perfil estratégico

Pillsens ha implementado una estrategia de liderazgo en costos, tal como la plantea David y David (2017), enfocándose en la eficiencia operativa para ofrecer productos competitivos en precio sin sacrificar la calidad. Para lograrlo, la empresa ha invertido constantemente en tecnología para optimizar la producción y su cadena de suministro, lo que le permite reducir costos en sus operaciones.

El liderazgo en costos se complementa con la diferenciación basada en la calidad de sus productos y procesos, junto con esfuerzos integrados en publicidad, atención al cliente y precios competitivos adaptados a las necesidades de cada mercado. Estas iniciativas han permitido a Pillsens no solo fidelizar a sus clientes, sino también consolidarse como una marca reconocida y con una participación significativa en los mercados donde tiene presencia.

2. Empresa CVS

2.1 Consideraciones generales

Según Statista (2025a), la empresa CVS Pharmacy del grupo corporativo CVS Health, lidera actualmente el mercado de farmacias minoristas en Estados Unidos, con 9,395 tiendas y con una participación de mercado de 25.7% hasta el 2023. CVS Health Corporation, compañía estadounidense del sector salud que fue fundada en 1963 en Massachusetts como Consumer Value Stores, comenzó como una cadena dedicada a la venta de productos de belleza y cuidado personal. Con el tiempo, logró expandirse a nivel nacional mediante adquisiciones estratégicas de cadenas farmacéuticas, consolidándose como una empresa clave en el mercado de Estados Unidos.

CVS Pharmacy se dedica a la venta de medicamentos recetados y de venta libre (OTC), además de una amplia variedad de productos de cuidado personal, belleza, cosméticos y mercancías en

general. El fortalecimiento de su canal digital ha sido fundamental para consolidar su liderazgo, potenciando sus ventas omnicanal y ampliando recientemente sus servicios de asesoramiento médico personalizado, enfocados en el uso adecuado de medicamentos por parte de sus pacientes. Gracias a su sólida operación, la capacidad de innovación y presencia en el mercado estadounidense, CVS Pharmacy es un socio estratégico ideal para empresas del sector farmacéutico que buscan expandirse en dicho mercado. Su experiencia en canales digitales, logística y distribución al cliente le permite establecer alianzas comerciales que generen valor y crecimiento mutuo.

2.2 Visión y misión

CVS Health Corporation tiene las mismas declaraciones de misión y visión corporativa con todas sus relacionadas, a saber:

- **Visión.** Ayudar a las personas a vivir vidas más largas, saludables y felices.
- **Misión.** Ayudar a las personas en su camino hacia una mejor salud.

2.3 Perfil estratégico

La industria farmacéutica es uno de los sectores más innovadores y rentables; las fusiones y adquisiciones son las estrategias más utilizadas por las empresas buscando rentabilidad y competitividad.

De acuerdo con lo indicado por David y David (2017) sobre las estrategias, el perfil estratégico de CVS Pharmacy se vincula principalmente con la estrategia de “liderazgo en costos”, buscando atender un mercado extenso mediante una operación eficiente. Uno de los pilares de esta estrategia ha sido la adquisición de empresas estratégicas. Así, CVS ha adquirido empresas como Aetna, especializada en seguros de salud; Omnicare, servicios farmacéuticos para pacientes en centros de cuidados, y MinuteClinic, que opera clínicas ambulatorias. Dichas adquisiciones han permitido a CVS ampliar su alcance y ofrecer un portafolio diversificado.

Todo ello, le permite tener gran poder de negociación con proveedores, ofrecer una amplia gama de productos y puntos de venta, y así reducir sus costos operativos. CVS tiene un enfoque basado en el cliente y es un referente en el mercado al ser la primera compañía en utilizar un programa de fidelización mediante sus tarjetas con las que premiaba la lealtad de sus clientes con beneficios y entregas gratuitas.

Actualmente cuenta con una aplicación que sirve como canal de venta y que le permite recopilar información, conociendo a sus clientes y ofreciéndoles un servicio “personalizado” basado en sus hábitos y preferencias de consumo. Dicha estrategia ha sido clave para fortalecer su ventaja competitiva en el mercado farmacéutico minorista de los Estados Unidos.

3. Factores críticos de éxito en la industria farmacéutica

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2002), el desempeño exitoso de la industria farmacéutica a nivel global se basa en la presencia de ciertos factores determinantes que garantizan la disponibilidad, seguridad y efectividad de los medicamentos. Entre los aspectos fundamentales se encuentra la adecuada selección y uso racional de los medicamentos esenciales, con el propósito de asegurar que sean efectivos, seguros y apropiados para la población. Asimismo, la accesibilidad a precios razonables juega un papel crucial, ya que las políticas de regulación deben facilitar un acceso equitativo a tratamientos indispensables. Otro elemento clave es la existencia de un financiamiento sólido y sostenible, el cual permita disponer de los recursos necesarios para la compra y distribución de fármacos. Por último, contar con sistemas de salud eficientes y confiables es necesario, ya que estos deben garantizar la calidad y seguridad de los medicamentos mediante regulaciones estrictas y una cadena de suministro efectiva.

En el caso particular de Estados Unidos, la FDA (s.f.) ha identificado diversos desafíos que afectan estos factores críticos de éxito. En lo que respecta a la selección y uso racional de los medicamentos, la FDA enfatiza la importancia de mejorar la difusión de información sobre la seguridad y eficacia de los tratamientos para fomentar su uso adecuado. En cuanto a la asequibilidad de los precios, la agencia reconoce que los costos elevados de ciertos medicamentos limitan el acceso equitativo de la población a tratamientos esenciales. En relación con el financiamiento, si bien el país destina una inversión significativa al sector salud, la asignación eficiente de los recursos sigue siendo un desafío para garantizar que los medicamentos lleguen a quienes los necesitan. En términos de infraestructura sanitaria y cadena de suministro, la FDA subraya la urgencia de reforzar los mecanismos de supervisión para garantizar la calidad y disponibilidad constante de los medicamentos en el mercado.

Para que las empresas farmacéuticas en Estados Unidos puedan abordar las brechas existentes y mejorar su competitividad, es fundamental adoptar una estrategia de liderazgo en costos. Esto implica optimizar la producción, distribución y cadena de suministro para reducir costos sin afectar la calidad, lo que haría que los medicamentos sean más accesibles. La reducción de costos operativos también permitiría destinar más recursos a investigación y desarrollo (I+D), impulsando la innovación sin depender únicamente de fondos gubernamentales o incrementos en los precios. Además, fortalecer la infraestructura regulatoria mediante la digitalización y el uso de nuevas tecnologías facilitaría el cumplimiento normativo sin generar mayores costos administrativos.

Implementar una estrategia de liderazgo en costos permitiría mejorar el acceso a los medicamentos, garantizar su disponibilidad en el mercado y fortalecer la estabilidad financiera del sector.

4. Desempeño de la empresa Pillsens

4.1 Rendimiento operativo

El desempeño operativo de Pillsens en los últimos años se relaciona con su compromiso con la eficiencia y la mejora continua en sus procesos. Gracias a la implementación de la tecnología y a su gestión optimizada, la empresa ha consolidado la capacidad operativa de su planta ubicada en Estados Unidos, que es su principal centro de producción.

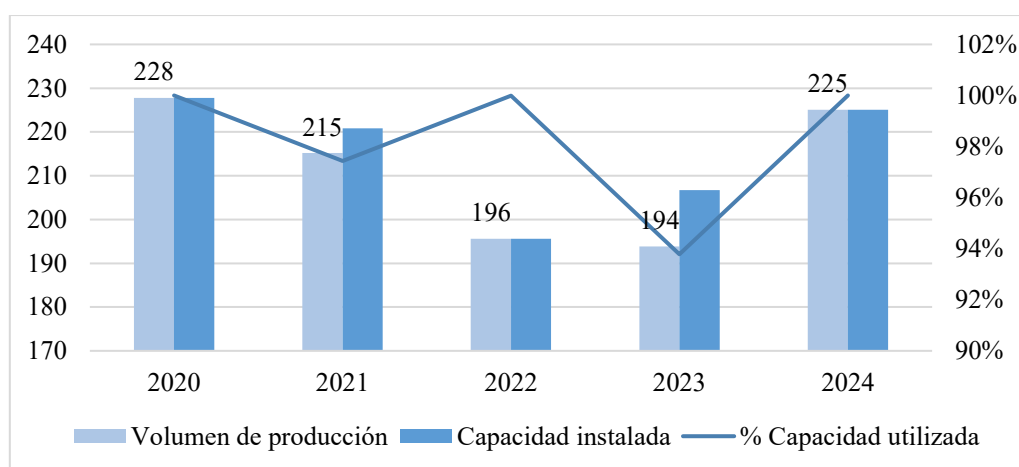
Al 31 de diciembre de 2024 dicha planta alcanzó su capacidad máxima instalada de producción de 225,000 unidades de frascos de 1,000 pastillas, lo que refleja el uso completo y eficiente de sus recursos. Pillsens ha mejorado su eficiencia productiva en los últimos años, logrando un incremento del rendimiento por hora trabajada de 3,000 a 4,000 unidades por persona.

Este nivel de producción responde a la evolución del mercado. Si bien las ventas no han crecido al mismo ritmo que la producción, Pillsens se anticipó a la demanda optimizando su capacidad instalada y reduciendo tiempos de producción. Esta decisión permitió cubrir pedidos manteniendo un stock de seguridad, garantizando así la continuidad de la operación y mejorando los tiempos de respuesta frente a futuras alianzas comerciales y necesidad de mercado.

En las figuras 1 y 2 se presenta la capacidad, volumen de producción y volumen de ventas anuales en los últimos 5 años:

Figura 1

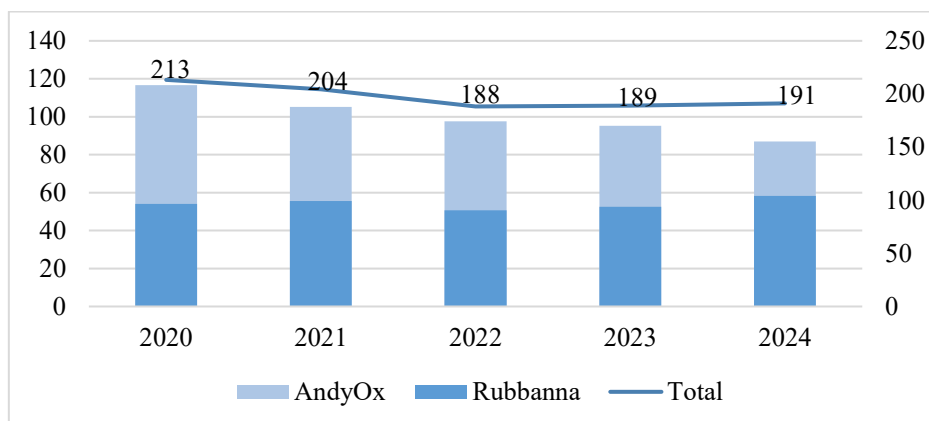
Producción anual versus capacidad instalada en miles de unidades (2020-2024)



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 2

Evolución de ventas de Pillsens por marca en miles de unidades (2020-2024)



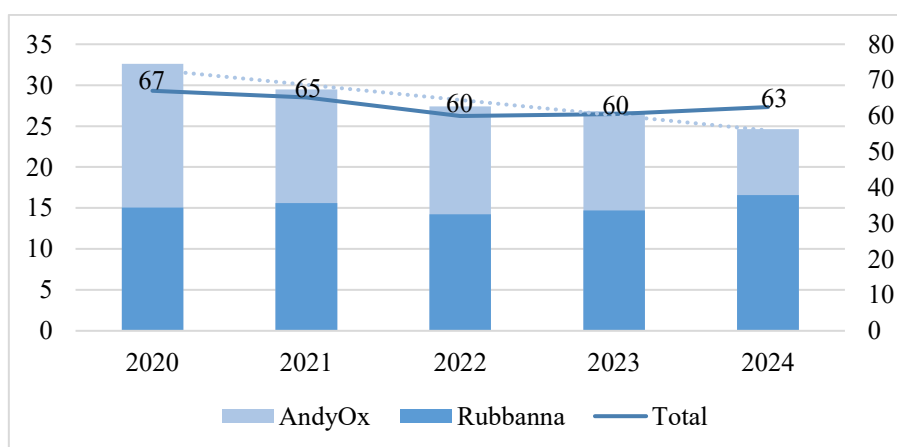
Nota: Elaboración propia, 2025.

4.2 Rendimiento financiero

Durante los últimos años, el rendimiento financiero de Pillsens en el mercado de Estados Unidos ha presentado ciertos desafíos. Las ventas netas han mostrado una tendencia a la baja, pasando de US\$ 67.0 millones en 2020 a US\$ 62.5 millones en 2024, una reducción de 7%. Esta reducción ha venido acompañada de una menor utilidad neta, la cual pasó de US\$ 13.5 millones a US\$ 12.9 millones, una reducción de 4% relacionada directamente con las ventas. El margen de Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA)² se redujo de 38% en 2020 a 34% en 2024, explicado por menores ventas y mayores gastos operativos, principalmente en marketing, publicidad e investigación de mercado, que están relacionados con la búsqueda de nuevos productos que reactiven el crecimiento. La figura 3 presenta la evolución de las ventas anuales.

Figura 3

Ventas netas anuales de Pillsens en US\$ millones



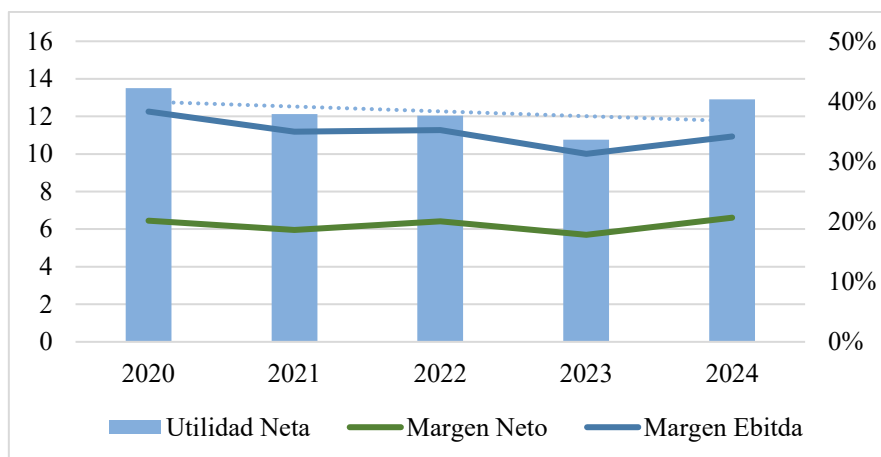
Nota: Elaboración propia, 2025.

² EBITDA son las siglas del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

La figura 4 presenta la utilidad y margen neto, y el EBITDA por cada producto en los últimos 5 años.

Figura 4

Utilidad neta en millones de dólares. Margen neto y margen EBITDA

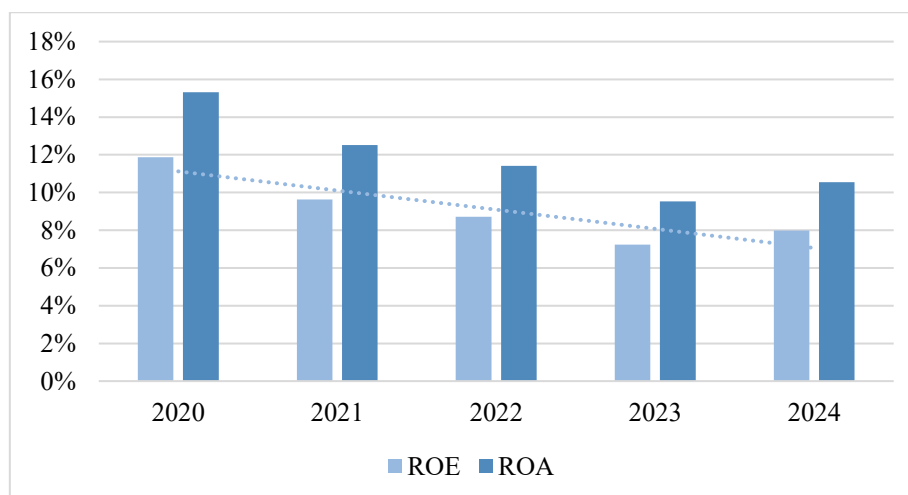


Nota: Elaboración propia, 2025.

Los indicadores de rentabilidad financiera, como la Rentabilidad para el Accionista (ROE³) y la Rentabilidad sobre los activos (ROA⁴), han demostrado una reducción: el ROE bajó del 16% al 12% y el ROA del 15% al 12% entre los años 2020 y 2024 (ver figura 5). Esta disminución refleja que, si bien Pillsens sigue siendo rentable, su retorno sobre activos y el capital han disminuido en un contexto relacionado con mayores ventas e inversiones por posicionamiento de marca.

Figura 5

ROE y ROA de Pillsens en los últimos 5 años



Nota: Elaboración propia, 2025.

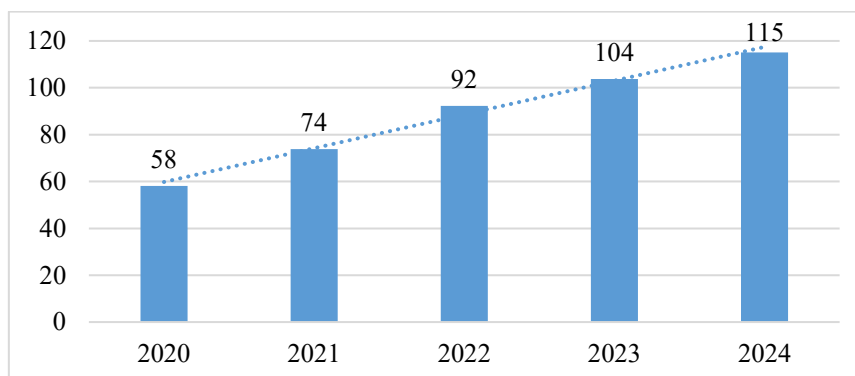
³ ROE son las siglas del inglés *Return on Equity*.

⁴ ROA son las siglas del inglés *Return On Assets*.

En los últimos años, Pillsens ha registrado un incremento significativo en su liquidez, acumulando al cierre de 2024 un superávit de caja de US\$ 115.2 millones, monto que supera los requerimientos de capital de trabajo y necesidad de inversión. Dicho excedente podría ser utilizado de forma estratégica para financiar futuras adquisiciones de inversión. En la figura 6 se muestra la evolución del saldo de caja final entre los años 2020 y 2024 de Pillsens.

Figura 6

Evolución del flujo de caja Pillsens en US\$ millones



Nota: Elaboración propia, 2025.

El valor de mercado de la acción de Pillsens ha tenido una tendencia a la baja en los últimos 5 años. La tabla 1 muestra el valor de mercado de la acción entre los años 2020 y 2024.

Tabla 1

Valor de mercado de la acción de Pillsens en los últimos 5 años

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Valor de mercado de la acción (US\$)	13	10	9	8	8

Nota: Elaboración propia, 2025.

En general, los resultados financieros reflejan que Pillsens se encuentra en una etapa en la que busca alcanzar un crecimiento sostenible mediante alianzas estratégicas que le permitan incrementar su volumen de ventas, capacidad instalada y acceder a nuevos canales de distribución. Dichas acciones buscan recuperar el desempeño financiero de la empresa, y consolidar su posicionamiento en el mercado estadounidense.

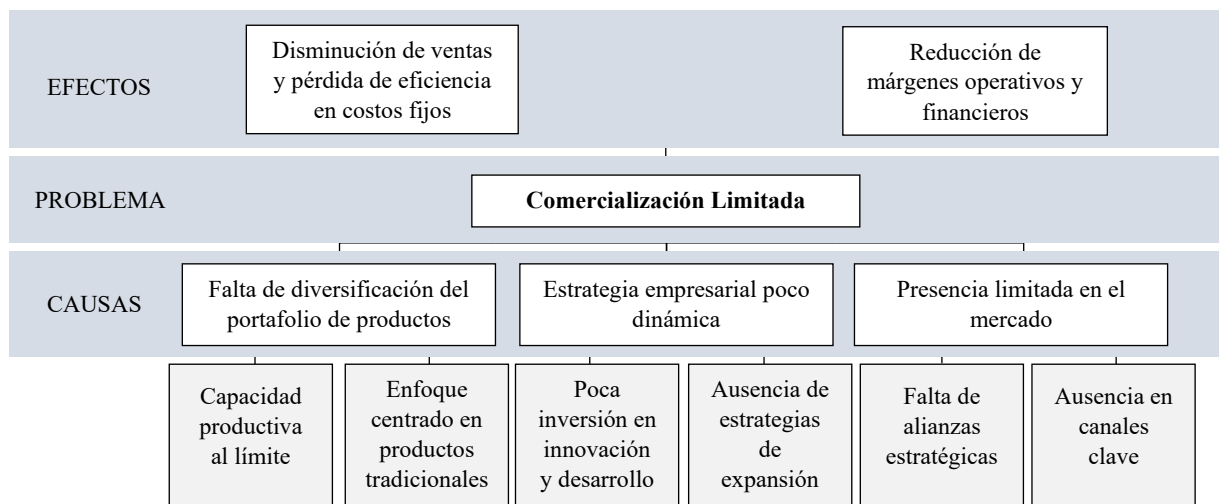
5. Planteamiento del problema

La actividad comercial de Pillsens en Estados Unidos ha sostenido niveles de ventas significativos a lo largo de los años, combinados con un eficiente control de costos, lo que ha generado márgenes positivos. Sin embargo, en los últimos años se evidencia el estancamiento en la comercialización, reflejado en la disminución del volumen de ventas, lo que constituye un problema para el negocio ya que ha propiciado la reducción de los márgenes operativos y de los indicadores de rentabilidad, afectando el valor de la acción. Esto sugiere que es el momento de generar estrategias que permitan continuar con el crecimiento de la empresa.

Diversos factores tanto internos como externos han impactado en esta desaceleración, así como el aumento de gastos operativos relacionados al marketing y cambios en el comportamiento del consumidor. Ante este panorama, contar con un socio estratégico consolidado en el sector de distribución dentro del mercado estadounidense, podría representar una oportunidad clave para incrementar las ventas, fortalecer el reconocimiento de su marca y mejorar su posicionamiento. Esto impulsaría un mayor volumen de comercialización y permitiría alcanzar a más clientes, optimizando la ecuación Precio por Cantidad (PxQ), lo que podría favorecer el crecimiento en el mercado con márgenes sostenibles y rentables. Adicionalmente, ampliar la oferta de productos, unido al incremento de capacidad productiva, apoyados en el superávit de caja con el que actualmente cuenta la empresa. Estas acciones deben orientarse a revertir la tendencia financiera y consolidar un modelo de crecimiento sostenible para los siguientes años. Para identificar las causas y efectos del estancamiento en el desempeño comercial de Pillsens en el mercado estadounidense, se elaboró un árbol de problemas como herramienta de análisis. Este gráfico permite visualizar la relación causa–efecto que incide en la comercialización limitada, problema central identificado (ver figura 7).

