



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA UN ACUERDO COMERCIAL  
ENTRE PILLS-NATUR LAB y CVS”**

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

**Presentado por**

**Sr. Daniel Markovich Maguiña**

**Sr. Jose Vicente Medina Cabrera**

**Sra. Paola Esther Ponce Silupu**

**Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes**

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

**Lima, septiembre 2023**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JOSÉ DÍAZ ÍSMODES deja constancia que el trabajo de investigación titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA UN ACUERDO COMERCIAL ENTREPILLS-NATUR LAB y CVS”** presentado por Don Daniel Markovich Maguiña, Don José Vicente Medina Cabrera y Doña Paola Ponce Silupu, para optar el Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 23 de junio del 2023 dando el siguiente resultado:

<p>PACIFICO BUSINESS SCHOOL</p> <p>CURSO: SEMINARIO DE TESIS II</p> <p>PLAN ESTRATÉGICO PARA UN ACUERDO COMERCIAL ENTRE PILLS-NATUR LAB y CVS</p> <p>ALUMNOS: DANIEL MARKOVICH MAGUIÑA JOSE VICENTE MEDINA CABRERA PAOLA PONCE SILUPU</p> <p>PROFESOR: José Díaz Ísmodes</p> <p>LIMA, JUNIO 2023</p>	<p>INFORME DE ORIGINALIDAD</p> <table><tr><td><b>14%</b> INDICE DE SIMILITUD</td><td><b>11%</b> FUENTES DE INTERNET</td><td><b>1%</b> PUBLICACIONES</td><td><b>6%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE</td></tr></table>	<b>14%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>11%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>1%</b> PUBLICACIONES	<b>6%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
<b>14%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>11%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>1%</b> PUBLICACIONES	<b>6%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE		

Un agradecimiento especial a mi esposa, quien me apoya y motiva siempre; y a mis padres, quienes me apoyaron durante todo el proceso.

**Sr. Daniel Markovich Maguiña**

Mi más profundo agradecimiento al Señor Jesús, quien me da dirección y esperanza; agradezco también a mi amada esposa, quien me da apoyo y juntos podemos lograr lo que nos proponemos. Finalmente, agradezco a mis compañeros ya que juntos hemos logrado concretar este desafío.

**Sr. José Vicente Medina Cabrera**

Mi profundo agradecimiento a mi esposo, quien con su paciencia y motivación me empujó a lograr este sueño; a mis padres, por enseñarme a perseverar y por su amor; finalmente, a mis hermanos, por su linda motivación.

**Sra. Paola Esther Ponce Silupu**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo demostrar que realizar un acuerdo comercial de marca blanca entre la empresa Pills-Natur Lab (productora de medicamentos analgésicos y antioxidantes de origen finlandés; empresa simulada a través de la plataforma CESIM FIRM) con CVS, una de las compañías de salud más grandes de Estados Unidos, resultaría beneficioso para ambas sobre todo en sus indicadores financieros, pero también en la reducción de costos.

El acuerdo comercial tiene una duración inicial de 5 años con opción de renovarlo y extenderlo. La alianza estratégica iniciará operaciones en el estado de Florida y, posteriormente, se expandirá a otros Estados para continuar abarcando y aprovechando los puntos de venta de CVS en todo el territorio estadounidense.

Se desarrollaron planes funcionales que impulsarán año a año los objetivos estratégicos propuestos; dichos planes abarcan las diferentes áreas de la empresa que son relevantes tanto para el desempeño del negocio como para realizar un exitoso acuerdo comercial. Es importante hacer seguimiento y mejorar en esos aspectos, no solo para fidelizar al cliente (CVS) sino también para estar preparado hacia una expansión, gracias a futuros acuerdos comerciales.

Asimismo, el entorno actual ha permitido que hoy en día exista una mayor conciencia sobre los temas relacionados con la salud; existe una mayor oportunidad de acceso a la salud y además hay un notable crecimiento en la venta de productos OTC (productos de venta sin receta médica) en Estados Unidos. En general, existe un crecimiento en el sector farmacéutico y salud, indicadores importantes para esperar un crecimiento en el mercado.

Finalmente, el acuerdo comercial con CVS resultaría muy beneficioso para Pills-Natur Lab porque le permitirá incrementar las ventas y mejorar sus resultados gracias a la estrategia de penetración de mercado que la ayudará a crecer y mejorar sus indicadores financieros, a comparación de continuar vendiendo con marca propia en el territorio estadounidense.

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	x
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	iii
<b>CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DEL ACUERDO COMERCIAL</b> .....	1
1.1 Consideraciones generales .....	1
1.1.1 Pills-Natur Lab – características de la empresa .....	1
1.1.2 CVS – características de la empresa.....	1
1.2. Breve historia de ambas empresas .....	1
1.2.1 Historia de Pills-Natur Lab .....	1
1.2.2. Historia de CVS .....	2
1.3. Descripción y perfil estratégico de cada empresa.....	2
1.3.1 Empresa Pills-Natur Lab .....	2
1.3.2 Empresa CVS .....	3
1.4. Modelo de negocio.....	3
1.5. Cadena de valor.....	3
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	4
2.1 Macroentorno – Análisis PESTELG.....	4
2.1.1 Político.....	4
2.1.2 Económico.....	4
2.1.3 Social .....	5
2.1.4 Tecnológico .....	5
2.1.5 Ecológico.....	6
2.1.6 Legal .....	6
2.1.7 Global .....	6
2.2 Microentorno – Análisis del sector y atractividad del sector.....	7
2.2.1 Poder de negociación de los clientes .....	7
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	7
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos .....	8

2.2.4 Amenaza de nuevos competidores .....	8
2.2.5 Dinámica competitiva.....	9
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	9
2.4 Conclusiones .....	10
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>11</b>
3.1 Análisis interno de Pills-Natur Lab.....	11
3.1.1 Análisis de áreas funcionales .....	11
3.1.2 Análisis VRIO.....	12
3.1.3 Definición de ventaja competitiva .....	13
3.1.4 Definición de estrategia competitiva .....	13
3.1.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	14
3.1.6 Conclusiones .....	14
3.2 Análisis interno de CVS.....	14
3.2.1 Análisis de áreas funcionales .....	14
3.2.2 Análisis VRIO.....	16
3.2.3 Definición de ventaja competitiva .....	16
3.2.4 Definición de estrategia competitiva .....	16
3.2.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	16
3.2.6 Conclusiones, ventajas y estrategias .....	16
<b>CAPÍTULO IV. PERFIL COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS.....</b>	<b>18</b>
4.1 Aspectos relevantes de ambas empresas que describen su comportamiento estratégico Análisis competitivo de Pills-Natur Lab y de CVS .....	18
4.1.1 Pills-Natur Lab.....	18
4.1.2 CVS.....	18
4.2 Definición del problema que enfrenta Pills-Natur Lab.....	19
4.3 Definición del problema que enfrenta CVS en la actualidad.....	20
4.4 Enfoque y descripción de la solución prevista.....	20
4.5 Alcance de la propuesta .....	21
4.6 Limitaciones de la propuesta .....	22
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>23</b>
5.1 Mercado de productos farmacéuticos no éticos .....	23

5.1.1 Productos OTC .....	23
5.1.2 Tendencias de ventas de antioxidantes y analgésicos .....	24
5.2 Segmentos .....	24
5.3 Comportamiento del consumidor.....	25
5.4 Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos.....	26
5.5 Evolución del producto .....	26
5.6 Tasas de crecimiento.....	28
5.7 Canales de comercialización.....	28
5.8 Conclusiones .....	29

**CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DEL ACUERDO COMERCIAL PILLS-NATUR LAB-CVS..... 30**

6.1 Visión del acuerdo comercial Pills-Natur Lab - CVS.....	30
6.2 Objetivo general del acuerdo comercial .....	30
6.3 Objetivos estratégicos del acuerdo comercial.....	30
6.4 Planteamiento general del acuerdo comercial.....	31
6.5 Modelo de negocio del acuerdo comercial .....	32
6.6 Cadena de valor del acuerdo comercial .....	32
6.6.1 Actividades principales .....	32
6.6.2 Actividades de soporte .....	33
6.7 Estrategia y ventaja competitivas.....	33
6.8 Sinergias que genera el acuerdo comercial.....	34
6.9 Ejes directrices del acuerdo comercial.....	34
6.9.1 Centrado en satisfacción del cliente .....	34
6.9.2 Innovación y desarrollo de productos y del recurso humano .....	35
6.9.3 Rentabilidad y expansión .....	35
6.9.4 Productividad.....	35
6.10 BSC del acuerdo comercial.....	35
6.11 Mapa estratégico del acuerdo.....	36

**CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES..... 37**

7.1 Plan de Operaciones.....	38
7.1.1 Objetivos .....	38
7.1.2 Plan de actividades.....	39

7.1.3 Presupuesto de Operaciones .....	41
7.2 Plan comercial.....	42
7.2.1 Objetivos .....	43
7.3 Plan de Recursos Humanos.....	44
7.3.1 Objetivos .....	45
7.4 Plan de Responsabilidad Social .....	46
7.4.1 Objetivos .....	46
7.5 Plan financiero .....	47
7.5.1 Objetivos del plan financiero .....	47
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>49</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>55</b>
<b>NOTAS BIOGRÁFICAS .....</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Distribución estimada de productos OTC en Estados Unidos. ....	24
Tabla 2.	Estrategias del FODA cruzado.....	37
Tabla 3.	Alineamiento de estrategias .....	38
Tabla 4.	Proyección de crecimiento de productos OTC.....	39
Tabla 5.	Inversión en activos fijos .....	40
Tabla 6.	Estados financieros proyectados Rubbana - AndyOx.....	41
Tabla 7.	Proyección de costos fijos.....	41
Tabla 8.	Flujo de caja proyectado .....	42
Tabla 9.	Objetivos del plan Comercial.....	44
Tabla 10.	Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	45
Tabla 11.	Objetivos del plan de Responsabilidad Social .....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Balanced scorecard del acuerdo comercial .....	36
Figura 2.	Diferentes segmentos del mercado. Total <i>addressable market</i> .....	43

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Modelo de negocio Pills-Natur Lab - CVS .....	56
Anexo 2.	Cadena de valor de CVS- Pills-Natur Lab .....	56
Anexo 3.	Análisis PESTEL .....	57
Anexo 4.	Las Cinco Fuerzas de Porter .....	57
Anexo 5.	Matriz EFE Pills-Natur Lab .....	58
Anexo 6.	Capacidad de producción y ventas en Estados Unidos .....	59
Anexo 7.	Matriz VRIO Pills-Natur Lab.....	61
Anexo 8.	Matriz EFI Pills-Natur Lab .....	61
Anexo 9.	Información de CVS .....	62
Anexo 10.	Matriz VRIO CVS .....	65
Anexo 11.	Matriz EFI - CVS .....	65
Anexo 12.	Tiendas de CVS Health desde el 2005 al 2021 .....	66
Anexo 13.	Información productos OTC .....	66
Anexo 14.	Mercado de analgésicos 2022 (millones US\$).....	68
Anexo 15.	Ingresos por segmento de CVS Health (billones US\$ ).....	69
Anexo 16.	Información de salud - Encuestas .....	70
Anexo 17.	Ventas de analgésicos y vitaminas.....	73
Anexo 18.	Canales de comercialización .....	75
Anexo 19.	Precios de analgésicos y multivitamínicos.....	77
Anexo 20.	Modelo de negocio del acuerdo comercial.....	77
Anexo 21.	Cadena de valor del acuerdo comercial .....	77
Anexo 22.	Precio de venta .....	78
Anexo 23.	Cuadro de Mando Integral Pills-Natur Lab.....	78
Anexo 24.	FODA del acuerdo comercial .....	78
Anexo 25.	FODA Cruzado del acuerdo comercial .....	79
Anexo 26.	Actividades y presupuesto del plan Comercial (miles €) .....	79
Anexo 27.	Actividades y presupuesto del plan de Recursos Humanos (miles €).....	79
Anexo 28.	Actividades y presupuesto del plan de Responsabilidad Social.....	79
Anexo 29.	Estados financieros.....	80

# **CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DEL ACUERDO COMERCIAL**

## **1.1 Consideraciones generales**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo demostrar que realizar un acuerdo comercial de marca blanca entre la empresa Pills-Natur Lab (productora de medicamentos analgésicos y antioxidantes de origen finlandés) con CVS, una de las compañías de salud más grandes de Estados Unidos, resultaría beneficioso para ambas empresas, sobre todo en sus indicadores financieros y en la reducción de costos.

### **1.1.1 Pills-Natur Lab – características de la empresa**

Pills-Natur Lab es una empresa familiar finlandesa, dedicada a la fabricación de medicinas, principalmente analgésicos y antioxidantes, los cuales tienen el nombre de Rubbana y AndyOx, respectivamente. Los principios fundamentales de la empresa son el desarrollo e investigación. Los descendientes de los fundadores fueron educados en ciencias médicas o farmacológicas para que continúen con el trabajo familiar.

### **1.1.2 CVS – características de la empresa**

CVS es una empresa de salud y de innovación farmacéutica estadounidense que ofrece servicios que van desde el asesoramiento sobre recetas, hasta ayudar a controlar afecciones crónicas y especializadas. La compañía vende medicamentos de venta libre y recetados, así como una gran variedad de productos en general para la salud. Es considerada la cadena de farmacias más grande del mundo.

## **1.2 Breve historia de ambas empresas**

### **1.2.1 Historia de Pills-Natur Lab**

La empresa fue fundada en 1865 por Erik y Anni Pillsens y se dedicó a la fabricación de medicinas. Debido a que ellos creían tanto en la medicina tradicional como en la investigación médica formal es que la investigación y el desarrollo fueron los principios fundamentales para el crecimiento de la empresa. Es por ello que se realizaron fuertes inversiones en el desarrollo de productos como, por ejemplo, en la fabricación de las pastillas donde utilizaron frutas y vegetales, los cuales eran ingredientes que a Erik le gustaban mucho y que convertían a sus productos en únicos y exclusivos. La compañía es administrada por parientes directos ya que todos los hijos y nietos de los fundadores fueron educados en medicina o farmacología. Sus principales productos en venta son los analgésicos (Rubbana) y los antioxidantes (AndyOx). En sus inicios, la compañía se enfocó en el mercado local, pero en los últimos años se expandió a Finlandia, Francia y Estados Unidos, basándose en la venta de medicamentos de venta libre y medicamentos recetados.

## **1.2.2 Historia de CVS<sup>1</sup>**

La empresa nace en 1963 como Consumer Value Stores (CVS). Iniciaron con un grupo de accionistas minoritarios, conformado por los hermanos Goldstein y Ralph Hoagland. La compañía se fundó en la ciudad de Lowell, Massachusetts, teniendo como principal objetivo la comercialización de productos de salud y belleza. Al año siguiente, la empresa se expandió a 17 tiendas, tomando el impulso necesario para propagarse más allá de su localidad.

En 1970, la empresa CVS Health logró US\$ 100 millones en ventas anuales, y en 1978 la compañía se diferenció de la competencia al abrir pequeñas tiendas de salud y belleza en centros comerciales. En 1985 CareMark lanza una farmacia de servicios por correo, servicios de atención domiciliaria y servicios médicos. En 1990, CVS adquiere 500 tiendas de People's Drug, para que la compañía pudiera acceder a nuevos mercados en otros Estados. En 1994, CVS lanza Pharmacare, y en 1996, de manera independiente, entra en la cotización de la Bolsa de Valores de Nueva York bajo su nombre original, Consumer Value Stores. Y en 1999 CVS Pharmacy lanza CVS.com, la primera farmacia en línea totalmente integrada.

En la década de los 2000 CVS adquiere los derechos de otras compañías farmacéuticas minoristas e incursiona en el desarrollo de productos para patologías hereditarias y degenerativas. En la actualidad, la compañía ha experimentado un notable crecimiento con la apertura de nuevas sucursales, comprando pequeñas cadenas farmacéuticas, cuyos almacenes han servido de base para su expansión.

## **1.3 Descripción y perfil estratégico de cada empresa**

### **1.3.1 Empresa Pills-Natur Lab**

Pills-Natur Lab desea continuar creciendo y mejorar sus márgenes de ganancia a través de una estrategia competitiva de liderazgo en costos. Dicha estrategia busca generar costos de producción más bajos que la competencia lo que se traduciría, al final, en un mayor margen de ventas y les daría flexibilidad al momento de competir con menores precios de venta. Asimismo, los productos de Pills-Natur Lab tienen componentes únicos en su elaboración lo que los hace exclusivos y con resultados comprobados, siendo más atractivos frente a los clientes.

Aplicar la cultura de reducción de costos significa que todos los miembros están involucrados en buscar una permanente reducción en todas las etapas del proceso productivo y de comercialización, es decir publicidad y atención al cliente. Ello no quiere decir que dichas áreas sean desatendidas, sino que su inversión será más prudente. Igualmente, invierte también

---

<sup>1</sup> Casos Exitosos, 2022.

en otros factores como investigación y desarrollo, lo cual es algo en lo que Pills-Natur Lab siempre se ha caracterizado gracias a sus productos exclusivos y únicos. El liderazgo en costos busca dar sostenibilidad en el largo plazo, ya que le permiten alcanzar una mayor participación de mercado, mayores utilidades y una mayor cantidad de capital financiero para continuar creciendo, al igual que la diferenciación del producto frente a los otros analgésicos y antioxidantes en el mercado le da un valor adicional frente a sus competidores.

### **1.3.2 Empresa CVS**

CVS busca transformar la experiencia del consumidor en el sector salud. Sus diferentes servicios, la gran cantidad de puntos de venta, la facilidad y acceso de las personas a sus servicios y la variedad de productos ofrecidos, la convierten en una empresa integral en el servicio de salud. La empresa espera continuar creciendo como negocio, ofrecer productos transformadores y centrarse en las necesidades del consumidor. Es por ello que tienen al consumidor como el centro de su estrategia, porque creen que ello le permitirá generar valor para los clientes, será sostenible en el largo plazo y estará a la vanguardia de la atención médica. CVS utiliza una estrategia de liderazgo de costos, lo que le permite tener precios competitivos y accesibles dentro del mercado de las farmacias minoristas.

### **1.4 Modelo de negocio<sup>2</sup>**

A continuación, veremos los modelos de negocio tanto de Pills-Natur Lab como de CVS, y si bien ambas compañías están en el rubro de la salud, se encuentran en distintas partes de la cadena. Mientras uno produce medicamentos (Pills-Natur Lab) el otro los distribuye hacia los clientes (CVS), lo que se corrobora a través de sus propuestas de valor, las cuales han sido identificadas: la de Pills-Natur Lab es lograr que la salud en general sea accesible para sus consumidores a través de sus productos, mientras que la propuesta de valor de CVS es brindar servicios y productos para la salud, accesible para todas las personas<sup>3</sup>. De esa manera, ambas compañías generan valor para los clientes.

### **1.5 Cadena de valor<sup>4</sup>**

La cadena de valor es una herramienta que permite identificar las actividades primarias y de apoyo en la elaboración, como si fuesen eslabones con actividades que añaden valor al negocio. En el caso de Pills-Natur Lab y de CVS, buscan ser accesibles y dar salud a los consumidores a través de sus productos o sus servicios; además, ambos podrían unirse en un acuerdo comercial para potenciarse entre sí.

---

<sup>2</sup> Osterwalder y Pigneur, 2011. Los modelos de negocio están en el anexo 1.

<sup>3</sup> Propuesta de valor elaborada por los autores de la presente investigación a partir de la información publicada en Casos Exitosos, 2022.

<sup>4</sup> Porter, 1980. Ver anexo 2

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.1 Macroentorno – Análisis PESTELG<sup>5</sup>**

La empresa Pills-Natur Lab se desarrolla en Finlandia, pero también tiene sucursales en Estados Unidos y en Francia por lo que el análisis externo deberá abarcar dichos países que se relacionan directamente al desempeño global de la empresa, pero sobre todo de Estados Unidos, lugar en donde CVS se desarrolla y tiene el mercado.

Se utilizará el análisis PESTELG para evaluar los factores externos que influyen en el desarrollo de los negocios. El análisis considera los siguientes factores: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal y Global, que se verán a continuación:

#### **2.1.1 Político**

Para el año 2014, en todos los estados de Estados Unidos se permitía que los farmacéuticos administraran vacunas, y más del 75% de las farmacias brindaban este servicio, lo cual muestra la relevancia de estos negocios y además resulta más accesible para las personas atenderse a través de ellos.

Gran parte de la escena política de Estados Unidos estuvo enfocada en la lucha contra el COVID-19 y la recuperación postpandemia, y en la retirada del ejército estadounidense de Afganistán, y hoy en día el país se encuentra involucrado en el conflicto entre Ucrania y Rusia. En Francia está vigente la prohibición de producir los medicamentos (antioxidantes y analgésicos), motivo por el cual los productos se exportarán desde Estados Unidos o Finlandia. Mientras que en Finlandia el panorama está tranquilo, ya que es uno de los países menos corruptos del mundo según el Índice de Percepción de Corrupción (Expansion.com/Datosmacro.com, s.f.a). Sus ciudadanos creen que no hay corrupción en sus poderes públicos.

#### **2.1.2 Económico**

Las economías de Europa y de Estados Unidos se están recuperando de la recesión mundial causada por la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos. La recuperación del país norte se basó principalmente en una política monetaria flexible, lo que podría desacelerarla, aunque los resultados han sido mejores que en Europa. El Plan de Rescate Estadounidense<sup>6</sup> (Federal Transit Administration, s.f.) impulsó el consumo privado, contribuyendo al crecimiento global del Producto Bruto Interno (PBI) del 6% durante el año, a pesar de que la pandemia continuaba “arrastrando” a la actividad económica en el país.

---

<sup>5</sup> David, 2013. Ver anexo 3.

<sup>6</sup> American Rescue Plan.

En el mercado doméstico de Finlandia el poder adquisitivo ha ido aumentando de forma lenta pero segura, y en Estados Unidos, las personas se preocupan cada vez más en adquirir seguros de salud y en cuidarse, por lo que la demanda de medicamentos y seguros se ha incrementado y consolidado. Es difícil prever la evolución de los precios de las materias primas, pero se espera que los costos permanezcan constantes.