Figura 7

Árbol de problema - análisis de la actividad comercial de Pillsens



Nota: Elaboración propia, 2025.

6. Propuesta de solución

El presente trabajo de investigación analiza la viabilidad de establecer una alianza estratégica entre Pillsens y una empresa líder de distribución en el mercado estadounidense, específicamente CVS Pharmacy. Esta asociación permitiría a Pillsens impulsar un crecimiento en sus ventas, aprovechando la infraestructura, posicionamiento y red de distribución ya establecida por CVS Pharmacy en el sector farmacéutico.

Esta propuesta responde a la necesidad de contrarrestar las limitaciones comerciales que enfrenta Pillsens y se alinea con sus objetivos. Al evaluar las posibles soluciones posibles es fundamental considerar que la capacidad instalada actual de la empresa opera al 100%, por ello será necesario complementar la alianza con una estrategia de inversión que considere la ampliación de capacidad operativa y la evaluación de desarrollo de un nuevo producto OTC que permita diversificar el portafolio y atender las nuevas necesidades del mercado. Para ello, se requerirá de un plan de financiamiento propio que optimice el uso del superávit de caja disponible y minimice el impacto de la rentabilidad financiera de Pillsens.

7. Conclusiones

La empresa Pillsens ha mantenido una operación relevante en el mercado estadounidense, operando bajo un modelo B2B y enfocándose en productos OTC, como analgésicos y antioxidantes. Con una estrategia basada en el liderazgo en costos, y alcanzando el máximo de su capacidad instalada, ha logrado mantener un desempeño operativo y financiero positivo. Sin embargo, en los últimos años ha enfrentado una disminución en sus ventas, un incremento en los gastos operativos, y un ROE promedio del 9 % en los últimos 5 años, una cifra inferior al promedio de la industria, que se sitúa en 10.49 % al 2025 (Damodaran, 2024), además de una caída en el valor de su acción. A pesar de ello, Pillsens mantiene una sólida posición de liquidez, con un superávit de caja significativo.

El análisis demuestra que estos resultados responden principalmente a factores internos como la limitada diversificación del portafolio y la ausencia de alianzas estratégicas; en consecuencia, se ha identificado un problema de comercialización limitada, tanto en su línea productiva como en su red de distribución. Se propone como solución una alianza estratégica con CVS Pharmacy, acompañada de una inversión en la ampliación de su capacidad instalada y en el desarrollo de un nuevo producto OTC que responda a las necesidades del mercado, utilizando los recursos disponibles para impulsar dicho crecimiento.

Esta alianza permitiría a Pillsens aprovechar la infraestructura, experiencia y posicionamiento que CVS posee actualmente en el mercado farmacéutico, facilitando una mayor cobertura comercial y el acceso a nuevos canales de distribución. Estas acciones estratégicas, en conjunto, buscan asegurar la sostenibilidad operativa y financiera de la empresa en el mediano y largo plazo, posicionando a Pillsens como una empresa más competitiva y rentable.

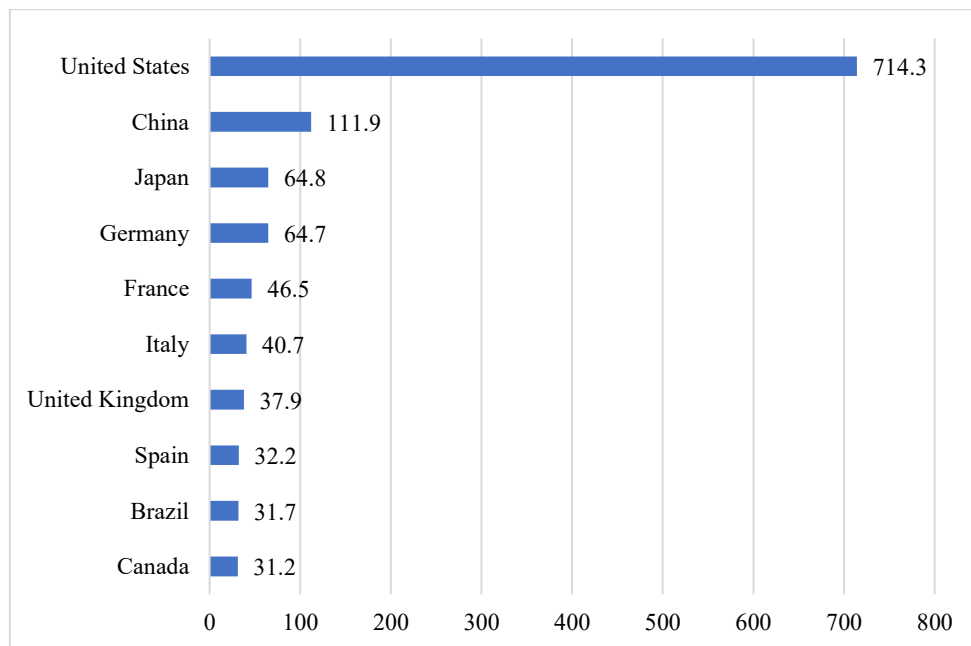
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo se desarrollará el análisis del entorno externo, enfocado en las operaciones de Pillsens y CVS en el mercado de Estados Unidos, país donde operan ambas empresas. El propósito de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas del entorno que puedan influir en el desempeño de la industria farmacéutica y, en particular, en la estrategia de Pillsens. Para ello se ha estructurado el análisis en 3 niveles. Primero, se evalúa el macroentorno mediante la herramienta PESTEL (David y David, 2017), que permite evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al sector. Luego, se utiliza el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para medir el grado de atractividad y competitividad de la industria de productos OTC y, finalmente, se elabora la matriz EFE, que permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno.

Estados Unidos actualmente mantiene la mayor cuota del mercado de productos farmacéuticos a nivel mundial y es líder en la investigación científica e innovación tecnológica, lo que asegura un entorno competitivo y altamente atractivo para este sector. La figura 8 presenta una comparación de los ingresos farmacéuticos en miles de millones de dólares por país, destacando el mercado estadounidense frente a otras economías.

Figura 8

Ingresos de los 10 principales mercados farmacéuticos nacionales a nivel mundial en 2023



Nota: Adaptado de Statista, 2023b

1. Análisis externo

1.1 Macroentorno – Análisis PESTEL

1.1.1 Factor Político

El entorno político de Estados Unidos influye de manera significativa en la operación de las empresas farmacéuticas y de productos OTC. En este año 2025, el gobierno ha intensificado su estrategia de proteccionismo económico, y ha impuesto un arancel del 25% a productos provenientes de la Unión Europea y otras regiones, incluidos Canadá y México, países de donde Pillsens importa lotes de blísteres farmacéuticos, lo que podría elevar los costos de comercialización. Aunque estas políticas están dirigidas a fortalecer la industria nacional, todo esto ha despertado inquietudes sobre posibles represalias y un aumento en las disputas comerciales a nivel mundial (The Guardian, 2025). El anterior gobierno de Estados Unidos anunció un acuerdo histórico con farmacéuticas para reducir el precio de 10 medicamentos clave, beneficiando a millones de ancianos con el seguro Medicare y generando un ahorro de US\$ 7,500 millones en su primer año, a partir de 2026 (AFP, 2024).

Por otro lado, la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés) continúa estableciendo rigurosos estándares para proteger la salud de las personas, asegurando que todos los productos que se vendan sean efectivos, seguros y de buena calidad. Estas regulaciones abarcan todo el proceso del producto, desde su investigación y desarrollo hasta su fabricación, distribución y venta (ProPharma Research, 2025).

Un tema que ha generado controversia es la elección de Robert F. Kennedy Jr. como secretario de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos. Esta decisión ha sido criticada debido a sus posturas públicas contra las vacunas, lo que va en contra de uno de los principales objetivos de su nuevo puesto. Adicionalmente, durante su campaña electoral, Donald Trump afirmó que, de llegar a la presidencia, una de las primeras acciones sería sacar a Estados Unidos de la Organización Mundial de la Salud (Saludiaro, 2025). A continuación, analizamos las variables del entorno político:

Tabla 2*Análisis Político*

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad
Proteccionismo económico y aranceles	Implementación de aranceles significativos a productos de la Unión Europea y otras regiones	Aumento de costos de insumos importados de regiones afectadas	A
Regulaciones de la FDA	La FDA sigue imponiendo estrictos estándares para la aprobación y comercialización de medicamentos	Mayor control a la industria que regula y procesos más largos para la aprobación de medicamentos	O
Nuevo secretario de salud	Nombramiento de un opositor a las vacunas como secretario de Salud y Servicios Humanos	Posibles cambios en las políticas de salud pública	A

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.1.2 Factor Económico

El Fondo Monetario Internacional (FMI), respecto a las proyecciones de crecimiento para Estados Unidos, estima un incremento del Producto Bruto Interno (PBI) del 2.7% para el 2025. Este ajuste de 0.5 puntos porcentuales por encima del valor proyectado en octubre del año pasado se atribuye a la permanente y sólida demanda interna y a un mercado laboral robusto (IMF, 2025). Sin embargo, la política económica de la administración actual (como se mencionó también dentro del análisis político), que incluye la implementación de aranceles del 25% a los productos importados de la Unión Europea, Canadá y México, ha generado preocupaciones por posibles efectos inflacionarios. A febrero del 2025, la inflación interanual se ubicó en 2.8%, ligeramente por debajo de las expectativas del 2.9%. Este leve descenso ofrece un respiro en medio de las preocupaciones económicas actuales (Trading Economics, 2025).

El FMI advierte que, si bien estas medidas pueden estimular el consumo en el corto plazo, también podrían generar presiones inflacionarias más intensas y limitaciones en la oferta, afectando los niveles de producción (Jiménez, 2025) y encareciendo los costos operativos de empresas como Pillsens.

La deuda estadounidense sigue siendo un factor de preocupación. El FMI proyecta que superará el 130% del PBI para el 2028 (Statista, 2025b). Tener una deuda tan alta podría dificultar que el gobierno invierta en programas de apoyo económico en el futuro.

A nivel internacional, las políticas comerciales proteccionistas de Estados Unidos han generado conflictos con otros países. El FMI ha advertido que medidas como los aranceles y los subsidios pueden afectar al comercio internacional y provocar represalias de otras naciones, lo que podría dañar la economía estadounidense (Reuters, 2025).

Tabla 3*Análisis económico*

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad
Crecimiento del PBI	Incremento del 2.7% impulsado por demanda interna	Fortalecimiento de la economía nacional	O
Deuda pública	Niveles elevados, superando el 130% del PBI para 2028	Limitaciones en políticas fiscales futuras y posibles riesgos de sostenibilidad	A
Inflación	Inflación relativamente moderada con un 2.8% interanual	Posible aumento de costos operativos, aumento de precio de los insumos.	A

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.1.3 Factor Social

El sector de la salud y el bienestar tiene una relevancia aún mayor en los últimos años, especialmente después de la pandemia, ya que los consumidores estadounidenses se han vuelto más conscientes de los efectos perjudiciales de ciertos productos procesados y bebidas sobre su salud. En consecuencia, las personas optan cada vez más por alternativas alimenticias y bebidas que promuevan beneficios como ser naturales, orgánicas, ricas en minerales o vitaminas, libres de azúcar, con bajo contenido graso y altos niveles de proteínas o fibra (Euromonitor Internacional, 2024a).

Asimismo, el gasto en productos farmacéuticos, equipos e instrumentos médicos ha crecido a un ritmo promedio del 7% anual en los últimos cinco años, y se estima que alcanzará los 837,272 millones de dólares en 2025 (Euromonitor Internacional, 2025). En este sentido, el porcentaje de los consumidores preocupados por el estado de su salud en los Estados Unidos es variado: el 23% pertenece a la generación Z; el 35%, a la generación Millennials; el 30%, a la generación X, y el 12% a la generación Baby Boomers (Statista, 2025c). En cuanto al consumo de productos OTC, el 21% corresponde a personas entre 18 y 29 años; el 41% entre 30 y 49 años, y el 38% a mayores de 50 o más años (Statista, 2023a), evidenciando un mercado en expansión.

Según el Consejo para la Nutrición Responsable (CRN, por sus siglas en inglés), el sector de suplementos nutricionales ha mostrado un notable aumento, especialmente en lo que respecta a productos como las proteínas y las vitaminas, alcanzando el 80% de la población adulta de Estados Unidos. En su última actualización al 2023 ha disminuido al 74% de la población adulta, sin embargo, es un sector que se ha mantenido fuerte con el transcurrir de los años (CRN, 2025).

En conjunto, estas tendencias representan oportunidades relevantes para Pillsens, ya que reflejan una demanda activa y segmentada por productos de salud, bienestar físico y mental, en la cual los productos OTC tienen un rol importante.

Tabla 4

Análisis social

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad
Consumo de productos orgánicos	Crecimiento de demanda de productos orgánicos y saludables	Mayor demanda de productos naturales, orgánicos y saludables	O
Consumo de productos OTC	Incremento en el consumo de productos OTC especialmente entre 30 y 50 años a más.	Segmentación de productos OTC y suplementos	O
Gasto en productos farmacéuticos	Crecimiento constante del gasto en productos farmacéuticos	Aumento de la demanda de productos farmacéuticos	O

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.1.4 Factor Tecnológico

La industria del mercado farmacéutico en Estados Unidos atraviesa una transformación tecnológica impulsada por el avance en herramientas digitales, inteligencia automatizada y conectividad médica. En el 2023 se logró un récord en la aprobación de productos novedosos en *medtech* (acrónimo en inglés de tecnología médica) por parte de la FDA, por factores como el aprendizaje automático basado en IA, miniaturización y la mejora de visualización. Se proyectó innovar más en el 2024 que el periodo del 2020-2022, enfocándose en segmentos relevantes de la salud (Delgaard *et. al*, 2024).

La IA generativa ha comenzado a transformar el desarrollo de fármacos, especialmente en la gestión de ensayos clínicos y manejo de grandes bases de datos de pacientes. A esto se suma el uso de dispositivos IoT (siglas en inglés de internet de las cosas) en aplicaciones móviles, que permiten una medicina más personalizada.

Por su parte, el uso del blockchain está siendo promovido por los organismos reguladores debido a su capacidad de garantizar transparencia, trazabilidad y seguridad durante todo el proceso de producción y distribución farmacéutica. Es así como el 2024 en adelante se proyectó una revolución farmacéutica en la fabricación, investigación y distribución (Canorea, 2024).

Tabla 5

Análisis tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad
Inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático	Aumento en el uso de IA para el desarrollo de productos médicos	Impulso de la innovación y eficiencia en el sector	O
Internet de las cosas (IoT)	Mayor integración de dispositivos IoT en aplicaciones móviles para monitoreo de la salud	Preocupación sobre la privacidad y seguridad de los datos	A

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.1.5 Factor Ecológico

La sostenibilidad se ha convertido en una prioridad para todos los sectores en Estados Unidos. Según la Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés), cada vez más fabricantes están obteniendo beneficios económicos y ambientales al adoptar prácticas comerciales de manufactura sostenible. Estas prácticas buscan minimizar el impacto ambiental, conservar energía y recursos naturales, y mejorar la seguridad de los trabajadores y la calidad de los productos.

Cada vez más empresas están considerando la sostenibilidad como una meta clave en su estrategia y operaciones para impulsar su crecimiento y competitividad a nivel global. Esta tendencia ya no se limita a un pequeño grupo de empresas que siempre se han identificado como ecológicas, sino que ahora abarca a muchas grandes compañías de diferentes industrias. En muchos casos, estos esfuerzos están dando resultados muy positivos. Las empresas buscan la sostenibilidad, entre otras razones, para mejorar la eficiencia operativa reduciendo costos y desperdicios. Empresas de todos los tamaños, edades y sectores están comprometidas con la sostenibilidad, y avanzan mejorando su desempeño y reduciendo su impacto en los recursos naturales (EPA, 2024).

A diferencia de los países europeos, en Estados Unidos se identifican acciones aisladas para integrar la gestión medioambiental al mercado farmacéutico, siendo la orden ejecutiva 14081 la de mayor impacto. Su objetivo es hacer crecer la bioeconomía en salud, agricultura y energía. En mayo del 2024 la EPA, la FDA y el Departamento de Agricultura (USDA) publicaron una reforma regulatoria sobre medicamentos humanos y productos biológicos (Fundación Antama, 2024).

Tabla 6

Análisis ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad
Fabricación sostenible	Creciente adopción de prácticas comerciales sostenibles	Reducción de impactos negativos en el medio ambiente y conservación de recursos.	O
Falta de integración medioambiental	Acciones aisladas en gestión medioambiental en el sector farmacéutico	Retraso en gestión medioambiental en el sector	A

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.1.6 Factor Legal

La FDA desempeña un papel crucial en los Estados Unidos y tiene autoridad sobre casi todas las actividades relacionadas con los productos farmacéuticos, incluyendo la regulación de pruebas, seguridad, producción, etiquetado, comercialización, promoción y vigilancia

postcomercialización. En muchas ocasiones, los requisitos impuestos por la FDA han incrementado los costos y el tiempo necesario para desarrollar nuevos productos y lanzarlos al mercado estadounidense (Pro Pharma Research Organization, s.f.).

Las leyes de patentes en Estados Unidos favorecen a los fabricantes y, en ciertos casos, se abusa de estos objetivos, por ello en julio del 2024 el senado del país aprobó una ley que acelera el ingreso de productos genéricos al mercado, proceso que las farmacéuticas dificultan. Esto fue respaldado por la ley de Medicamentos recetados a precios asequibles para pacientes (American Association of Retired Persons [AARP], 2024).

Tabla 7

Análisis legal

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad
Leyes de patentes	Aceleración de ingreso de productos genéricos al mercado	Ingreso de productos genéricos y otros productos alternativos, de menor precios, al mercado	A

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.2 Microentorno – Análisis del sector

Para el análisis del microentorno y con el objetivo de evaluar el grado de atraktividad se ha llevado a cabo el análisis de las Cinco Fuerzas competitivas de Porter.

1.2.1 Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores al mercado farmacéutico OTC en Estados Unidos se ve limitado por varias barreras que lo hacen poco accesible.

- La regulación estricta impuesta por entidades como la FDA exige altos estándares de seguridad, eficacia y trazabilidad, lo que representa un proceso largo y costoso para quienes deseen entrar.
- Los elevados costos de investigación y desarrollo son extremadamente altos, lo que limita la capacidad de las empresas emergentes para competir de manera efectiva con las organizaciones ya establecidas y que además tienen el financiamiento y los recursos necesarios para innovar.
- Las patentes farmacéuticas actúan como una barrera significativa para los nuevos competidores, ya que protegen los productos innovadores por años, lo que asegura que solo las grandes empresas puedan competir efectivamente en ciertos segmentos del mercado.

1.2.2 Poder de negociación con proveedores

Frente al poder de negociación con proveedores hay 3 puntos analizados.

- **Concentración de proveedores.** Aunque hay una gran cantidad de proveedores de materias primas, los ingredientes activos farmacéuticos y los insumos de calidad son

limitados y, en algunos casos, concentrados; esto da a ciertos proveedores un poder de negociación relativamente alto.

- **Dependencia de patentes y fórmulas exclusivas.** Los proveedores de ingredientes activos, especialmente en el caso de medicamentos innovadores o especializados, pueden tener un control significativo sobre los precios, ya que las fórmulas patentadas no pueden ser sustituidas por otros ingredientes fácilmente.
- **Proveedores de tecnología.** Los proveedores de tecnología avanzada y equipos para la fabricación también tienen un poder considerable debido a las innovaciones necesarias para mantener la competitividad, especialmente con la adopción de la IA y el aprendizaje automático.

1.2.3 Poder de negociación de los consumidores

Frente al poder de negociación de los consumidores hay 3 puntos analizados.

- **Concentración de compradores.** En Estados Unidos, los compradores clave son a menudo grandes organizaciones como aseguradoras y grupos de compras farmacéuticas, lo que les da un poder significativo para negociar precios bajos.
- **Productos genéricos.** Con el aumento de la disponibilidad de productos genéricos, los compradores tienen más opciones a la hora de elegir productos alternativos a los de marca, lo que aumenta aún más su poder de negociación.
- **Preocupaciones por los costos de salud.** Dado que el costo de los medicamentos sigue siendo una preocupación para los consumidores y los sistemas de salud, los compradores tienen una gran influencia en los precios y en la disponibilidad de los productos.

1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Frente a la amenaza de productos sustitutos se analizaron 3 puntos.

- **Se analiza los medicamentos genéricos dentro de esta fuerza al igual que en la fuerza de negociación de los compradores.** Los medicamentos genéricos son una forma de sustituto directo que afecta a los productos de marca cuando las patentes expiran; esto representa una amenaza significativa para las empresas farmacéuticas tradicionales.
- **Alternativas naturales y suplementos.** Con la creciente demanda de productos naturales y suplementos (por ejemplo, vitaminas orgánicas, hierbas medicinales), hay una creciente competencia en el mercado que puede sustituir ciertos productos farmacéuticos tradicionales.
- **Avances tecnológicos.** Con el aumento de las terapias personalizadas y de precisión (medicamentos diseñados específicamente para el perfil genético de un paciente), los

medicamentos tradicionales pueden verse amenazados por estos avances, que ofrecen alternativas más específicas y efectivas.

1.2.5 Rivalidad entre competidores

Frente a la rivalidad entre competidores se analizaron 3 puntos:

- **Grandes empresas establecidas.** Empresas como Walmart, Wallgreens, Pfizer, Johnson & Johnson, entre otras, dominan el mercado, lo que genera una competencia intensa por la cuota de mercado.
- **Innovación constante.** La constante necesidad de innovar y mejorar los productos (medicamentos, vacunas) genera una alta rivalidad, ya que las empresas intentan mantener una ventaja competitiva.
- **Condiciones de mercado.** La industria farmacéutica está sujeta a la dinámica de precios, regulaciones gubernamentales y demanda de productos; esto crea un entorno competitivo donde las organizaciones compiten por productos innovadores, precio y accesibilidad.

1.3 Matriz de atracción de la industria

Después analizar las cinco fuerzas de Porter, en la matriz de atractividad resulta una puntuación de 3.42 sobre 5, lo que indica que la industria farmacéutica en Estados Unidos es atractiva.

Tabla 8

Grado de atracción de la industria

Competencias de las cinco fuerzas de Porter	Impactos en el sector	<Poco atractivo/Muy atractivo>					Puntaje
		1	2	3	4	5	
Amenaza de nuevos competidores	0.15				4		0.60
Poder de negociación con proveedores	0.20			3			0.60
Poder de negociación con los consumidores	0.28				4		1.12
Amenaza de productos sustitutos	0.19				4		0.76
Rivalidad entre competidores	0.17		2				0.34
	1.00			Evaluación general			3.42

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Por medio de la matriz EFE se identificaron y ponderaron las oportunidades y las amenazas proveniente del análisis PESTEL, arrojando una puntuación ponderada de 2.52, lo que indica que la organización está sobre el promedio. La empresa está gestionando bien las oportunidades y amenazas; sin embargo, hay factores a los que se debe prestar atención porque no se están gestionando eficazmente.