### **2.1.3 Social**

Existe mayor preocupación en la población por un estilo de vida saludable y de bienestar. La industria de seguros privados se ha estado consolidando desde el 2010, incrementándose año a año. Según el Índice de Desarrollo Humano del año 2022 ([Expansion.com/Datosmacro.com](https://expansion.com/datosmacro.com), s.f.b), los finlandeses se encuentran entre los que tienen mejor calidad de vida. Los clientes de este mercado confían en la alta calidad de Pills-Natur Lab. En este país es importante la gestión de calidad para demostrar la posibilidad de ser exitoso en el extranjero.

El sistema de prestación de servicios de salud continúa consolidándose en todos los mercados, pero sobre todo en Estados Unidos, donde hay mayor inversión en la cantidad de hospitales, consultorios médicos y centros de atención ambulatoria. Existen tiendas minoristas como farmacias o las droguerías en casi todo el país, siendo parte de la atención médica desde hace mucho tiempo; además, los farmacéuticos son asesores esenciales sobre medicamentos y tratamientos.

### **2.1.4 Tecnológico**

En la industria de salud, la tecnología se encuentra al momento de ofrecer el servicio; durante el proceso productivo y en la investigación y desarrollo, que involucra el aprendizaje y la fabricación de productos. Las nuevas tecnologías cambian los modelos de entrega y atención. Hoy en día los pacientes pueden acceder y atenderse a través de videoconferencias; pueden ser diagnosticados virtualmente y ser recetados con medicinas.

Las nuevas plataformas digitales, como aplicaciones móviles, integran la información del paciente y los ayudan a adoptar hábitos más saludables como el seguimiento de la dieta. También se desarrollaron nuevos dispositivos médicos para control y diagnóstico de los pacientes. Existen *softwares* como el CRM que permiten analizar datos para rastrear el comportamiento de los clientes y sus patrones de compra. Por ejemplo, CVS invierte en tecnología de salud digital, lo que permite a sus clientes tener mayor cercanía, y adquirir sus recetas y medicamentos.

### **2.1.5 Ecológico**

El factor ecológico es importante, hoy en día una empresa debe de ser socialmente responsable, sobre todo al ser una fábrica de producción de medicamentos.

Las personas también esperan programas de reciclaje y resultados ambientales como parte de un negocio sostenible. CVS ha venido cumpliendo y se comprometió a reducir su huella ambiental, además de realizar donaciones y generar proyectos de responsabilidad social (programas para dejar de fumar, becas de estudio, subvenciones). Por su parte, Pills-Natur Lab sigue estrictas normas sanitarias en su producción, tales como procesos de desinfección, control activo del aire y de ambientes, motivo por el cual los problemas medioambientales deberían ser mínimos.

### **2.1.6 Legal**

Debido a las restricciones legislativas no es posible producir en Francia.

En Estados Unidos, en 1951, se promulgó la ley conocida como la enmienda Durham-Humphrey, que clasificó los medicamentos: los que necesitaban receta médica y se vendían a través de farmacias con licencia, frente a los que se vendían sin receta. En el 2010 se promulgó la Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible, haciendo que los seguros de salud sean más accesibles. Además, se aprobó una legislación para acelerar la aprobación de sustitutos genéricos (de menor costo) para medicamentos de marca con patentes vencidas, lo que se conoce como Generic Drug User Fee Amendments (GDUFA).

### **2.1.7 Global**

Existe una tendencia global por mantenerse saludable y ello se evidencia en el incremento de consumo de alimentos saludables, vitaminas, antioxidantes, medicamentos, entre otros productos de salud, y también en la oferta existente de nuevos productos que salen al mercado, gimnasios, etcétera, y que se promocionan a través de Internet, televisión, etcétera. Las exigencias laborales y el ritmo de vida actual motivan a las personas a mantener el bienestar personal, tanto físico como mental. El uso de tecnologías, mejoras en la velocidad del Internet y herramientas de videoconferencia, ha incentivado a que más personas decidan atenderse de manera virtual, lo que ha dado pie a mayores consultas, diagnósticos y atenciones en general.

La salud mundial acaba de pasar por una pandemia, ello ha ocasionado que las personas tomen mayor conciencia de los cuidados que todos debemos tener.

## **2.2 Microentorno – Análisis y atractividad del sector**

Para conocer las competencias que enfrenta el sector e identificar las fuerzas competitivas de la empresa en el mercado estadounidense, se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter<sup>7</sup>.

### **2.2.1 Poder de negociación de los clientes**

Esta fuerza indica qué tan fuerte es el poder del consumidor sobre la industria o negocio, y su efecto en la calidad y los precios. En este caso, el cliente puede exigir calidad de los productos, buena atención y servicio, de lo contrario puede ir rápidamente con la competencia. Asimismo, tienen libertad de elegir sus seguros de salud y servicios médicos que más les convenga; esto se debe a que hoy en día hay más acceso a la información sobre todas las opciones disponibles en el mercado, lo que permite conocer y comparar precios, calidad, y contrastar con comentarios de otros clientes. Ello genera que puedan comparar los productos y las empresas, para elegir la que más les convenga, aumentando su poder de negociación, incluso para escoger entre productos genéricos y de marca. Igualmente, la alta competencia en los servicios de salud permite a los clientes que elegir qué consumir y dónde atenderse, lo que genera que las compañías del sector compitan por ofrecer mejores servicios y productos a precios competitivos. Por estas razones se puede considerar este poder como medio.

### **2.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza muestra la capacidad de los proveedores para ejercer presión en el mercado ya sea en el precio, en la calidad o en la disponibilidad del bien proveído. En el caso de medicamentos, vitaminas y otros productos de salud, la materia prima especializada para su producción es alta y no existe escasez en el mercado, ya que se pueden obtener de las plantas, animales, componentes y sustancias químicas sintéticas, lo que genera que exista mucha oferta de estos productos y puedan ser vendidos en todo el mundo.

En determinados casos, las patentes para la fabricación de medicamentos hacen que los proveedores y productores no puedan elaborarlas ellos mismos, impidiendo que se conviertan en competidores, quitándoles poder, lo cual los mantiene en la cadena productiva. Sin embargo, es necesario que los proveedores puedan abastecer a tiempo la cantidad requerida de materias primas y que, además, sean productos de calidad. Es así que se puede considerar al poder de negociación de los proveedores como bajo.

---

<sup>7</sup> Porter, 1998. Ver anexo 4.

### **2.2.3 Amenaza de productos sustitutos**

Esta amenaza determina la fuerza de otros negocios para ofrecer productos sustitutos a los existentes en el sector, pudiendo ser productos con un menor precio o funciones mejoradas, afectando la demanda y las ventas.

En el sector salud se puede considerar como productos sustitutos a la medicina tradicional, que utiliza productos naturales para curar distintos tipos de enfermedades. Asimismo, la medicina complementaria o la medicina alternativa son opciones que se acomodan a las preferencias de los consumidores, quienes no desean consumir medicamentos sintéticos, prefiriendo tratamientos orgánicos y naturales; ello puede deberse a creencias o también por temas económicos.

Sin embargo, las dosis requeridas por los productos naturales para alcanzar el mismo efecto no se comparan con los medicamentos estándar; incluso, en algunos casos no hay estudios que los respalden, por lo que este tipo de medicina tradicional dista mucho de alcanzar a la medicina estándar; entonces, se puede considerar que el impacto es bajo.

### **2.2.4 Amenaza de nuevos competidores**

Esta amenaza muestra qué tan posible es el ingreso de nuevos competidores al mercado, y ello depende de las barreras de entrada existentes en la industria de la salud y qué tan difícil es ingresar a competir. Para ser una compañía productora y distribuidora de medicamentos o trabajar en el sector salud, ya sea en el sector secundario (productores de medicamentos) o terciario (clínicas, laboratorios clínicos, centros de salud) se necesitan permisos ya que existen leyes regulatorias por Estado.

En ambos casos es necesario realizar fuertes inversiones de capital, siendo esta una de las principales barreras ya que se requiere de mucho dinero para investigación y desarrollo (debido a las patentes) y para empezar a producir en grandes cantidades, ya que las economías de escala son necesarias para ser rentables, eficientes, y para poder competir en el mercado. También es necesario tener acceso a distribuidores para llegar al cliente final, lo que dificulta que los nuevos ingresantes puedan competir directamente con las grandes empresas del mercado.

Finalmente, también se necesita de mucha experiencia y suficiente *know how* para producir bajo las reglamentaciones adecuadas como para ganar reputación, confianza de los clientes y mantenerse competitivo en el mercado; es por ello que son las grandes empresas y grupos empresariales quienes se dividen el total del mercado. Entonces se puede considerar que la amenaza de nuevos competidores sería baja.

### **2.2.5 Dinámica competitiva**

Esta fuerza determina la ferocidad de los competidores en el sector, la industria y el mercado. El sector salud en Estados Unidos está concentrado en pocas empresas que abarcan la mayor parte del mercado. Empresas como CVS, Walgreens, Cigma, UnitedHealth Group, y Walmart Stores, están entre las más importantes; sin embargo, la competencia en precios es intensa debido a la alta competitividad existente por la cantidad de opciones de servicios de salud y productos disponibles.

Por ello, dentro de los competidores existentes hay bastante innovación, uso de desarrollo tecnológico y competencia en calidad y eficacia. Servicios como el HealthHUB de CVS o UnitedHealthcare de UnitedHealth Group, y también innovaciones tecnológicas como los canales de Telesalud, sistemas de datos de dispositivos médicos, aplicaciones médicas móviles, usos de inteligencia artificial (IA), entre otros. Es así que los competidores buscan diferenciarse y se compite incluso con los productos genéricos en términos de calidad para no tener que competir directamente en precio. La rivalidad aumenta a medida que existan más competidores en el mercado; entonces, la dinámica competitiva es alta.

Luego del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (1998) se puede concluir que el grado de atractividad del sector es medio, esto principalmente por la alta competitividad del mercado y por el poder de negociación de los clientes. Es por ello que, encontrar una ventaja competitiva y poder diferenciarse en el mercado es muy importante para los competidores. Sin embargo, los productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y los nuevos competidores, no son una amenaza muy fuerte dentro de la industria.

### **2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE<sup>8</sup>)**

La matriz EFE de Pills-Natur Lab tiene como resultado un puntaje de 2.74 sobre 5, lo que indica que la empresa se encuentra en una posición favorable para aprovechar las oportunidades del entorno (ver anexo 5). Entre los puntos más importantes están la relevancia y el crecimiento de las farmacias, más atenciones y accesos a los servicios de salud por Internet, y que la población esté más interesada en temas de su salud.

Es importante recalcar que también existen algunas amenazas importantes como la creación de más productos genéricos que disminuyan las ventas o que obliguen a la empresa a bajar sus precios, pero sobre todo el hecho de que la demanda es bien sensible y cambiante a suspicacias sobre la eficacia de los medicamentos (analgésicos y antioxidantes) lo cual ocurre todos los años.

---

<sup>8</sup> David y David, 2017.

## **2.4 Conclusiones**

Luego de analizar el entorno en donde se desarrollaría un acuerdo comercial entre Pills-Natur Lab y CVS se puede concluir que existe un entorno favorable y de oportunidades importantes que podrán lograr un eficiente crecimiento y desarrollo. La industria de la salud está creciendo, la tecnología, el uso de Internet y los avances científicos ayudan bastante al desarrollo del sector, lo que al final se traduce en un mejor entorno y mercado para el acuerdo comercial entre Pills-Natur Lab y CVS.

Entre los puntos más importantes considerados como oportunidades, está el hecho de que las personas están más conscientes de su salud (sobre todo luego de sobrevivir a una pandemia) y están buscando estar más saludables. También el Internet ha impulsado el acceso a los servicios de salud y muchas personas se están atendiendo de manera remota. Ello acerca a las personas a consumir medicamentos y a mantener un estado de salud óptimo, lo cual beneficia a la demanda. Igualmente, Estados Unidos es un país en donde las oportunidades y el consumo es bastante alto; el sector salud progresa cada vez más y el acceso a la compra de medicamentos no es tan restringido.

Sin embargo, también es importante reconocer e identificar los posibles problemas que pueden aparecer como la sensibilidad de la demanda debido a suspicacias o noticias que desfavorecen el uso de estos productos, y a que el uso de los productos genéricos podría también reducir la demanda de los productos de marca.

## CAPÍTULO III. ANALISIS INTERNO

### 3.1 Análisis interno de Pills-Natur Lab

#### 3.1.1 Análisis de áreas funcionales

- **Marketing y ventas.** El área de Marketing y Ventas es responsable del desarrollo y ejecución de las estrategias comerciales. Pills-Natur Lab es uno de los principales fabricantes de analgésicos y de antioxidantes, en los cuales tiene una posición fuerte en algunos nichos de mercado. Los mercados en los que Pills-Natur Lab tiene presencia son Finlandia, Francia y Estados Unidos. En los últimos 12 años esta empresa ha tenido una presencia importante en los tres mercados antes mencionados, desarrollando una estrategia de precios competitivos y manteniendo los niveles de calidad de productos que la han caracterizado. Esta estrategia le ha permitido posicionarse en el mercado de analgésicos y de antioxidantes. Como se puede apreciar en la tabla A así como en la figura C del anexo 6, la capacidad de producción de Pills-Natur Lab en Estados Unidos ha ido en aumento en su capacidad de producción, infraestructura, y maquinaria, incrementando su capacidad de producción de 139,000 unidades a 217,000 unidades. Estas cifras muestran que para el año 2022 en Estados Unidos se vendieron 113,000 unidades de Rubbana y 84,250 unidades de AndyOx, presentando un incremento sostenido.
- **Producción.** Es el área responsable de la fabricación de los medicamentos. En este momento la empresa tiene dos centros de producción: uno en Finlandia y en el lapso de estos 12 años se ha desarrollado otro centro de producción en Estados Unidos. Entre ambos centros se distribuyen los productos para suplir la demanda en Finlandia, Francia y Estados Unidos. Para esta área se requiere la inversión en dos ítems importantes, se tiene que invertir en infraestructura y también en maquinaria, siendo las dos importantes para definir la capacidad máxima de producción. De acuerdo a la figura B del anexo 6, en Finlandia, para este último año, se tiene una capacidad de producción de 235,000 unidades en infraestructura y 205,000 unidades en maquinaria, mientras que en Estados Unidos se tiene una capacidad de producción de 235,000 unidades en infraestructura y 217,000 unidades en maquinaria. Ambas unidades de producción son muy parecidas, pero es en el país de América del Norte donde se ha invertido más en los últimos años, como se puede apreciar en la figura B, se incrementó en 36% pasando de 172,000 a 235,000

unidades. La inversión desarrollada en Estados Unidos es importante pues permite cubrir la demanda de sus productos tanto en ese país como en Francia. Desde hace seis años se envían productos desde el centro de producción de Estados Unidos a Francia para cubrir la demanda de ese mercado. Eso le permite a la empresa estar cubierta ante un posible aumento de demanda en Estados Unidos, pues si es necesario, el centro de producción en Finlandia puede cubrir la demanda en Francia y el centro de producción de Estados Unidos se enfocaría solo en su propio mercado.

- **Finanzas.** Es el área responsable del planeamiento financiero, que implica la gestión del financiamiento de corto y largo plazo, el equilibrio de los flujos de caja, y el seguimiento y control de los indicadores financieros alineados con los objetivos del plan estratégico. En el caso de Pills-Natur Lab, como se puede apreciar en su estado de ganancias y pérdidas (ver tabla B en el anexo 6), la empresa ha tenido un aumento sostenido en sus ventas y en los beneficios acumulados es estos doce años. Esto demuestra un crecimiento sostenido, ayudado también por el aumento en la demanda de sus productos. De la misma forma, la cuenta efectivo y equivalentes de efectivo se mantienen en crecimiento, lo que permite desarrollar inversiones en diferentes áreas importantes de acuerdo a los objetivos estratégicos. Esto es favorable para cumplir y ampliar el acuerdo comercial con CVS, como se puede apreciar en la tabla B y en la figura B del anexo 6. Con respecto al beneficio para los accionistas, el valor de mercado de la acción ha ido en aumento en forma progresiva pasando en el año 1 de € 9.92 a € 19.13 en el año 12 y en la figura C del anexo 6, teniendo un aumento porcentual del 93% que demuestra un crecimiento de Pills-Natur Lab, lo que tiene como consecuencia un aumento de valor para el accionista.

### 3.1.2 Análisis VRIO

Con el fin de determinar las ventajas competitivas de Pills-Natur Lab se utilizará el análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado), herramienta que permitirá determinar si la empresa cuenta con una posición o no de ventaja, así como su temporalidad, en base a la identificación de los recursos y capacidades de la empresa (Barney y Hesterly, 2010).

De acuerdo con los resultados de la matriz VRIO se puede sostener que Pills-Natur Lab tiene ventajas competitivas sostenibles en su alta inversión, en la calidad de sus productos, así como en la relación calidad-precio que ofrece (ver anexo 7). En estos últimos cinco años la inversión en calidad se ha incrementado y sostenido ofreciendo productos de muy alta calidad

a precios competitivos, esto sumado a la reputación de una marca con muchos años de prestigio, y que es reconocida por utilizar ingredientes naturales dentro de sus fórmulas, lo cual representa un activo intangible muy importante. Así mismo, su fuerte solidez financiera, así como la alta liquidez actual, representan una ventaja competitiva temporal, ya que se podría invertir y aumentar la capacidad de producción.

### **3.1.3 Definición de ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de Pills-Natur Lab es el alto reconocimiento de calidad de sus productos, además de presentar precios competitivos en el mercado, esto se demuestra por la alta cuota de mercado que tiene en el mercado de Estados Unidos y a nivel internacional con sus productos Rubbana y AndyOx. El posible aumento de la demanda en Estados Unidos está apalancado por otra ventaja competitiva sostenible como son los centros de producción en Estados Unidos y en Finlandia, lo que permite que la empresa pueda sostener cualquier aumento de demanda, con precios competitivos por economías de escala.

Pills-Natur Lab se ve respaldada por sus ventajas competitivas temporales como su sólida gestión financiera evidenciada por su alta liquidez, que le permite tener diversas opciones para ampliar la penetración de mercado de los dos productos que maneja.

Adicionalmente, la empresa elabora sus productos utilizando ingredientes naturales e inmunoposicionados tales como la cúrcuma, bayas de Sáuco, Echinácea, entre otros, los cuales tienen excelentes propiedades antiinflamatorias y analgésicas y que ayudan a resolver los problemas y dolores leves de los clientes. Esto también genera confianza en aquellas personas que buscan productos más tradicionales y que evitan productos muy sintéticos (Ruiz, 2019).

Con ello se aprecia que la investigación e inversión en fórmulas a base de hierbas es una constante en Pills-Natur Lab y es clave para mantener el crecimiento de los productos a base de hierba y tradicionales, lo que va en línea con las costumbres y prácticas familiares de la empresa que siempre tuvo a la medicina tradicional y a los frutos y vegetales como base de su investigación y desarrollo. Esto hace que sus productos sean únicos y atractivos a comparación de la competencia.

### **3.1.4 Definición de estrategia competitiva**

Pills-Natur Lab ha venido desarrollando y continuará con la estrategia competitiva de liderazgo en costos para ser eficiente en sus procesos, poder crear un producto eficaz y ofrecer al mercado la mejor relación calidad-precio. Asimismo, buscará implementar estrategias de penetración de mercado para vender en todos los territorios en donde se encuentra CVS.

En los últimos años, Pills-Natur Lab ha invertido en activos fijos y también ha venido innovando, ya que elabora sus productos adicionando ingredientes naturales e

inmunoposicionados, lo que agrega un gran atractivo sobre su competencia. Es importante resaltar la inversión que hace la empresa en la calidad de sus productos, lo que le permite presentar un producto con precios competitivos, pero con alta calidad.

### **3.1.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)<sup>9</sup>**

Se puede observar en la matriz EFI que el puntaje obtenido por Pills-Natur Lab es de 2.92, el cual está por encima de la media de la industria, lo que indica que tiene una posición interna sólida; aun así, es importante recalcar que sus debilidades muestran que el mercado no percibe nuestra diferenciación sólo por la calidad, lo que debería que ser revisado para corregir mediante las acciones correspondientes (ver anexo 8).

### **3.1.6 Conclusiones**

Las fortalezas más importantes de Pills-Natur Lab son la relación de calidad a precios competitivos que ofrece al mercado, así como la reputación internacional de la marca, pues elabora sus productos en base a ingredientes naturales, lo que permite desarrollar una estrategia competitiva de liderazgo en costos, la cual tiene que ser respaldada por economías de escala que tiene como base la importante inversión en activos fijos, principalmente en el centro de producción de Estados Unidos, así como la inversión en la calidad del producto. Dentro de las debilidades se ha encontrado que la utilidad operativa de Pills-Natur Lab tiene que ser revisada con detenimiento, siendo necesario elaborar un plan de marketing que resalte la inversión en calidad que se ha venido realizando.

## **3.2 Análisis interno de CVS**

CVS es un tipo de compañía de cuidado de salud diferente, ya que brinda servicios de salud diversificados que trabajan hacia el objetivo común de ayudar a las personas para que logren una mejor salud, contando para ello con servicios innovadores como los locales de HealthHUB, hasta programas de transformación que ayudan a manejar condiciones crónicas. Su principal objetivo es hacer que el cuidado de la salud sea más accesible, alcanzable y simplemente mejor.

La corporación CVS Health tiene tres segmentos principales: Farmacia CVS, Servicios de Farmacia Caremark y MinuteClinic.

### **3.2.1 Análisis de áreas funcionales<sup>10</sup>**

- **Ventas.** El área de ventas debe trabajar arduamente para mantener un crecimiento sostenido en el tiempo, a pesar de la competencia y de factores externos como la pandemia o la recesión económica. Respecto a ventas, CVS lidera los ingresos en

---

<sup>9</sup> David y David, 2017.

<sup>10</sup> Pratap, 2017.

farmacias que ofrecen prescripción; así, en el 2021 los ingresos alcanzaron un estimado de US\$ 115.1 billones y un estimado de US\$ 140.1 billones en el 2022, como se observa en las figura A y B del anexo 9. La marca se ha mantenido en crecimiento a través de fusiones y adquisiciones a lo largo de los años. Los ingresos en billones de dólares se mantienen en crecimiento desde el año 2005, lo cual es prueba de su éxito. Como se puede observar en la figura C del anexo 9, el crecimiento ha variado, teniendo un valor más alto en el 2007 versus 2006 (+74%) y un mínimo decrecimiento en el año 2010 (-2%), siendo la tasa de crecimiento promedio de 15%. Durante el año de la pandemia logró un crecimiento del 5%, alcanzando ingresos por US\$ 268.7 millones.

- **Marketing.** La estrategia de marca juega un rol fundamental en su marketing y crecimiento, ya que CVS se ha establecido a sí misma como una marca amigable con las personas y la salud. El principal enfoque se basa en la calidad y valor. El área de Marketing tiene como objetivo mantener a CVS como líder en el mercado de cadenas de farmacias, aunque tiene pocos competidores a su nivel. La marca que estuvo en la cima en el 2020 en Estados Unidos basada en la participación de mercado por prescripción de medicamentos fue CVS Health Corporación, seguida por Wallgreens Boost Alliance. CVS Health mantuvo un 24.8% mientras que su mayor competidor, Wallgreens, logró un 19.1%. Esto se puede observar en la figura D del anexo 9. En el año 2021, el *market share* de la empresa logró un 24.5% versus Wallgreens, que obtuvo 18% (ver la figura E en el anexo 9).
- **Finanzas.** El desempeño financiero de CVS a lo largo de los años muestra que los ingresos han incrementado en el tiempo empezando con US\$ 184,786 millones en el 2017, obteniendo hasta US\$ 292,111 millones en el 2021, lo que representa crecimientos porcentuales de 1 o hasta 2 dígitos como se puede ver en la figura F del anexo 9. Los Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA<sup>11</sup>) han ido en aumento, empezando en el 2017 con US\$ 12,215 millones y llegando a US\$ 15,442 millones en el 2021, lo que indica que la empresa ha tenido un buen crecimiento y desempeño financiero, como se puede ver en la figura G del anexo 9. Los activos totales obtenidos por CVS Health han ido en crecimiento, pasando de US\$ 15,247 millones en el 2005 hasta US\$ 232,999 millones en el 2021, como se puede ver en la figura H del anexo 9.

---

<sup>11</sup> EBITDA son las siglas del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

### **3.2.2 Análisis VRIO<sup>12</sup>**

El análisis VRIO de CVS Health (ver anexo 10) determinará cuál de estos recursos o capacidades pueden utilizarse como competencias esenciales que guíen las ventajas competitivas de la empresa contra la competencia.

### **3.2.3 Definición de ventaja competitiva**

A partir del análisis VRIO de CVS se puede concluir que los primeros tres recursos o capacidades no deben ser considerados esenciales ya que no cumplen con el criterio VRIO. Las Clínicas Minute Clinic solo proveen una ventaja competitiva temporal, pues pueden ser imitables por la competencia. Sucede lo contrario con los programas de salud y el alto valor de marca y popularidad, que se consideran ventajas competitivas sostenidas, son valiosos, raros, inimitables y son recursos organizacionales. Otro recurso importante en el que la empresa debe enfocarse es el Laboratorio de innovación Digital, el cual es un recurso valioso, raro, inimitable aunque aún no es un recurso organizacional pues no tiene potencial para convertirse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

### **3.2.4 Definición de estrategia competitiva**

De acuerdo con lo analizado en las áreas funcionales y el análisis VRIO<sup>13</sup>, la cadena de farmacias CVS debería enfocarse en tres últimos recursos de la tabla en fondo azul, ya que estos son de valor, raros e inimitables que aún no se han comenzado a explotar y pueden ser una ventaja competitiva sostenible. De esta manera, CVS Health podría potenciar el uso de su Laboratorio de Innovación Digital, el cual le permitirá personalizar sus productos y servicios, mantener conectados digitalmente y fidelizados a sus clientes, además de apalancarse en sus programas de salud que son diferenciales frente a otras compañías y, finalmente, debe enfocarse en el alto valor y popularidad de su marca, capitalizándola como un fuerte recurso que garantice las ventajas competitivas de sus productos actuales y nuevos.

### **3.2.5 Matriz EFI<sup>14</sup>**

En el anexo 11 se puede observar que el puntaje obtenido por CVS es de 3.36, lo que indica que tiene una posición interna sólida, teniendo muchas más fortalezas que debilidades y recalcando la fortaleza de la marca y los años que tiene en el mercado.

### **3.2.6 Conclusiones ventajas y estrategias**

De lo anteriormente analizado en la matriz EFI se puede concluir que sus mayores fortalezas y en las que CVS se debe apalancar principalmente son los años de servicio en el

---

<sup>12</sup> Barney y Hesterly, 2010.

<sup>13</sup> Ver anexo 10.

<sup>14</sup> David y David, 2017.

mercado, la reputación de la marca, su alta capacidad de fusiones y adquisiciones y sus subsidiarias que se complementan entre sí; todas estas grandes fortalezas demuestran que CVS sería un gran aliado para cualquier gran empresa. Otras fortalezas menores a tener en cuenta son las plataformas de innovación en salud, la búsqueda de promoción de la salud y su buen servicio ofrecido. Por otro lado, las debilidades de CVS como el servicio de administrador de servicios farmacéuticos, promoción de beneficios y la existencia de otras clínicas minoristas son factores en los que se debería buscar una nueva ventaja competitiva que los diferencie.

## CAPÍTULO IV. PERFIL COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS

### 4.1 Aspectos relevantes de ambas empresas que describen su comportamiento estratégico.

#### Análisis competitivo de Pills-Natur Lab y de CVS

##### 4.1.1 Pills-Natur Lab

- **Estrategia de la compañía.** Enfocada en la fabricación de medicamentos teniendo como principios fundamentales la investigación y el desarrollo de productos que incluyan ingredientes naturales.
- **Ventajas competitivas.** Pills-Natur Lab se enfocó en la elaboración de productos de venta libre hechos con ingredientes naturales, lo cual representa una diferenciación valiosa y una receta exclusiva en el mercado local.
- **Ejes estratégicos claves**
  - Confiar en la medicina natural como en la investigación médica formal les permite estar abiertos a una amplia variedad de medicamentos.
  - Empresa familiar enfocada en la investigación y desarrollo lo que fomenta la innovación y búsqueda de medicinas según las tendencias del consumidor
  - Pills-Natur Lab tiene como *core* del negocio el producir analgésicos y antioxidantes, categorizados como OTC (Over The Counter), medicamentos de venta libre, lo que facilitaría su venta.
  - Pills-Natur Lab es experto en producir medicamentos; sin embargo, para complementarse, debe buscar un *partner* para lograr una distribución con alto potencial de ventas.

##### 4.1.2 CVS<sup>15</sup>

- **Estrategia de la compañía.** Redefinir el cuidado de la salud para lograr que más americanos sean saludables.
- **Ventajas competitivas.** CVS es la compañía líder en soluciones de salud, guiada por líderes con experiencia y empoderada por incomparables recursos del cuidado de la salud. Ha transformado millones de vidas en tiendas físicas y brindando servicios médicos virtuales, así como también su compromiso de apoyo a las comunidades. CVS cuenta con una fuerza laboral que puede aprovechar las relaciones ya existentes con clientes para brindar atención personalizada, para poner fin a las desigualdades en el sistema de atención médica. En la figura F del anexo 9

---

<sup>15</sup> CVS Health, s.f.

se puede observar el liderazgo de CVS para generar mayores ingresos, alcanzando US\$ 140.1 billones por recetas en el 2022 entre las farmacias de Estados Unidos.

- **Ejes estratégicos claves**

- **Hacer cambios operativos arriesgados.** Apoyados por sus colaboradores y con una cultura centrada en el cliente.
- **Avanzar en los servicios de cuidado médico.** En los locales de HealthHUB o MinuteClinic, en casa o virtualmente.
- **Creación de puntos de salud comunitarios.** Respondiendo a la necesidad y acceso más fácil de atención médica en los locales de CVS Pharmacy.
- **Diversificar el crecimiento.** Aprovechar el poder de lo digital para apoyar a las personas a agendar su atención, conectar con médicos y conseguir atención accesible y de calidad.
- **Impulsar el enfoque digital.** Conectando digitalmente las capacidades de la farmacia, usando inteligencia artificial para optimizar la experiencia del usuario que posicionen a CVS como punto de bienestar y salud de primer nivel.
- **Mejora de la experiencia omnicanal.** Brindando mayor variedad y gama de servicios en sus tiendas, en los hogares y virtualmente; haciendo crecer el ecosistema digital mediante la integración de tecnologías de salud y soluciones multicanal.

En 2021 CVS Health era la cadena de farmacias con mayor cantidad de locales en todo Estados Unidos, como se demuestra en la figura C del anexo 18.

#### **4.2 Definición del problema que enfrenta Pills-Natur Lab**

Pills-Natur Lab ha tenido una presencia importante en el mercado estadounidense en los últimos 12 años, desarrollando una estrategia de precios competitivos, pero manteniendo los niveles de calidad en sus productos; esto gracias a la inversión continua en la planta en ubicada en ese país, la cual tiene una capacidad de producción de 235,000 unidades en infraestructura y 217,000 unidades en maquinaria, lo que indica un incremento del 36% en infraestructura y de 56%<sup>16</sup> en maquinaria durante los 12 años.

Debido a la alta capacidad en producción que tiene Pills-Natur Lab en este momento necesita desarrollar una estrategia de penetración de mercado para continuar expandiéndose en el suelo estadounidense, el cual tiene un enorme potencial de crecimiento. Por ello, es importante conseguir un acuerdo comercial de marca blanca teniendo en cuenta que Pills-Natur

---

<sup>16</sup> La información base sobre la compañía ha sido obtenida de Cesim Business Simulation Games, 2022.

Lab ha acumulado liquidez disponible importante y está preparada para invertir en su planta de Estados Unidos.

#### **4.3 Definición del problema que enfrenta CVS en la actualidad**

La cadena de farmacias que es una de las más grandes en Estados Unidos ha sido multada en el 2020 con US\$ 125,000 por errores en prescripciones y carencia de personal en Oklahoma (Gabler, 2020). Inspectoría del Estado realizó visitas en cuatro tiendas donde se obtuvieron múltiples quejas por errores de prescripción y personal sobrecargado de trabajo. CVS también se comprometió a distribuir un memorándum a sus farmacéuticos, exhortándolos a tomar medidas si las condiciones laborales no son favorables para proveer recetas de forma segura, según indica la ley (Gabler, 2020).

Además, CVS enfrenta repetidas reprimendas por vender medicinas vencidas desde el 2003. En 2009, en el estado de Connecticut, el fiscal general presentó una demanda contra CVS alegando que tenía medicamentos vencidos en más de 20 tiendas de ese estado. Otro ejemplo de ello sucedió en 2016 cuando fue amonestada con un pago de US\$ 450,000 por vender medicinas vencidas en Pennsylvania, ya que agentes del Estado visitaron inadvertidamente algunas de sus tiendas donde encontraron productos vencidos. En la historia de la cadena de farmacias estos casos han sido recurrentes en diferentes estados (Gabler, 2020).

Por otro lado, la cadena CVS, a finales del 2021, decidió cerrar alrededor de 300 tiendas por año por los siguientes 3 años, esto representaría un cargo de entre US\$ 1 a US\$ 1.2 billones (relacionado con la amortización de arrendamientos, propiedades y equipos) y una reducción de su guía de ganancias por acción para el 2021 de US\$ 5.46 a US\$ 5.67, por debajo de las proyecciones anteriores de US\$ 6.13 a US\$ 6.23 por acción. Estos cierres representan aproximadamente el 9% de sus 9,900 tiendas actuales, lo cual busca ajustarse a las necesidades cambiantes de sus clientes (incremento de compras *on line*), además de convertir muchas de las tiendas existentes en nuevos formatos, lo que forma parte de su plan para reducir la densidad de tiendas en algunas zonas. Muchas de las tiendas tenían estructuras e iluminaciones muy antiguas, así como un stock bastante recargado, lo que debería rediseñarse para tener tiendas más modernas y diferenciadas de la competencia. La cadena crearía tres nuevos formatos de diseño para incrementar la interacción con sus clientes (Murphy, 2021). En el anexo 12 se observa el incremento de tiendas en la última década de 5,474 en 2005 a 9,932 en 2021.

#### **4.4 Enfoque y descripción de la solución prevista**

Considerando los problemas encontrados y las oportunidades identificadas se propone realizar un acuerdo comercial entre Pills-Natur Lab y CVS, que permitiría compartir recursos, capacidades y conocimientos para toda la cadena de valor, integrando la producción y los

recursos de los productos (antioxidantes y analgésicos) de Pills-Natur Lab y la enorme capacidad de distribución y punto de venta de CVS, generando una ventaja competitiva en el mercado por la calidad y exclusividad de los productos del laboratorio y por el renombre que tiene CVS en los Estados Unidos.

El acuerdo comercial contempla una estrategia de marca blanca o marca del distribuidor, lo cual significa que, bajo un subcontrato de producción, Pills-Natur Lab desarrollaría los productos con el nombre de CVS, para poder venderlos bajo su marca y nombre, ya reconocidos, en los puntos de venta de los Estados elegidos. Hoy en día los productos con marca del distribuidor no son necesariamente de menor calidad, lo que puede resultar en una competencia relevante para otras empresas del sector. Además, Pills-Natur Lab se ha caracterizado por tener una buena relación de calidad-precio en los mercados donde opera, lo que haría atractivo un acuerdo comercial en esta modalidad, caracterizada por ofrecer precios más accesibles al mercado. Asimismo, los productos exclusivos que tiene Pills-Natur Lab con sus productos elaborados con ingredientes naturales, lo hacen más atractivo para los consumidores. Dicha estrategia también beneficiaría a CVS al recibir mayores ganancias tanto por el incremento de ventas como por los mejores márgenes obtenidos debido al precio competitivo de los productos de su socio.

Por su parte, también sería beneficioso para Pills-Natur Lab aprovechar las economías de escala por los grandes volúmenes de producción que habría en un acuerdo comercial lo que, a su vez, permitiría lograr mayores ventas dentro de Estados Unidos. Se ha identificado que la calidad de los productos de Pills-Natur Lab se venden bien en Estados Unidos, lo que podría aprovecharse al igual que la fábrica existente en dicho país.

Por último, dicho acuerdo comercial tendrá un efecto beneficioso para ambas partes ya que permitiría continuar demostrando la calidad de los productos tanto al mercado como a CVS, lo que servirá para establecer futuros lazos comerciales y oportunidades de venta y distribución a largo plazo.

#### **4.5 Alcance de la propuesta**

El alcance temporal de la propuesta con CVS es de largo plazo, de al menos unos 20 años, porque se espera que la relación con CVS perdure en el tiempo, sobre todo si ambas empresas se ven beneficiadas. Además, lo que se quiere con el acuerdo comercial es durar, renovar, extender y crear nuevos acuerdos comerciales y, de esa manera, potenciar la eficiencia y la productividad del negocio; de lo contrario, se generarían mayores costos estratégicos. El acuerdo comercial abordará el avance de los primeros cinco años, lo cual es fundamental para

establecer las bases de los años posteriores, recalcando que, sin un buen comienzo, resultaría imposible lograr una relación sólida que perdure en el tiempo.

El alcance geográfico sería inicialmente en el estado de Florida, en donde CVS tiene un aproximado de 856 tiendas (CVS Pharmacy, s.f.), de las más de 9,000 tiendas en todo Estados Unidos. Estas se ubican principalmente en la ciudad de Miami, que es la zona con mayor cantidad de tiendas (72). Asimismo, Orlando (42) y Tampa (29), también son puntos importantes por la cantidad de tiendas que allí funcionan.

Los habitantes del estado de Miami tienen un promedio de edad de 42.2 años y está ubicado en el puesto 5 de los Estados con mayor tasa de longevidad (Infoplease Staff, 2020); ello resulta atractivo ya que a partir de esa edad los medicamentos son más consumidos. Además, el estilo de vida corresponde a las personas que practican ejercicio e intentan estar saludables, actividad que ocupa el puesto número 4 en el ranking anual de salud de Estados Unidos (America's Health Rankings, s.f.); sin embargo, predomina la inactividad física, con lo cual se considera que son muy similares al público objetivo al que se dirigiría esta alianza.

Florida es un Estado que tiene un aproximado del 10% del total de tiendas en el territorio estadounidense, lo cual lo hace importante. Posteriormente se planea seguir entrando en los demás estados en los que CVS tiene bastante presencia como Nueva York, por ejemplo.

#### **4.6 Limitaciones de la propuesta**

Los principales problemas que afectan a la propuesta son las limitaciones de acceso a la información, sobre todo información económica y a la información de CVS, principalmente porque esta es confidencial, con acceso restringido a unos pocos colaboradores. También es difícil realizar entrevistas a los trabajadores de CVS o a cualquiera que tenga contacto directo con su personal, por lo que no se puede conocer el alcance económico y estratégico de la empresa, por ello se trabajarán con suposiciones e hipótesis.

También existen problemas de acceso geográfico porque los autores de la presente investigación no pueden viajar a Estados Unidos, específicamente a Florida o Miami, y por ello es necesario utilizar información propia de viajes realizados en el pasado, lo que ha obligado a utilizar fuentes secundarias, especialmente bibliográficas.

## **CAPÍTULO V. ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **5.1 Mercado de productos farmacéuticos no éticos**

#### **5.1.1 Productos OTC**

El mercado de productos farmacéuticos de venta libre (OTC) considera los medicamentos sin receta, que usualmente se utilizan para tratamientos comunes de los médicos y pacientes, y enfermedades menores. Este mercado se divide en cinco segmentos: Analgésicos, Remedios de Tos y Resfrío, Remedios Digestivos e Intestinales, Tratamiento de la Piel, y Vitaminas y Minerales. Los remedios y analgésicos para la tos y el resfriado representan más de la mitad de los ingresos totales de los OTC en el año 2019, especialmente debido a las principales ventas de Aspirina, Paracetamol, Ibuprofeno y remedios y preparaciones contra infecciones similares a la gripe. En general, los productos farmacéuticos de venta libre generaron ingresos mundiales de US\$ 115,000 mil millones en 2019 a nivel mundial (Statista, 2020). La mejora mundial en el acceso a la atención médica y los productos farmacéuticos tienen efectos directos en las ventas de productos OTC en farmacias. En términos generales, cuanto mayor sea el acceso a medicamentos, más medicamentos se toman. Sin embargo, como el acceso a los medicamentos varía considerablemente de un país a otro, factores como la voluntad política por mejorar el sistema de salud también pueden influir en los pronósticos del mercado.

El segmento Analgésicos comprende medicamentos no opioides naturales y sintéticos de venta libre cuyas presentaciones son pastillas, cápsulas, geles y ungüentos. La legislación sobre los analgésicos opioides difiere de un país a otro.

El segmento Vitaminas y Minerales comprende alimentos naturales y sintéticos de venta libre, suplementos como preparados multivitamínicos, minerales, vitaminas, tónicos y aceite de hígado de bacalao. Las vitaminas y los minerales incluyen preparaciones en forma de cápsulas, grageas, píldoras, granulados, ampollas, soluciones, polvos o jarabes para uso oral.

Como se puede apreciar en la figura A del anexo 13, en el 2021, el volumen total de ventas OTC en Estados Unidos fue de alrededor de 5,820 millones de unidades (Statista, s.f.a). Esta estadística muestra el volumen total de ventas OTC en los Estados Unidos entre el 2017 y 2021, e incluye todos los puntos de venta en dicho país como tiendas minoristas de alimentos, farmacias, tiendas de conveniencia y tiendas militares. En la tabla A del anexo 13 se aprecia que las ventas esperadas para el segmento de remedios para la tos y resfriado para el 2021 serán de aproximadamente US\$ 12,700 millones (Statista, s.f.a), seguido de los analgésicos y las vitaminas y minerales.

### 5.1.2 Tendencias de ventas de antioxidantes y analgésicos

Los analgésicos son una parte importante del mercado de las OTC. Este segmento comprende no opioides naturales y sintéticos de venta libre como paracetamol, Ibuprofeno, Aspirina, Diclofenaco y otros. En la figura B del anexo 13 se aprecia que los ingresos mundiales de analgésicos aumentarán en 4.3% según la Tasa de crecimiento anual compuesta/tasa promedio por año (CAGR)<sup>17</sup>, desde 2021 hasta 2025 (Statista, 2020). Las vitaminas y minerales también son una parte importante de la OTC en el mercado de productos farmacéuticos. En la figura C del anexo 13 se aprecia que los ingresos mundiales de estos productos aumentarán en 2.4% respecto de la CAGR desde 2021 hasta 2025 (Statista, 2020).

### 5.2 Segmentos

Como ya se ha mencionado anteriormente, el mercado de las OTC se divide en cinco segmentos: Analgésicos, Remedios Tos y Resfriado, Remedios Digestivos e Intestinales, Tratamiento de la Piel y Vitaminas y Minerales.

**Tabla 1**

*Distribución estimada de productos OTC en Estados Unidos para el 2022*

	Revenue in billion U.S. dollars	Share in percent
Total	26.85	100
Cough/cold remedies	10.21	38
Analgesics	6.73	25.1
Vitamins/minerals	3.9	14.5
Skin treatment	3.61	13.4
Digestives/intestinal remedies	1.81	6.7
Hand sanitizer	0.6	2.2

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

Con ventas de aproximadamente US\$ 10,200 millones, se espera que el segmento de Remedios para la tos y el Resfriado tenga una participación del 38% en el mercado OTC de Estados Unidos en el 2022. Como se puede apreciar el porcentaje más alto es el de Remedios para la Tos y Resfriado con un 38%, y el más bajo es el de los Digestivos e Intestinales que representa el 6.7%. Es importante considerar que el segmento del Alcohol en gel se presenta en esta tabla por el incremento que tuvo por la pandemia de COVID-19.

Los dos productos de Pills-Natur Lab, Andyox (antioxidante) y Rubbana (analgésico), forman parte de los segmentos de Analgésicos y Vitaminas y Minerales, como se aprecia en la tabla A del anexo 13 de distribución estimada del mercado de venta libre (OTC) de Estados Unidos en 2022. El segmento de Analgésico tiene un ingreso estimado de US\$ 6.73 billones en los Estados Unidos, lo que representa un 25.1% del total de OTC, mientras que el segmento

<sup>17</sup> CAGR son las siglas del inglés *Compound Annual Growth Rate*.

de Vitaminas y Minerales tiene un ingreso estimado de US\$ 3.9 billones, lo que representa un 14.5% del total de OTC. Los dos segmentos en los que Pills-Natur Lab tiene productos, suman un 39.6% del total de la distribución de los ingresos de las OTC para el año 2022, cantidad que se ha incrementado a comparación del 2021.