Tabla 9*Matriz EFE*

Oportunidades				
Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación	
1 Regulaciones de la FDA	0.05	3	0.15	
2 Crecimiento del PBI	0.10	3	0.30	
3 Consumo de productos orgánicos	0.10	1	0.10	
4 Consumo de productos OTC	0.10	2	0.20	
5 Gasto en productos farmacéuticos	0.05	3	0.15	
6 IA y aprendizaje automático	0.05	2	0.10	
7 Fabricación sostenible	0.08	2	0.16	
Amenazas				
Factores externos clave		Calificación	Puntuación	
1 Proteccionismo económico y aranceles	0.08	4	0.32	
2 Nuevo secretario de Salud.	0.05	3	0.15	
3 Deuda pública	0.08	3	0.24	
4 Inflación	0.06	2	0.12	
5 Internet de las cosas (IoT)	0.05	2	0.10	
6 Falta de integración medioambiental	0.05	1	0.05	
7 Leyes de patentes	0.10	3	0.30	
Total	1.00		2.52	

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

2. Conclusiones

El análisis del entorno ha permitido identificar las principales oportunidades y amenazas que afectan a Pillsens en el mercado de Estados Unidos. La matriz de atracción de la industria, con un puntaje de 3.42 sobre 5, confirma que el sector farmacéutico OTC en Estados Unidos es atractivo y competitivo en el largo plazo. También indica que existen retos importantes, como el alto poder de negociación de los proveedores y rivalidad de competidores, lo que obliga a Pillsens a ser más estratégica en su forma de operar. Estos desafíos pueden convertirse en oportunidades si se gestionan bien, por ejemplo, fortaleciendo relaciones con socios clave como CVS Pharmacy que le permitan mejorar su cobertura y fortalecer su posición frente al canal de distribución. Además, el poder del consumidor y la presencia de productos sustitutos son señales claras de que Pillsens debe seguir diferenciándose, tanto por la calidad como por el enfoque en salud preventiva y bienestar, que son tendencias cada vez más valoradas. Apostar por nuevas líneas de productos más naturales atendiendo la demanda de un segmento social importante, como un multivitamínico orgánico, que no solo responde a una oportunidad de mercado, sino también a una forma de conectar mejor con el consumidor actual.

Por otro lado, la matriz EFE, con un puntaje de 2.52, determina que Pillsens está gestionando de manera adecuada las oportunidades y amenazas, es decir, tiene la capacidad promedio para responder ante ellas. Debido a esto la empresa que la empresa puede innovar y posicionarse con nuevas propuestas alineadas a las nuevas necesidades del mercado.

CAPITULO III. ANÁLISIS INTERNO

En este capítulo se presenta el análisis interno de Pillsens con el propósito de identificar sus principales fortalezas y debilidades, recursos y capacidades para entender cómo influyen en su desempeño estratégico. Para ello, se evalúa el modelo de negocio actual, su cadena de valor, las principales áreas funcionales, la estructura organizacional y, finalmente, se sintetizan los hallazgos mediante la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

1. Modelo de negocio actual

Pillsens tiene un modelo de negocio B2B que se enfoca en la producción de productos farmacéuticos de venta libre (OTC), que distribuye a través de socios estratégicos en el mercado de Estados Unidos. Su propuesta de valor se basa en ofrecer productos de alta calidad y precios competitivos que contribuyan a la salud y bienestar de los consumidores. A continuación, se presentan los componentes claves incluyendo la propuesta de valor, estructura de costos, fuentes de ingresos y otros.

Tabla 10*Modelo de negocio Canvas de Pillsens*

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Retail, farmacias, clínicas, visitadores médicos.	Fabricación de productos analgésicos y antioxidantes con altos estándares en control de calidad.	Productos OTC de alta calidad, a precios competitivos, que contribuyan con la salud y bienestar del mundo.	Procesos de compra eficientes, facilitando la toma de decisiones.	Nuestros clientes son personas mayores de 25 años.
Proveedores logísticos y materia prima.	Investigación y desarrollo.		Área de investigación enfocada en las necesidades del cliente.	Personas al cuidado de su salud y la belleza.
Distribuidores.	Automatización, logrando eficiencias en la producción.		Programas de fidelización.	Personas que deseen prevenir enfermedades.
Colaboradores.	Publicidad y marketing.			
Entes reguladores.	Capacitación de colaboradores.			
Organizaciones de salud.	Servicio al cliente. Responsabilidad social.			
	Recursos claves		Canales	
	Recurso humano altamente calificado (I&D). Maquinaria para automatización de los procesos de fabricación. Materias primas. Capital de trabajo. Licencias y permisos.		Retails B2B Supermercados Tiendas en línea	
Estructura de costos			Fuentes de ingreso	
- Costos de materia prima. - Costos de control de calidad. - Costos de investigación y desarrollo. - Costos de personal. - Costos de capacitación. - Gastos logísticos. - Gastos operativos (administración y ventas)			El flujo de ingresos se logra mediante la venta de antioxidantes y analgésicos, los precios están determinados por las características de cada producto.	

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

2. Cadena de valor

El anexo 1 muestra la cadena de valor de Pillsens que se ha elaborado siguiendo el enfoque de Porter (1985), lo que permite comprender cómo Pillsens genera valor a lo largo de sus actividades de soporte y primarias, enfocándose en la calidad, eficiencia operativa y orientación al cliente.

2.1 Actividades de soporte

La infraestructura de la empresa ayuda a alcanzar los objetivos de la organización mediante una gestión eficiente desde áreas como Administración, Producción, Finanzas, Contabilidad, Legal y *back office* en su planta de manufactura. En desarrollo tecnológico, Pillsens apuesta por la innovación y la mejora continua, integrando nuevas tecnologías enfocadas en calidad y atención a las necesidades del cliente.

Para la empresa, la calidad es un pilar estratégico dentro de su proceso productivo y cada avance tecnológico debe estar orientado con la mejora y seguimiento de calidad. En Recursos Humanos, se prioriza la selección y desarrollo de un capital humano que se adecua a la visión, misión y valores de la organización. Por último, el área de Abastecimiento se orienta a trabajar con proveedores altamente capacitados, fomentando relaciones de confianza y largo plazo.

Estas actividades permiten a Pillsens mantener su capacidad operativa y sostener su propuesta de valor frente a posibles desafíos del mercado.

2.2 Actividades primarias

Dentro de sus actividades primarias Pillsens tiene la logística de entrada, que comprende la planificación de la demanda esperada para atender al mercado con su capacidad de producción y ERP eficiente que permita medir el nivel de inventarios. Luego incluye la actividad de Operaciones, que comprende la fabricación de productos farmacéuticos con instalaciones y maquinarias con los niveles más altos de calidad.

Dentro de la logística de salida, Pillsens busca una relación con sus distribuidores implementando un plan de capacitación y/o asesorías de sus productos. En cuanto a Marketing y Ventas y el servicio postventa, Pillsens tiene estrategias enfocadas en servicio al cliente, además de publicidad promoviendo los atributos diferenciables de sus productos. Finalmente, la marca brinda servicios de asesoría a sus clientes para conocer oportunidades de mejora y que éstas se vean reflejadas en sus productos

3. Descripción de áreas funcionales

En el anexo 2 se presenta el organigrama de Pillsens, el cual muestra una estructura jerárquica liderada por un director ejecutivo, bajo el cual operan tres gerencias: Administración y Finanzas, Ventas y Operaciones. A continuación, se describen cada una de ellas:

3.1 Administración y Finanzas

Esta área tiene la responsabilidad de lograr los objetivos financieros optimizando los recursos internos y externos, y velando por el factor económico dentro de la organización. Entre los principales resultados, Pillsens posee disciplina y solidez financiera y ha mantenido su

rentabilidad positiva asociada a un control de costos, precios competitivos e inversión en publicidad y marketing con impacto en las unidades vendidas.

Entre 2020 y 2024, las ventas netas se redujeron en un 7 %, pasando de US\$ 67.0 millones a US\$ 62.5 millones, lo cual repercutió directamente en la utilidad neta, que cayó un 4 %, situándose en US\$ 12.9 millones en 2024. El margen EBITDA también disminuyó, de 38 % en 2020 a 34 % en 2024 (ver anexo 3).

Los indicadores de rentabilidad financiera muestran una tendencia similar: el ROE bajó de 16% a 12% y el ROA de 15% a 12%, reflejando una menor capacidad de retorno sobre el capital y los activos empleados. Al cierre de 2024, la empresa acumuló un superávit de caja de US\$ 115.2 millones, excedente que supera sus requerimientos operativos e inmediatos de inversión, y que representa una oportunidad estratégica para financiar nuevos proyectos.

Los resultados financieros reflejan que Pillsens mantiene una estructura económica sólida, pero se encuentra en una etapa de desafíos, y busca recuperar su ritmo de crecimiento mediante inversiones estratégicas, diversificación de productos y expansión comercial.

3.2 Recursos Humanos

Pillsens es una empresa que ha logrado consolidar una cultura organizacional sólida y orientada a las personas. La empresa cuenta con personal altamente calificado, al que se les brinda acceso a capacitaciones constantes, cultura de respeto y oportunidades de crecimiento. A lo largo del tiempo, ha logrado mantener estables sus niveles de empleo, incluso en procesos de transformación tecnológica, minimizando el impacto sobre la fuerza laboral. Esta gestión del talento ha contribuido a mantener el compromiso y la eficiencia de sus colaboradores, logrando mejorar el rendimiento de producción por hora trabajada, pasando de 3,000 a 4,000 unidades por persona, lo que evidencia una ganancia significativa en eficiencia.

3.3 Operaciones

Esta área es responsable del ingreso de materiales para la producción de analgésicos y antioxidantes alineados a la estrategia de Pillsens en cuanto a calidad y logística. Esta área es un pilar fundamental en la estrategia de liderazgo en costos y calidad de la empresa. Para el desarrollo eficiente de sus actividades, la gerencia de Operaciones toma decisiones clave relacionadas con las inversiones en edificios y maquinarias, las estrategias de eficiencia productiva y la gestión de calidad.

Las inversiones en edificios y maquinarias se planifican en función de la demanda proyectada para cada producto y de los costos estimados de materiales e insumos por periodo. Gracias a estas acciones, Pillsens ha logrado consolidar su capacidad operativa, alcanzando al 31 de diciembre de 2024 su capacidad máxima instalada de 225,000 unidades (frascos de 1,000

pastillas) en la planta de Estados Unidos, reflejando el aprovechamiento completo de sus instalaciones.

A pesar de estas fortalezas, la empresa reconoce que aún no ha logrado diversificar su portafolio, a pesar de las inversiones realizadas en investigación y desarrollo. Por ello, uno de los retos actuales es impulsar nuevas líneas de productos que respondan a las necesidades de los consumidores.

3.4 Ventas

El área de Ventas es responsable de liderar las estrategias comerciales de Pillsens, así como de analizar las necesidades del mercado y gestionar eficientemente el presupuesto asignado a variables clave como marketing, publicidad y servicio al cliente. Su objetivo es asegurar que la propuesta de valor de la empresa se mantenga alineada con las expectativas del consumidor y que los productos tengan una presencia sólida en el mercado.

La empresa cuenta con un posicionamiento de marca importante con los dos productos que comercializa. La estrategia inicial buscaba incrementar la participación de mercado con un producto de calidad a precios muy competitivos, brindando al cliente la mejor proporción de valor/precio. Además, el servicio al cliente se volvió fundamental y se generaron inversiones crecientes cada año a medida que el negocio comenzaba su fase de maduración y se buscaba la fidelización de nuestros clientes.

El volumen de ventas alcanzó su punto más alto en el año 2020 con 213,000 unidades, pero luego fue reduciéndose hasta el 2024 quedando en 191,000 unidades. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer los canales de distribución y explorar estrategias de crecimiento, incrementar la capacidad de producción y reforzar las alianzas comerciales para revertir la tendencia negativa de las ventas.

4. Configuración en la organización

Pillsens es una empresa farmacéutica productora de analgésicos y antioxidantes, con una cultura organizacional sólida, orientada al compromiso, la responsabilidad y la eficiencia. De acuerdo con lo revisado por Mintzberg (1991) sobre los tipos de organización, se puede clasificar a Pillsens como una organización diversificada ya que opera a través de unidades semi- independientes que responden a diferentes objetivos y estrategias, según las necesidades específicas de cada mercado.

A continuación, se detallan los componentes estructurales de Pillsens según el modelo de Mintzberg (ver anexo 4).

- **Cumbre estratégica.** Está conformada por un director ejecutivo, quien lidera la visión y misión de la empresa. Su función es supervisar tanto las decisiones estratégicas internas

como las relaciones externas, aprobar las decisiones clave de cada unidad, y controlar el cumplimiento de los planes mediante el análisis de desviaciones frente a los resultados esperados.

- **Tecnoestructura.** Se tiene un equipo de trabajo que diseña el trabajo de la empresa, entre ellas están las áreas de Presupuestos, Investigación de Mercado y ahora último se ha incluido al área de Innovación y Desarrollo; todas alineadas a su estrategia. Sus funciones principales son normar y controlar la organización además de hacer efectivo el trabajo. Se realizan controles y/o auditorías a los procesos productivos buscando oportunidades de mejora interna.
- **Línea media.** Pillsens tiene 3 gerentes corporativos: gerente de Finanzas y Administración, gerente de Operaciones y gerente de Ventas. Ellos son responsables del cumplimiento de los indicadores que están en función con los objetivos estratégicos y financieros de Pillsens. Vinculan al núcleo de operaciones con el ápice estratégico, y se encarga de establecer una cadena de mando provista de autoridad formal.
- **Staff de apoyo.** Estas áreas dan soporte al negocio asesorándola a través de sus servicios especializados. Aquí se encuentran las áreas de Contabilidad, Recursos Humanos, Legal, Marketing, Publicidad y Seguridad.
- **Núcleo de operaciones.** Conformado por las áreas de Producción, Logística, Calidad y Ventas que realizan el trabajo básico de la organización y sus funciones son asegurar inputs (materia prima - compras), transformar los inputs en outputs (producción) y distribuir los outputs (ventas) generando apoyo directo.

5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para determinar y evaluar los factores internos que influyen en el desempeño y el potencial de crecimiento de Pillsens se realiza la matriz EFI. Esta herramienta propuesta por David y David (2017) permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa. La matriz asigna un peso a cada factor en un rango de 0 (sin importancia) a 1 (muy importante), siendo la suma como máximo 1, que equivale al 100%. Por otro lado, los criterios de evaluación consideran puntuaciones de 3 y 4 puntos para las fortalezas, y puntuaciones de 1 y 2 puntos para las debilidades. La calificación ponderada se obtiene multiplicando el peso por la calificación asignada, y la suma total representa el desempeño interno de Pillsens.

Tabla 11*Matriz EFI Pillsens*

Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
1. Altos estándares de calidad	0.1	4	0.4
2. Inversión en I+D	0.1	3	0.3
3. Personal altamente calificado	0.06	3	0.18
4. Disciplina y solidez financiera	0.1	4	0.4
5. Procesos eficientes	0.04	3	0.12
6. Valor de la empresa y posicionamiento de marca.	0.1	4	0.4
7. Enfoque en servicio al cliente	0.07	3	0.21
8. Capacidad productiva	0.04	3	0.12
Debilidades			
1. Poco enfoque en las nuevas tendencias	0.07	1	0.07
2. Altos costos fijos de producción	0.06	1	0.06
3. Liquidez no invertida	0.03	1	0.03
4. Falta alianzas estratégicas	0.07	2	0.14
5. Canales de distribución insuficientes	0.08	2	0.16
6. Poca variedad en sus productos	0.08	1	0.08
Total	100%		2.63

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Pillsens obtiene un puntaje de 2.63, lo que indica que está por encima del promedio (2.50), esto hace referencia a la solidez que tiene la empresa en el aspecto interno. Sus fortalezas reflejan una estructura sólida y un compromiso de mejora continua, mientras sus debilidades representan oportunidades para la formulación de nuevas estrategias que le permitan impulsar el crecimiento y mejorar su posicionamiento en el mercado farmacéutico.

6. Conclusiones

El análisis interno de Pillsens permite identificar sus fortalezas, entre la que destacan su solidez financiera, altos estándares de calidad, personal calificado, y enfoque en la innovación y servicio al cliente, lo que le ha permitido competir de manera efectiva en el mercado. Sin embargo, también tiene algunas debilidades que limitan su crecimiento y debe abordar principalmente como la falta de alianzas estratégicas que le permitan mejorar sus canales de venta y la poca variedad de productos que ofrece.

La matriz EFI obtiene un puntaje de 2.63, lo que indica que Pillsens se encuentra por encima del promedios.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

1. Objetivo

En este capítulo se desarrolla el análisis del mercado farmacéutico de Estados Unidos, con un enfoque específico en los productos de venta libre (OTC), como los analgésicos y vitaminas y suplementos, como los antioxidantes. Se exploran los distintos segmentos de consumidores y sus patrones de comportamiento. El propósito principal es evaluar la magnitud del mercado y analizar las tendencias clave que están modelando su futuro, considerando la interacción entre la oferta y la demanda dentro de este sector.

2. Análisis de la oferta

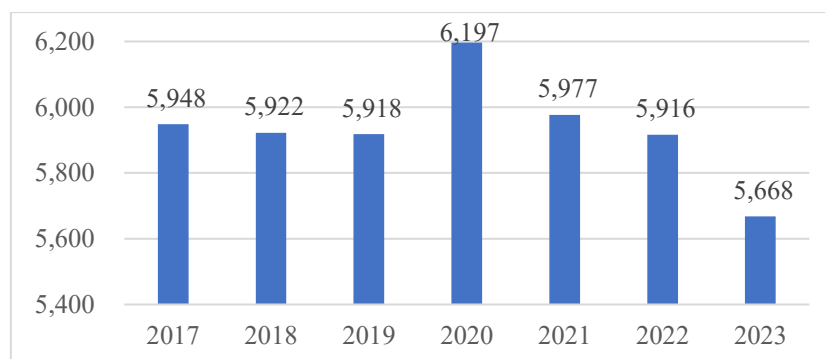
El mercado farmacéutico estadounidense de productos OTC se caracteriza por una oferta amplia y consolidada, especialmente en la categoría de analgésicos y antioxidantes. Sin embargo, la mayor preocupación por el bienestar integral y la preferencia por ingredientes naturales ha impulsado la demanda de productos diferenciados y orgánicos. En respuesta a esta tendencia, Pillsens plantea el lanzamiento de un multivitamínico a base de semillas de girasol, producto rico en antioxidantes, vitamina E y minerales esenciales, como una alternativa natural, orgánica y alineada a los nuevos hábitos de un consumo saludable.

2.1 Mercado de productos OTC

En el año 2023, el mercado de productos de venta libre (OTC) en Estados Unidos alcanzó un volumen aproximado de 5.67 mil millones de unidades, considerando todos los canales comerciales: tiendas minoristas, supermercados, farmacias, tiendas de conveniencia y establecimientos militares (CHPA, 2024).

Figura 8

Volumen total de ventas OTC en Estados Unidos de 2017 a 2023



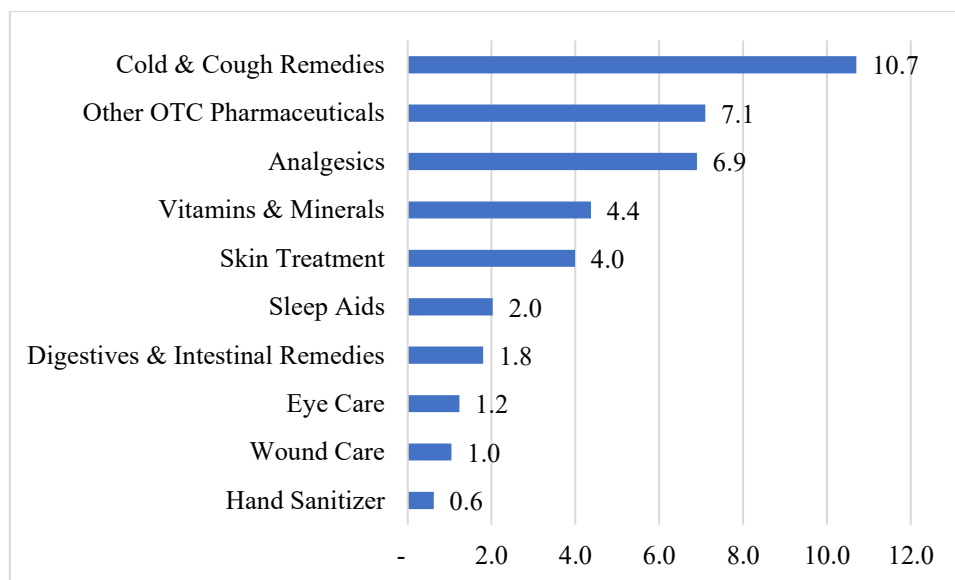
Nota: Tomado de Statista, s.f.a.

En 2023, los ingresos por productos OTC fueron de US\$ 39.8 mil millones, siendo la categoría de analgésicos y vitaminas las de mayor participación. El segmento de analgésicos tuvo

ingresos por US\$ 6.9 mil millones, mientras que el de vitaminas y minerales ascendió a US\$ 4.37 mil millones (Statista, 2024). Esto se puede observar en la siguiente figura.

Figura 9

Distribución estimada del mercado estadounidense de medicamentos de venta libre (OTC) en 2023



Nota: Tomado de Statista, año 2023.

De acuerdo con las proyecciones, el mercado OTC continuará creciendo. En el caso de los analgésicos, se estima una tasa de crecimiento anual del 5.1%, mientras que para el segmento de vitaminas y minerales se proyecta un crecimiento del 4.2% en el mercado de Estados Unidos (Statista, 2023c). Este alcance representa una oportunidad importante para introducir nuevas propuestas innovadoras como el multivitamínico a base de semillas de girasol de Pillsens.

2.2 Ventas CVS

En el 2023 CVS tuvo ingresos por US\$ 303.6 mil millones (CVS Health, 2024), teniendo en cuenta la distribución por grupo de productos para el año 2023. CVS tiene ingresos por OTC que ascienden a US\$ 17.6 miles de millones.

Tabla 12

Ingresos por segmento de CVS 2023

Tipo de ingresos por segmento	Ingresos	Unidad US\$	% Participación
Servicios de farmacia	189.4	Miles de millones	62.40%
Medicamentos con receta	96.5	Miles de millones	31.80%
OTC	17.6	Miles de millones	5.80%
TOTAL	303.6	Miles de millones	100%

Nota: Adaptado de Statista, 2024a.

Considerando que las ventas totales de OTC en Estados Unidos ascendieron a US\$ 39.8 mil millones en el año 2023, CVS representó el 44% de dichas venta, lo que la convierte en un

actor clave en este mercado. Teniendo en consideración la participación por categoría en las ventas de OTC en Estados Unidos en el año 2023 (ver figura 11), se puede calcular de manera proporcional las ventas de CVS por categoría. A continuación, se muestra la tabla con las ventas por categorías o segmentos OTC.

Tabla 13

Ventas OTC de CVS considerando la participación por categoría en Estados Unidos, 2023

Categorías	Estados Unidos (US\$ miles de millones)	% Participación por categoría	CVS (US\$ miles de millones)
Remedios para la tos y el resfriado	10.7	26.90%	4.7
Analgésicos	6.9	17.35%	3.1
Vitaminas y minerales	4.4	10.99%	1.9
Tratamiento para la piel	4.0	10.03%	1.8
Ayuda para dormir (somniaferos)	2.0	5.10%	0.9
Remedios digestivos e intestinales	1.8	4.52%	0.8
Cuidado ocular	1.2	3.09%	0.5
Cuidado de heridas	1.0	2.61%	0.5
Desinfectantes de manos	0.6	1.56%	0.3
Otros productos farmacéuticos OTC	7.1	17.85%	3.1
TOTAL	39.8	100%	17.6

Nota: Adaptado de Statista, 2024b.

Se observa que las ventas aproximadas de CVS en la categoría analgésicos son de US\$ 3.1 miles de millones, y de vitaminas y minerales ascienden a US\$ 1.9 miles de millones.

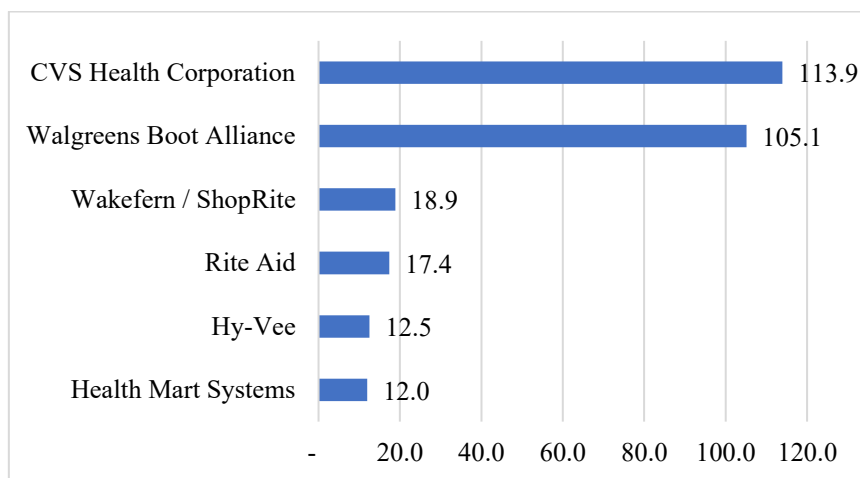
3. Canales de distribución

En Estados Unidos, las farmacias minoristas desempeñan un papel importante en la comercialización de productos asociados a la salud, belleza y bienestar, incluyendo los productos OTC. Estas cadenas no solo ofrecen medicamentos sin receta, sino también una variedad de suplementos, vitaminas y productos naturales, siendo un canal estratégico para llegar directamente al consumidor final.

En 2023, CVS Health Corporation, a través de su unidad de negocio CVS Pharmacy que administra sus ventas minoristas (en adelante CVS), se posicionó como la principal cadena de farmacias del país, con ventas minoristas que alcanzaron los US\$ 114,000 millones, posicionándose por encima de Walgreens Boots Alliance, que ocupó el segundo lugar con aproximadamente US\$ 105,000 millones (Statista, 2024a). A continuación, se muestran las principales farmacias en Estados Unidos, según las ventas minoristas.

Figura 10

Principales farmacias en Estados Unidos en 2023



Nota: Adaptado de Statista, 2024b.

CVS tiene una participación del 44 % en el mercado de productos OTC en Estados Unidos, lo que la convierte en un canal de distribución clave para empresas que buscan ampliar su alcance comercial en esta categoría. Su cobertura nacional, su modelo omnicanal y su capacidad de fidelización de clientes fortalecen su posición en este sector.

Pillsens ha identificado a CVS como el socio estratégico ideal para la comercialización exclusiva de su nuevo multivitamínico a base de semillas de girasol. Esta alianza permitiría aprovechar la infraestructura comercial de CVS, su acceso a consumidores interesados en productos naturales y su experiencia en la introducción y promoción de innovaciones dentro del mercado.

4. Segmentos de mercado

En Estados Unidos el mercado de salud del consumidor registra que las vitaminas, las pastillas para el resfrío y los analgésicos son las categorías de mayor participación, representando un 55.24 % del total de la distribución estimada al 2023, tal como se aprecia en la figura 11. Este comportamiento refleja un creciente interés de la población por el autocuidado y la prevención, consolidando estas categorías como las más importantes dentro del consumo de productos de venta libre.

Como se abordó en el capítulo II, el gasto en consumo de productos farmacéuticos, instrumentos y equipos médicos ha ido en aumento durante los últimos 5 años, teniendo un crecimiento promedio de aproximadamente 7% anual. Para el 2025 se estima que el gasto alcance los US\$ 837,272 millones (Euromonitor Internacional, 2025) lo que confirma la expansión y dinamismo del sector salud. En este sentido, el porcentaje de los consumidores preocupados por el estado de su salud en los Estados Unidos es el siguiente: el 23% pertenece

a la generación Z, el 35% a la generación Millennials, el 30% a la generación X y el 12% a la generación Baby Boomers (Statista, 2025d). En referencia a los consumidores de productos OTC, se tiene que el 21% tiene entre 18 y 29 años, el 41% tiene entre 30 y 49 años, y el 38% tiene 50 o más años (Statista, 2023d).

Estos datos revelan que la mayor concentración de consumidores OTC se encuentran a partir de los 26 años, lo que brinda una oportunidad para orientar el nuevo producto de Pillsens, el multivitamínico a base de semillas de girasol, hacia adultos jóvenes en adelante, que priorizan la prevención y el cuidado integral de su salud a través de productos naturales, eficaces y accesibles.

5. Evolución del producto

Los consumidores están cada vez más interesados en productos naturales, especialmente cuando se trata de productos farmacéuticos naturales de venta libre que evitan los componentes químicos y promueven una mayor transparencia. Con sus ingredientes basados en plantas o hierbas, o vitaminas y minerales, pueden utilizarse para dolencias menores, prevención de enfermedades y para fortalecer el sistema inmunológico. Mientras que los productos farmacéuticos tradicionales de venta libre están orientados al tratamiento de síntomas específicos, los productos farmacéuticos naturales buscan más bien la prevención y el bienestar. Los productos farmacéuticos naturales de venta libre también se benefician de la tendencia hacia una vida más saludable y el uso de productos más ecológicos y orgánicos (Statista, 2023f). Estos datos evidencian una evolución constante de los productos OTC en los segmentos de analgésicos, vitaminas y minerales, además de la creciente evolución por optar por productos de origen orgánico y/o natural. En este contexto, el multivitamínico a base de semillas de girasol que Pillsens planea introducir responde directamente a esta tendencia de evolución. Gracias a su composición natural, rica en vitamina E, minerales y antioxidantes, se posiciona como una alternativa alineada con las nuevas prioridades del consumidor estadounidense.

6. Análisis de la demanda

El comportamiento del consumidor estadounidense muestra una orientación creciente hacia el autocuidado y la prevención manteniendo estilos de vida saludables.

6.1 Comportamiento del consumidor

La población de Estados Unidos al censo del 2023 era de 326,078,500 habitantes, de los cuales el 50.76 % corresponde al grupo etario de 26 a 64 años, un segmento clave por su alto poder adquisitivo y su interés en productos de bienestar (ver tabla 14).

Tabla 14*Población de Estados Unidos y sectorización por edades al 2023*

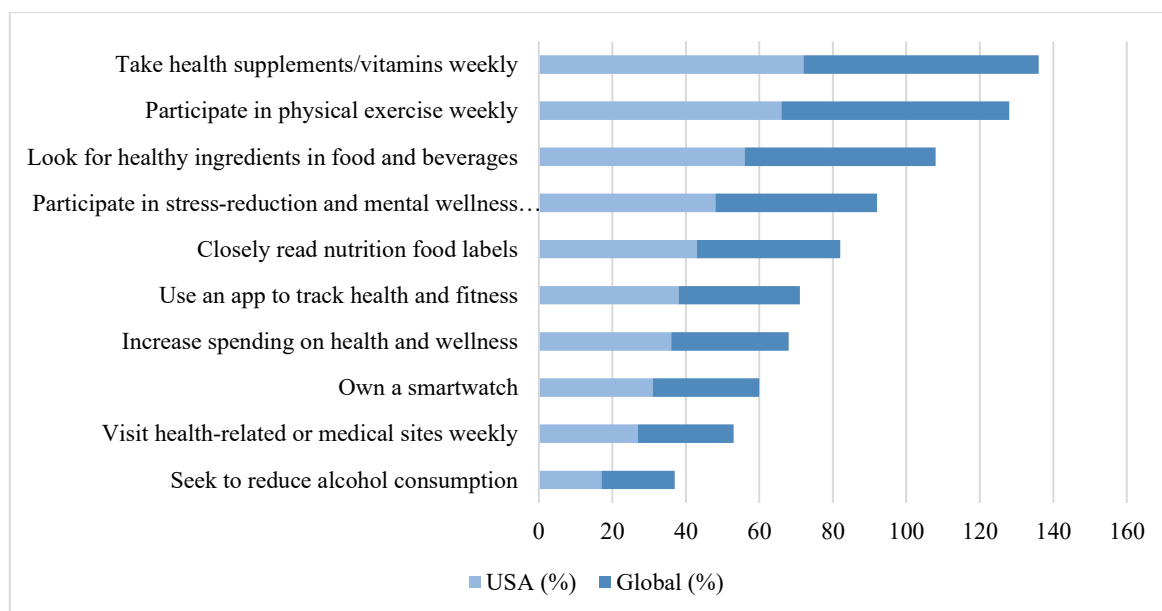
Edad	Generación aproximada	Habitantes por edad	%
0 a 18 años	Alpha y Z	75,131,300	23%
19 a 25 años	Z	27,524,500	8%
26 a 34 años	Z y Milenials	40,006,700	12%
35 a 54 años	Milenials y X	84,073,200	26%
55 a 64 años	X y Baby boomers	41,429,900	13%
65 años a más	Baby boomers y Silenciosa	57,912,900	18%
Población total		326,078,500	100%

Nota: Adaptado de Fundación Familiar Kaiser (KFF), 2023.

Los consumidores están adoptando estilos de vida más saludables con un mayor enfoque en sí mismos. Los consumidores estadounidenses siguen teniendo un interés cada vez mayor en su salud y bienestar, buscan de manera activa productos y servicios que se alinean con sus objetivos de bienestar (Euromonitor Internacional, 2024b). A continuación, como se observa en la figura 13, en promedio, el 75 % de los consumidores de las generaciones Millennial, X y Baby Boomer que coinciden con el grupo etario de 26 a 64 años consumen suplementos o vitaminas al menos una vez por semana, lo que refleja una adopción significativa de medidas preventivas en su rutina de salud.

Figura 11

Tendencias del consumidor estadounidense sobre medidas preventivas de salud por generación



Nota: Adaptado Euromonitor Internacional, 2024c.

Este comportamiento confirma la existencia de una demanda sostenida y en expansión para los productos OTC de origen natural, como el multivitamínico a base de semillas de girasol que Pillsens proyecta lanzar, el cual se alinea con las expectativas de este segmento de salud

preventiva, ingredientes funcionales, sostenibilidad y accesibilidad. En la tabla 15 se presentan los datos de la población estadounidense al 2023; para el segmento potencial se tomó en cuenta el análisis realizado en el presente capítulo.

Tabla 15

Estimación del segmento potencial

Descripción	Total
Segmento potencial (26 a 64 años)	165,509,800
Consumo de Vitaminas (75% promedio)	124,132,350

Nota: Adaptado de KFF, 2023.

6.2 Tendencias y nuevos principios activos

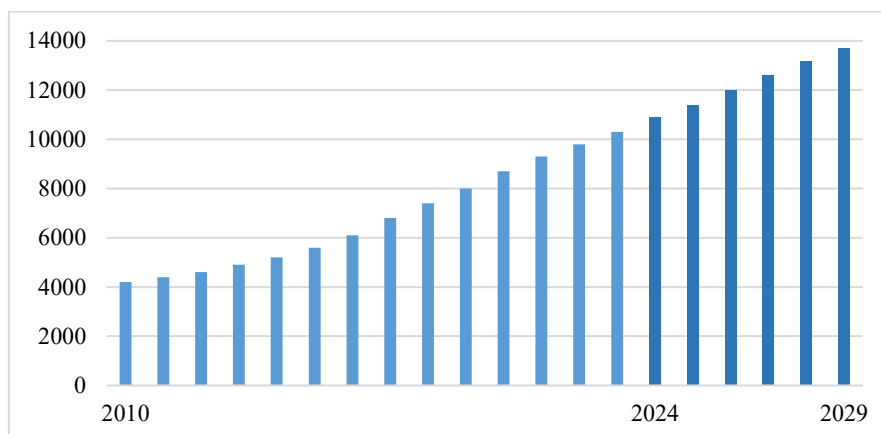
La creciente preocupación de los consumidores estadounidenses por mantener un estilo de vida saludable ha impulsado significativamente la popularidad de los productos herbales y tradicionales, especialmente durante el año 2024. Esta tendencia se proyecta con fuerza para los próximos años, impulsando cambios importantes en los patrones de consumo dentro del mercado de la salud.

En 2024, las ventas minoristas de productos herbarios y tradicionales en Estados Unidos crecieron un 7% en términos nominales, alcanzando un valor de US\$ 9,800 millones, y se proyecta que esta cifra supere los US\$ 12,512 millones hacia 2029. Este comportamiento refleja una preferencia creciente por los ingredientes naturales como respuesta a la preocupación por evitar los compuestos químicos presentes en los productos convencionales. Esta inclinación también responde a la mayor adopción de dietas veganas y plant-based, lo que genera una demanda adicional por productos que cumplan con estas características. Según datos de Product Claims and Positioning (Euromonitor, año1), la cantidad de productos que afirman contener ingredientes naturales aumentó de 44,143 en 2022 a 48,344 en 2023, reflejando una clara evolución del mercado hacia opciones más limpias, confiables y amigables con la salud y el medio ambiente.

Este cambio hacia lo herbal y tradicional marca una diferencia importante respecto a los productos habituales, indicando una transformación profunda en cómo las personas abordan la gestión de su bienestar. Dada la rapidez con la que esta tendencia está creciendo, se anticipa que impactará significativamente el futuro del mercado de la salud del consumidor, modificando las preferencias y hábitos de compra de una audiencia cada vez más diversa (Euromonitor Internacional, 2024d). A continuación, se muestra esta tendencia hacia los productos herbales o también denominados orgánicos.

Figura 12

Histórico y proyectado de venta de productos naturales



Nota: Adaptado de Euromonitor Internacional 2024d.

Como se puede observar en la figura 14, desde el año 2010 en adelante se ha registrado un crecimiento sostenido del consumo de productos naturales, tendencia que se ha acelerado especialmente en los últimos años. Este comportamiento respalda la necesidad de un mercado en expansión, con oportunidades para propuestas diferenciadas como el nuevo multivitamínico a base de semillas de girasol de Pillsens, que responde tanto a las necesidades funcionales como a las exigencias de salud del consumidor actual.

Aunque en el mercado estadounidense ya existen multivitamínicos orgánicos cuyos precios por unidad oscilan entre US\$ 0.20 y US\$ 0.90, lo que ofrece una referencia competitiva para definir la estrategia de *pricing* del nuevo producto. En la tabla 16 se presenta el detalle de precios estimados por unidad.

Tabla 16

Comparativo de precios unitarios de multivitamínicos orgánicos disponibles en el mercado estadounidense 2024.

Descripción	Cantidad	Precio US\$	US\$ por unidad
Thorne basic Nutrients	60	34	0.57
Pure Encapsulations ONE multivitamin	60	45	0.75
Primal Harvest Multivitamin	30	27	0.90
Omnibiotics Ultimate Multivitamin	120	31	0.26
Swanson Real Food Multi Vegan	90	33	0.37

Nota: Adaptado de Euromonitor Internacional 2024d.

7. Conclusiones

El análisis del mercado farmacéutico estadounidense ha mostrado con claridad que los productos de venta libre (OTC), especialmente los analgésicos y suplementos vitamínicos, ocupan un lugar central en las decisiones de compra de los consumidores. Estos productos

forman parte del portafolio actual de Pillsens, lo que confirma que la empresa se encuentra bien posicionada para seguir creciendo en este entorno.

En esa línea, CVS Pharmacy se perfila como el aliado estratégico ideal. En 2023, lideró el mercado de farmacias en Estados Unidos tanto en número de tiendas como en ventas, alcanzando más de US\$ 116,000 millones solo en su canal minorista, lo que refleja su solidez y confianza en el consumidor. Establecer una alianza con CVS permitiría a Pillsens aprovechar una red consolidada, con gran alcance y experiencia en la comercialización de productos OTC. Por otro lado, el crecimiento de la demanda por productos naturales es cada vez más evidente. Solo en 2024 las ventas de productos herbales y tradicionales aumentaron un 7%, superando los US\$ 9,800 millones, y se espera que alcancen los US\$ 12,512 millones hacia 2029. Esto marca una clara tendencia hacia el consumo consciente y saludable, una oportunidad perfecta para introducir un producto innovador como el multivitamínico a base de semillas de girasol, que combine beneficios funcionales con ingredientes naturales.

Finalmente, el perfil del consumidor estadounidense respalda esta estrategia. Más del 50% de la población se encuentra entre los 26 y 64 años, y dentro de este grupo, el 75% consume vitaminas o suplementos de manera regular. Esto representa un mercado potencial, con hábitos de consumo que busca soluciones preventivas, confiables y accesibles para su bienestar diario. En resumen, el entorno del mercado es altamente favorable para que Pillsens impulse su crecimiento con una propuesta alineada a las tendencias actuales: salud preventiva, productos naturales y alianzas sólidas. Todo ello, con el respaldo de un canal como CVS.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. Estrategia actual

Pillsens tiene actualmente una estrategia de liderazgo en costos, enfocada en ofrecer precios competitivos sin sacrificar la calidad de sus productos. Esta estrategia le ha permitido mantenerse en su actual mercado atendiendo productos de venta libre OTC y cumplir con su promesa de valor: brindar soluciones accesibles y eficaces para la salud de sus clientes, generando a la vez rentabilidad sostenida para sus accionistas.

Sin embargo, en los últimos años, se ha observado una reducción en las ventas y la participación de mercado, lo que evidencia ciertas limitaciones en su capacidad de comercialización. Esto sugiere la necesidad de explorar nuevas alternativas estratégicas que permitan a Pillsens recuperar su crecimiento y fortalecer su posición competitiva, adaptándose a las nuevas demandas del consumidor.

2. Estrategia de crecimiento

Basados en la información desarrollada hasta este punto y teniendo en cuenta la misión y visión de Pillsens, el objetivo principal de crecimiento es lograr una expansión sostenida de sus ventas en el mercado estadounidense, aumentar la rentabilidad y continuar fortaleciendo el valor de la empresa. Para alcanzar estos objetivos, se seleccionará y formalizará una estrategia de crecimiento que integre acciones específicas, orientadas a una proyección de mercado que aproveche las fortalezas clave de la empresa, como su solidez financiera, capacidad productiva, experiencia operativa y enfoque en la calidad. La estrategia se enfoca en las siguientes acciones:

- **Diversificación de producto.** Desarrollo e introducción de un nuevo producto multivitamínico a base de semillas de girasol, alineado con las tendencias naturales y de salud preventiva del consumidor actual.
- **Alianza estratégica con CVS Pharmacy.** Para garantizar una distribución eficiente, cobertura y posicionamiento en el principal canal minorista del país.
- **Expansión de capacidad operativa.** Montaje e instalación de una nueva planta de producción en California, zona estratégica por ser mayor productor de girasol, que permita sostener el crecimiento proyectado en el mediano y largo plazo.

3. Objetivos estratégicos

Se han definido los siguientes objetivos estratégicos para el mediano y largo plazo:

3.1 Incrementar el ROE

Mejorar la rentabilidad de Pillsens, así mismo se incrementará el margen bruto en 10 puntos porcentuales y elevar el margen neto en 20%.

3.2 Aumentar el ingreso por ventas

- Aumentar el ingreso por ventas en el mercado de Estados Unidos en un 20% en los próximos 5 años mediante el lanzamiento de un nuevo producto a base de semillas de girasol destacando sus beneficios naturales.
- Incrementar las ventas duplicando la capacidad de producción actual con una nueva planta ubicada en California, con el fin de atender la demanda del mercado y extender la presencia en todo el mercado estadounidense.

3.3 Expandir la red de distribución

Formalizando una alianza estratégica con CVS Pharmacy.

4. Análisis FODA

Se realizó la matriz FODA cruzada para determinar estrategias en función de las fortalezas y debilidades (aspectos internos) así como también las oportunidades y amenazas (aspectos externos) de Pillsens (ver anexo 5). En la tabla 17 se presentan las acciones estratégicas identificadas de la alianza con CVS y los aspectos que atienden.

Tabla 17

Estrategias identificadas en el FODA cruzado

Tipo	Acción estratégica
FO	Orientar inversión en I+D para el desarrollo de productos orgánicos para atender demanda (F1, F7, O1, O2, O4, O5)
FO	Creación de producto orgánico para aprovechar la alta rentabilidad de este tipo de OTC (F2, F3, O3, O7)
FO	Aumentar la producción de planta para atender la demanda de OTC (F4, F5, F6, O1, O2, O5)
FO/DA	Comercializar nuevo producto para aprovechar incremento de consumo de OTC (F2, F6, O1, O3, O7, D2, A3)
DO	Utilizar el superávit de caja para la ampliación de producción y la comercialización de nuevo producto (D2, D4, D5, O1, O3, O6)
DO/FA/DA	Expandir la red de distribución mediante una alianza estratégicas con CVS (D3, O4, O6, F5, A1, A2, A3)
DO	Considerar la construcción de una nueva planta en una ubicación que minimice costos de distribución (D4, O2, O3, O7)
DO	Invertir en una campaña de marketing para dinamizar ventas y el lanzamiento de nuevo producto (D1, D2, D5, O1, O5, O7)
FA	Comercialización de producto orgánico exclusivo para la nueva red de distribución a precio competitivo apalancado por superávit (F2, A3, A4)
FA	Utilizar fortaleza de marca para negociar costos más competitivos con proveedores (F6, A1, A4)

Nota: Elaboración propia, 2025.

Para potenciar los resultados la marca se enfocará en las estrategias que le permitirán lograr los objetivos estratégicos planteados. Usando la matriz de alineamiento de estrategias (Haro *et al.*,

2019) se identificarán aquellas estrategias que se encuentran totalmente alineadas, las mismas que serán desarrolladas en los siguientes capítulos (ver tabla 18).