### **5.3 Comportamiento del consumidor**

Los productos de Pills-Natur Lab son analgésicos y antioxidantes, por lo que se debe considerar su uso por adultos, jóvenes y adultos mayores. Existen muchos tipos de analgésicos que sirven para aliviar diversos tipos de dolores, tales como dolores musculares, dolores de cabeza, dolores en las articulaciones, entre muchos otros dolores y malestares generales.

Por otro lado, los antioxidantes son suplementos que ayudan a fortalecer el organismo a través de sus nutrientes y otros componentes. La obtención de antioxidantes, ya sea de manera natural o con suplementos, es relevante para mantener la salud, evitar enfermedades y demorar el envejecimiento natural del cuerpo.

Debido a que los productos OTC no requieren de receta médica para su venta es recurrente la automedicación, ya que sirven para aliviar dolores y malestares leves que no necesitan de atención médica. Entre los analgésicos más importantes y usados están Paracetamol, Aspirina, Naproxeno, Ibuprofeno, y Celecoxib. Como se aprecia en la figura A del anexo 14, en el rubro de analgésicos se lograron ventas por US\$ 6,755.2 millones en el año 2022 en Estados Unidos, siendo los analgésicos para adultos los más utilizados con ventas por US\$ 4,451.4 millones, concentrando el 66% del total del mercado. De ello se puede entender que los consumidores finales de los analgésicos son personas que buscan aliviar dolores menores pero relevantes, buscan sentirse mejor y obtienen información por recomendación de amigos o familiares que atravesaron el mismo malestar, mientras que los consumidores de antioxidantes buscan prevenir malestares en el funcionamiento de su propio organismo, buscan ejercitarse o estar en actividad física constante ya sea por decisión propia o porque así lo requieren, y desean cuidar su salud para evitar problemas más adelante.

Como se puede apreciar en la tabla A del anexo 14 hay un incremento año a año en el consumo y la venta de los productos elaborados a base de hierbas. Si bien el crecimiento es progresivo (cerca de un 5.4% en el 2022) se aprecia una tendencia al alza en estas preferencias, sobre todo en los suplementos dietéticos. Esto va en línea con los productos que ofrecerá la alianza, los cuales tienen una receta exclusiva con componentes naturales, a base de hierbas, que los harían más atractivos para el consumidor final, diferenciándose de los otros tipos de medicamentos.

## **5.4 Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos**

Luego de que el mundo atravesara por una pandemia, un confinamiento obligatorio y el distanciamiento social, se produjeron grandes cambios a nivel personal y organizacional. Incluso hoy en día, cuando aún quedan pocos rezagos de la pandemia, las organizaciones siguen buscando adaptarse a “la nueva normalidad” y sobrellevar lo que se conoce como la cuarta revolución industrial, o también conocida como la revolución tecnológica, en donde priman conceptos como la era Digital, Big Data o la Inteligencia Artificial. Estas tecnologías cambiaron la forma en la que vivimos y nos relacionamos en un mundo más globalizado, cambios que se aceleraron aún más debido a la pandemia del COVID-19. Las innovaciones de todo tipo, tanto tecnológicas como organizacionales, en todas las industrias, tuvieron que cambiar para no quedar relegadas y desaparecer. Por ejemplo, el sector salud empezó a utilizar las atenciones médicas *on line* llamadas también e-Salud o telesalud para dar atención a los enfermos que lo requerían, pero que no podían hacerlo debido al confinamiento.

El anexo 15 muestra la proyección de ingresos previstos para los siguientes años en Estados Unidos en cuanto a las nuevas tendencias en eSalud, que incluye consultas médicas en línea, aplicaciones y dispositivos de salud (eHealth), y farmacia *on line*, en donde se espera una tasa de crecimiento anual de 8.17%, con un volumen de mercado proyectado de US\$ 14,430 millones para el 2027 (Statista, 2022c).

Como se puede ver, el uso de las nuevas tecnologías para recetas y atención virtual médica va en aumento, lo que significa que el acceso y facilidad de uso de estas nuevas herramientas servirán para acercar a los pacientes con los doctores. Ello conlleva a generar más recetas médicas lo que terminará en mayores compras de medicamentos.

## **5.5 Evolución del producto**

Los OTC son usados como tratamientos comunes por los médicos para pacientes con enfermedades leves, por lo que la presente investigación incluye, principalmente, a los Analgésicos y Antioxidantes (incluyendo las vitaminas).

El acceso a la salud, las actitudes y comportamientos del consumidor respecto a la medicación difieren notablemente de país en país. Las actitudes hacia la medicación, frecuencia de consumo de medicamentos y el punto en el cual la gente confía en consejos médicos en Internet son solo algunos puntos relacionados.

En países donde la voluntad política es alta, el gasto en OTC se encuentra por encima del promedio. En los países alrededor del mundo existen restricciones cuando se habla de acceso efectivo a la medicina, tales como copago de paciente, procesos tediosos e inequidad de seguros médicos. En términos generales, el acceso a la medicina es más alto en países con

ingresos más altos. Regulaciones especiales, como registros sanitarios o importaciones directas de otros países, contribuyen a mejorar este acceso. Las medicinas OTC cumplen un rol importante en el acceso a la salud de forma segura y eficiente. En aquellos países donde es difícil acceder a medicina prescrita, las personas recurren al autocuidado y automedicación.

La figura A del anexo 16 muestra que en los países donde la voluntad política a favor del acceso a la salud el gasto en OTC se encuentra por encima del promedio, como ocurre en Canadá, Estados Unidos y Japón, a diferencia de países como Argentina, Vietnam o México en donde la voluntad política tiene menor interés en el acceso a la salud, y el gasto en OTC es deficiente.

La actitud del consumidor y el comportamiento hacia la medicación difieren de país en país (Statista, 2020). En Alemania y Estados Unidos, por ejemplo, alrededor del 50% de la población se somete a chequeos médicos regulares, a diferencia del 28% de Inglaterra. Además, se sabe que en estos tres países, el 50% de los consumidores hacen algo para cuidar su salud, y la frecuencia de consumo de medicamentos es alta: más del 15% de los encuestados toma medicamentos varias veces al día. Por otro lado, más del 30% de los encuestados afirman que toman medicación sólo cuando es necesario.

Respecto a consejos en línea, solo el 21% de alemanes piensa que puede encontrar el tratamiento correcto, mientras que el 37% en Inglaterra y el 41% en los Estados Unidos confía en Internet cuando lo requieren (ver figura B del anexo 16). Aunque los americanos e ingleses consideran posible encontrar tratamiento en Internet, la información de productos adicionales parece no ser razón para comprar *on line*. Las razones principales para comprar medicinas *on line* en Estados Unidos, Inglaterra y Alemania son el envío de los medicamentos a sus domicilios y los precios más bajos. Solo del 7% al 12% de los encuestados en Estados Unidos, Alemania e Inglaterra nunca toman medicación alguna, lo que se aprecia en la figura C del anexo 16.

La figura D del anexo 16 demuestra que los alemanes son los que menos confían en consejos médicos *on line* (solo el 21% de los encuestados); sin embargo, son quienes más compran medicinas *on line* (64% en promedio versus el 43% promedio de estadounidenses y el 37% de ingleses).

Según la figura E del anexo 16, son los estadounidenses quienes más toman medicamentos regularmente (60% a más versus los alemanes que están de 50% a 60%) y son quienes usan aplicaciones de salud más frecuentemente (38% versus 21% de los alemanes).

## **5.6 Tasas de crecimiento**

El mercado de las medicinas OTC ha crecido constantemente, siendo dependiente de la legislación de cada país. Como ya se ha mencionado, este mercado se divide en cinco segmentos, y la presente investigación se enfocará en evaluar la tasa de crecimiento principalmente de los analgésicos y vitaminas y minerales. En la figura A del anexo 17 se observa el ingreso mundial de productos OTC del 2021 distribuido según segmentos, donde los analgésicos representan un 22% y las vitaminas y minerales un 17% de los ingresos.

Los ingresos de analgésicos en Estados Unidos ascienden a US\$ 6.73 billones en el 2022 (Statista, 2022d). Comparando globalmente, la mayoría de los ingresos provienen de Estados Unidos (US\$ 6,726 millones en 2022). En la figura B del anexo 17 se observa los ingresos anuales en billones de dólares desde el 2016 proyectado al 2027.

Este mercado tiene una tasa de crecimiento anual de 5.91% (CAGR 2022-2027). En la tabla A del anexo 17 se puede observar la tasa de crecimiento anual desde 2016 hasta 2027. En la figura C del anexo 17 se observa cómo ha ido variando la tasa de crecimiento año a año, destacando un gran decrecimiento en el año 2020 (inicio de la pandemia mundial). Otra tendencia importante es la prevalencia de enfermedades crónicas, lo que conlleva a una creciente demanda de analgésicos por personas que padecen de dolor crónico o severo.

Por otro lado, los ingresos provenientes de las vitaminas y minerales ascienden a US\$ 3.90 billones en el 2022 (Statista, 2020). A nivel internacional, la mayoría de los ingresos provienen de China (US\$ 4,696 millones en 2022). En la figura D del anexo 17 se observan los ingresos por vitaminas y minerales en billones de dólares, apreciándose así que año a año hay un aumento en los ingresos. Este mercado tiene proyectado crecer anualmente en 4.13% (CAGR 2022-2027). La tabla B del anexo 17 muestra el crecimiento anual en porcentajes desde 2017 hasta 2027, dichos porcentajes varían ligeramente año a año variando desde 3.82% hasta 4.41%.

Actualmente, las personas prefieren productos saludables y orgánicos para mejorar su sistema inmune. Asimismo, se espera que la creciente conciencia de cuidado de la salud y la nutrición promueva mayores ingresos por la compra de vitaminas y minerales.

## **5.7 Canales de comercialización**

Los valores de mercado OTC representan los ingresos de la suma de sus segmentos en función de los precios al consumidor final. Incluye tanto productos que se venden exclusivamente en farmacias como productos que se pueden comprar en otros lugares.

Como se puede apreciar en la figura A y en la tabla A del anexo 18, los ingresos por segmentos de las OTC en Estados Unidos así como la sumatoria entre los analgésicos y las

vitaminas y minerales ha ido en aumento en los últimos años, pasando de US\$ 7.95 mil millones en el 2016 a US\$ 9.32 mil millones en el 2020, teniendo una estimación de US\$ 13.74 mil millones para el 2027 (Statista, 2022f).

El comercio en línea ha cambiado ampliamente la estructura de comercialización de bienes. Actualmente, el 55% de la población mundial realiza compras *on line*; el alcance de Internet y de los dispositivos móviles han incrementado el número de tiendas virtuales, esto también influye bastante en el comportamiento de los consumidores.

Hoy en día, hay dos grandes formas para que un minorista pueda ofrecer productos o servicios al mercado: *on line* y *off line*, como se puede ver en la figura B del anexo 18. El canal de distribución en línea se refiere a la compra de bienes físicos en el comercio minorista en línea. En otras palabras, la compra se realiza a través de Internet, en una PC de escritorio, tableta o teléfono inteligente. El canal de distribución *off line* cubre todas las compras en tiendas físicas. El porcentaje de compra de OTC en Estados Unidos se realiza mayoritariamente en tiendas físicas. El índice de penetración de comercio *on line* en los principales cuatro mercados del mundo se ha incrementado ligeramente en tres años (del 2017 al 2019)

Es importante mencionar que la cadena de farmacias que tiene un mayor número de tiendas en Estados Unidos al 2021 es CVS Health Corporation (Statista, 2022g), con más de 9,000 tiendas, seguido de Walgreens Boots Alliance con 8,600, según se puede apreciar en la figura C del anexo 18.

## **5.8 Conclusiones**

Se puede concluir que, gracias a los avances y desarrollo tecnológico en el mundo, es posible esperar la mejora del sector salud ya que siempre está a la vanguardia de la ciencia e innovación. Por lo tanto, se esperaría una mayor demanda y crecimiento de este mercado.

Por su parte, las personas están cada vez más preocupadas por su propia salud y bienestar personal, lo cual amplía el mercado de salud y bienestar. Y, al ser más accesible a través de Internet, es que existe hoy en día una ventana de oportunidades en el sector salud, sobre todo porque la población está sobreponiéndose a una pandemia.

Por otro lado, si bien CVS ha cerrado algunas tiendas en Estados Unidos, lo ha hecho por estrategia, al querer aprovechar los canales digitales (desean impulsar sus ventas por Internet) y evitar los altos costos fijos de los canales tradicionales de punto de venta; ya que se han abierto nuevos mercados (telesalud) por la facilidad de acceder a éstos, y el objetivo de la compañía es aprovechar este nuevo formato de tienda.

## **CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DEL ACUERDO COMERCIAL PILLS-NATUR LAB Y CVS**

### **6.1 Visión del Acuerdo Comercial Pills-Natur Lab y CVS**

La visión del acuerdo con CVS es de largo plazo, de un horizonte de al menos 20 años, el que -dependiendo de los resultados- podría alargarse por mucho más tiempo, sobre todo si es beneficioso para los objetivos comerciales de ambos socios. El plan es empezar en el estado de Florida y luego introducirse en otros estados y ciudades en donde CVS tiene fuerte presencia, tales como Nueva York, Boston, Houston.

Como todo plan a largo plazo también se busca fortalecer los objetivos económicos mediante la minimización de los riesgos de inversión (publicidad y distribución) para aumentar las ventas en el mercado estadounidense a través de la marca blanca. El acuerdo comercial de producción/distribución permitirá tener operaciones más rápidas por la experiencia y presencia de CVS en el país, y contar con nuevos canales de distribución, además de incrementar el nivel de ventas al aprovechar los puntos de venta, reputación y nivel de ventas que tiene CVS actualmente.

### **6.2 Objetivo general del acuerdo comercial**

El principal objetivo del acuerdo comercial con CVS es mejorar la rentabilidad del negocio en Estados Unidos, a través de la realización de un producto de marca blanca en donde se producen y entregan los productos con la marca CVS. Se ha identificado que actualmente la presencia de Pills-Natur Lab no se está desarrollando como se esperaba, por lo que se busca incrementar las ventas y beneficiar a la empresa con los servicios y puntos de venta de CVS a través de un acuerdo comercial que sea positivo para ambas partes.

Firmar un acuerdo comercial con CVS permitiría aprovechar su sólida presencia y Pills-Natur Lab brindaría un producto de calidad, diferenciado y a un precio más competitivo, lo que permitiría incrementar los márgenes de ganancia del distribuidor y el incremento de las ventas del fabricante, aprovechando las economías de escala. Asimismo, en el largo plazo, se buscará ingresar a otros estados en donde CVS tiene mayor presencia, para lograr importantes ingresos gracias a este acuerdo comercial.

### **6.3 Objetivos estratégicos del acuerdo comercial**

Se han establecido los siguientes objetivos estratégicos para un primer período de cinco años y que tienen un enfoque de crecimiento, rentabilidad y continuidad:

- **Objetivo 1.** Aumentar las ventas en 5% anual durante los primeros cinco años.

- **Objetivo 2.** Incrementar la Rentabilidad para el Accionista (ROE<sup>18</sup>) en 10% al final de los cinco años del acuerdo comercial.
- **Objetivo 3.** Al finalizar el acuerdo comercial de cinco años con CVS, expandirnos a otros estados mediante nuevos acuerdos comerciales.

#### **6.4 Planteamiento general del acuerdo comercial**

El acuerdo comercial propuesto es que Pills-Natur Lab producirá y venderá una producción exclusiva de antioxidantes (Andyox) y de analgésicos (Rubbana) como marca blanca a CVS. La marca blanca es una línea de productos genéricos que el minorista vende bajo su nombre; es decir, estas mercancías se comercializarán bajo el logo y marca del establecimiento comercial.

Al trabajar como una marca blanca de CVS, los costos en publicidad para Pills-Natur Lab disminuirían pues se aprovecharía como punto importante que la marca CVS estaría respaldando los productos, pues es importante que los medicamentos de venta libre se conviertan en marcas populares, ya que esto incrementará el deseo de los minoristas de proveerse del producto. Además, gracias a la receta de la elaboración de los productos con algunos ingredientes naturales, se crearía un producto exclusivo con valor agregado para el éxito del acuerdo comercial.

Para CVS la ventaja se traduciría en la diferencia de precios respecto de los competidores de antioxidantes y analgésicos, además que los productos exclusivos con la receta de Pills-Natur Lab no pueden ser encontrados en otros productos similares.

Como se puede apreciar en la figura A del anexo 19, el precio promedio de las marcas de tabletas internas en Estados Unidos varía de acuerdo a la marca, pero el precio de venta de Rubbana es de US\$ 3.55, el cual es menor a todas las demás marcas.

Para el caso de las marcas líderes de multivitaminas en Estados Unidos, el precio de venta de Andyox es de US\$ 8.25 que es más alto que la marca privada más cara, la cual tiene un precio de US\$ 7.38, pero es más baja que el promedio de precio de tienda de todas las marcas de la categoría que es de US\$ 11.59, como se puede observar en la figura B del anexo 19. Esta diferencia de precios es importante para que CVS considere firmar un acuerdo comercial con Pills-Natur Lab.

---

<sup>18</sup> ROE por las siglas del inglés *Return on Equity*.

## 6.5 Modelo de negocio del acuerdo comercial<sup>19</sup>

El modelo de negocio busca generar valor para CVS mediante un acuerdo comercial de marca blanca, distribuidor que venderá los productos (analgésicos y antioxidantes) de Pills-Natur Lab con la marca de CVS y en todos sus puntos de venta dentro de Florida.

Es por ello que la propuesta de valor es lograr un acuerdo comercial que genere un beneficio económico para ambas partes. Ello implica no solo lograr el acuerdo, sino también buscar siempre la eficiencia, reducción de costos y el desarrollo y mejora de los productos con investigación y desarrollo para, posteriormente, lograr más acuerdos comerciales en otros Estados y extender la duración de estos.

## 6.6 Cadena de valor del acuerdo comercial<sup>20</sup>

Como se presentó anteriormente, la cadena de valor es una herramienta que sirve para realizar el análisis interno de la compañía e identificar las actividades primarias y de apoyo que permitan distinguir la ventaja competitiva que se espera lograr con el acuerdo comercial. En el presente caso será necesario incrementar la eficiencia de los procesos de producción, reducir gastos y lograr un acuerdo eficiente en el largo plazo. Por lo tanto, la cadena de valor empieza desde la recepción de los insumos, producción de medicamentos y almacenamiento, hasta la entrega de los productos listos al cliente CVS.

### 6.6.1 Actividades principales

- **Logística de Entrada.** Son todas las actividades logísticas necesarias para el correcto proceso de producción. Ello comprende la recepción de insumos, abastecimiento, inventariado, etiquetado, almacenamiento y otras actividades necesarias para el proceso de almacenaje, como el control y planificación.
- **Operaciones.** Comprende todas las actividades y procesos de producción de los productos, tanto de los analgésicos como de los antioxidantes (vitaminas) que, debido al acuerdo comercial, se realizarán bajo la marca de CVS, directamente para su consumo. Igualmente, el control de calidad, y la supervisión servirán para tener productos en las mejores condiciones, realizándose el control de inventarios, informes de salida, de ventas y planificación.
- **Logística de Salida.** Son todas las actividades y procesos para la entrega, despacho y venta al cliente CVS, buscando despachar los productos sin demora y a su almacén de distribución, para que los lleven a sus puntos de venta.

---

<sup>19</sup> Osterwalder y Pigneur, 2011. Ver anexo 20.

<sup>20</sup> Porter, 1980. Ver anexo 21.

- **Marketing y ventas.** Son todas las actividades y estrategias relevantes para mejorar la penetración en el mercado y la reputación de la marca, que permitan dar confianza en la atención al cliente final.
- **Atención al cliente.** Comprende programas y estrategias para mejorar la experiencia, la confianza y la atención del cliente final de CVS. Ello incluye la mejora continua para mejorar los resultados del acuerdo comercial.

### 6.6.2 Actividades de soporte

- **Infraestructura.** Comprende actividades y equipos administrativos (como Finanzas, Contabilidad, Planeamiento, Control de Calidad) y actividades relacionadas con la dirección general, gobierno corporativo y sistemas de la empresa. Ello es importante para dar lineamiento y control a los resultados esperados.
- **Gestión de Recursos Humanos.** Esta gestión implica contratar y mantener colaboradores capacitados y contentos, quienes podrán llevar a cabo el acuerdo comercial siendo eficientes en su trabajo. Es muy importante porque de ellos depende todo el proceso, la estrategia, operaciones y el buen servicio ofrecido.
- **Desarrollo de Tecnología.** Comprende programas y estrategias de investigación y desarrollo para estar a la vanguardia del servicio de la salud, y mejorar la experiencia y la atención al cliente al ofrecer siempre mejores productos y servicios; también se busca mejorar los procesos internos de la compañía.
- **Compras.** Las compras sirven y apoyan los procesos operativos del acuerdo comercial, generando eficiencias en costos y obteniendo ahorros operativos durante todo el proceso. Son muy importantes para mantener un eficiente nivel de costos.

### 6.7 Estrategia y ventajas competitivas

La empresa Pills-Natur Lab ha venido desarrollando una estrategia competitiva de liderazgo en costos y de exclusividad de sus productos; ello consiste en ofrecer al mercado la mejor relación calidad-precio. Esta estrategia es compatible con CVS, pues ellos se han enfocado en el alto valor y popularidad de su marca. De esta forma, se propone desarrollar un acuerdo comercial que contempla una estrategia de marca blanca o marca del distribuidor, lo cual significa que, bajo un subcontrato de producción, Pills-Natur Lab desarrollaría los productos con el nombre de CVS para poder venderlos bajo esta marca y nombre, ya reconocida, en los puntos de venta del estado de Florida.

Como se puede apreciar en la figura A del anexo 22, el precio de venta del analgésico Rubbana de Pills-Natur Lab es de US\$ 3.55 por cada tableta, lo cual es mucho más bajo que el de sus competidores en Estados Unidos. De la misma forma, como se puede apreciar en la figura B del anexo 22, el precio de venta del multivitamínico de Pills-Natur Lab (Andyox) es de US\$ 8.25 por cada frasco de 30 unidades, el cual es competitivo en el mercado de Estados Unidos.

Este acuerdo comercial es beneficioso para CVS porque recibirá mayores ganancias tanto por el incremento de ventas como por los mejores márgenes obtenidos debido al precio competitivo de los productos de Pills-Natur Lab. Por su parte, el acuerdo también es beneficioso para Pills-Natur Lab, pues aprovecharía las economías de escala por los grandes volúmenes de producción que requiere el acuerdo comercial y podría expandirse a otros Estados en los próximos cinco años.