Tabla 18

Matriz de alineamiento de estrategias

Acciones estratégicas		Objetivos estratégicos			Alineación
		Expandir RED	Más ventas	Más ROE	
E1	Orientar inversión en I+D para el desarrollo de productos orgánicos para atender demanda (F1, F7, O1, O2, O4, O5)		X	X	66%
E2	Creación de producto orgánico para aprovechar la alta rentabilidad de este tipo de OTC (F2, F3, O3, O7)		X	X	66%
E3	Aumentar la producción de planta para atender la demanda de OTC (F4, F5, F6, O1, O2, O5)		X	X	66%
E4	Comercializar nuevo producto para aprovechar incremento de consumo de OTC (F2, F6, O1, O3, O7, D2, A3)	X	X	X	100%
E5	Utilizar el superávit de caja para la ampliación de producción y la comercialización de nuevo producto (D2, D4, D5, O1, O3, O6)	X	X	X	100%
E6	Expandir la red de distribución mediante una alianza estratégicas con CVS (D3, O4, O6, F5, A1, A2, A3)	X	X	X	100%
E7	Considerar la construcción de una nueva planta en una ubicación que minimice costos de distribución (D4, O2, O3, O7)	X	X	X	100%
E8	Invertir en una campaña de marketing para dinamizar ventas y el lanzamiento de nuevo producto (D1, D2, D5, O1, O5, O7)		X	X	66%
E9	Comercialización de producto orgánico exclusivo para la nueva red de distribución a precio competitivo apalancado por superávit (F2, A3, A4)	X	X	X	100%
E10	Utilizar fortaleza de marca para negociar costos más competitivos con proveedores (F6, A1, A4)			X	33%

Nota: Adaptado de Haro *et al.*, 2019.

El resumen estratégico que sintetiza la relación entre los objetivos estratégicos y los planes funcionales a implementar se puede visualizar en la tabla 19, la cual consolida las estrategias con un resultado de 100% en la matriz de alineamiento.

Tabla 19

Tabla de vinculación entre objetivos estratégicos y planes funcionales

Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Estrategia de crecimiento	planes funcionales	
			Área	Objetivos
Incrementar el ROE	E5 Utilizar el superávit de caja para la ampliación de producción y la comercialización de nuevo producto (D2, D4, D5, O1, O3, O6)		Plan de Finanzas	Usar superávit de caja para la construcción de nueva planta
	E7 Considerar la construcción de una nueva planta en una ubicación que minimice costos de distribución (D4, O2, O3, O7)			Incrementar ROE Incremento de la inversión en I+D en el primer año de 50% para terminar el desarrollo del nuevo producto y, posterior a ello, mantener un incremento del 10% cada año. Construir planta nueva para producir 50% más hasta el 2030
Expandir la red de distribución	E6 Expandir la red de distribución mediante una alianza estratégicas con CVS (D3, O4, O6, F5, A1, A2, A3)	Desarrollo de productos	Plan de Operaciones	Producción de nuevo producto multivitamínico orgánico Reducir el costo total unitario en más del 30% para el 2028
	E9 Comercialización de producto orgánico exclusivo para la nueva red de distribución a precio competitivo apalancado por superávit (F2, A3, A4)			Aumentar la producción de la planta actual en 5% a partir del 2026
Aumento el ingreso por ventas	E4 Comercializar nuevo producto para aprovechar incremento de consumo de OTC (F2, F6, O1, O3, O7, D2, A3)		Plan de Recursos Humanos	Invertir 1% de margen neto en capacitaciones Implementar paquete de incentivos hasta el 1 % de las ventas Satisfacción por clima laboral por encima del 95%
			Plan de Marketing	Comercialización del nuevo producto Incrementar ventas de Rubbanna y Andiox en 6%, aproximadamente Maximizar el rendimiento de la inversión en marketing

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

De acuerdo a la tabla 19, se utilizará como estrategia de crecimiento la estrategia de Desarrollo de Producto (David y David, 2017), teniendo en cuenta el crecimiento proyectado de productos OTC, y dado que la planta actual de Pillsens trabaja al máximo de su capacidad. Además, según el análisis de mercado realizado anteriormente, hay una fuerte tendencia de los consumidores por adquirir los productos orgánicos con insumos naturales, y Pillsens viene invirtiendo en Investigación y Desarrollo para elaborar un producto de calidad.

Así, tomando en cuenta estos elementos la empresa ha decidió elaborar un producto multivitamínico orgánico, por lo que invertirá en una nueva planta para su producción, y su comercialización se realizará exclusivamente mediante la cadena de farmacias CVS.

5. Conclusiones

En este capítulo se definió la estrategia de crecimiento de Pillsens, basada en el desarrollo de un nuevo producto, como respuesta a los desafíos actuales y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. A través del análisis FODA cruzado y la matriz de alineamiento estratégico se identificaron acciones enfocadas en tres ejes: la innovación, el fortalecimiento de la red de distribución, y el aprovechamiento de nuevas tendencias de consumo, especialmente hacia productos naturales y orgánicos.

Para lograr estos objetivos es importante invertir en la capacidad de producción, aprovechando el superávit de caja acumulado en los últimos años, inversión que se traduce en la construcción de una nueva planta en California que tendrá mejoras operativas, y permitirá responder de manera oportuna al crecimiento de la demanda esperada.

Como la empresa tiene una red de distribución aún limitada se identificó que la mejor estrategia establecer es una alianza con CVS Pharmacy, una de las cadenas más importantes de farmacias en Estados Unidos. Esta colaboración abrirá las puertas para llevar el nuevo multivitamínico a base de semillas de girasol orgánico a nivel nacional, aprovechando tanto la cobertura como el posicionamiento en el mercado de CVS Pharmacy.

La alianza estratégica con CVS no solo es una acción viable, sino que es el eje central del plan estratégico de crecimiento de Pillsens. Su implementación permite aprovechar sinergias de mercado, capacidades internas y una red de distribución importante en Estados Unidos. Para maximizar el éxito, será clave formalizar la alianza bajo términos que aseguren exclusividad, participación en márgenes adecuados, colaboración en marketing y el posicionamiento del nuevo producto orgánico multivitamínico.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

Para lograr los objetivos estratégicos de Pillsens se implementarán los planes funcionales que relacionan los objetivos estratégicos definidos en el capítulo anterior con acciones concretas en las áreas clave de la organización, asegurando que cada área cumpla con las metas esperadas.

1. Plan de Marketing

1.1 Objetivo principal

El principal objetivo del plan de marketing es lograr que Pillsens, a través de una adecuada gestión del marketing mix (producto, precio, promoción y plaza), alcance sus metas de crecimiento tanto en su canal de distribución actual como en el nuevo canal estratégico que se abrirá con CVS Pharmacy. Para ello, se plantea impulsar las ventas de sus productos actuales (Rubbana y Andyox), y comercializar con éxito un nuevo multivitamínico orgánico a base de semillas de girasol, cuyo lanzamiento está previsto para mediados del 2025.

1.2 Objetivos específicos

Se centran en comerciar un nuevo producto, mejorar las ventas de los productos existentes y maximizar el rendimiento. En la tabla 20 se detallan los objetivos específicos, así como sus indicadores y metas hasta el 2030.

Tabla 20

Objetivos específicos de Marketing de Pillsens

N°	Objetivos de Marketing	Indicadores de medición	2025	2026	2027	2028	2029	2030
OM1	Comercialización del nuevo producto (en millones de unidades)	Volumen de ventas nuevo producto	115	231	257	271	284	300
OM2	Incrementar ventas de Rubbanna y Andyox alrededor del 6% (en millones de unidades)	Volumen de ventas productos actuales	204	218	230	243	255	269
OM3	Maximizar el rendimiento de la inversión en marketing	Crecimiento del rendimiento (Utilidad neta/Inversión en marketing)	>4	>4	>4	>7	>7	>7

Nota: Elaboración propia, 2025.

1.3 Proyección de ventas

Nuestra proyección de ventas tiene dos aristas principales:

1.3.1 Productos actuales: Rubbana y Andyox

Para estos productos actualmente posicionados en el segmento de analgésicos y antioxidantes se proyecta un crecimiento anual promedio del 6%. Esta estimación se basa en las tendencias del mercado, que muestra un crecimiento entre 4.7% y 5.9%, sumado al efecto de las nuevas

estrategias de marketing orientadas a reforzar el posicionamiento de marca y la fidelización del cliente.

1.3.2 Nuevo producto: Multivitamínico orgánico a base de semillas de girasol

La proyección de ventas para este nuevo lanzamiento se ha estimado en base a los siguientes supuestos:

- El producto será comercializado a nivel nacional a través de CVS Pharmacy, cubriendo los estados donde la cadena tiene presencia.
- Estará dirigido a consumidores entre 26 y 64 años, que comprenden los segmentos Millennial, Generación X y parte de los Baby Boomers, representando aproximadamente el 51 % de la población estadounidense.
- Actualmente, la participación conjunta de Pillsens en este mercado en los segmentos de analgésicos y vitaminas OTC es de 0.53%. Con la implementación de la alianza con CVS, se proyecta alcanzar una participación del 1.2% en el año 2030, lo que equivaldría a un volumen de ventas de US\$ 100 millones en ese año.
- El producto se comercializará en una presentación de 100 unidades. Considerando los precios promedio del mercado, se estima un precio de venta a CVS de US\$ 32.40 por frasco (equivalente a US\$ 0.324 por unidad), lo que permitirá ofrecer márgenes atractivos para la venta al consumidor final.
- A partir del año 2027, se proyecta un incremento de precio del 0.5% anual, alcanzando un precio de US\$ 33.10 en el año 2030.
- Bajo este escenario, las ventas del nuevo producto alcanzarían 300 millones de unidades anuales hacia el 2030.
- Este volumen representaría cerca del 1% del segmento potencial estimado en 124.1 millones de consumidores, considerando un consumo aproximado de vitaminas durante 9 meses al año (ciclos de tres meses de consumo y un mes de descanso).

1.4 Estrategias

1.4.1 Estrategia de segmentación

Como se definió en el análisis de mercado, el principal segmento objetivo para Pillsens está compuesto por las generaciones Millennial, X y Baby Boomers, que abarcan a consumidores entre 26 y 64 años.

Este grupo demográfico no solo posee una capacidad adquisitiva media a alta, sino que también muestra una preferencia creciente por productos naturales, orgánicos y de calidad, especialmente en el rubro de suplementos y medicamentos de venta libre (OTC). A continuación, se detallan las variables de segmentación:

- **Geográfica.** Zonas urbanas y suburbanas próximas a las tiendas físicas de CVS Pharmacy, así como áreas con presencia actual de distribuidores de Pillsens.
- **Conductual.** Consumidores que adquieren productos OTC con enfoque preventivo, que visitan regularmente puntos de venta físicos o digitales, y que valoran la calidad a un precio razonable.
- **Psicográfica.** Personas con estilos de vida saludables, que invierten activamente en su bienestar, con inclinación hacia el consumo responsable y ecológico.
- **Demográfica.** Hombres y mujeres entre 26 y 64 años, con ingresos medios, pertenecientes a hogares urbanos.

1.4.2 Estrategia de posicionamiento

Pillsens buscará posicionar su nuevo multivitamínico orgánico a base de semillas de girasol como un producto exclusivo, natural, accesible y de alta calidad, distribuido a través de CVS Pharmacy. En la tabla 21 se muestran las estrategias de posicionamiento de los productos tradicionales de Pillsens y del nuevo producto orgánico (multivitamínico).

Tabla 21

Estrategia de posicionamiento

Producto	Insight	Beneficios	Atributos
Rubbana y Andyox	Consumir un producto económico, pero de buena calidad	Aliviar dolores/antioxidante para prevenir enfermedades.	Producto OTC, que alivia el malestar sin efectos colaterales.
Multivitamínico orgánico a base de semillas de girasol	Consumir un producto orgánico y/o natural que mejore la salud sin alteraciones.	Fortalecer el sistema inmunológico, mejorar la salud del corazón, proteger la piel y el cabello, y aportar energía de manera natural.	Producto OTC, que ofrece suplementos alimenticios de manera orgánica y/o natural.

Nota: Elaboración propia, 2025.

1.4.3 Estrategia de marketing mix

- **Producto**
 - Se mantendrá la comercialización de Rubbana y Andyox en los canales de distribución actuales.
 - El nuevo multivitamínico orgánico se ofrecerá en formato de cápsulas de 250 mg, con una presentación de 100 unidades por frasco. Su formulación, a base de semillas de girasol, responde a la creciente demanda por productos naturales con beneficios preventivos.
 - Se lanzará como un producto exclusivo de CVS Pharmacy, tanto en tiendas físicas como en el canal digital, lo cual potenciará el prestigio de la marca Pillsens y diferenciará el producto frente a la competencia.

- **Precio**

- Los productos actuales tendrán un ajuste de precio anual del 2%, respaldado por el fortalecimiento de marca.
- El nuevo producto tendrá una estrategia de entrada competitiva, con un precio 20% menor que otros multivitamínicos orgánicos del mercado. Su precio inicial será de US\$ 32.40 por frasco (US\$ 0.324 por cápsula).
- Se estima un incremento progresivo del 0.5% anual a partir de 2027, alcanzando US\$ 33.10 en 2030.
- La estrategia de liderazgo en costos de Pillsens le permitirá rentabilizar y ser competitivo con el nuevo producto, siendo accesible y atractivo para el consumidor final.

- **Promoción**

- Para comercializar los productos actuales se mantendrá la esencia y las verticales de promoción, las mismas que serán ampliadas por arrastre a las promociones del nuevo producto.
- Se ejecutarán campañas en colaboración con CVS, incluyendo i) publicidad en tiendas físicas con anaqueles exclusivos para el nuevo producto; ii) promoción digital en redes sociales, campañas orgánicas y uso de *influencers*; iii) capacitación a personal de salud y ventas, para reforzar los beneficios del producto, y iv) muestras gratuitas y presencia en centros de salud y bienestar, como parte de campañas de introducción.

- **Plaza**

- Pillsens posee una red de distribución eficiente, pero la alianza con CVS le permitirá aumentar su presencia en el mercado americano. Además, al realizar el benchmarking con las marcas de la competencia, se generarán aprendizajes comerciales que podan ser replicados en nuevos canales de distribución, sean de *retail* u otros segmentos.
- Los productos actuales se continuarán distribuyendo por los mismos canales donde se espera atender la demanda proyectada, por lo que se generará por la mayor difusión.
- El nuevo producto se distribuirá a través de la red de CVS Pharmacy tanto en tiendas físicas como en su canal *online*.
- CVS se encargará de la distribuir el nuevo producto en los puntos de comercialización final, aprovechando su eficiente red de distribución.

1.5 Presupuesto del plan de Marketing

Pillsens tiene una inversión sostenida para actividades de marketing, como se indica en la tabla 22.

Tabla 22

Presupuesto del plan de Marketing

N°	Plan de acción	2025	2026	2027	2028	2029	2030
OM1	Campaña de lanzamiento, con promoción en redes sociales para el nuevo producto.	4.50	3.00	1.50	1.50	0.80	0.50
OM2	Campañas de marca, aprovechando la alianza con esta empresa multinacional	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
OM3	Utilización de tecnologías avanzadas de marketing	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
Total (US\$ millones)		5.00	3.50	2.00	2.00	1.30	1.00

Nota: Elaboración propia, 2025.

2. Plan de Operaciones

2.1 Objetivo principal

El objetivo principal del área de Operaciones es alinear sus procesos a los objetivos estratégicos definidos, asegurando la eficiencia operativa tanto en la producción actual como en la incorporación del nuevo multivitamínico orgánico a base de semillas de girasol. Para ello, se plantean acciones concretas orientadas a mejorar la capacidad instalada, reducir costos unitarios y optimizar el rendimiento operativo, tanto en la planta existente como en la nueva planta proyectada.

2.2 Objetivos específicos

- Incrementar la capacidad instalada con la implementación de una nueva planta de producción en California, con una capacidad proyectada de 300,000 unidades anuales del nuevo producto.
- Poner en operación la nueva planta a mediados del año 2025, asegurando que esté alineada con los estándares de calidad de Pillsens.
- Reducir el costo total unitario (costos variables + fijos) en más del 20% para el año 2030, mediante eficiencia operativa y economías de escala.
- Incrementar la producción en la planta actual en un 4% anual desde el año 2026, manteniendo la producción de Andyox y Rubbana con mejoras progresivas en infraestructura y procesos.

La tabla 23 muestra los objetivos junto con sus indicadores de medición del plan de operaciones.

Tabla 23*Objetivos específicos del plan de Operaciones*

N°	Objetivos de Operaciones	Indicadores de medición	2025	2026	2027	2028	2029	2030
OO1	Incremento de capacidad instalada	Incremento de capacidad (miles de unidades)	150	300	300	300	300	300
OO2	Producción de nuevo producto multivitamínico orgánico	Unidades producidas (miles de unidades)	116	231	257	271	284	300
OO3	Reducir el costo total unitario en más del 20% para el 2028 en comparación con el 2024	Costo total unitario	159	146	142	141	140	139
OO4	Aumentar la producción de la planta actual en 4% a partir del 2026	Capacidad de producción	225	235	248	261	275	287

Nota: Elaboración propia, 2025.

2.3 Planes de acción

En la tabla 24 se presentan las acciones específicas que se realizarán para cumplir con cada objetivo del área de Operaciones:

Tabla 16*Planes de acción para Operaciones*

N°	Objetivos de operaciones	Plan de acción
OO1	Incremento de capacidad instalada	Construcción e implementación de nueva planta
OO2	Producción de nuevo producto multivitamínico orgánico	Implementación de controles de calidad de producto y procesos
OO3	Reducir el costo total unitario en más del 20% para el 2028	Incremento en la producción mayor al incremento en costos fijos y variables Renegociar contratos para abastecimiento de materias primas Mejorar la eficiencia en planta
OO4	Aumentar la producción de la planta actual en 4% a partir del 2026	Optimizar procesos, implementar tecnologías eficientes y reducir desperdicios Aumento de la programación de producción para llegar al máximo nivel

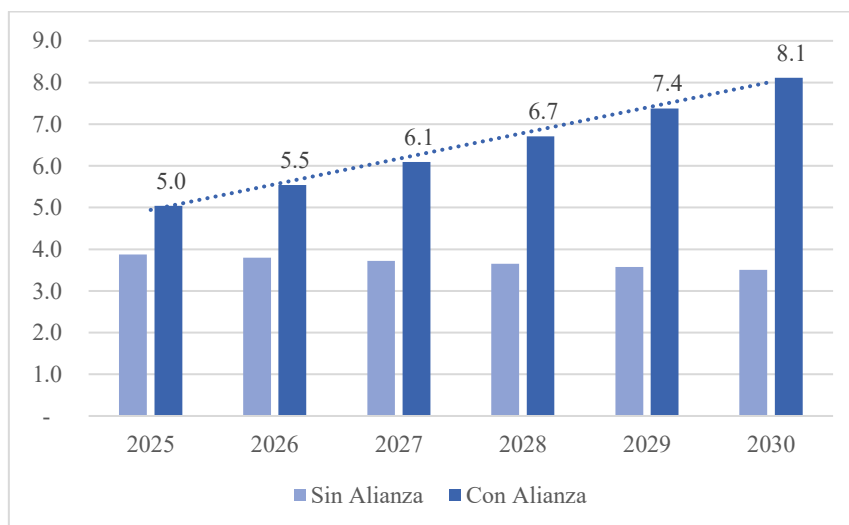
Nota: Elaboración propia, 2025.

2.4 Estrategia**2.4.1 Estrategia para producción de nuevo producto**

Pillsens adecuará sus procesos de abastecimiento, producción y distribución en función de las condiciones y tecnología de la nueva planta en California, instalación que será clave para cubrir el volumen proyectado del nuevo multivitamínico. Como parte de esta estrategia, se incrementará progresivamente la inversión en control de calidad, alcanzando los US\$ 8 millones acumulados al año 2030, con el fin de mantener los estándares que exige la comercialización en el canal de CVS Pharmacy. En la figura 15 se presenta la evolución del gasto.

Figura 13

Gasto en control de calidad de Pillsens y de la alianza US\$ millones.



Nota: Elaboración propia, 2025.

2.4.2 Estrategia para reducción del costo total unitario

La alianza con CVS Pharmacy y el incremento de la producción permitirán lograr economías de escala, que serán fundamentales para reducir el costo total por unidad. El volumen de producción sería como el que se muestra en la tabla 25.

Tabla 17

Volumen de producción de la alianza

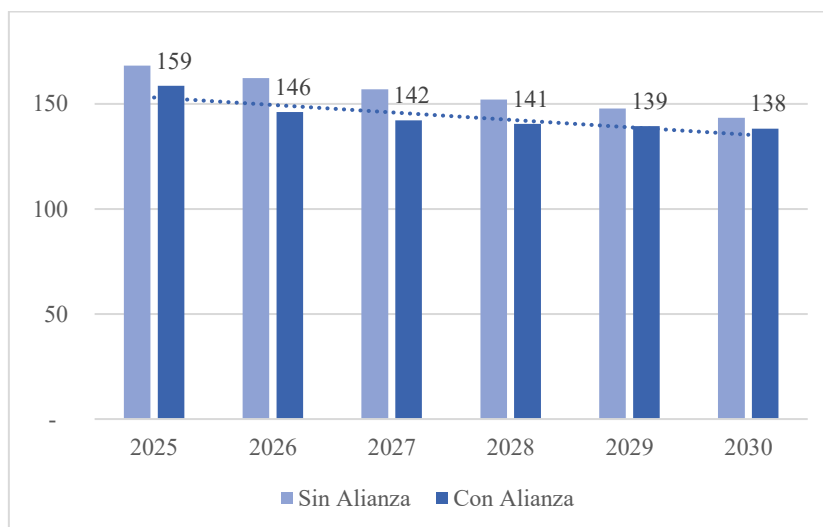
Productos	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Rubbana - Analgésico	111	118	125	132	139	147
AndyOx - Antioxidante	93	99	105	111	116	123
Multivitamínico de girasol	116	231	257	271	284	300
Volumen (millones de unidades)	320	449	487	514	539	569

Nota: Elaboración propia, 2025.

Con los nuevos volúmenes de producción, la distribución de costos fijos y variables se hace más eficiente a pesar de haber un incremento en los costos fijos por la nueva planta. El abastecimiento de materias primas a un costo más competitivo gracias a la renegociación de contratos y la incorporación de nuevos proveedores hará posible una reducción del costos variable unitario hasta en un 3% lo que, junto al incremento de inversión en la mejora de la eficiencia de la planta en 10% anual hasta el 2030, permitirán la reducción del costo total unitario como se muestra en la figura 16, que muestra el costo fijo unitario de Pillsens versus un escenario de la alianza.

Figura 14

Costo fijo unitario Pillsens versus la alianza en dólares por unidad



Nota: Elaboración propia, 2025.

2.4.3 Estrategia para el incremento de producción en la planta actual

Como se presenta en la tabla 23, se prevé un incremento sostenido del 5% anual en la producción de Andyox y Rubbana a partir del año 2026. Este crecimiento responde a la demanda estimada derivada del fortalecimiento de la marca y de las acciones promocionales planteadas.

El incremento de producción obedece a la estrategia de producir la demanda proyectada, pues está dentro de la capacidad de la planta existente, a la cual se le realizarán cambios tecnológicos en diferentes etapas anuales y se actualizarán los procesos, capacitando oportunamente al personal.

3.1 Objetivo principal

Facilitar el desarrollo de una estructura organizacional moderna y eficiente, adaptada a las exigencias de la nueva planta de producción y a la dinámica operativa generada por la alianza con CVS Pharmacy. Este objetivo implica asegurar la disponibilidad de talento humano adecuado, desde posiciones directivas hasta mandos medios y operativos, y garantizar su estabilidad a lo largo del proceso de expansión.

3.2 Presupuesto para el plan de operaciones

En la tabla 26 se presenta el presupuesto para el desarrollo de los objetivos de Operaciones.

Tabla 18*Presupuesto para Operaciones*

N°	Plan de acción	2025	2026	2027	2028	2029	2030
OO1	Implementación de controles de calidad de producto y procesos	0.20	0.20	0.20	0.200	0.20	0.20
	1. Incremento en la producción mayor al incremento en costos fijos y variables	0.35	0.18	0.10	0.05	0.05	0.05
OO2	2. Renegociar contratos para abastecimiento de materias primas	1.00	0.50	0.10	0.00	0.00	0.00
	3. Mejorar la eficiencia en planta	0.50	0.50	0.40	0.40	0.32	0.35
OO3	1. Optimizar procesos, implementar tecnologías eficientes y reducir desperdicios	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
	2. Aumento de la programación de producción para llegar al máximo nivel	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
	Total (US\$ millones)	2.35	1.68	1.10	0.95	0.87	0.90

Nota: Elaboración propia, 2025.

3. Plan de Recursos Humanos

La inversión que realizará Pillsens a través de la alianza con CVS, demandará una estructura organizacional que deberá incorporar talento humano, desde perfiles directivos hasta mandos operacionales, que administren el incremento de las actividades, producto de la construcción e implementación de la nueva planta.

Por ser el inicio de una nueva planta, que conlleva una etapa de puesta en marcha, se prevé que en los primeros periodos se presente una alta rotación de ciertos perfiles, lo que puede generar aumento en costos operativos por nuevos reclutamientos, selección y capacitación; para ello, se planea identificar acciones que ayuden a mitigar sus impactos, además de fortalecer un programa de capacitaciones e incentivos que sumen a la retención de talentos para establecer una saludable cultura organizacional que apoye el crecimiento sostenido del negocio.

3.3 Objetivos específicos

Se abordarán tres aspectos: la inversión en capacitaciones, la implementación de incentivos y ambiente saludable de clima laboral. En la tabla 27 se detallan las metas para estos objetivos específicos y los indicadores de medición del plan de recursos humanos.

Tabla 19*Objetivos específicos de Recursos Humanos*

N°	Objetivos de Recursos Humanos	Indicadores de medición	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ORH1	Invertir 1% de margen neto en capacitaciones	Monto de inversión anual	>1%	>1%	>1%	>1%	>1%	>1%
ORH2	Implementar paquete de incentivos hasta el 1 % de las ventas	Costo de incentivos anuales	1%	1%	1%	1%	1%	1%
ORH3	Satisfacción por clima laboral por encima del 95%	Resultado de evaluación anual	>95%	>95%	>95%	>95%	>95%	>95%

Nota: Elaboración propia, 2025.

3.4 Planes de acción

En la tabla 28 presentan las acciones para cada objetivo identificado.

Tabla 20

Plan de acciones de Recursos Humanos

N°	Objetivos de Recursos Humanos	Plan de acción
ORH1	Invertir 1% de margen neto en capacitaciones	Plan de Capacitaciones con un enfoque que priorice sostener la estrategia de I+D Implementación de programa de capacitación para desarrollo de conocimiento de valor para el proceso productivo.
ORH2	Implementar paquete de incentivos hasta el 1 % de las ventas	Desarrollo de una estructura de beneficios según las metas de ventas anuales Implementación de un sistema de pago de incentivos por cumplimiento de metas operacionales basada en ventas.
ORH3	Satisfacción por clima laboral por encima del 95%	Desarrollo de un proceso de evaluación del clima laboral en todos los segmentos de la organización

Nota: Elaboración propia, 2025.

3.5 Presupuesto para el plan de Recursos Humanos

En la tabla 29 se presenta el presupuesto para el desarrollo de los objetivos de Recursos Humanos.

Tabla 21

Presupuesto para Recursos Humanos

N°	Plan de acción	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ORH1	Desarrollo del Plan de capacitación con un enfoque que priorice sostener la estrategia I+D	0.20	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
	Implementación de programa de capacitación para desarrollo de conocimiento de valor para el proceso productivo.	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70
ORH2	Desarrollo de una estructura de beneficios según las metas de ventas anuales	0.18	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
	Implementación de un sistema de pago de incentivos por cumplimiento de metas operacionales basada en ventas.	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80
ORH3	Desarrollo de un proceso de evaluación del clima laboral en todos los segmentos de la organización	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11
Total (US\$ millones)		2.99	2.71	2.71	2.71	2.71	2.71

Nota: Elaboración propia, 2025.

4. Plan de Responsabilidad Social

4.1 Objetivo principal

Pillsens reafirma su compromiso con la responsabilidad social como parte integral de su visión empresarial. En el marco de su estrategia de crecimiento y de la alianza con CVS Pharmacy, la empresa se propone garantizar prácticas responsables y sostenibles, no solo en sus operaciones actuales, sino también en aquellas que se desarrollen como parte del nuevo plan de expansión. Este compromiso se refleja en la implementación de iniciativas orientadas al bienestar de sus

colaboradores, la comunidad y el entorno, contribuyendo así al desarrollo de una cultura organizacional ética, solidaria y alineada con los principios de sostenibilidad social.

4.2 Objetivos específicos

En la tabla 30 se detallan los objetivos específicos de Responsabilidad Social y sus metas.

Tabla 30

Objetivos específicos de Responsabilidad Social

N°	Objetivos de RE	Indicadores de medición	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ORS1	Diversidad laboral: Latinos 10%, Mujeres 50%	Cumplimiento de la meta	> 10%	> 20%	> 40%	> 60%	> 80%	>100%
ORS2	Cumplimiento de políticas de buenas prácticas laborales por proveedores	Cumplimiento de la meta	>80%	>90%	>100%	>100%	>100%	>100%
ORS3	Desarrollo de Programa Verde para reducir huella de carbono en 50% hasta el 2030	Cumplimiento de la meta	>5%	>10%	>20%	>30%	>40%	>50%

Nota: Elaboración propia, 2025.

4.3 Planes de acción

La tabla 31 presenta los planes de acción de Responsabilidad social de la empresa junto con sus planes de acción.

Tabla 22

Plan de acción de Responsabilidad Social

N°	Objetivos de RE	Plan de acción
ORS1	Diversidad laboral: Latinos 30%, Mujeres 50%	Desarrollar Plan organizacional para estructurar y sostener la diversidad laboral deseada Recopilar resultados y actualizar el plan y procesos de retención y captación de recursos Desarrollo de plan de sostenimiento de diversidad laboral
ORS2	Cumplimiento de políticas de buenas prácticas laborales por proveedores	Diseño de políticas y procedimientos para la regulación de buenas prácticas laborales Recopilar resultados y actualizar el plan y procesos basado en reducción de huella de carbono, restricción de trabajo infantil, programas de reciclaje, programas de reducción de energética no renovable, entre otros.
ORS3	Desarrollo de Programa Verde para reducir huella de carbono en 50% hasta el 2030	Diseño y desarrollo de plan para lograr y sostener una reducción de la huella de carbono hasta en un 50% en las operaciones de fabricación

Nota: Elaboración propia, 2025.

4.4 Presupuesto para el plan de Responsabilidad Social

La tabla 32 muestra el presupuesto del área de Responsabilidad Social proyectado para el cumplimiento de planes de acción.

Tabla 23*Presupuesto para los planes de acción de Responsabilidad Social*

N°	Plan de acción	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ORS1	Desarrollar Plan organizacional para estructurar y sostener la diversidad laboral deseada	0.50	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00
	Recopilar resultados y actualizar el plan y procesos de retención y captación de recursos	0.10	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
	Desarrollo de plan de sostenimiento de diversidad laboral	0.00	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16
ORS2	Diseño de políticas y procedimientos para la regulación de buenas prácticas laborales	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Recopilar resultados y actualizar el plan y procesos basado en reducción de huella de carbono, restricción de trabajo infantil, programas de reciclaje, programas de reducción de energética no renovable, entre otros.	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
ORS3	Diseño y desarrollo de plan para lograr y sostener una reducción de la huella de carbono hasta en un 50% en las operaciones de fabricación	0.90	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
Total (US\$ millones)		1.70	1.13	0.93	0.93	0.93	0.93

Nota: Elaboración propia, 2025.

5. Plan de Finanzas**5.1 Objetivo principal**

El objetivo del área de Finanzas (alineado con los objetivos estratégicos de la empresa) busca aprovechar el superávit de caja para la construcción de una nueva planta que permita producir un nuevo producto multivitamínico a base de semillas de girasol, el cuál será comercializado exclusivamente por CVS.

5.2 Objetivos específicos

A continuación, en la tabla 33 se detallan los objetivos específicos del área de Finanzas:

Tabla 24*Objetivos del área de Finanzas*

N°	Objetivo de Finanzas	Indicadores de medición	2025	2026	2027	2028	2029	2030
OF1	Usar superávit de caja para la construcción de nueva planta	Monto de financiación	<1 MM	<1 MM	<1 MM	NA	NA	NA
OF2	Incrementar ROE	Incremento anual del ROE	>0.1%	>7%	>7%	>7%	>7%	>7%
OF3	Incremento de la inversión en I+D en el primer año de 50% para terminar el desarrollo del nuevo producto y posterior a ello mantener un incremento del 10% cada año.	Incremento en I+D	>50%	>10%	>10%	>10%	>10%	>10%
OF4	Construir planta nueva para producir 100% más hasta el 2030	Incremento de producción	>50%	>50%	>50%	>50%	>50%	>50%

Nota: Elaboración propia, 2025.

5.3 Plan de Acción

A continuación, en la tabla 34 se detalla el plan de acción para los objetivos específicos del área de Finanzas:

Tabla 34

Planes de acción del área de Finanzas

N.º	Objetivo de Finanzas	Plan de acción
OF1	Usar superávit de caja para la construcción de nueva planta	Reducir apalancamiento financiero externo para construcción e implementación de nueva planta.
OF2	Incrementar ROE en 7%	Inversión mínima hasta recuperación de rentabilidad de proyectos actuales.
OF3	Incremento de la inversión en I+D en el primer año de 50% para terminar el desarrollo del nuevo producto.	Implementación de PMO estratégica para la dirección de cartera de proyectos y priorización de aquellos de alto valor y rentabilidad.
OF4	Construir planta nueva para producir 100% más hasta el 2030	Construcción de nuevas plantas con tecnología de última generación. Diseño y puesta en marcha de la línea de producción (Multiproducto).

Nota: Elaboración propia, 2025.

5.4 Presupuesto

En la tabla 35 se presenta el presupuesto hasta el año 2030 para el plan de acción del área de Finanzas.

Tabla 35

Presupuesto del área de Finanzas

Plan de acción	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Planes de acción Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social	12	9	7	7	6	6
Implementación de PMO estratégica para la dirección de cartera de proyectos y priorización de proyectos de alto valor y rentabilidad	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
Construcción de moderna planta con tecnología de última generación y personal capacitado para una de producción de 300,000 miles de unidades.	50	5	0	5	0	0
Diseño y puesta en marcha de la línea de producción (maquinarias)	42	2	2	5	2	2
Total (US\$ millones)	105	17	90	18	9	8

Nota: Elaboración propia, 2025.

6. Plan financiero

6.1 Objetivos del plan financiero

El presente plan financiero busca respaldar la estrategia de expansión de la empresa Pillsens en el mercado de Estados Unidos a través de una alianza comercial con CVS Pharmacy. El objetivo principal es sustentar, desde una perspectiva económica y financiera, la viabilidad de esta alianza y su impacto proyectado en el valor económico de la empresa, la rentabilidad operativa y la solidez patrimonial.

6.1.1 Objetivos específicos

- Evaluar la rentabilidad proyectada del negocio con y sin alianza.
- Estimar el valor presente de los flujos futuros en ambos escenarios.

- Determinar los indicadores clave (VAN, TIR, Payback, EBITDA, ROE).
- Respalda con información financiera la decisión estratégica.

6.2 Proyección financiera

Las acciones definidas en los distintos planes funcionales como Operaciones, Marketing, Recursos Humanos y Responsabilidad Social tendrán un impacto directo en el desarrollo de la alianza. Para facilitar la toma de decisiones estratégicas, se han considerado los siguientes supuestos:

6.2.1 Entorno económico y mercado

- El PBI de Estados Unidos proyecta un crecimiento del 2.5 % en 2025.
- El mercado de multivitamínicos y suplementos estima un crecimiento acumulado impulsado por mayores tendencias de autocuidado y consumo saludable.
- El tipo de cambio dólares/euros se considera estable en 1:1 durante el período 2025–2030.

6.2.2 Crecimiento de ventas y marketing

- Las acciones de marketing proyectadas generarán un crecimiento adicional en ventas del 1 % anual en 2025 y 2026, y 0.5 % anual desde 2027 hasta 2030.
- Se prevé un incremento del 30 % en publicidad y marketing durante el primer año para revertir la tendencia de ventas decrecientes y posicionar el nuevo producto.

6.2.3 Nuevo producto y política de precios

- Se incorporará un multivitamínico orgánico a base de semillas de girasol como nueva línea de producto.
- Este producto tendrá un precio de venta un 20% menor al de los multivitamínicos orgánicos ya comercializados en el mercado resultado de menores costos.
- El precio unitario proyectado para CVS será de US\$ 0.324 por cápsula.

6.2.4 Inversión en infraestructura

- Se proyecta la construcción de una nueva planta de producción en California, con una inversión total de US\$ 92 millones con capital propio.

6.2.5 Estructura de costos operativos

- **Costos variables.** El nuevo producto, por ser orgánico, tendrá un costo superior a nuestro antioxidante, y presenta un costo variable unitario de US\$ 105.
- **Costos fijos.** Se implementará una estrategia de reducción progresiva, optimizando el uso de turnos, alquileres y servicios tercerizados. Por efecto de economías de escala por mayor volumen estos costos serán menores.

6.2.6 Gastos generales

- El costo administrativo aumentará un 8% en el primer año y un 30 % en el segundo, debido al inicio de operaciones en la nueva planta y la expansión de la estructura organizativa.

6.2.7 Ciclos operativos

- Período promedio de cuentas por cobrar: 30 días.
- Rotación promedio de inventarios: 5 días.
- Plazo promedio de cuentas por pagar: 45 días.

6.2.8 Impuestos fiscales

- La tasa del impuesto a la renta aplicada a los flujos de la proyección financiera es del 25%.

6.3 Cálculo de CAPM y WACC

Con el objetivo de fundamentar la viabilidad financiera de la alianza estratégica entre Pillsens y CVS Pharmacy, se realizó una actualización del cálculo del Costo de Capital utilizando el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM). Este análisis considera tanto las condiciones actuales del mercado como las del sector farmacéutico.

Durante los últimos 5 años, el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de Pillsens se ha mantenido en torno al 8.50%, reflejando una estructura de capital estable. Sin embargo, dada la magnitud de este nuevo proyecto y su impacto estratégico, se estimó un nuevo costo de capital, más alineado con las expectativas de retorno del mercado y de los accionistas.

Los supuestos considerados para el cálculo del CAPM, cuya fórmula es $Re = Rf + \beta \times (Rm - Rf)$, son los siguientes:

- **Tasa libre de riesgo (Rf).** Se utilizó el rendimiento del bono del Tesoro de Estados Unidos a 10 años, actualizado al cierre de 2024 (U.S. Department of the Treasury, 2025).
- **Prima de riesgo de mercado (Rm - Rf).** Se tomó como base el diferencial histórico entre el retorno del mercado bursátil y la tasa libre de riesgo (Damodaran, 2024).
- **Beta (β).** Se empleó un beta representativo del sector farmacéutico enfocado en el cuidado de la salud.
- **Rentabilidad esperada del capital (Re).** Corresponde al rendimiento mínimo exigido por los accionistas para comprometer recursos en el nuevo proyecto.
- **Tasa impositiva.** Se aplicó la tasa promedio del sector farmacéutico global vigente para 2024.

La tabla 36 muestra el cálculo de CAPM con base en Damodaran (2024) y datos del mercado estadounidense.

Tabla 36*Cálculo del CAPM*

Re (CAPM)	10.77%
Rf	4.10%
β	1.15%
Rm – Rf	5.80%

Nota: Elaboración propia, 2025.

Dado que Pillsens no mantiene actualmente deuda financiera significativa, se asume una estructura de capital 100% patrimonial. Por tanto, el nuevo WACC estimado es de 10.77%, reemplazando al valor de 8.50%.

Para estimar el valor terminal del negocio, se utilizó el método de crecimiento perpetuo, con una tasa conservadora del 3.5%. Damodaran (2024) sugiere aplicar una tasa de crecimiento perpetuo entre 2.5% y 4% para sectores maduros con margen de innovación. En este caso, se ha considerado un 3.5%, en línea con el potencial del segmento OTC y el contexto estratégico de expansión de Pillsens. Esta tasa refleja el impacto esperado de la alianza con CVS, el lanzamiento del nuevo producto y crecimiento comercial.

6.4 Análisis financiero

Las proyecciones de la alianza estratégica entre Pillsens y CVS Pharmacy representan una oportunidad para crecer reflejados en la proyección de sus estados financieros (ver anexo 6). La introducción de un nuevo multivitamínico orgánico base de semillas de girasol, bajo la marca de CVS y producida por Pillsens, permitirá aprovechar el crecimiento sostenido del segmento de vitaminas y minerales y nuevas necesidades de los consumidores.

Desde el punto de vista operativo, esta alianza es una inversión estratégica en la infraestructura de Pillsens, por la construcción de una nueva planta valorizada en US\$ 92 millones, inversión que no solo permitirá ampliar la capacidad de producción, sino también alcanzar economías de escala que impactarán positivamente en los márgenes financieros.

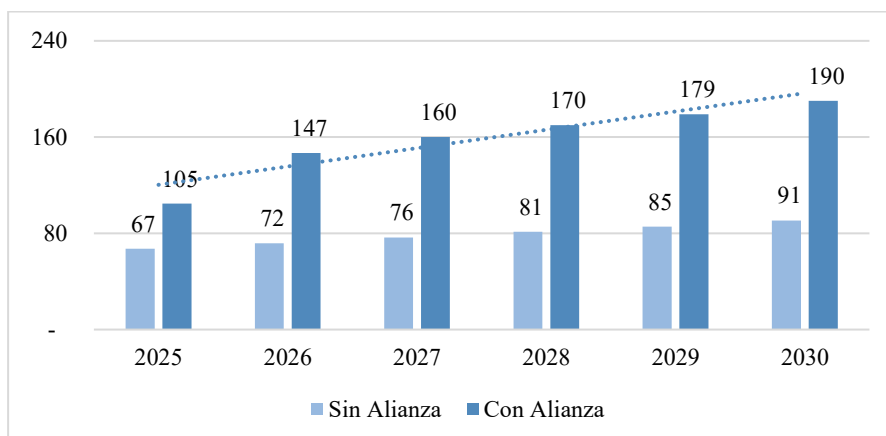
A continuación, se presenta el respectivo análisis:

6.4.1 Ventas

Comparando los escenarios, se observa que las ventas netas bajo el escenario con alianza presentan un crecimiento significativamente mayor. En 2025, las ventas proyectadas con alianza ascienden a US\$ 105 millones, mientras que sin alianza solo alcanzarían US\$ 67 millones. Para el año 2030, con la alianza, las ventas llegarían a US\$ 190 millones, lo que representa un incremento acumulado del 81% desde el primer año.

Figura 15

Evolución del ingreso por ventas con y sin alianza expresado en US\$ millones.



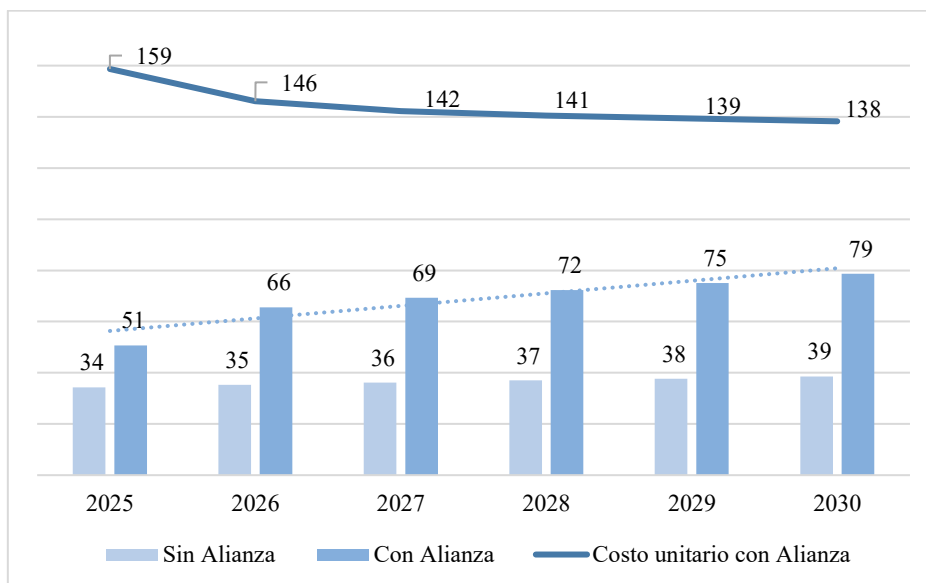
Nota: Elaboración propia, 2025.

6.4.2 Costos

La implementación de la alianza estratégica con CVS permite a Pillsens alcanzar economías de escala, lo que se traduce en una reducción de costos unitarios. Como se observa en la figura, 16 el costo total unitario con alianza muestra una tendencia decreciente, pasando de US\$ 159 en 2025 a US\$ 138 en 2030. Esta reducción acumulada del 13% responde a la mayor producción proyectada y a una mejor optimización de recursos. Con la alianza, los costos totales aumentan por el mayor volumen de ventas, pero su distribución resulta más eficiente en 2025, los costos ascienden a US\$ 51 millones, alcanzando US\$ 79 millones en 2030.

Figura 16

Evolución del costo con y sin alianza expresado en US\$ millones.



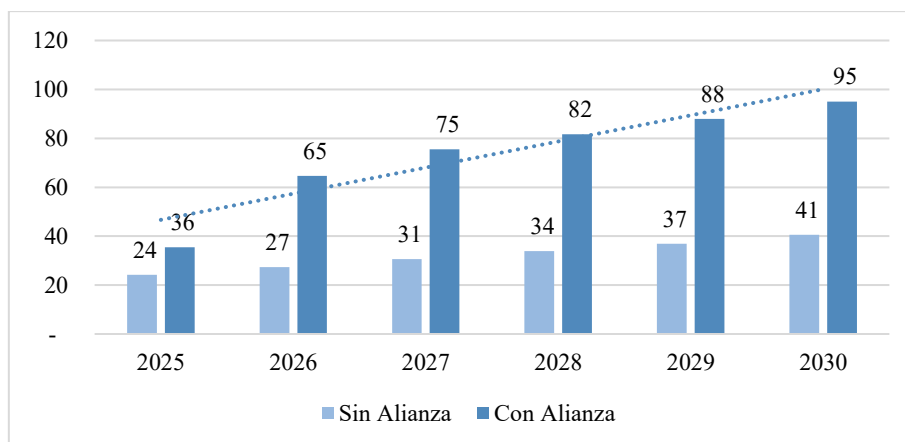
Nota: Elaboración propia, 2025.