### **6.8 Sinergias que genera el acuerdo comercial**

Las sinergias que se generarán gracias a este acuerdo comercial permitirán destinar la totalidad de la producción de Estados Unidos para la marca blanca y, de esta forma, generar ahorros en comercialización y en distribución, así como en publicidad, reduciendo costos y generando mayor utilidad.

En sus dos productos (antioxidantes y analgésicos) Pills-Natur Lab está por debajo del precio promedio del mercado, generando un margen de utilidad importante para CVS, pues podría generar mayores ganancias con el mismo precio de mercado de productos similares, pero con márgenes mayores. El ahorro que pudiera generar Pills-Natur Lab sería utilizado para invertir en activos fijos y, de esta forma, generar mayores ganancias por economías de escala lo que permitiría incrementar su capacidad productiva para futuros acuerdos comerciales con CVS.

### **6.9 Ejes directrices del acuerdo comercial**

Los ejes directrices del acuerdo comercial se han enfocado en cuatro perspectivas:

#### **6.9.1 Centrado en satisfacción del cliente**

Centrado en el cliente significa ofrecerles una experiencia importante, es un principio que busca tratar al cliente de forma correcta. Para ello Pills-Natur Lab ha propuesto mejorar la satisfacción de su cliente (CVS) y mantenerse en un continuo proceso de mejora; además, buscará la fidelización y ello permitirá la expansión en los diferentes estados mediante la renovación y/o extensión de contratos del acuerdo comercial.

### **6.9.2 Innovación y desarrollo de productos y del recurso humano**

La innovación de productos es el proceso de desarrollar e introducir al mercado nuevos productos que posean características y funciones mejoradas. Como parte del pilar estratégico perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Pills-Natur Lab propone potenciar el área de Investigación y Desarrollo (I&D) que sea responsable de mejorar sus propios productos en beneficio del cliente, siendo necesario aumentar la inversión en esta área.

### **6.9.3 Rentabilidad y expansión**

La rentabilidad de una empresa se considera es uno de los indicadores financieros que permite medir la relación entre la ganancia obtenida y los recursos invertidos para obtenerla. Para este objetivo Pills-Natur Lab propone medir la rentabilidad mediante el incremento del ROE, calculando el beneficio neto dividido por sus fondos propios. La empresa también busca tener presencia en otros estados gracias al aumento de contratos comerciales con otras sedes de CVS dentro de Estados Unidos.

### **6.9.4 Productividad**

Es el conjunto de acciones que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos de una organización; para ello, es importante una buena gestión empresarial apoyada en herramientas y técnicas que permitan que las actividades operativas sean eficientes. Pills-Natur Lab tiene como objetivo mejorar la eficiencia en la producción reduciendo costos en un 5% anual.

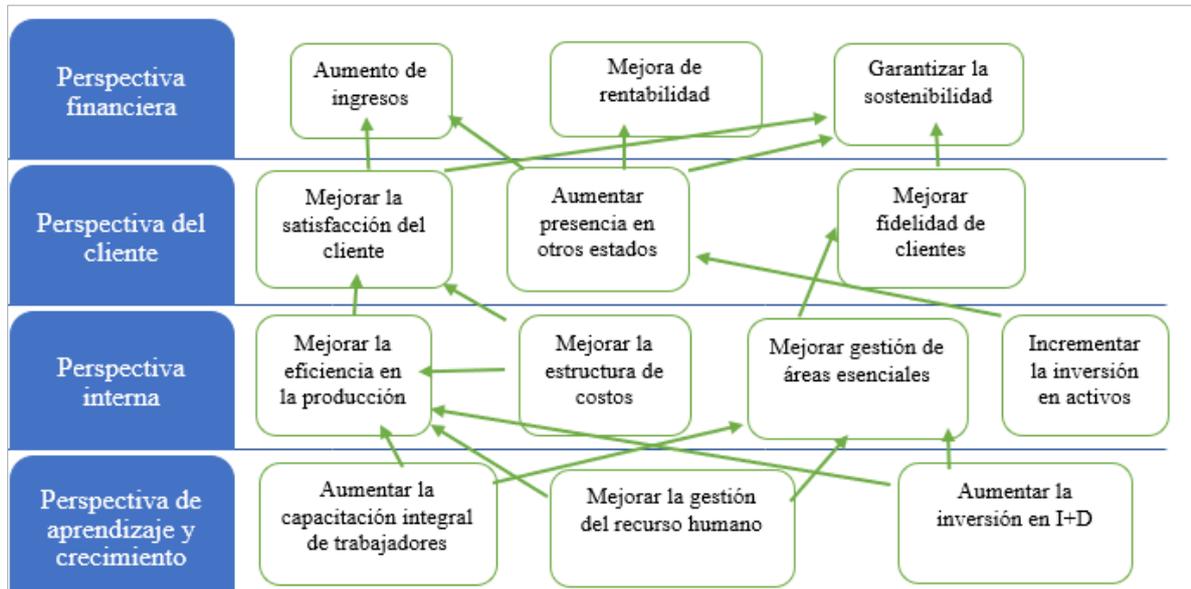
### **6.10 BSC del acuerdo comercial**

El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología de medición del desempeño que puede ayudar a la alta gerencia a manejar la estrategia y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Internamente, el BSC es familiar para muchos ejecutivos como parte central de su sistema continuo de gestión. También puede ser aplicado externamente para suministrar un esquema que identifique, inicie, gobierne, maneje, opere y, en algunos casos, finalice las asociaciones. Desarrollado por David Norton, de Reinassance Solutions Inc. y el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard, el BSC es un esquema de medición del desempeño con dos objetivos principales: Convertir la estrategia de la compañía en acciones específicas para los diferentes componentes y, comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización (Kaplan y Norton, 1996).

En el presente caso, el desarrollo del BSC servirá para tener un mejor control en los objetivos del acuerdo comercial con CVS y crear valor a largo plazo.

**Figura 1**

**Balanced scorecard del acuerdo comercial**



Nota: Adaptado de Kaplan y Norton, 1996.

### 6.11 Mapa estratégico del acuerdo

El Cuadro de Mando Integral<sup>21</sup> brinda un marco que permite describir y controlar objetivos y metas de forma coherente y sencilla. De acuerdo con las cuatro ejes directrices que se han identificado anteriormente se armó un cuadro de mando con metas, actividades y frecuencia de medición para medir el éxito del acuerdo.

<sup>21</sup> Ver anexo 23.

## CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES

Los planes funcionales abarcan las áreas más importantes de la empresa y están orientados hacia la expansión y crecimiento del acuerdo comercial y, por lo tanto, del negocio. Asimismo, resulta fundamental cumplirlos para cumplir los objetivos estratégicos del negocio los cuales son:

- **Objetivo 1.** Aumentar las ventas en 5% anual durante los primeros cinco años.
- **Objetivo 2.** Incrementar el ROE en 10% al final de los cinco años del acuerdo comercial.
- **Objetivo 3.** Al finalizar el acuerdo comercial de cinco años con CVS, expandirnos a otros estados mediante nuevos acuerdos comerciales.

Por ello, resulta importante identificar a través de un análisis FODA las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Pills-Natur Lab que se tendría al realizar un acuerdo comercial (ver anexo 24) para, posteriormente, realizar un análisis FODA Cruzado (ver anexo 25), y elaborar estrategias alineadas con los objetivos estratégicos vistos anteriormente.

Las estrategias propuestas serían las siguientes:

**Tabla 2**

### *Estrategias del FODA cruzado*

Tipo	Acción estratégica
FO	Invertir en expansiones a nuevos Estados en donde CVS tiene presencia.
FO	Mejorar y desarrollar nuevos productos para incrementar las ventas.
FO	Aprovechar la mayor cantidad de puntos de venta para satisfacer la demanda de productos genéricos de calidad y a precio competitivo.
DO / DA	Buscar la satisfacción y fidelidad del cliente.
DO / DA	Expandirse a otros Estados en donde CVS tiene presencia para potenciar el crecimiento.
FA / DA	Buscar eficiencia de costos que permita a la alianza ser más competitiva y optimizar procesos para hacer frente a cualquier inconveniente.
FA	Fortalecer la posición de mercado de la alianza frente a la entrada de nuevos competidores.
FA	Inversión en I+D para ser transparentes en los procesos productivos de la alianza.

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

De esta lista de acciones estratégicas se escogerán aquellas que mejor se adapten a los objetivos estratégicos, de acuerdo a la tabla 3, donde se aprecia que la estrategia más importante para el éxito del acuerdo comercial sería buscar la expansión hacia otros estados en donde CVS tiene presencia; es decir, se buscan estrategias de crecimiento y penetración de mercado que estén alineadas con los objetivos estratégicos del acuerdo comercial. Para ello se debe buscar la satisfacción y fidelidad del cliente CVS mediante investigación y desarrollo, además de demostrar que obtienen mayores beneficios de rentabilidad gracia a los precios competitivos y

a los productos exclusivos de Pills-Natur Lab que resultan más atractivos para los consumidores.

También es necesario buscar la eficiencia y el liderazgo en costos; de esa manera, se pueden lograr menores costos de producción y mejorar los márgenes de utilidad que ayudarán con el flujo de caja y que permitirán, posteriormente, invertir en la expansión hacia otros estados gracias a nuevos acuerdos comerciales. Es por ello que todos los planes funcionales estarán orientados a cumplir con las estrategias lo que, a su vez, permitirá cumplir con los objetivos estratégicos.

**Tabla 3**

***Alineamiento de estrategias***

Acción estratégica	Objetivos estratégicos			TOTAL	Tipo de estrategia
	Aumentar las ventas en 5% anual durante los primeros 5 años	Incrementar el ROE en 10% al final de los 5 años del acuerdo comercial.	Al finalizar el acuerdo comercial de 5 años con CVS, expandirse a otros estados mediante nuevos acuerdos comerciales		
Invertir en expansiones a nuevos Estados en donde CVS tiene presencia.	X	X	X	100%	Penetración de mercado.
Mejorar y desarrollar nuevos productos para incrementar las ventas.	X	X		77%	
Aprovechar la mayor cantidad de puntos de venta para satisfacer la demanda de productos genéricos de calidad y a precio competitivo.	X	X	X	100%	Penetración de mercado.
Buscar la satisfacción y fidelidad del cliente.	X	X	X	100%	Penetración de mercado.
Expandirse a otros Estados en donde CVS tiene presencia para potenciar el crecimiento.	X	X	X	100%	Penetración de mercado.
Buscar eficiencia de costos que permita a la alianza ser más competitiva y optimizar procesos para hacer frente a cualquier inconveniente.		X		33%	
Fortalecer la posición de mercado de la alianza frente a la entrada de nuevos competidores.			X	33%	
Inversión en I+D para ser transparentes en los procesos productivos de la alianza.			X	33%	

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**7.1 Plan de Operaciones**

**7.1.1 Objetivos**

De acuerdo con los objetivos de Pills-Natur Lab, los objetivos del área de Operaciones son: mejorar la eficiencia en la producción al disminuir los costos de producción en un 5% en cinco años; como segundo objetivo se busca mejorar la estructura de costos reduciendo los gastos administrativos en un 5% de forma anual y, como último objetivo, se espera incrementar

la inversión en activos fijos aumentando la capacidad de producción en 20% en un periodo de tiempo de cinco años.

### 7.1.2 Plan de actividades

- Incrementar la inversión en activos fijos.** De acuerdo a las proyecciones de los ingresos de CVS en Estados Unidos en el caso de analgésicos y de vitaminas, es necesario un incremento de la inversión en activos fijos en los siguientes cinco años. Considerando el estudio de mercado de Statista (s.f.b), se aprecian los ingresos de CVS hasta el 2021 y su proyección hasta el 2025; y en el mismo reporte presenta la distribución de ingresos de CVS con respecto a sus líneas de negocios hasta el 2021 y su proyección al 2025. En cuanto a la distribución de ingresos para el año 2022 a las OTC le corresponde un 5.9%, mientras que a los medicamentos con prescripción médica les corresponde un 30.8% y a los servicios farmacéuticos un 63.3%. Con esta información se puede estimar el porcentaje de crecimiento para los OTC, en específico para CVS, el mismo que se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 4**

#### *Proyección de crecimiento de productos OTC*

<b>CVS Revenue in billions US\$</b>									
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	199.6	214.67	226.28	237.12	247.85	259.02	270.63	283.66	295.56
<b>CVS Porcentaje de distribución por línea de negocios</b>									
OTC	6.50%	6.30%	6.10%	5.90%	5.80%	5.70%	5.60%	5.46%	5.37%
Prescription drug	26.90%	28.30%	29.80%	30.80%	31.80%	32.90%	33.80%		
Pharmacy services	66.60%	65.40%	63.30%	63.30%	62.40%	61.50%	60.60%		
<b>CVS Revenue por línea de negocios in billions US\$</b>									
OTC	12.97	13.52	13.80	13.99	14.38	14.76	15.16	15.49	15.87
Prescription drug	53.69	60.75	67.43	73.03	78.82	85.22	91.47		
Pharmacy services	132.93	140.39	143.24	150.10	154.66	159.30	164.00		
<b>Porcentaje de crecimiento de OTC</b>					<b>4.75%</b>	<b>4.70%</b>	<b>4.65%</b>	<b>4.19%</b>	<b>4.44%</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

Los ingresos de las OTC para CVS se incrementarán en un 4.55% en promedio entre los años 2023 hasta el 2027. Para responder a estas proyecciones, el volumen de producción de las dos líneas en estudio requiere de una inversión en activos fijos anual para cubrir todo el mercado de Estados Unidos.

**Tabla 5*****Inversión en activos fijos***

Estados Unidos	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Capacidad de los edificios, miles de unidades	237	235	228	233	245	257	267
Capacidad de la maquinaria, miles de unidades	210	217	225	233	243	254	267
Capacidad de producción, miles de unidades	210	217	225	233	243	254	267
<b>Rubbana</b>							
Personas en producción	24.58	29.43	30.52	31.64	32.79	33.82	34.98
Volumen de producción, miles de unidades	100	120	126	132	138	144	150
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	4.07	4.08	4.12	4.16	4.20	4.24	4.29
<b>AndyOx</b>							
Personas en producción	28.57	24.97	25.90	26.85	27.82	28.70	29.68
Volumen de producción, miles de unidades	105	92	96	101	106	110	115
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	3.68	3.68	3.72	3.76	3.80	3.83	3.87

Nota: Elaboración propia, 2023.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la capacidad de producción se incrementaría en un 22.9%, invirtiendo tanto en maquinaria como en infraestructura para alcanzar el volumen de producción requerido de acuerdo a las estimaciones de crecimiento de ingresos tanto para analgésicos como para vitaminas. Así, la capacidad de producción se incrementará de 217,000 unidades a 267,000 unidades en un periodo de cinco años, superando la meta establecida de 20%. Es importante mencionar que en las estimaciones, la eficiencia productiva se incrementará en un 5.1% en los siguientes cinco años para las dos líneas de producción.

- **Disminuir los costos de producción en un 5% en cinco años.** Debido a las proyecciones anuales de incremento de capacidad de producción, esto genera economías de escala a favor de Pills-Natur Lab en su sede de Estados Unidos, lo cual se puede apreciar en la eficiencia productiva de las dos líneas de producción. Como se puede apreciar en la tabla 6, en los estados financieros proyectados el total de costos variables en el año 2022 es de € 43,746 miles y en el año 2027 es de € 43,007 miles. En estas cifras parece que no hay una diferencia importante, pero en su porcentaje con respecto a las ventas se puede apreciar una disminución de los costos variables, pues en el año 2022 los costos variables son el 38.9% de las ventas, mientras que en el 2027 representan un 35.3%, esto equivale a una disminución del 3.6% en un periodo de cinco años.

**Tabla 6****Estados financieros proyectados Rubbana - AndyOx**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Ventas netas</b>	99,181	112,573	115,601	114,748	116,387	119,112	121,929
<b>Costos variables</b>							
<b>Rubbana</b>							
Compras de materiales y suministros	18,941	22,341	20,778	21,180	21,591	21,964	22,378
Costos variables de personal	4,213	4,954	4,946	5,042	5,140	5,228	5,327
Transporte	65.96	82.17	65	65	65	65	65
<b>AndyOx</b>							
Compras de materiales y suministros	9,904	8,522	9,360	9,581	9,810	10,027	10,265
Costos variables de personal	5,180	4,443	4,466	4,571	4,681	4,784	4,898
Transporte	69.36	68.31	74	74	74	74	74
Cambios en inventarios	-761	3,335	-1,087	469	1	1	1
Total costos variables	37,612	43,746	38,600	40,982	41,362	42,142	43,007
Beneficio bruto	61,570	68,827	77,000	73,766	75,025	76,970	78,921

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Reducir los gastos administrativos en un 5% de forma anual.** Debido al acuerdo comercial con CVS se tiene una menor carga administrativa pues se tendría un único cliente en Estados Unidos, lo que permite una reducción del 5% anual en los gastos administrativos.

**Tabla 7****Proyección de costos fijos**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Costos fijos</b>							
Administración	9,074	9,074	8,620	8,189	7,780	7,391	7,021
Control de calidad	7,000	8,600	6,040	6,040	6,040	6,040	6,040
Mejora en la eficiencia de costos	4,900	5,000	5,050	5,101	5,152	5,203	5,255
Costos del inventario de existencias	101	50	84	84	84	84	84
Total costos fijos	21,075	22,724	19,794	19,414	19,055	18,718	18,400
Beneficio operativo antes de Depreciación (EBITDA)	27,186	31,545	44,465	41,809	43,619	46,089	48,540

Nota: Elaboración propia, 2023.

De acuerdo a la tabla de los estados financieros proyectados, el total de costos fijos tiene una disminución gradual en la proyección a cinco años, donde su peso porcentual con respecto a las ventas disminuye en un 5.1% en este periodo.

**7.1.3 Presupuesto de Operaciones**

Según las estimaciones de ventas para los siguientes cinco años, una inversión en activos fijos es necesaria, pues se tiene que incrementar tanto la capacidad de maquinaria como la capacidad en infraestructura en las dos líneas de productos.

De acuerdo con la tabla 8, la capacidad de producción de los edificios se tiene que incrementar de 235,000 unidades a 267,000 unidades, mientras que la capacidad de producción en maquinaria se tiene que incrementar de 217,000 unidades a 270,000 unidades, pues para el

año 2027 se requiere producir 150,000 unidades de Rubbana y 115,000 unidades de AndyOx. Esta inversión en gastos de capital se puede apreciar en el estado de flujo de caja proyectado que está expresado en miles de Euros (€).

**Tabla 8**

***Flujo de caja proyectado***

Estado de flujo de caja (miles EUR)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Gastos de capital</b>							
Edificios	1,070	0	426	1,449	2,131	2,046	2,046
Maquinaria	3,050	2,970	2,569	2,665	2,826	2,954	3,147
Total gastos de capital	4,120	2,970	2,995	4,114	4,957	5,000	5,193
Flujo de caja antes de financiación	17,949	25,362	34,581	31,225	31,504	33,883	36,234

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

En los gastos de capital se puede apreciar la inversión en edificios, así como la inversión en maquinaria en los siguientes cinco años, inversión que debe de ser sostenida y respaldada por la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo que la empresa ha venido reservando para este tipo de inversión.

La inversión en los próximos cinco años en edificios será de € 8,098,000, mientras que en maquinaria será de € 14,161,000, solo en los Estados Unidos; esto conlleva a una inversión total de € 22,508,000.

**7.2 Plan comercial**

Pills-Natur Lab busca conocer mejor al mercado en el cual va a introducir sus productos a través de CVS. Por ello, es importante la oferta y demanda del sector, conocer a sus competidores y contra esto promover los beneficios de sus analgésicos y vitaminas, así como identificar las oportunidades y amenazas existentes. Luego de conocer el sector, es importante definir estrategias comerciales para posicionar los analgésicos y antioxidantes y lograr un crecimiento de ventas durante los próximos cinco años.

El Account-Based Marketing (ABM) o Marketing de cuentas claves es una estrategia Business to Business (B2B) para cuentas de gran valor, que facilita que los profesionales de Marketing identifiquen y se enfoquen en las cuentas que más valoran. En el presente caso, se ha buscado crear sinergias con CVS y beneficiar a ambas empresas, al ser ellos un negocio con muchos puntos de venta en todo Estados Unidos y poseer un gran canal de distribución, buscando una relación B2B. “Marketing y Ventas deberían estar sincronizados de forma tal que Marketing consiga el tipo de negocio que Ventas quiere” (Golec *et al.*, 2019).

Si se quisiera incluir la estrategia ABM en el acuerdo comercial es necesario realizar un plan piloto; después, tomar como referencia estas medidas base y luego, ejecutar el plan piloto según los autores de la presente investigación. Pillsens principalmente está enfocada en

el incremento de ingresos netos, la reducción de costos de producción y de gastos operativos (publicidad y distribución) para incrementar las ventas, todo ello se encuentra en concordancia con la perspectiva financiera.

Para este acuerdo comercial en Estados Unidos fue necesario segmentar el mercado. El Total Addressable Market (TAM) o Mercado Disponible Total incluiría a todas las farmacias de Estados Unidos, las cuales no serían un objetivo estratégico de Marketing para Pills-Natur Lab. Luego, sigue el *targeted market* o mercado objetivo, que incluye a las farmacias que venden analgésicos y antioxidantes, e incluso podría incluir a muchas farmacias para las que Pills-Natur Lab no tendría suficientes recursos o no recibiría una alta rentabilidad. En cuanto al *target accounts* o cuentas objetivo en las que se enfocará Pills-Natur Lab son las tiendas de CVS Pharmacy, que son alrededor de 9,000 locales en todo Estados Unidos.

Así, se decidió empezar por las Top Accounts o Cuentas Top ubicadas en el estado de Florida, que tiene el 10% del total de locales de CVS (aproximadamente 856 locales) donde las áreas de Marketing y Ventas enfocarán sus esfuerzos. Finalmente, se decidió enfocar los mayores esfuerzos y recursos en ciudades como Miami que es donde hay mayor concentración de locales de CVS (72), para maximizar la probabilidad de convertir las ganancias a favor de Pills-Natur Lab (Opportunity).

## Figura 2

### *Diferentes segmentos del mercado. Total addressable market*



Nota: Adaptado de Golec *et al.*, 2019, pp. 48-50.