6.4.3 EBITDA

El EBITDA proyectado alcanza los US\$ 95 millones al 2030 con un margen de 50%, mientras que sin alianza se estima US\$ 41 millones, con un margen de 45%.

Figura 179

Evolución del EBITDA con y sin alianza expresado en US\$ millones.



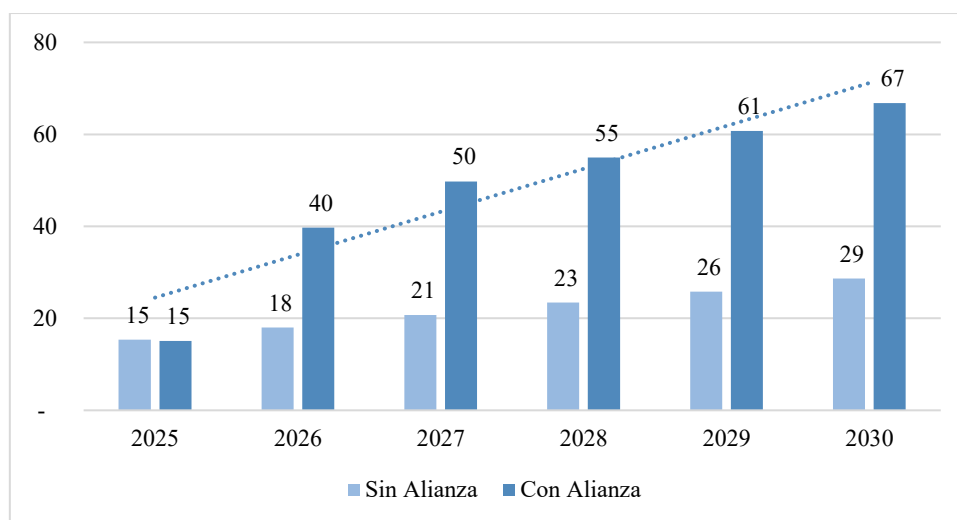
Nota: Elaboración propia, 2025.

6.4.4 Utilidad neta

El escenario con alianza tiene un crecimiento desde US\$ 15 millones en 2025 hasta US\$ 67 millones en 2030. Sin alianza, la utilidad neta proyectada en 2030 es de US\$ 29 millones, lo que representa una diferencia significativa en generación de valor para el accionista.

Figura 20

Evolución de la utilidad neta con y sin alianza expresado en US\$ millones.



Nota: Elaboración propia, 2025.

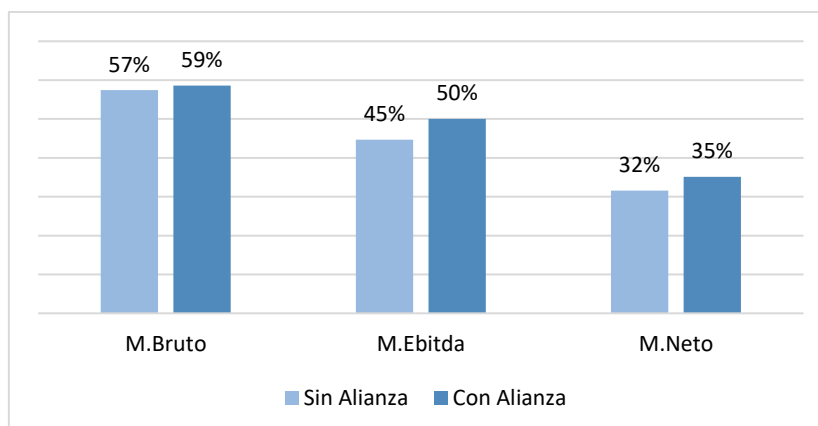
6.4.5 Márgenes e indicadores

En el anexo 7 se presentan los márgenes brutos y operativos que evidencian una evolución favorable con la alianza: el margen operativo mejora del 30% al 47% en el periodo 2025 al

2030. Esto refleja una mayor eficiencia en la estructura de costos, especialmente en costos fijos y operativos. El margen neto con alianza al 2030 es de 35%, frente a 23% sin alianza.

Figura 21

Márgenes con y sin alianza expresado en % del año 2030



Nota: Elaboración propia, 2025.

6.5 Escenarios con y sin alianza

Desde una perspectiva financiera, la alianza con CVS Pharmacy representa la alternativa más favorable para Pillsens en términos de generación de valor (ver anexo 6). Bajo el escenario con alianza, el Valor Actual Neto (VAN) asciende a US\$ 136.2 millones, superior al VAN sin alianza, que alcanza US\$ 91 millones, lo que representa un incremento del 49% en valor creado para los accionistas.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) proyectada con la alianza alcanza un valor de 44%, muy por encima de 10.77% lo cual evidencia un mayor rendimiento financiero del proyecto frente al costo de capital. Finalmente, el periodo de recuperación (*payback*) se extiende a 2 años con la alianza debido a la inversión inicial más alta, considerando la rentabilidad proyectada y el retorno creciente en los años siguientes.

En conclusión, los indicadores financieros consolidan la preferencia por el escenario con alianza como la alternativa que maximiza el valor del proyecto, acelera el crecimiento sostenible y fortalece la posición competitiva de Pillsens en el mercado estadounidense.

6.6 Análisis de resultados

- **Crecimiento sostenido en ventas y rentabilidad.** El escenario con alianza proyecta un incremento de ventas netas del 81.5% entre 2025 y 2030, frente a 35% sin alianza.
- **Mayor eficiencia operativa.** La inversión en infraestructura (capex por US\$ 92 millones), se observan mejoras significativas en márgenes operativos hasta 59% y EBITDA hasta 50%.

- **Fortaleza financiera de la estrategia con CVS.** El VAN del proyecto con alianza es de US\$ 136.2 millones, superando ampliamente los US\$ 91.3 millones del escenario sin alianza.
- La TIR del 44% evidencia alta rentabilidad frente a un WACC de 10.77%.

Considerando los resultados proyectados, indicadores financieros y condiciones del entorno, la alianza con CVS representa una alternativa sólida para maximizar el valor de la empresa, impulsar la expansión sostenible y fortalecer el posicionamiento de Pillsens en el mercado estadounidense.

CONCLUSIONES

1. El análisis externo evidenció que el mercado estadounidense de productos OTC es atractivo, con tendencias favorables hacia productos orgánicos y naturales.
2. La propuesta del nuevo multivitamínico orgánico a base de semillas de girasol responde a las preferencias actuales del mercado estadounidense.
3. Pillsens enfrenta un estancamiento en ventas (comercialización limitada) y márgenes, pese a contar con solidez financiera.
4. Se identificó que la falta de alianzas estratégicas, una cartera poco diversificada y falta de inversión limitan su crecimiento.
5. La alianza con CVS Pharmacy permite acceder a una red de distribución nacional y atender la demanda de consumo saludable.
6. El análisis financiero proyecta un crecimiento del 204% en ventas y un incremento de 34% a 50% en el margen EBITDA hacia el año 2030.
7. El VAN del proyecto con alianza asciende a US\$ 136.2 millones, frente a US\$ 91.3 millones sin alianza.
8. La TIR del escenario con alianza alcanza 44%, superando ampliamente el WACC estimado de 10.77%.

Estas conclusiones se desarrollan en función del análisis estratégico, operativo y financiero desarrollado a lo largo de la tesis. La propuesta de crecimiento mediante una alianza con CVS Pharmacy, acompañada del ingreso de un nuevo producto natural e incremento de la capacidad instalada, permite a Pillsens y CVS tener un crecimiento y crear valor en el mercado estadounidense.

RECOMENDACIONES

1. Establecer un cronograma de ejecución del plan estratégico, con indicadores de seguimiento trimestral y anual.
2. Formalizar la alianza estratégica con CVS bajo términos que garanticen exclusividad, colaboración en marketing y márgenes sostenibles a largo plazo.
3. Asegurar que las inversiones en infraestructura productiva incorporen tecnología de última generación, permita mejorar la eficiencia y la sostenibilidad operativa en el largo plazo.
4. Rediseñar la estructura organizacional para integrar el nuevo canal de distribución y las operaciones de la nueva planta.
5. Impulsar programas de capacitación y retención de talento para mitigar la rotación de personal.
6. Fortalecer los sistemas de control de calidad y eficiencia operativa con nuevas inversiones tecnológicas.
7. Desarrollar campañas de marketing con CVS para el posicionamiento del nuevo producto natural.
8. Monitorear continuamente las tendencias del mercado OTC y adaptar la propuesta de valor según el comportamiento del consumidor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFP. (15 de agosto de 2024). EE. UU. anuncia un acuerdo “histórico” para reducir el precio de 10 medicamentos. *France 24*. <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20240815-eeuu-anuncia-un-acuerdo-hist%C3%B3rico-para-reducir-el-precio-de-10-medicamentos>
- American Association of Retired Persons (AARP). (12 de julio de 2024). El Senado aprueba un proyecto de ley respaldado por AARP para ayudar a reducir los precios de los medicamentos. <https://www.aarp.org/espanol/politica/gobierno-elecciones/info-2024/ley-reducir-precios-medicamentos.html>
- U.S. Department of the Treasury. (2025). Daily Treasury Yield Curve Rates. U.S. Department of the Treasury. https://home.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/TextView?field_tdr_date_value=2025&type=daily_treasury_yield_curve
- Business Research Insights. (s.f.). Herramientas para blister – Descripción general del informe de mercado. <https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/blister-tooling-market-110007>
- Canorea, E. (03 de enero de 2024). Tendencias del sector farmacéutico en 2024. <https://www.plainconcepts.com/es/tendencias-sector-farma-2024/>
- CRN. (2024). Percentage of U.S. adults who used dietary supplements from 2000 to 2023. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/823603/dietary-supplement-usage-us-adults-timeline/>
- CVS Health. (2024). Statistics report on CVS Health. [study_id15979_cvs-caremark-statista-dossier](https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/15979/cvs-caremark-statista-dossier)
- CVS Health. (2024). CVS Health and CVS Caremark - Statistics & Facts. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/15979/cvs-caremark-statista-dossier/>
- Dalgaard, K.; Pellumbi, G.; Pfeiffer, P., & Reid, T. (07 de febrero de 2024). ¿Qué esperar de la industria de tecnología médica en 2024? McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/que-esperar-de-la-industria-de-tecnologia-medica-en-2024/es>
- Damodaran, A. (2024). Price to Book Value (PBV) Ratios by Sector. Stern School of Business, New York University. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/pbvdata.html

- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- Environmental Protection Agency (EPA). (16 de diciembre de 2024). Sustainable manufacturing. <https://www.epa.gov/sustainability/sustainable-manufacturing>
- Euromonitor Internacional. (2024a). Salud y bienestar en los EE. UU. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/?Ge3PsOVQIm0hIqbMbNmHzaoKcMo27gPRh6%2bg6wt2gj6sB%2fSCyApJbw%3d%3d>
- Euromonitor Internacional. (2024b). Vitamin and Dietary Supplements in the United States. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/?FeL6Mz6E8cSTIYwJ1NyYaiwtbhaJUkWMfPPZRZEbhh0oaKpAopfeA%3d%3d>
- Euromonitor Internacional. (2024c). Informe de país, Megatendencias en Estados Unidos. <https://www.euromonitor.com/megatrends-in-the-us/report>
- Euromonitor Internacional. (2024d). Informe de país, Productos naturales/tradicionales en Estados Unidos. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/?Jd8Se9ME8%2fwy35xIR8VuRdt372zUBFKQQNQXgB5EEjmZKKrfURY0Eg%3d%3d>
- Euromonitor Internacional. (2025). Megatrends in the US. Euromonitor International. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/?So%2brGF%2biRqxxDn3GW0oecBKxV42iescT30h7sSIihstba2mPyUVK8A%3d%3d>
- Euromonitor, (2025). Product Claims and Positioning. Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/store/explore-reports/product-claims-and-positioning>
- Fundación Antama. (21 de mayo de 2024). La EPA, la FDA y el USDA publican las actualizaciones del plan regulatorio conjunto para la biotecnología. [https://fundacion-antama.org/la-epa-la-fda-y-el-US\\$a-publican-las-actualizaciones-del-plan-regulatorio-conjunto-para-la-biotecnologia/](https://fundacion-antama.org/la-epa-la-fda-y-el-US$a-publican-las-actualizaciones-del-plan-regulatorio-conjunto-para-la-biotecnologia/)
- Fundación Familiar Kaiser (KFF). (2023). Employer Health Benefits Survey. <https://www.kff.org/health-costs/report/2023-employer-health-benefits-survey/>

- International Monetary Fund (IMF). (17 de enero de 2025). As one cycle ends, another begins amid growing divergence. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2025/01/17/as-one-cycle-ends-another-begins-amid-growing-divergence>
- Jiménez, M. (17 de enero de 2025). El Fondo Monetario Internacional alerta sobre los aranceles de Trump y su política económica. *Diario El País*. <https://elpais.com/economia/2025-01-17/el-fondo-monetario-internacional-alerta-sobre-los-aranceles-de-trump-y-su-politica-economica.html>
- Mintzberg, H. (1991). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2002). Estrategia farmacéutica de la OMS. https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB109/seb1097.pdf
- Porter, M. (1985). *Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.
- Pro Pharma Research Organization. (s.f.). Regulaciones y cumplimiento de la FDA: Garantizando la seguridad en la industria. <https://propharmaresearch.com/recursos/difusion/regulaciones-cumplimiento-fda-garantizando-seguridad-industria>
- ProPharma Research. (2025). Regulaciones y cumplimiento de la FDA: Garantizando la seguridad en la industria farmacéutica. <https://propharmaresearch.com/recursos/difusion/regulaciones-cumplimiento-fda-garantizando-seguridad-industria>
- Reuters. (17 de enero de 2025). El FMI mejora las perspectivas de EE. UU. y advierte a los países contra el proteccionismo y subsidios. <https://www.reuters.com/markets/us/imf-lifts-us-outlook-warns-countries-against-protectionism-subsidies-2025-01-17/>
- Saludiarío. (2025). ¿Qué cambios hará Donald Trump al sistema de salud de EE. UU.? Saludiarío. <https://www.saludiarío.com/que-cambios-hara-donald-trump-al-sistema-de-salud-de-ee-uu/>
- Statista. (2023a). OTC and Pharmaceuticals in the US - Statistics & Facts. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/102811/otc-and-pharmaceuticals-in-the-us/>
- Statista. (2023b). Industries & Markets - Pharmaceutical market worldwide 2023. <https://www.statista.com/study/10642/global-pharmaceutical-industry-statista-dossier>

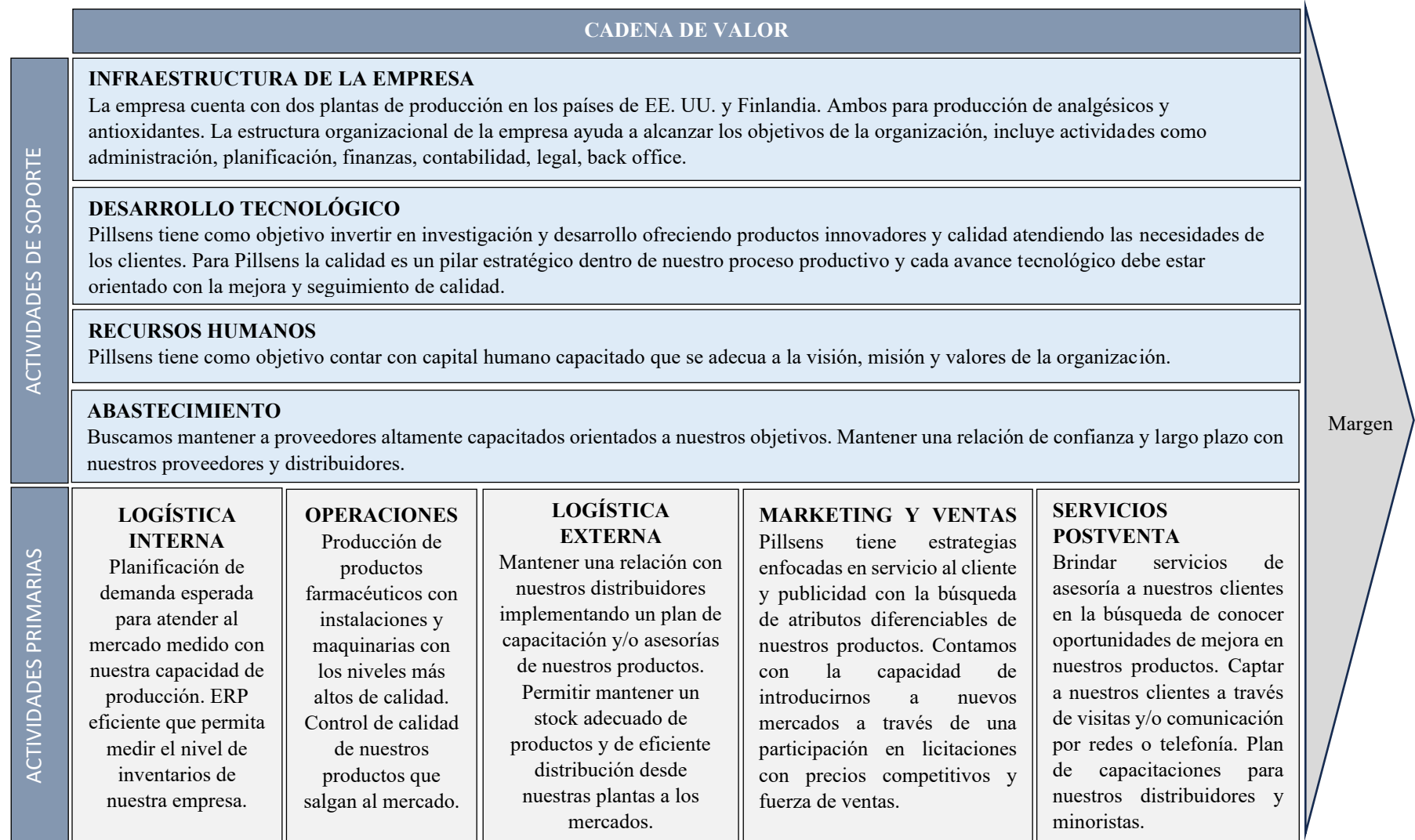
- Statista. (2023c). OTC Pharmaceuticals: Market Data & Analysis. Statista. <https://www.statista.com/study/55491/otc-pharmaceuticals-market-data-and-analysis/>
- Statista. (2023d). OTC Pharmaceuticals - Market Data & Analysis. Statista. <https://www.statista.com/study/55491/otc-pharmaceuticals-market-data-and-analysis/>
- Statista. (2023e). OTC y productos farmacéuticos en los EE. UU. 2023. <https://www.statista.com/study/102811/otc-and-pharmaceuticals-in-the-us/>
- Statista. (2023f). OTC Pharmaceuticals - Market Data & Analysis. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/55491/otc-pharmaceuticals-market-data-and-analysis/>
- Statista. (2024a). Informe de estadísticas sobre CVS Health. <https://www.statista.com/company/25106834/ CVS%20Health>
- Statista. (2024b). Estimated distribution of the U.S. over-the-counter (OTC) market in 2023, by major segment (US\$ miles de millones). <https://www.statista.com/statistics/123456/estimated-distribution-us-otc-market-2023-by-segment/>
- Statista. (2025a). CVS Pharmacy: Número de tiendas y participación en el mercado minorista de farmacias en EE. UU. Statista. <https://www.statista.com/statistics/123456/cvs-pharmacy-store-count-market-share-us/>
- Statista. (2025b). EE. UU.: deuda pública en relación con el Producto Interior Bruto (PIB). <https://es.statista.com/estadisticas/600401/ee-uu-deuda-publica-en-relacion-con-el-producto-interior-bruto-pib/>
- Statista. (2025c). Target audience: Health-conscious consumers in the United States. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/169183/target-audience-health-conscious-consumers-in-the-united-states/>
- Statista. (2025d). Público objetivo: Consumidores preocupados por la salud en los Estados Unidos. <https://www.statista.com/study/102811/otc-and-pharmaceuticals-in-the-us/>
- Statista. (s.f.a). Total OTC sales volume in the United States from 2017 to 2023. Statista. <https://www.statista.com/statistics/507519/otc-total-sales-volume-in-the-us>
- The Guardian. (26 de febrero de 2025). Trump's tariffs on European Union could worsen US-EU trade relations. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/us-news/2025/feb/26/trump-european-union-tariffs>

Trading Economics. (2025). Estados Unidos - Tasa de inflación (CPI).
<https://es.tradingeconomics.com/united-states/inflation-cpi>

U.S. Food and Drug Administration. (s.f.). *Why you need to take your medications as prescribed or instructed*. <https://www.fda.gov/consumers/consumer-updates/why-you-need-to-take-your-medications-prescribed-or-instructed>

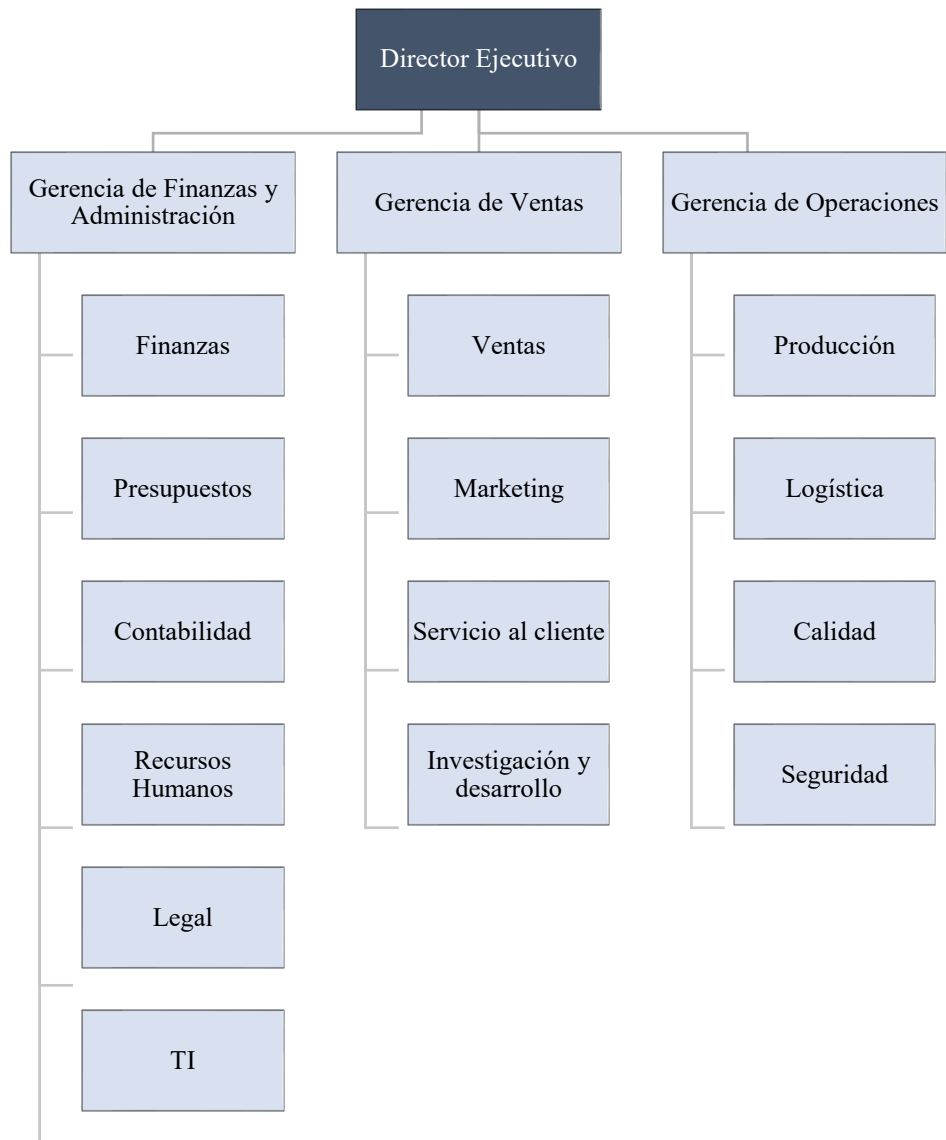
ANEXOS

Anexo 1. Cadena de valor de Pillsens



Nota. Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 2. Organigrama de Pillsens



Nota: Elaboración propia, 2025.

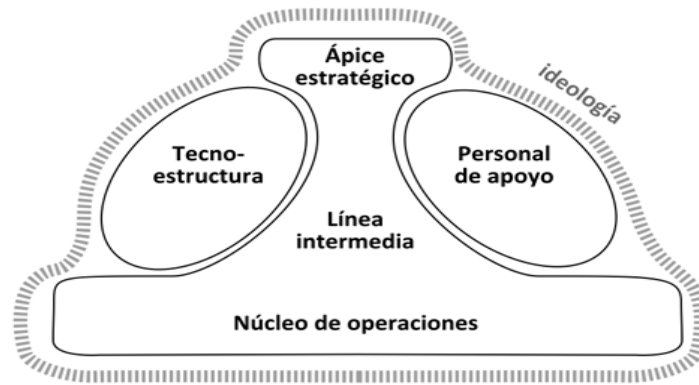
Anexo 3. Estados Financieros de Pillsens 2018-2024

Indicadores		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Volumen (Millones de unidades)		202	222	213	204	188	189	191
Precio unitario	\$	303.2	305.0	314.2	318.9	318.5	319.8	327.1
Ventas Netas	MMS	61.3	67.8	67.0	65.1	60.0	60.5	62.5
Contribución Marginal	MMS	40.4	44.8	43.0	41.2	38.6	39.5	40.2
Margen de contribución	%	66%	66%	64%	63%	64%	65%	64%
Costos fijos	MMS	-8.0	-12.9	-11.4	-11.4	-11.1	-12.2	-11.3
Costo total	MMS	-28.9	-35.9	-35.4	-35.3	-32.5	-33.1	-33.6
Utilidad Bruta	MMS	32.4	32.0	31.6	29.8	27.5	27.3	28.9
Margen bruto	%	53%	47%	47%	46%	46%	45%	46%
Gastos operativos	MMS	-4.6	-5.0	-5.9	-7.1	-6.3	-8.4	-7.5
EBITDA	MMS	27.8	26.9	25.7	22.8	21.1	18.9	21.4
Margen EBITDA	%	45%	40%	38%	35%	35%	31%	34%
EBIT	MMS	18.5	19.1	17.9	15.8	15.5	13.7	16.4
Margen EBIT	%	30%	28%	27%	24%	26%	23%	26%
Beneficio antes de impuestos	MMS	18.0	18.8	18.0	16.2	16.0	14.4	17.2
Utilidad Neta	MMS	12.8	14.1	13.5	12.1	12.0	10.8	12.9
Margen neto	%	21%	21%	20%	19%	20%	18%	21%

Balance General MMS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inventario de productos terminados	1.8	0.3	0.9	1.3	0.7	0.7	3.0
Cuentas por cobrar	5.0	5.6	5.5	5.4	4.9	5.0	5.1
Efectivo y equivalentes de efectivo	46.7	52.9	58.1	73.9	92.2	103.8	115.2
Activo circulante	53.5	58.7	64.5	80.5	97.9	109.5	123.3
Edificios	32.6	34.7	37.1	35.5	32.5	31.9	31.0
Maquinarias	19.7	18.0	16.0	13.2	10.1	9.3	8.9
Activos fijos	52.3	52.7	53.2	48.7	42.7	41.2	39.9
Total Activos	105.8	111.4	117.6	129.2	140.6	150.7	163.2
Deuda a largo plazo	18.3	9.9	2.3	1.8	1.4	0.7	0.0
Cuentas por pagar	1.3	1.3	1.5	1.4	1.2	1.3	1.6
Total Pasivos	19.6	11.1	3.8	3.3	2.6	2.0	1.6
Capital social	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
Otro capital restringido	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
Ganancias acumuladas	62.7	75.5	89.6	103.1	115.2	127.3	138.0
Beneficio para el año	12.8	14.1	13.5	12.1	12.0	10.8	12.9
Patrimonio	86.2	100.3	113.8	125.9	138.0	148.7	161.6
Total Pasivo y Patrimonio	105.8	111.4	117.6	129.2	140.6	150.7	163.2

Nota: Elaboración propia, 2025

Anexo 4. Partes de la organización – Mintzberg



Nota: Tomado de Mintzberg, 1991.

Anexo 5. FODA Cruzado de la alianza

FORTALEZAS		DEBILIDADES			
F1	Cultura de constante inversión en I+D para mejora de operaciones	D1	Costos fijos altos para operaciones en el país		
F2	Avanzado desarrollo de nuevo producto a comercializar	D2	Proyección de bajo incremento de producción en planta existente		
F3	Planes concretos para ampliación de planta de producción	D3	Red de distribución de corto alcance dejando demanda sin atender		
F4	Buena salud financiera de las operaciones	D4	Superávit de caja		
F5	Productos en cartera con alta percepción de valor	D5	Capacidad ociosa de producción en planta		
F6	Operaciones sostenidas en el país, marca posicionada				
F7	Red de distribución eficaz				
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS F-O		ESTRATEGIAS D-O	
O1	Incremento de la demanda de productos naturales orientados a cuidado personal y cuidado de salud	E1	Orientar la inversión en I+D para desarrollar productos orgánicos para atender demanda (F1, F7, O1, O2, O4, O5)	E5	Utilizar el superávit de caja para ampliar la producción y la comercialización del nuevo producto (D2, D4, D5, O1, O3, O6)
O2	Alta barreras para ingreso de competidores al mercado donde ya operamos	E2	Creación de producto orgánico para aprovechar la alta rentabilidad de este tipo de OTC (F2, F3, O3, O7)	E6	Expandir la red de distribución mediante una alianza estratégica con CVS (D3, O4, O6)
O3	Incremento de la demanda de productos OTC	E3	Aumentar la producción de planta para atender la demanda de OTC (F4, F5, F6, O1, O2, O5)	E7	Considerar la construcción de una nueva planta en una ubicación que minimice costos de distribución (D4, O2, O3, O7)
O4	Lucha por el liderazgo de distribución de productos farmacéuticos (CVS y Wallgreens)	E4	Comercializar nuevo producto para aprovechar incremento de consumo de OTC (F2, F6, O1, O3, O7)	E8	Invertir en una campaña de marketing para dinamizar ventas y el lanzamiento de nuevo producto (D1, D2, D5, O1, O5, O7)
O5	Sector de alta capacidad adquisitiva con demanda de productos OTC				
O6	Disponibilidad financiera para incremento de capital e inversión para las operaciones en el país				
O7	Precio de productos OTC elevados en el mercado de Estados Unidos				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS F-A		ESTRATEGIAS D-A	
A1	Existencia de otras empresas con alta capacidad de inversión en redes de distribución	E6	Expandir la red de distribución mediante una alianza estratégica con CVS (F5, A1, E4 A3)		Comercializar nuevo producto para aprovechar incremento de consumo de OTC (D2, A3)
A2	Inestabilidad política del país	E9	Comercialización de producto orgánico exclusivo para la nueva red de distribución a precio competitivo apalancado por superávit (F2, A3, A4)	E6	Expandir la red de distribución mediante una alianza estratégica con CVS (D3, A2)
A3	Comercialización de productos similares por las cadenas de competencia	E10	Utilizar fortaleza de marca para negociar costos más competitivos con proveedores (F6, A1, A4)		
A4	Proyección de aumento de la inflación en Estados Unidos				

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 6. Estados financieros proyectados de Pillsens

Tabla A

Estado de resultados - Estados Unidos

Indicadores	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		2026		2027		2028		2029		2030	
								Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza
Volumen (Millones de unidades)	202	222	213	204	188	189	191	204	320	217	449	230	487	243	514	255	539	269	569
Precio unitario	\$ 303.2	305.0	314.2	318.9	318.5	319.8	327.1	328.7	327.2	330.4	327.3	332.0	328.9	333.7	330.5	335.4	332.2	337.0	333.8
Ventas Netas	MMS 61.3	67.8	67.0	65.1	60.0	60.5	62.5	67.1	104.6	71.8	146.8	76.5	160.2	81.2	170.0	85.4	178.9	90.7	190.0
Contribución Marginal	MMS 40.4	44.8	43.0	41.2	38.6	39.5	40.2	43.8	69.2	47.7	98.3	51.5	108.2	55.5	115.7	59.2	122.8	63.7	131.4
Margen de contribución	% 66%	66%	64%	63%	64%	65%	64%	65%	66%	66%	67%	67%	68%	68%	68%	69%	69%	70%	69%
Costos fijos	MMS -8.0	-12.9	-11.4	-11.4	-11.1	-12.2	-11.3	-11.1	-15.3	-11.1	-17.0	-11.2	-17.2	-11.3	-18.0	-11.4	-18.9	-11.5	-20.0
Costo total	MMS -28.9	-35.9	-35.4	-35.3	-32.5	-33.1	-33.6	-34.3	-50.7	-35.3	-65.5	-36.1	-69.26	-37.0	-72.3	-37.7	-75.1	-38.6	-78.7
Utilidad Bruta	MMS 32.4	32.0	31.6	29.8	27.5	27.3	28.9	32.8	53.9	36.6	81.3	40.3	90.9	44.2	97.7	47.8	103.9	52.1	111.3
Margen bruto	% 53%	47%	47%	46%	46%	45%	46%	49%	52%	51%	55%	53%	57%	54%	57%	56%	58%	57%	59%
Gastos operativos	MMS -4.6	-5.0	-5.9	-7.1	-6.3	-8.4	-7.5	-8.6	-18.3	-9.3	-16.7	-9.8	-15.5	-10.3	-16.0	-10.9	-15.9	-11.6	-16.3
EBITDA	MMS 27.8	26.9	25.7	22.8	21.1	18.9	21.4	24.2	35.5	27.3	64.6	30.6	75.5	33.9	81.7	36.9	87.9	40.5	95.0
Margen EBITDA	% 45%	40%	38%	35%	35%	31%	34%	36%	34%	38%	44%	40%	47%	42%	48%	43%	49%	45%	50%
EBIT	MMS 18.5	19.1	17.9	15.8	15.5	13.7	16.4	20.4	20.0	23.9	52.8	27.6	66.3	31.1	73.2	34.3	80.9	38.1	88.9
Margen EBIT	% 30%	28%	27%	24%	26%	23%	26%	30%	19%	33%	36%	36%	41%	38%	43%	40%	45%	42%	47%
Beneficio antes de impuestos	MMS 18.0	18.8	18.0	16.2	16.0	14.4	17.2	20.5	20.1	24.0	52.9	27.7	66.4	31.2	73.3	34.4	81.0	38.2	89.0
Utilidad Neta	MMS 12.8	14.1	13.5	12.1	12.0	10.8	12.9	15.4	15.1	18.0	39.7	20.7	49.8	23.4	55.0	25.8	60.7	28.6	66.8
Margen neto	% 21%	21%	20%	19%	20%	18%	21%	23%	14%	25%	27%	27%	31%	29%	32%	30%	34%	32%	35%

Nota: Elaboración propia, 2025

Tabla B

Balance general - MMS

Balance General MMS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		2026		2027		2028		2029		2030	
								Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza		
Inventario de productos terminados	1.8	0.3	0.9	1.3	0.7	0.7	3.0	3.2	5.1	3.5	7.1	3.7	7.8	3.9	8.2	4.1	8.6	4.3	9.1
Cuentas por cobrar	5.0	5.6	5.5	5.4	4.9	5.0	5.1	5.5	8.6	5.9	12.1	6.3	13.2	6.7	14.0	7.0	14.7	7.5	15.6
Efectivo y equivalentes de efectivo	46.7	52.9	58.1	73.9	92.2	103.8	115.2	134.9	57.2	155.4	101.4	173.1	160.2	198.0	215.1	225.1	282.2	254.8	347.8
Activo circulante	53.5	58.7	64.5	80.5	97.9	109.5	123.3	143.7	70.8	164.8	120.6	183.1	181.1	208.6	237.3	236.2	305.5	266.5	372.4
Edificios	32.6	34.7	37.1	35.5	32.5	31.9	31.0	30.2	77.5	33.3	78.1	31.5	73.9	29.9	74.7	28.3	70.7	26.7	70.7
Maquinarias	19.7	18.0	16.0	13.2	10.1	9.3	8.9	4.8	31.0	3.6	20.8	2.9	14.3	2.5	12.5	2.3	9.0	2.2	9.0
Activos fijos	52.3	52.7	53.2	48.7	42.7	41.2	39.9	35.0	108.5	36.9	98.9	34.4	88.3	32.4	87.2	30.6	79.8	29.0	79.8
Total Activos	105.8	111.4	117.6	129.2	140.6	150.7	163.2	178.6	179.4	201.7	219.5	217.5	269.4	240.9	324.5	266.8	385.3	295.5	452.2
Deuda a largo plazo	18.3	9.9	2.3	1.8	1.4	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cuentas por pagar	1.3	1.3	1.5	1.4	1.2	1.3	1.6	1.6	2.6	1.7	3.1	1.7	3.2	1.8	3.3	1.8	3.4	1.9	3.6
Total Pasivos	19.6	11.1	3.8	3.3	2.6	2.0	1.6	1.6	2.6	1.7	3.1	1.7	3.2	1.8	3.3	1.8	3.4	1.9	3.6
Capital social	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
Otro capital restringido	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
Ganancias acumuladas	62.7	75.5	89.6	103.1	115.2	127.3	138.0	150.9	150.9	166.3	166.0	184.3	205.7	205.0	255.5	228.4	310.5	254.2	371.2
Beneficio para el año	12.8	14.1	13.5	12.1	12.0	10.8	12.9	15.4	15.1	18.0	39.7	20.7	49.8	23.4	55.0	25.8	60.7	28.6	66.8
Patrimonio	86.2	100.3	113.8	125.9	138.0	148.7	161.6	177.0	176.8	195.0	216.4	215.7	266.2	239.2	321.2	265.0	381.9	293.6	448.7
Total Pasivo y Patrimonio	105.8	111.4	117.6	129.2	140.6	150.7	163.2	178.6	179.4	196.7	219.6	217.5	269.4	241.0	324.5	266.8	385.3	295.5	452.3

Nota: Elaboración propia, 2025

Tabla C

Flujo de caja- MMS

Flujo de caja MMS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		2026		2027		2028		2029		2030	
								Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza
Beneficio operativo antes de depreciación	27.8	26.9	25.7	22.8	21.1	18.9	21.4	24.2	35.5	27.3	64.6	30.6	75.5	33.9	81.7	36.9	87.9	40.5	95.0
Financiación y gastos	(0.6)	(0.3)	0.1	0.3	0.5	0.7	0.8	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Impuestos directos	(5.2)	(4.7)	(4.5)	(4.0)	(4.0)	(3.6)	(4.3)	(5.1)	(5.0)	(6.0)	(13.2)	(6.9)	(16.6)	(7.8)	(18.3)	(8.6)	(20.2)	(9.5)	(22.3)
Fondos generados por las operaciones	22.0	21.9	21.3	19.1	17.6	16.0	17.9	19.2	30.6	21.4	51.5	23.8	59.0	26.2	63.5	28.4	67.8	31.1	72.9
Cambios en inventarios	(1.1)	1.5	(0.6)	(0.4)	0.6	(0.0)	(2.3)	(0.2)	(2.0)	(0.2)	(2.1)	(0.2)	(0.6)	(0.2)	(0.4)	(0.2)	(0.4)	(0.2)	(0.5)
Cambios en cuentas por cobrar	0.0	(0.5)	0.1	0.2	0.4	(0.0)	(0.2)	(0.4)	(3.5)	(0.4)	(3.5)	(0.4)	(1.1)	(0.4)	(0.8)	(0.4)	(0.7)	(0.4)	(0.9)
Cambios en cuentas por pagar	0.0	(0.0)	0.2	(0.1)	(0.2)	0.1	0.3	0.1	1.1	0.1	0.5	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.2
Pagos anticipados recibidos	2.1	(1.4)	1.2	0.8	1.4	(1.4)	(1.1)	3.8	9.1	2.5	6.7	(2.7)	9.0	2.2	5.2	2.2	4.6	2.2	(1.6)
Cambios en capital de trabajo neto	1.0	(0.4)	0.8	0.5	2.2	(1.4)	(3.3)	3.3	4.7	2.0	1.7	(3.2)	7.4	1.7	4.1	1.7	3.6	1.6	(2.9)
Flujo de caja de operaciones	23.0	21.5	22.1	19.6	19.8	14.6	14.6	22.5	35.3	23.4	53.1	20.5	66.3	27.9	67.6	30.1	71.4	32.7	70.0
Edificios	1.2	0.7	4.5	1.2	-	-	-	-	50.0	-	5.0	-	-	5.0	-	-	-	-	-
Maquinaria	7.7	2.6	3.6	2.0	0.9	2.1	2.4	1.8	41.8	1.8	1.8	1.8	5.3	1.8	5.3	1.8	1.8	1.8	1.8
Flujo de caja antes de financiación	14.1	18.2	14.1	16.4	18.9	12.5	12.2	20.7	(56.5)	21.6	46.3	18.7	61.0	26.1	57.3	28.3	69.6	30.9	68.2
Cambios en préstamos a LP	(5.6)	(12.0)	(8.9)	(0.6)	(0.6)	(0.9)	(0.9)	(0.9)	(1.5)	(1.0)	(2.1)	(1.1)	(2.3)	(1.1)	(2.4)	(1.2)	(2.5)	(1.3)	(2.7)
Cambios en financiación a CP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiación total	(5.6)	(12.0)	(8.9)	(0.6)	(0.6)	(0.9)	(0.9)	(0.9)	(1.5)	(1.0)	(2.1)	(1.1)	(2.3)	(1.1)	(2.4)	(1.2)	(2.5)	(1.3)	(2.7)
Cambio en activos líquidos	8.5	6.2	5.2	15.8	18.3	11.6	11.3	19.7	(58.0)	20.6	44.3	17.7	58.8	24.9	54.9	27.1	67.1	29.7	65.5
Activos líquidos a 1 de Enero	38.2	46.7	52.9	58.1	73.9	92.2	103.8	115.2	115.2	134.9	57.2	155.4	101.4	173.1	160.2	198.0	215.1	225.1	282.2
Activos líquidos a 31 de Diciembre	46.7	52.9	58.1	73.9	92.2	103.8	115.2	134.9	57.2	155.4	101.4	173.1	160.2	198.0	215.1	225.1	282.2	254.8	347.8

Nota: Elaboración propia,2025

Anexo 7. Indicadores financieros

Indicadores		2020	2021	2022	2023	2024	2025		2026		2027		2028		2029		2030	
							Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza	Pillsens	Alianza
M.EBITDA	%	38%	35%	35%	31%	34%	36%	34%	38%	44%	40%	47%	42%	48%	43%	49%	45%	50%
EBITDA	MMS	25.7	22.8	21.1	18.9	21.4	24.2	35.5	27.3	64.6	30.6	75.5	33.9	81.7	36.9	87.9	40.5	95.0
Margen bruto	%	47%	46%	46%	45%	46%	49%	52%	51%	55%	53%	57%	54%	57%	56%	58%	57%	59%
Margen operativo	%	27%	24%	26%	23%	26%	30%	19%	33%	36%	36%	41%	38%	43%	40%	45%	42%	47%
Margen neto	%	20%	19%	20%	18%	21%	23%	14%	25%	27%	27%	31%	29%	32%	30%	34%	32%	35%
ROCE	%	16%	13%	11%	9%	10%	12%	12%	12%	25%	13%	26%	13%	24%	13%	22%	13%	20%
ROE	%	12%	10%	9%	7%	8%	9%	9%	9%	18%	10%	19%	10%	17%	10%	16%	10%	15%
ROA	%	15%	13%	11%	10%	11%	11%	11%	12%	24%	13%	25%	13%	23%	13%	21%	13%	20%

Nota: Elaboración propia,2025

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sra. Cynthia Milagros Gomez Sanchez

Nació en Tumbes. Es licenciada en Economía por la Universidad Nacional de Trujillo, con estudios de postgrado en Dirección Comercial y Marketing de la Escuela Europea de Dirección y Empresa (EUDE). Cuenta con más de 15 años de experiencia en los sectores *retail* y financiero.

Sr. Ivan Adolfo Malpartida de la Cruz

Nació en Huánuco. Es licenciado en Ingeniería Mecánica por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con estudios de Maestría en Project Management. Cuenta con más de 20 años de experiencia en dirección de operaciones, proyectos y negocios. Actualmente labora en Aplica Perú SAC.

Srta. Kattia Veronica Mamani Mayta

Nació en Arequipa. Es licenciada en Ingeniería Industrial por la Universidad Católica San Pablo. Cuenta con estudios de posgrado en Finanzas por la misma universidad, así como en Finanzas y Gestión Contable por la Universidad de Chicago, y en Gestión y Planificación Estratégica por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Tiene más de 11 años de experiencia en el área de Finanzas de empresas industriales y mineras. Actualmente trabaja en Norte Lab SPA y en Klem Construcción e Inmobiliaria S.A.C.

Sra. Paola Lisseth Salinas Sanchez

Nació en Lima. Es Contadora Pública por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con estudios de postgrado de Administración y Finanzas. Cuenta con más de 23 años de experiencia en áreas de Administración, Finanzas y Contabilidad. Actualmente labora en Soluciones Integrales de Alta Tecnología S.A.C.