### 7.2.1 Objetivos

- **Objetivos específicos**
  - Mejora de rentabilidad en 5% cada cinco años.

- Aumento de ingresos reflejado en el aumento de 5% de ventas anuales.
- Garantizar la sostenibilidad del negocio a través de aumento de capital de 10% anual.
- Aumentar la presencia en otros estados mediante más de dos contratos comerciales firmados anualmente.
- **Objetivos y metas del área Comercial.** Para desarrollar el plan Comercial, Pills-Natur Lab tiene como objetivo incrementar sus ventas durante el acuerdo comercial, para ello se ha presupuestado un monto total de € 469,000 que será distribuido por los próximos cinco años. Las actividades detalladas y su presupuesto se presentan en el anexo 26.

**Tabla 9**

**Objetivos del plan Comercial**

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Áreas	Indicador	Meta
<b>Mejor desempeño del área de Ventas y Marketing</b>	Mejora de rentabilidad	Control financiero	Incrementar el ROE	Incremento del ROE en 5% cada cinco años.
	Aumento de ingresos.	Marketing	Incrementar ventas	Aumento de 5% en ventas anuales.
	Índice de cierre de negociaciones.	Marketing	Negocios convertidos en ventas	Aumento de al menos 5% anual.
	Garantizar la sostenibilidad del negocio.	Gerencia de Finanzas	Incremento de capital	Aumento de capital de 10% anual.
	Incremento del tamaño promedio de negocios.	Marketing y Ventas	Número de contratos comerciales.	Más de dos contratos comerciales nuevos anualmente.
	Retención de clientes.	Marketing y Ventas	Número de clientes objetivo que se mantiene.	72 sedes de CVS compren regularmente durante los cinco años.
	Incremento del compromiso en la lista de cuentas objetivo ( <i>top accounts</i> ).	Marketing y Ventas	Incrementar el número de cuentas objetivo.	Incrementar en 5 sedes de CVS la lista de cuentas objetivo cada 5 años.

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**7.3 Plan de Recursos Humanos**

Para Pills-Natur Lab es muy importante el capital humano, contar con colaboradores de alto valor es primordial pues su trabajo permitirá cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa, por ello una de las principales acciones es diseñar los perfiles de los colaboradores para contratar personal que refleje la cultura organizacional, atrayendo a candidatos talentosos, quienes serán retribuidos con planes de compensaciones y beneficios acordes al mercado. En general se busca mejorar la gestión del recurso humano, lo que incrementará la productividad laboral. Para ello, Pills-Natur Lab tiene objetivos diseñados alrededor de las siguientes

dimensiones de la empresa: eficacia, atraktividad y unidad. Este plan es transversal a todas las áreas de la organización.

Se busca que el plan de recursos humanos desarrolle objetivos estratégicos de acuerdo con el objetivo general de mejorar la eficiencia en producción reduciendo costos en 5% anual.

### 7.3.1 Objetivos

- **Objetivos específicos**
  - Realizar la descripción de responsabilidades y requerimientos necesarios por rol para atraer a candidatos correctos.
  - Aumentar la capacitación integral de los trabajadores.
  - Mejorar la gestión de las áreas esenciales de la empresa.
  - Establecer Key Performance Indicator (KPI) de rendimiento.
- **Objetivos y metas del área de Recursos Humanos.** El acuerdo comercial tiene como objetivo contar con colaboradores de alto perfil que puedan trabajar en un ambiente inclusivo y empoderador, para ello se ha asignado un presupuesto total de € 394,000 para los próximos cinco años, dinero que será utilizado en las actividades detalladas (ver anexo 27).

**Tabla 10**

#### *Objetivos del plan de Recursos Humanos*

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Áreas	Indicador	Meta
<b>Mejorar la eficiencia en producción reduciendo costos en 5% anual</b>	Describir las responsabilidades y requerimientos necesarios por rol, con la finalidad de atraer a los candidatos correctos.	Atracción de talento.	Número de roles/ total de roles en la organización.	Todos los roles deben contar con su descripción = 100%
	Aumentar la capacitación integral de los trabajadores.	Gestión de cultura organizacional.	Cantidad de capacitaciones por trabajador al año.	Al menos 4 capacitaciones por trabajador al año.
	Mejorar la gestión de las áreas esenciales.	Compensación y beneficios.	Satisfacción del personal.	Al menos puntaje de 80% anual.
	Establecer KPI de rendimiento.	Gestión del desempeño de colaboradores.	Medición de KPI de rendimiento.	Al menos puntaje de 95% anual.

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

## 7.4 Plan de Responsabilidad Social<sup>22</sup>

El objetivo principal de Pills-Natur Lab en cuanto a la Responsabilidad Social es seguir procesos que beneficien a sus clientes internos y externos, demostrando empatía, lo que estará alineado con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Ello, además, está en línea con el propósito de CVS de ayudar a las personas para que logren una mejor salud, haciendo que el cuidado de salud sea más simple, accesible y alcanzable.

Pills-Natur Lab se apoyará en el prestigio, la reputación y la cultura de CVS para buscar el éxito del acuerdo comercial. Asimismo, brindará información veraz sobre sus productos, de forma que generen confianza en los consumidores, formándose una cadena de recomendación que incremente la preferencia y, por consiguiente, el crecimiento sostenido de las ventas. Además, la organización pretende ser coherente con su cultura organizacional y lo que transmite al mercado la empresa con la cual formará el acuerdo comercial. Por su parte, CVS tiene como estrategia general la llamada “2030 Saludable”, que refuerza su compromiso de impactar en la salud de la gente, las comunidades a las que sirve, su negocio y el planeta.

Finalmente, Pills-Natur Lab tomará en consideración la experiencia de sus consumidores y el *feedback* de sus colaboradores para perpetuar el aprendizaje y la mejora continua.

### 7.4.1 Objetivos

- **Objetivos específicos**
  - Mejorar la gestión del recurso humano.
  - Dar a conocer al consumidor los beneficios y componentes de sus productos verídicamente.
  - Elaborar una política de precios y competencia justa.
- **Objetivos y metas del área de Responsabilidad social.** Los objetivos planteados estarán alineados con todas las áreas de Pills-Natur Lab. Para cumplir con los objetivos de Responsabilidad social, Pills-Natur Lab ha destinado un monto de € 482,300 para los próximos cinco años en total, que será asignado a las actividades propuestas en el anexo 28.

---

<sup>22</sup> Cañas, 2018.

**Tabla 11****Objetivos de Responsabilidad Social**

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Áreas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
<b>Mejorar la satisfacción del personal con un 80% anual.</b>	Establecer las políticas de gestión de Recursos Humanos.	Calidad de vida y prácticas laborales.	Satisfacción del personal.	Al final de cada año, tener las políticas al 80% y culminarlas a principios del año siguiente.
	Mejorar la gestión del recurso humano – ser un negocio saludable (propósito de CVS).	Organización y clima laboral.	Clima laboral.	Al menos obtener un puntaje de 80% anual.
<b>Dar a conocer al consumidor los beneficios y componentes de sus productos verídicamente.</b>	Elaborar publicidad abierta y data clínica para quienes lo soliciten.	Marketing.	Conocimiento del consumidor.	Realizar encuestas al consumidor sobre los componentes de nuestros productos, al menos 80% de conocimiento.
<b>Elaborar una política de precios y competencia justa.</b>	Verificar que la lista de precios esté acorde a los precios del mercado.	Finanzas.	El precio de la alianza versus el precio de la competencia respetando la calidad de los productos propios.	Los precios serán +-20% los precios del mercado.
<b>Promover comunidades saludables.</b>	Elaborar un plan de apoyo a las comunidades (propósito de CVS).	Marketing.	Cantidad de Organismos No Gubernamentales (ONG) y comunidades apoyadas.	Ser promotor del nombramiento de la compañía con más pensamiento comunitario.

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**7.5 Plan financiero**

En la actualidad el mercado de OTC está creciendo, se tiene estadística de las ventas totales de medicamentos OTC en los Estados Unidos desde 1965 hasta 2021. Para 2021, se estima que las ventas OTC en dicho país llegarían a estar entre US\$ 36,000 y US\$ 37,000 millones. Esto sería un aumento significativo en los ingresos por ventas minoristas de alrededor de US\$ 28 mil millones. Las vitaminas, las tabletas para resfriados/alergias y los analgésicos internos se encuentran entre las categorías de productos de venta libre más vendidas en los Estados Unidos. Pills-Natur Lab viene vendiendo en el mercado estadounidense, pero se requiere de una nueva estrategia para mejorar sus ventas en este mercado.

**7.5.1 Objetivos del plan financiero**

De acuerdo con los objetivos de Pills-Natur Lab con respecto al acuerdo comercial que se propone con CVS, los objetivos del área de Finanzas son la mejora de la rentabilidad para lo cual se propone un aumento del 10% del ROE en cinco años; el aumento de las ventas en 5% anual, y garantizar la sostenibilidad de Pills-Natur Lab incrementando el capital en 10%

anual. Estos objetivos serán alcanzados gracias al acuerdo comercial planteado en la presente investigación ya que permitirá un incremento de las ventas, que facilitará alcanzar los objetivos propuestos para los siguientes cinco años.

Así, se han preparado estados financieros proyectados comparativos (con y sin acuerdo comercial), los cuales se presentan en el anexo 29. Para la proyección de los estados financieros del acuerdo comercial se utilizaron las proyecciones de ingresos de CVS Health desde el 2012 hasta el 2025, y para distinguir la distribución de sus unidades de negocios se utilizó un cuadro de CVS donde especifica sus tres unidades de negocios, las cuales son OTC, medicamentos por prescripción y servicios farmacéuticos; de estas tres, la que tiene mayor porcentaje son los servicios farmacéuticos y la que tiene menor porcentaje son los OTC.

Con estas proyecciones se pueden planificar el aumento de la producción de las dos líneas de productos de Pills-Natur Lab, para que puedan incrementarse de acuerdo a las proyecciones de CVS, tal cual se explicó en el plan de Operaciones. Así se aprecia que las ventas se incrementan en un 12.5% desde el año 2022 hasta el año 2027, pasando de US\$ 112 millones a US\$ 126 millones, generando un incremento del beneficio bruto de 21.5% en cinco años. Esto se logra, además, gracias a las economías de escala que la empresa obtiene al aumentar su producción debido a la demanda del acuerdo comercial con CVS.

El resultado en un beneficio operativo así como un beneficio anual, el cual pasa de US\$ 18 millones en el año 2022 a US\$ 35 millones para el año 2027, lo que da como resultado un aumento en el ROE que es la rentabilidad sobre el capital, que pasa de 9.1% al 10.1%, lo cual representa un incremento del 10%. Este incremento de beneficio neto para el año añade utilidad a los accionistas, pues las ganancias por acción pasan de US\$ 0.90 en el año 2022 hasta US\$ 1.77 en el año 2027 con el acuerdo comercial, el cual es mucho mayor que a los US\$ 1.25 previstos para el año 2027 que obtendría el accionista sin el acuerdo comercial.

## CONCLUSIONES

- El acuerdo comercial entre CVS y Pills-Natur Lab puede generar importantes beneficios tanto para el fabricante (Pills-Natur Lab) como para el distribuidor (CVS).
- El producto exclusivo de Pills-Natur Lab, así como el precio competitivo de este, resultaría atractivo para el acuerdo comercial de marca blanca con CVS. Por ello es importante que Pills-Natur Lab continúe generando una imagen de calidad y confianza en el consumidor final, mantenga la inversión en investigación y desarrollo, así como la eficiencia en costos.
- En la actualidad se aprecia que en la población existe un mayor interés por la salud y por acceder a estos servicios, lo que ha sido impulsado por la coyuntura de los últimos años (pandemia por COVID-19). Ello ha ocasionado que las personas se preocupen más por su salud en general y que sean más precavidas frente a las enfermedades.
- El éxito del acuerdo comercial dependerá también de la relación de confianza y colaboración entre los involucrados, lo que permitirá extender los períodos y aumentar la cantidad de acuerdos en otros estados.

## **RECOMENDACIONES**

- Es importante que ambas partes establezcan un contrato (acuerdo comercial) detallado que incluya aspectos relevantes como calidad del producto, plazos de entrega, precios y condiciones de pago.
- La expansión a otros estados es un objetivo que dará nuevas oportunidades de crecimiento y aumento de la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, es importante realizar una evaluación previa para adaptarse a los nuevos mercados a donde se ingresará.
- Pills-Natur Lab deberá adaptarse rápidamente a los cambios y retos que implica el ingreso hacia otros estados; de ello dependerá el éxito del proceso de expansión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- America's Health Rankings. (s.f.). Annual Report 2021. <https://assets.americashealthrankings.org/app/uploads/americashealthrankings-2021annualreport.pdf>
- Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Cañas, T. (2018). *Responsabilidad Social Corporativa*. Editorial Elearning
- Casos Exitosos. (2022, 10 de marzo). CVS Pharmacy: la minorista farmacéutica más grande de los Estados Unidos. <https://www.casosexitosos.com/retail/caso-cvs-farmacia/>
- CVS Health. (s.f.). About CVS Health. <https://www.cvshealth.com/about-cvs-health/our-purpose/our-history>
- CVS Pharmacy. (s.f.). CVS Stores in Florida. <https://es.cvs.com/store-locator/cvs-pharmacy-locations/Florida>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta edición. Pearson/Prentice Hall.
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- Euromonitor Internacional. (2023b, 02 de marzo). Herbal/Traditional products in the US- Analysis. *Passport*. [Documento reservado].
- Euromonitor Internacional. (2023c). Analgesics in the US – Analysis. Country Report. Oct 2022. *Passport*. [Documento reservado].
- Euromonitor Internacional. (2023d). Sales of Analgesics in USA by Category. *Passport*. [Gráfico reservado].
- Expansion.com/Datosmacro.com. (s.f.a). Finlandia - Índice de Percepción de la Corrupción. <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/finlandia>
- Expansion.com/Datosmacro.com. (s.f.b). Finlandia: Economía y demografía. <https://datosmacro.expansion.com/paises/finlandia>
- Federal Transit Administration. (s.f.). American Rescue Plan Act of 2021. <https://www.transit.dot.gov/funding/american-rescue-plan-act-2021>

- Gabler, E. (2020, 16 de julio). CVS Fined for Prescription Errors and Poor Staffing at Pharmacies. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/07/16/business/cvs-pharmacies-oklahoma.html>
- Golec, G.; Isaacson, P., y Fewless, J. (2019). *Account-Based Marketing: How to Target and Engage the Companies That Will Grow Your Revenue*. Wiley.
- Infoplease Staff. (2020, 06 de julio). Oldest States in USA. <https://www.infoplease.com/us/states/oldest-states>
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Murphy, T. (2021, 18 de noviembre). CVS Will Close 900 Stores Over Three Years, *abcnews.go.com*. <https://abcnews.go.com/Business/wireStory/cvs-health-lays-plan-close-hundreds-drugstores-81254461>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Pacífico Business School y CESIM FIRM. (s.f.). Simulación de gestión general. Pillsens. Una oportunidad de mercado para Pillsens. [PDF].
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press,
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Harvard Business School Publishing.
- Pratap, A. (2017, 27 de agosto). CVS Health Marketing Mix 7PS and Marketing Strategy. <https://cheshnotes.com/cvs-health-marketing-mix-7ps-and-marketing-strategy/>
- Ruiz, B. (2019, 27 de marzo). Bayas de saúco: propiedades, beneficios y contraindicaciones. <https://www.mundodeportivo.com/uncomo/salud/articulo/bayas-de-sauco-propiedades-beneficios-y-contraindicaciones-49442.html>
- Statista. (2020). OTC Pharmaceuticals Report 2020. Statista Consumer Market Outlook. (December 2020). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/55491/otc-pharmaceuticals-report/>
- Statista. (2022a). Analgesics Report 2022. Statista Consumer Market Outlook. [Documento reservado].

- Statista. (2022c). Ingresos por segmento de Ehealth en Estados Unidos del 2017-2027 (en Billones de USD). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/hmo/digital-health/ehealth/united-states>
- Statista. (2022d). Market Forecast - Analgesics - United States. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/analgesics/united-states>
- Statista. (2022f). OTC Pharmaceuticals - United States. (n.d.). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/hmo/otc-pharmaceuticals/united-states>
- Statista. (2022g, 06 de julio). Number of stores of the leading drugstores in the United States in 2021. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/197848/number-of-stores-of-top-drug-stores-in-the-us/>
- Statista. (2022h). Cvs Health – Company Insights. [Documento reservado].
- Statista. (2023). Leading pharmacies in the United States in 2022, based on prescription revenue (in billion U.S. dollars). [Gráfico] <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/255029/leading-us-pharmacies-based-on-prescription-revenue/>
- Statista. (s.f.a). Expected distribution of the U.S. over-the-counter (OTC) market in 2021, by major segment. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/507519/otc-total-sales-volume-in-the-us/>
- Statista. (s.f.b). CVS Health's revenue distribution from 2015 to 2025, by product group\*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/296111/over-the-counter-market-us-pharmacies/?locale=en>
- Statista. (s.f.c). Total OTC sales volume in the United States from 2017 to 2021 (in million units). [Documento reservado].
- Statista. (s.f.d). Expected distribution of the U.S. over-the-counter (OTC) market in 2021, by major segment. [Documento reservado].
- Statista. (s.f.e). Average price of the leading brands of analgesic-internal tablets in the United States in 2019 (in U.S. dollars)\*. [Documento reservado].
- Statista. (s.f.f). Companies & Products. CVS Health. [Documento reservado].
- Statista. (s.f.g). Analgesics – Revenue by Segment. United States (billion USD (US\$)). [Documento reservado].

Statista. (s.f.h). Market: OTC Pharmaceuticals - Analgesics, Region: United States, Currency: USD. <https://www.statista.com/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/analgesics/united-states?currency=USD>

## **ANEXOS**

Anexo 1. Modelo de Negocio Pills-Natur Lab – CVS

Tabla A

Modelo de negocio de Pills-Natur Lab

<b>Asociaciones Clave</b> *Colaboradores *Proveedores *Socios *Profesionales de la salud. *Revistas de salud *Entidades gubernamentales	<b>Actividades Clave</b> *Control de calidad. *Mantener un buen clima laboral *Producción eficiente. *Investigación y Desarrollo. *Servicio al cliente. *Compras y logística eficiente.	<b>Propuesta de Valor</b>  *Lograr que la "salud" sea accesible para sus consumidores, a través de sus productos.	<b>Relaciones con Clientes</b> *Publicidad en canales tradicionales y de internet. *Campañas de salud.	<b>Segmentos de Mercado</b> *Personas de todos los niveles socioeconómicos y de cualquier edad. *Personas que consumen productos sin receta médica. *Personas con molestias leves y de malestar general *Personas que quieran prevenir problemas de salud.
	<b>Recursos Clave</b> *Capital *Insumos *Contratos con proveedores *Maquinarias, edificios, laboratorios. *Recetas Propias *Colaboradores		<b>Canales de Distribución</b> *Distribuidores Mayoristas de cada País.	
<b>Estructura de Costos</b> *Sueldos y Salarios *Pago a proveedores *Costos administrativos, de producción y distribución *Costos de Control de Calidad *Inversiones de crecimiento. *Insumos para producción *Impuestos		<b>Fuentes de Ingresos</b>  *Venta a distribuidores *Posibles Licitaciones		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Tabla B

Modelo de negocio de CVS

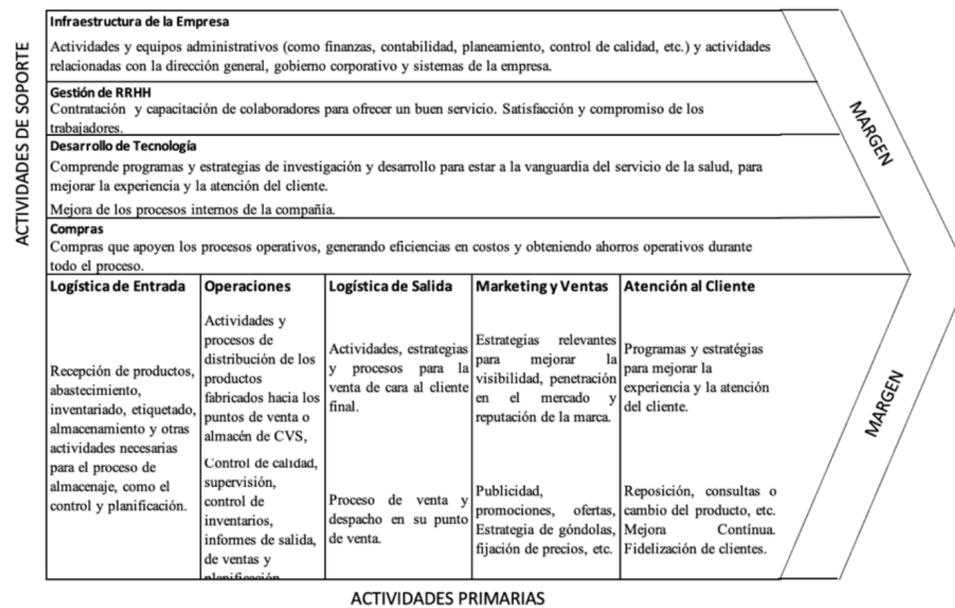
<b>Asociaciones Clave</b> *Comunidad Médica. *Proveedores. *Socios. *Clínicas, hospitales y médicos. *Distribuidores. *Laboratorios. *Inversionistas. *Entidades gubernamentales.	<b>Actividades Clave</b> *Servicios de farmacia y farmacia especializada. *Servicios de consultoría y atención clínica. *Crecimiento y expansión. *Distribución y redes de venta. *Compras. *Innovación en servicios de salud.	<b>Propuesta de Valor</b>  *Brindar servicios y productos para la salud, accesible para todas las personas	<b>Relaciones con Clientes</b> *En puntos de Venta. *Servicios. *Citas médicas. *Soporte en línea. *Plataformas digitales. *Autoservicio.	<b>Segmentos de Mercado</b> *Personas dentro de los EE.UU. *Compañías de seguros *Clientes comerciales *Clientes gubernamentales *Clientes institucionales
	<b>Recursos Clave</b> *Capital. *Puntos de Venta y farmacias especializadas. *Contratos con proveedores. *Maquinarias, edificios, laboratorios. *Marca. *Personal médico y farmacológico.		<b>Canales de Distribución</b> *Tiendas y Red de venta. *Plataformas digitales. *Cadenas de farmacias. *Caremark y MinuteClinic.	
<b>Estructura de Costos</b> *Sueldos y Salarios. *Pago a proveedores. *Costos administrativos y distribución. *Costos de Infraestructura y activo fijo. *Inversiones de crecimiento. *Impuestos.		<b>Fuentes de Ingresos</b>  *Venta por la web y puntos de venta. *Venta por servicios de farmacia. *Cobro por servicios especializados y clínicas. *Venta de planes y servicios de salud.		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 2. Cadena de valor de CVS y Pills-Natur Lab

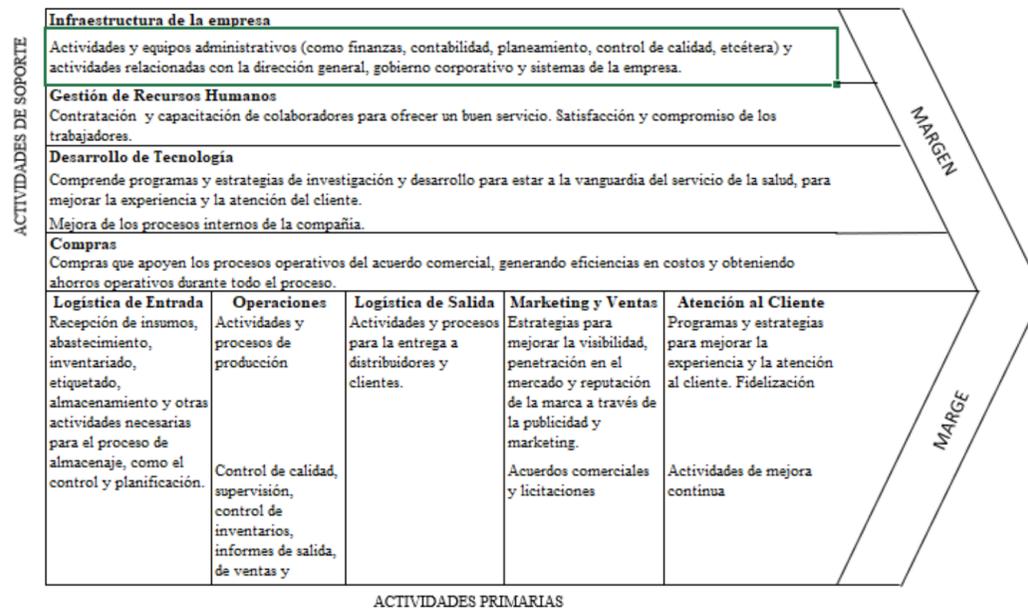
Figura A

Cadena de Valor de CVS



Nota: Adaptado de Porter, 1980.

**Figura B**  
**Cadena de valor Pills-Natur Lab**



Nota: Adaptado de Porter, 1980.

**Anexo 3. Análisis PESTEL**

Factor		Impacto en la industria	Efecto en la empresa	Impacto
Político	En todos los estados de Estados Unidos se permitía que los farmacéuticos administraran vacunas, y más del 75% de las farmacias brindaban este servicio.	Positivo: Es conveniente para la industria de la salud que las farmacias se vuelvan más relevantes.	Positivo: Mayores puntos de venta de los productos elaborados por la alianza.	Positivo
	Finlandia es uno de los países menos corruptos del mundo según el Índice de Percepción de Corrupción.	Positivo: Desarrollo eficiente de las industrias.	Positivo: Confianza para invertir y desarrollar negocios.	Positivo
Económico	Las economías de Europa y Estados Unidos se están recuperando de una recesión mundial causada por una burbuja inmobiliaria en Estados Unidos	Positivo: La recuperación de la economía tanto en Europa como en Estados Unidos, lo que es beneficioso para toda actividad económica, incluido el sector salud.	Positivo: La estabilidad económica influye en toda inversión del negocio.	Positivo
	El Plan de Rescate Estadounidense (por el COVID-19) impulsó el consumo privado.	Positivo: Todas las industrias se ven beneficiadas de alguna u otra forma tras la pandemia.	Positivo: El impulso afecta tanto a la empresa como a la población de Estados Unidos.	Positivo
	En el mercado doméstico (Finlandia) el poder adquisitivo ha ido aumentando de forma lenta pero segura.	Positivo: Mientras más poder adquisitivo tenga la población, mayor será su consumo.	Positivo: La población de Finlandia podrá demandar mayor cantidad de productos.	Positivo
Social	Existe mayor preocupación en la población por un estilo de vida saludable y de bienestar	Positivo: Mayor atención de las personas para mantener un estilo de vida saludable.	Positivo: Clientes potenciales con interés en la vida saludable.	Positivo
	El sistema de prestación de servicios de salud continúa consolidándose en todos los mercados, con inversiones en hospitales, consultorios y centros de atención ambulatoria.	Positivo: La importancia y consolidación de los servicios de salud es importante para su industria y para su población.	Positivo: El desarrollo de la industria desarrolla e incrementa sus ventas y el negocio.	Positivo
	Las farmacias y droguerías se encuentran en todas partes de los países.	Positivo: Se vuelven parte de la atención médica ambulatoria y asesores en tratamientos y medicamentos.	Positivo: Existe mayor oferta para una demanda creciente.	Positivo
Tecnológico	Desarrollo de tecnologías involucrado en la fabricación de los productos	Positivo: Permite mejores investigaciones y desarrollos más eficiente en la producción de medicamentos.	Positivo: Eficiencia en costos, aprendizaje y desarrollo de nuevos productos.	Positivo
	Nuevas tecnologías que cambian los modelos de entrega y atención de los servicios de salud.	Positivo: Acerca a la industria a la población y la hace más accesible, tanto por costo como por tiempo.	Positivo: Aumento de clientes potenciales por el uso de estas plataformas.	Positivo
	Nuevas herramientas tecnológicas que pueden usar las personas para control o diagnóstico.	Positivo: Ayuda a las personas a mantener un mejor control y prevención sobre su salud.	Positivo: Clientes potenciales por uso e interés de herramientas preventivas de salud.	Positivo
Ecológico	La sociedad tiene una creciente preocupación por la protección del medio ambiente.	Positivo: Eleva la competitividad y la responsabilidad social	Positivo: Se busca ser una empresa socialmente responsable y evitar problemas en el futuro. Negativo: En caso no cumplir con las metas sostenibles o algún fallo en estos temas se puede dañar mucho la reputación de la empresa.	Positivo
	Auditorías y regulaciones para ser una empresa sostenible	Positivo: Regulación y control hacen una competencia más justa y generan bienestar para el planeta.	Positivo: Genera confianza en la población y mejora su reputación.	Positivo
Legal	Restricciones legislativas que impiden la producción en Francia	Negativo: No se permite la fabricación de medicamentos, lo que obliga a las empresas a exportar.	Negativo: No permite a Pillsens fabricar sus productos en Francia, lo que genera costos logísticos adicionales.	Negativo
	Ley de protección al paciente y cuidado de salud asequible en Estados Unidos	Positivo: La ley permitía que el seguro de salud sea más accesible.	Positivo: Son más las personas que adquieren un seguro de salud.	Positivo
	Ley que clasifica qué medicamentos necesitan receta y cuáles no.	Positivo: Logra un mejor control para la venta y distribución de los medicamentos.	Positivo: Mas personas pueden acceder a medicamentos de manera ambulatoria.	Positivo
Global	Tendencia por mantenerse saludable.	Positivo: Las personas buscan consumir alimentos más saludables, mantenerse en actividad física, consumir vitaminas, antioxidantes, medicamentos, seguros de salud, etcétera, de manera más frecuente.	Positivo: Nuevos clientes potenciales.	Positivo
	Mayores atenciones y acceso a servicios de salud por Internet.	Positivo: Mayor alcance y acceso de los servicios de salud en las personas, lo que genera más inversión en estas tecnologías	Positivo: Nuevos clientes que quizás no hubieran podido atenderse por las modalidades tradicionales.	Positivo
	Conciencia saludable post COVID-19	Positivo: Las personas buscan seguros de salud y han tomado conciencia de la prevención de enfermedades, generando más demanda por éstos servicios.	Positivo: Más interés en vacunas, cuidados preventivos y seguros de salud.	Positivo

Nota: Adaptado de David, 2013.

**Anexo 4. Las Cinco Fuerzas de Porter**

Fuerza	Análisis	Impacto
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	El cliente puede exigir calidad de los productos, buena atención y servicio, o sino puede ir rápidamente donde la competencia. Asimismo, tiene libertad de elegir ir a donde más le convenga. Esto se debe a que hoy en día hay más acceso a la información sobre todas las opciones disponibles en el mercado.	MEDIO
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	La materia prima especializada para la producción de medicamentos y otros productos de salud es alta y no existe escasez en el mercado, lo que genera que exista mucha oferta de estos productos. Además, las patentes para la fabricación hacen que los proveedores no puedan elaborarlos ellos mismos.	BAJO
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	Hay grandes barreras de entrada para ser una compañía productora y distribuidora de medicamentos. Se necesitan muchos permisos, leyes regulatorias, investigación, <i>know how</i> , inversión alta en tecnología y alta inversión de capital para alcanzar economías de escala.	BAJO
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	La medicina tradicional o la alternativa son opciones que se acomodan a las preferencias de algunos clientes. Sin embargo, las dosis requeridas por productos naturales para alcanzar el mismo efecto o parecido no se comparan con los medicamentos estándar. Incluso, en algunos casos, no hay ciencia que los respalde.	BAJO
<b>Intensidad de la rivalidad de dinámica competitiva</b>	Los grandes competidores abarcan gran parte del mercado y no son muchos. La competencia va por el lado de la calidad, puntos de venta y precios. También existe una fuerte competencia en innovación y uso de herramientas tecnológicas.	ALTO

Nota: Adaptado de Porter, 1998.

## Anexo 5. Matriz EFE Pills-Natur Lab

<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
Población más interesada en temas de su salud.	0.12	4	0.48
Seguros de salud más accesibles.	0.10	3	0.30
Relevancia y crecimiento de las farmacias.	0.13	4	0.52
Mejora en el poder adquisitivo (Finlandia).	0.07	3	0.21
Posibilidad de expandirse rápidamente en Estados Unidos.	0.07	3	0.21
Mayores atenciones y acceso a servicios de salud por Internet.	0.11	4	0.44
<b>Amenazas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
Creación de más productos genéricos a menor costo.	0.10	1	0.10
Entrada de nuevos competidores.	0.05	2	0.10
Suspicias sobre los efectos negativos de los analgésicos o antioxidantes.	0.12	1	0.12
Conflictos internacionales de parte de Estados Unidos.	0.06	2	0.12
Problemas de sostenibilidad y responsabilidad social	0.07	2	0.14
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.74</b>

*Nota:* Adaptado de David y David, 2017.

## Anexo 6. Capacidad de producción y ventas en Estados Unidos

**Tabla A**

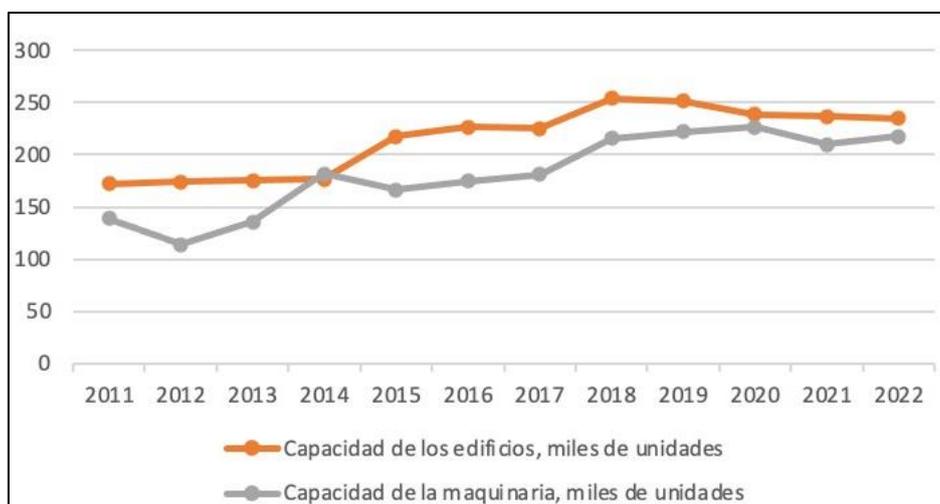
### Capacidad de producción de Estados Unidos

ESTADOS UNIDOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Capacidad de los edificios, miles de unidades	172	174	175	176	218	227
Capacidad de la maquinaria, miles de unidades	139	114	136	182	166	175
Capacidad de producción, miles de unidades	139	114	136	176	166	175
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Capacidad de los edificios, miles de unidades	225	254	251	239	237	235
Capacidad de la maquinaria, miles de unidades	181	216	222	226	210	217
Capacidad de producción, miles de unidades	181	216	222	226	210	217

Nota: Tomado de Pacífico Business School y CESIM FIRM, s.f.

**Figura A**

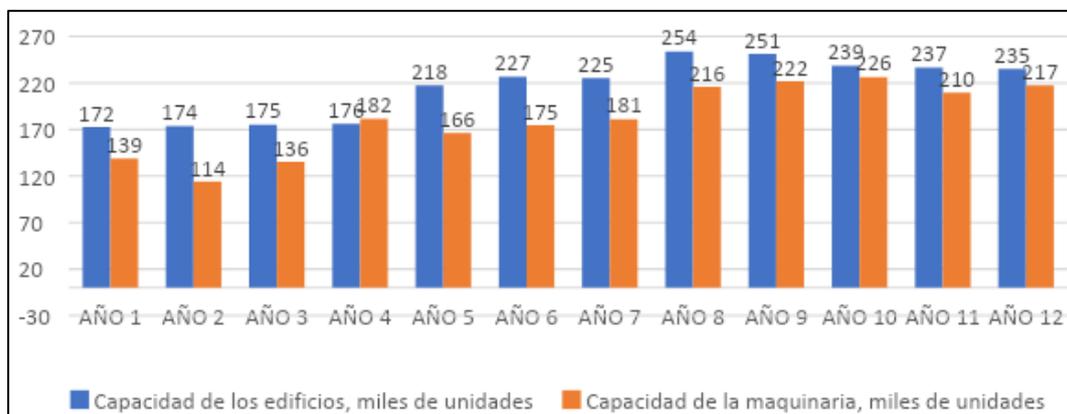
### Capacidad de producción de Estados Unidos



Nota: Tomado de Pacífico Business School y CESIM FIRM, s.f.

**Figura B**

### Capacidad de producción Pills-Natur Lab (miles de unidades)



Nota: Tomado de Pacífico Business School y CESIM FIRM, s.f.

**Tabla B****Estado de ganancias y pérdidas Pills-Natur Lab**

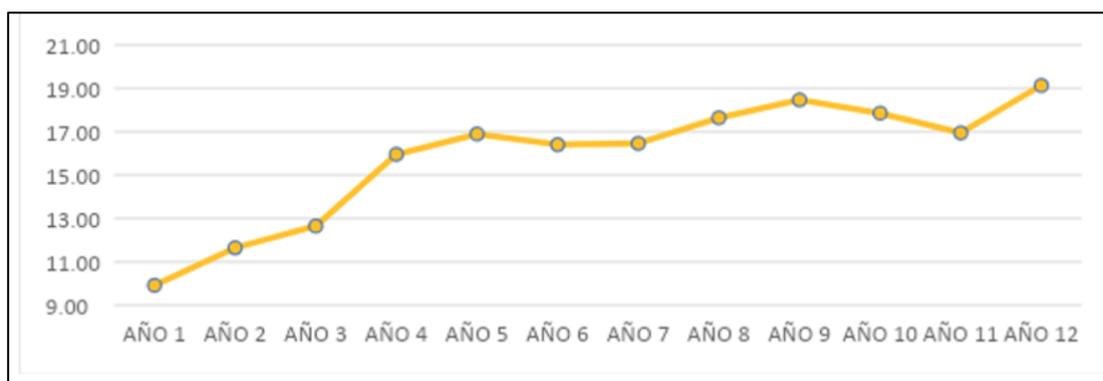
Resumen, miles €	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ventas netas	73,904	74,497	75,954	87,026	87,708	85,109
EBIT%	14.87	19.68	20.86	24.46	24.05	21.68
Beneficio para el año	5,991	9,117	10,169	14,279	14,166	12,323
Ganancias acumuladas	9,793	18,910	29,080	43,359	57,525	69,847
Efectivo y equivalentes de efectivo	3,006	24,065	23,377	22,990	35,151	47,894
	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Ventas netas	86,065	97,409	101,972	101,429	99,181	112,573
EBIT%	22.02	21.91	21.73	19.91	18.71	21.01
Beneficio para el año	13,296	15,177	15,971	14,826	14,053	18,039
Ganancias acumuladas	83,144	98,321	114,292	129,118	143,171	161,209
Efectivo y equivalentes de efectivo	49,859	71,946	98,159	102,311	105,259	145,621

Nota: Tomado de Pacífico Business School y CESIM FIRM, s.f.

**Tabla C****Valor de mercado de la acción Pills-Natur Lab en 12 años**

Valor de mercado de la acción, €	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Pills-Natur Lab	9.92	11.65	12.65	15.96	16.89	16.40
Valor de mercado de la acción, €	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Pills-Natur Lab	16.46	17.64	18.46	17.85	16.95	19.13

Nota: Tomado de Pacífico Business School y CESIM FIRM, s.f.

**Figura C****Crecimiento del valor de mercado de la acción Pills-Natur Lab - Simulación**

Nota: Tomado de Pacífico Business School y CESIM FIRM, s.f.

## Anexo 7. Matriz VRIO Pills-Natur Lab

Recurso/Capacidad	Tipo	¿Valioso?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organización?	Implicación estratégica
Gestión y solidez financiera	Financiero	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Alta liquidez	Financiero	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Alta inversión en calidad	Comercial	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva sostenible
Procesos de gestión comercial	Comercial	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Cuota de mercado	Comercial	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Inversión de infraestructura y activos	Financiero	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Fábricas en Finlandia y Estados Unidos	Producción	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Presencia en Europa y Estados Unidos	Producción	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Relación calidad precio	Producción	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva sostenible
Reputación de marca	Comercial	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

## Anexo 8. Matriz EFI Pills-Natur Lab

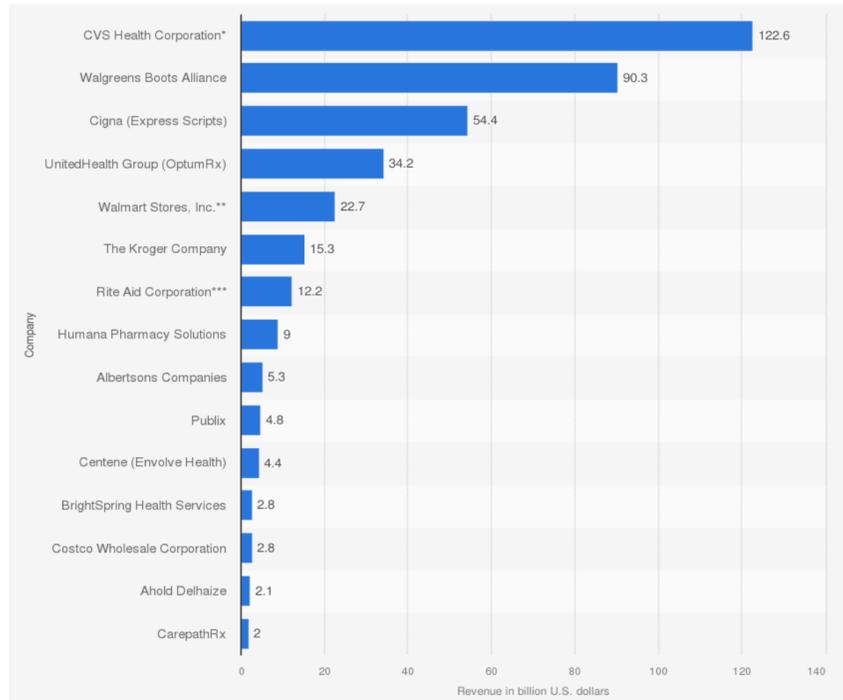
Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Gestión y solidez financiera	0.08	3	0.24
Alta inversión en calidad	0.08	4	0.32
Cuota de mercado	0.10	3	0.30
Inversión de infraestructura y activos	0.08	3	0.24
Fábricas en Finlandia y Estados Unidos	0.10	3	0.30
Relación calidad precio	0.13	4	0.52
Reputación de marca	0.13	4	0.52
Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Precios más bajos que sus competidores	0.09	2	0.18
Utilidad operativa más baja que los competidores	0.09	2	0.18
Poca diferenciación por calidad	0.12	1	0.12
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.92</b>

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 9. Información de CVS

Figura A

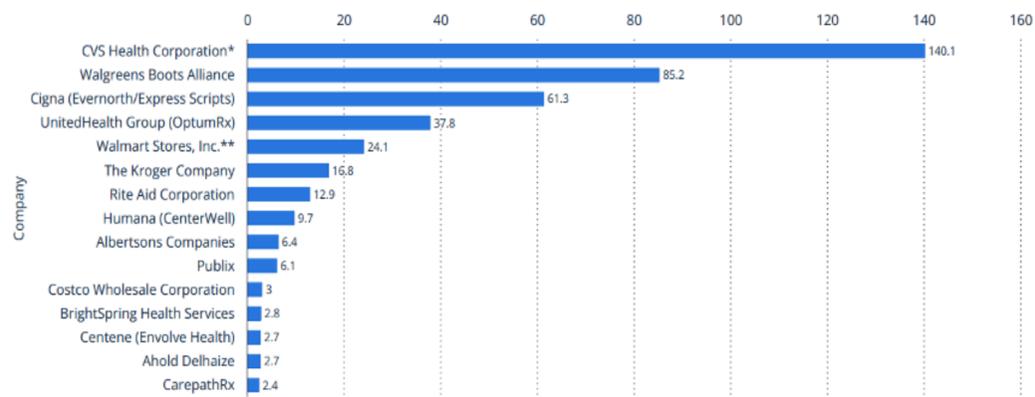
Farmacias líderes en los Estados Unidos en el 2021, basado en ingresos por prescripción (billones US\$)



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

Figura B

Farmacias líderes en los Estados Unidos en el 2022, basado en ingresos por prescripción (billones US\$)



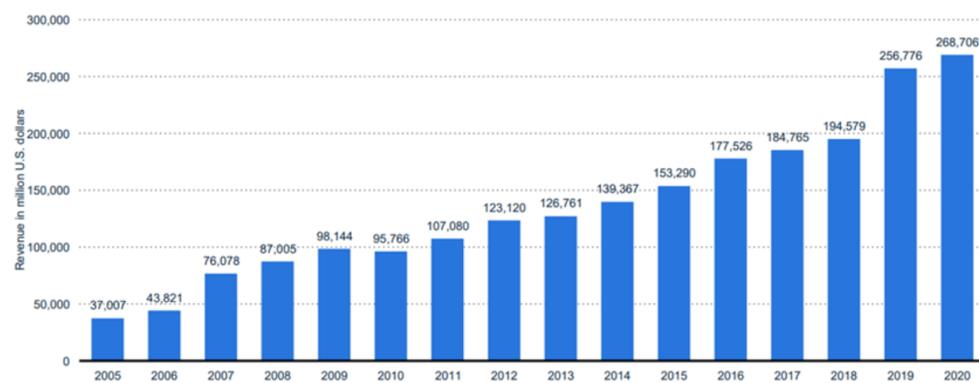
Descripción: This statistic shows the leading pharmacies in the United States in 2022, based on prescription revenue. In that year, CVS Health Corporation's prescription revenue in the United States amounted to an estimated 140 billion U.S. dollars. [Read more](#)  
 Fuente: United States: \* total pharmacy prescription revenue 81.1 billion U.S. dollars; Pharmacy services revenue 99 billion U.S. dollars. \*\* includes Walmart and Sam's Club stores. [Read more](#)  
 Fuente: Drug Channels Institute



Nota: Tomado de Statista, 2023.

Figura C

Ingresos estimados de CVS Health desde 2005 hasta 2020 (millones US\$)



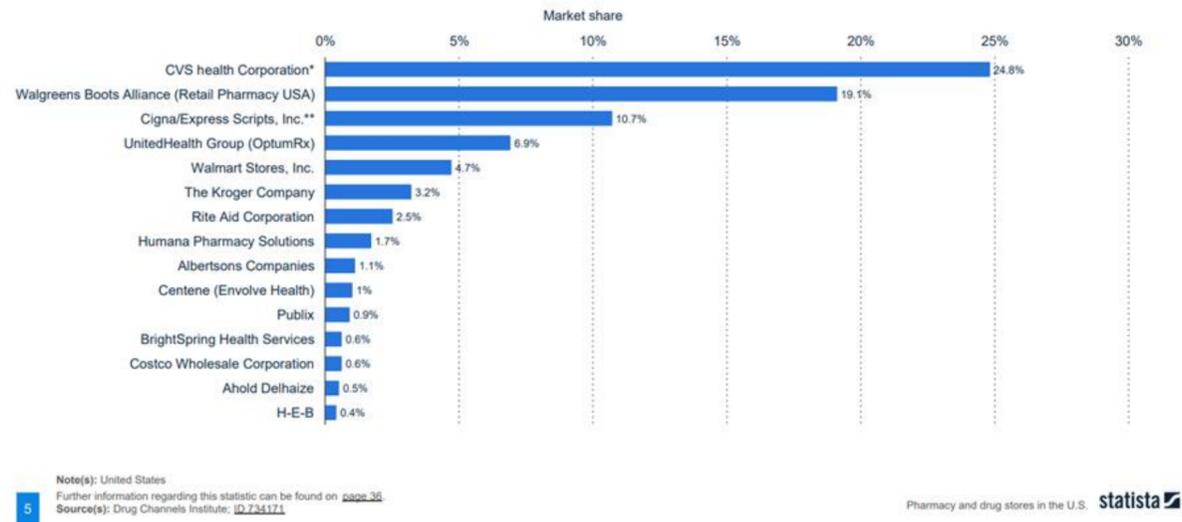
Note(s): United States; 2005 to 2020  
 Further information regarding this statistic can be found on [page 44](#).  
 Source(s): CVS Health; [ID 241536](#)



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

**Figura D**

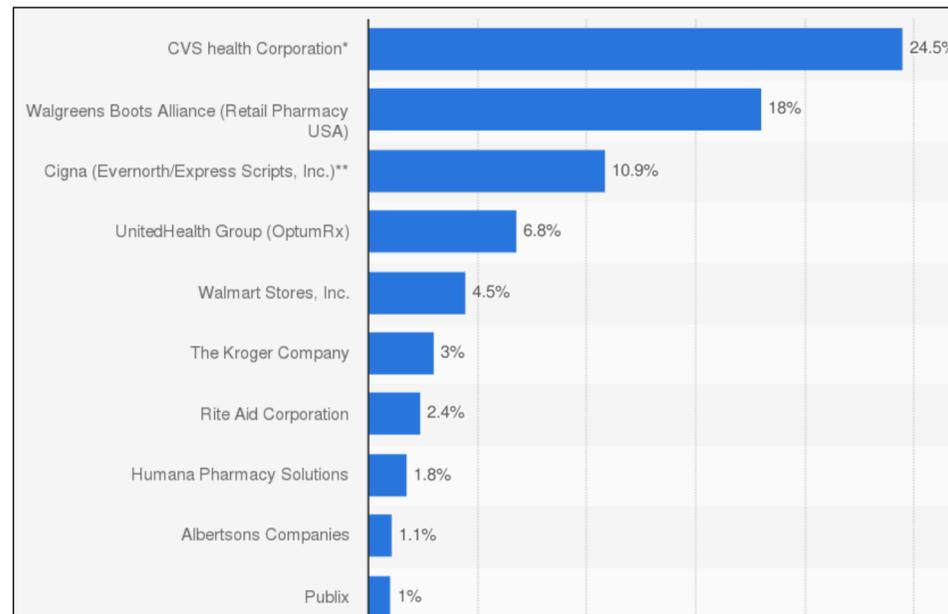
*Ranking de farmacias top en Estados Unidos de prescripción médica por market share en 2020*



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

**Figura E**

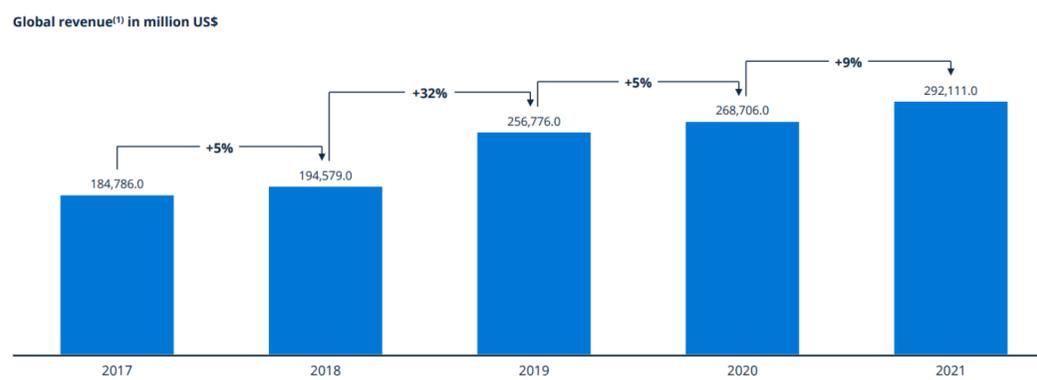
*Ranking de 10 farmacias top en Estados Unidos de prescripción médica por market share en 2021*



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

**Figura F**

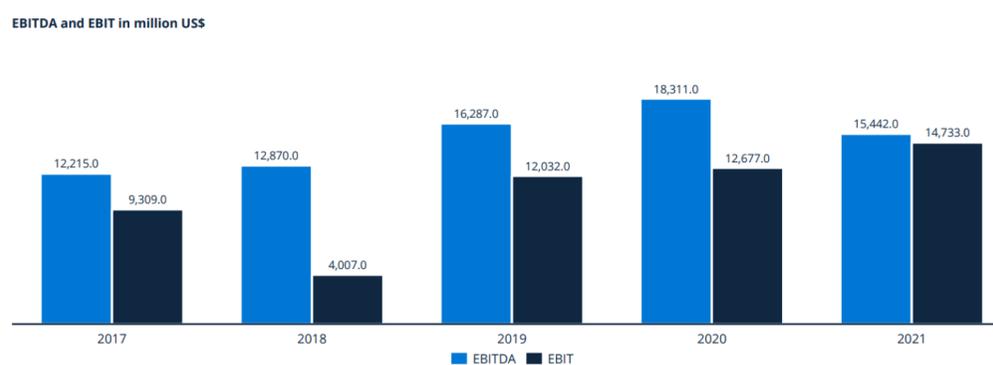
*Ingresos globales desde 2017 hasta 2021 (millones US\$)*



Nota: Tomado de Statista, 2022h, p. 8.

**Figura G**

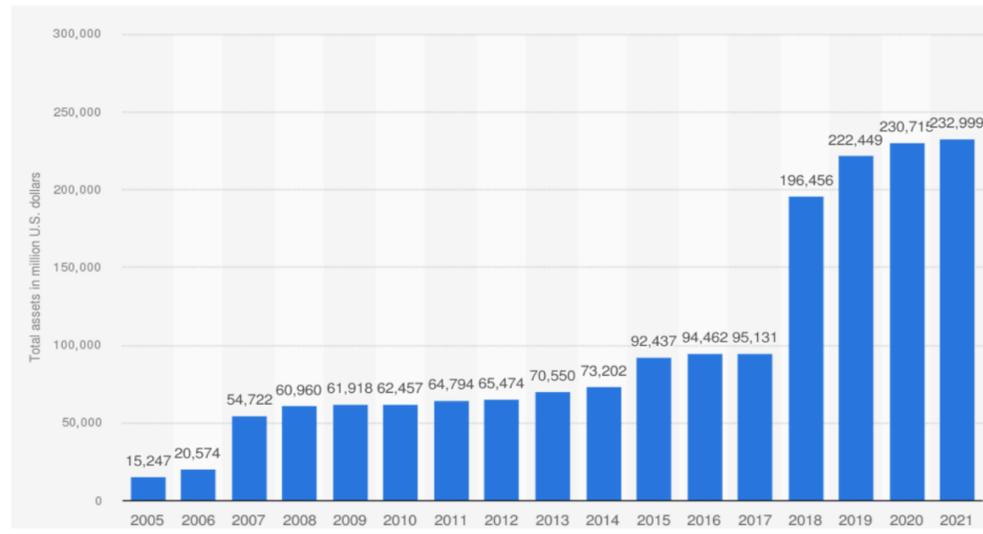
*EBITDA y EBIT desde 2017 hasta 2021 (millones US\$)*



Nota: Tomado de Statista, 2022h, p. 9.

**Figura H**

*Activos totales de CVS Health desde 2005 hasta 2021 (millones US\$)*



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

### Anexo 10. Matriz VRIO CVS

Recurso/ Capacidad	Tipo	¿Valioso?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organización?	Implicación estratégica
Productos de salud y belleza	Comercial	NO				Desventaja competitiva
PBM Administrador servicios farmacéuticos	Tecnológico	SÍ	NO			Paridad competitiva. Ni suma ni resta.
Clínicas Minute Clinic	Material	SÍ	SÍ	NO	SI	Ventaja competitiva temporalmente
Laboratorio digital	Tecnológico	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva aun por explotar
Programas de salud	Comercial	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Alto valor de marca y popular	Comercial	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenida

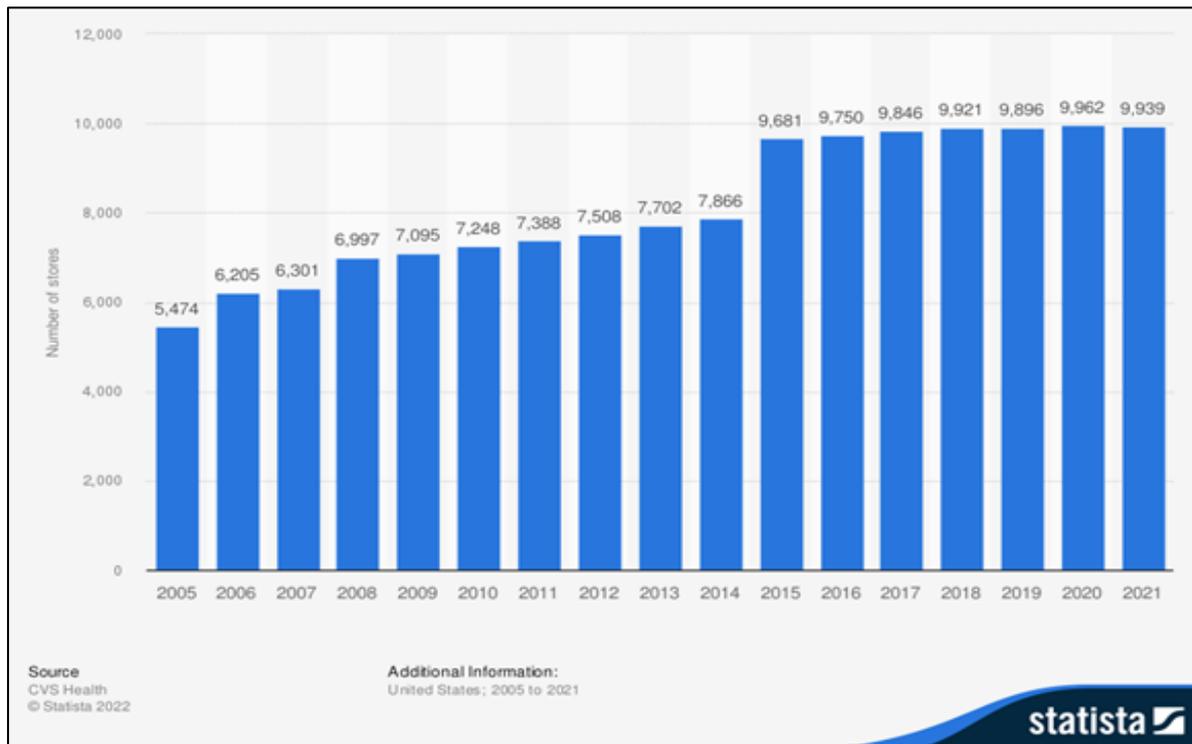
Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

### Anexo 11. Matriz EFI – CVS

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
Años de servicio en el mercado	0.14	4	0.56
Reputación de la marca	0.14	4	0.56
Competencia en fusiones y adquisiciones	0.14	4	0.56
Innovación en plataformas de atención	0.10	3	0.30
Promoción de la salud	0.10	3	0.30
Servicio ofrecido bueno	0.10	3	0.30
Subsidiarias de CVS que se complementan entre sí	0.14	4	0.56
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Administrador de servicios farmacéuticos PBM similar a otros	0.03	1	0.03
Promoción de beneficios	0.08	2	0.16
Competencia de otras clínicas minoristas	0.03	1	0.03
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.36</b>

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

## Anexo 12. Tiendas de CVS Health desde el 2005 al 2021

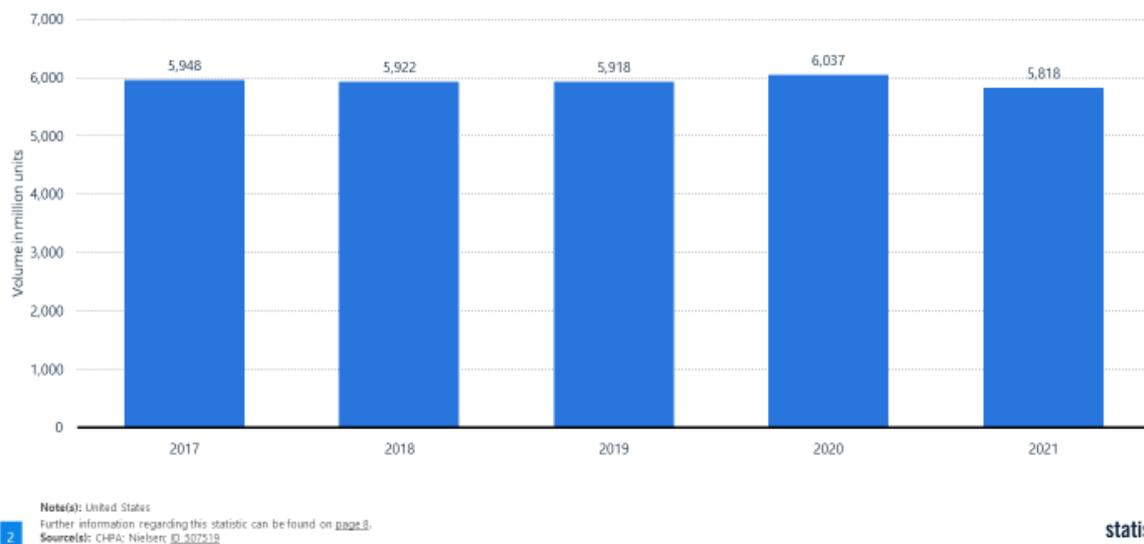


Nota: Tomado de Statista, s.f.f

## Anexo 13. Información de productos OTC

### Figura A

Total de ventas OTC en Estados Unidos desde el 2017 al 2021 (millones de unidades)



Nota: Tomado de Statista, s.f.c

## Tabla A

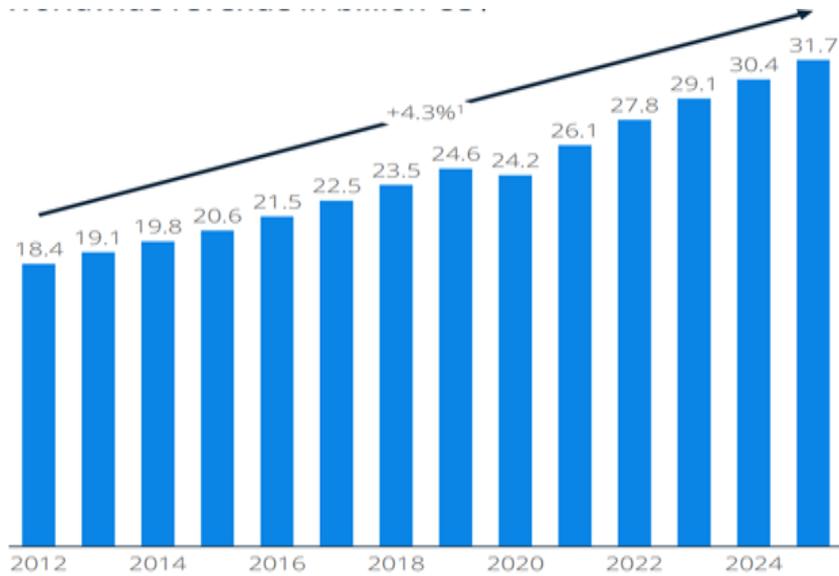
### Distribución esperada de ventas de productos OTC en el 2021

	Revenue in billion U.S. dollars	Share in percent
Total	27.69	100
Cough/cold remedies	12.66	45.7
Analgesics	5.78	20.9
Vitamins/minerals	4.68	16.9
Skin treatment	2.54	9.2
Digestives/intestinal remedies	1.67	6
Hand sanitizer	0.36	1.3

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

## Figura B

### Total de ingresos de farmacéuticos OTC (analgésicos) en Estados Unidos

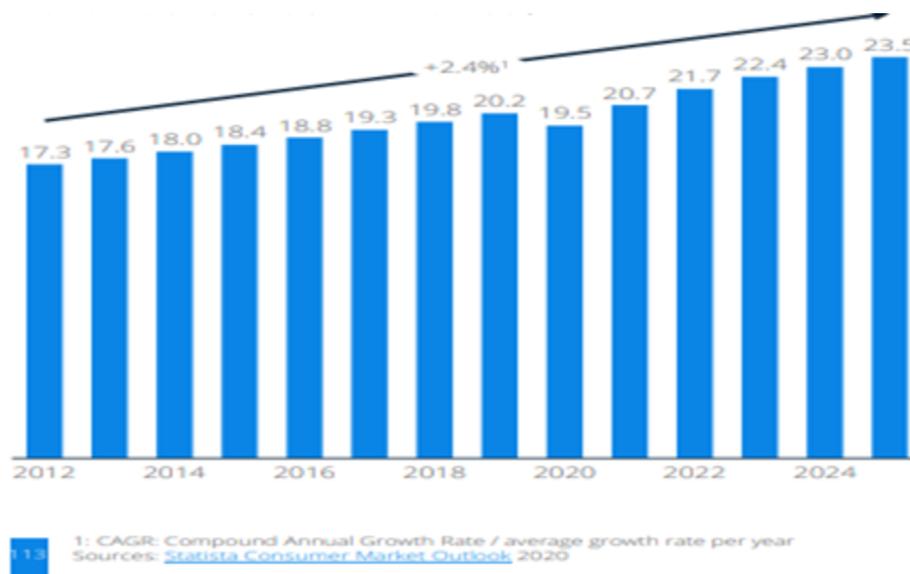


45 1: CAGR: Compound Annual Growth Rate / average growth rate per year  
Sources: [Statista Consumer Market Outlook 2020](#)

Nota: Adaptado de Statista, 2020.

**Figura C**

*Total de ingresos de farmacéuticos OTC (vitaminas y minerales) en Estados Unidos*

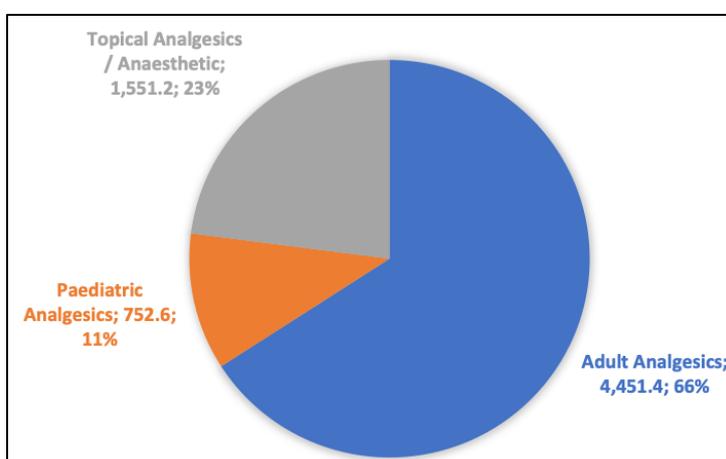


Nota: Adaptado de Statista, 2020.

**Anexo 14. Mercado de analgésicos 2022 (millones US\$)**

**Figura A**

*Mercado de analgésicos 2022 (millones US\$)*



Nota: Adaptado de Euromonitor Internacional, 2023c, 2023d.

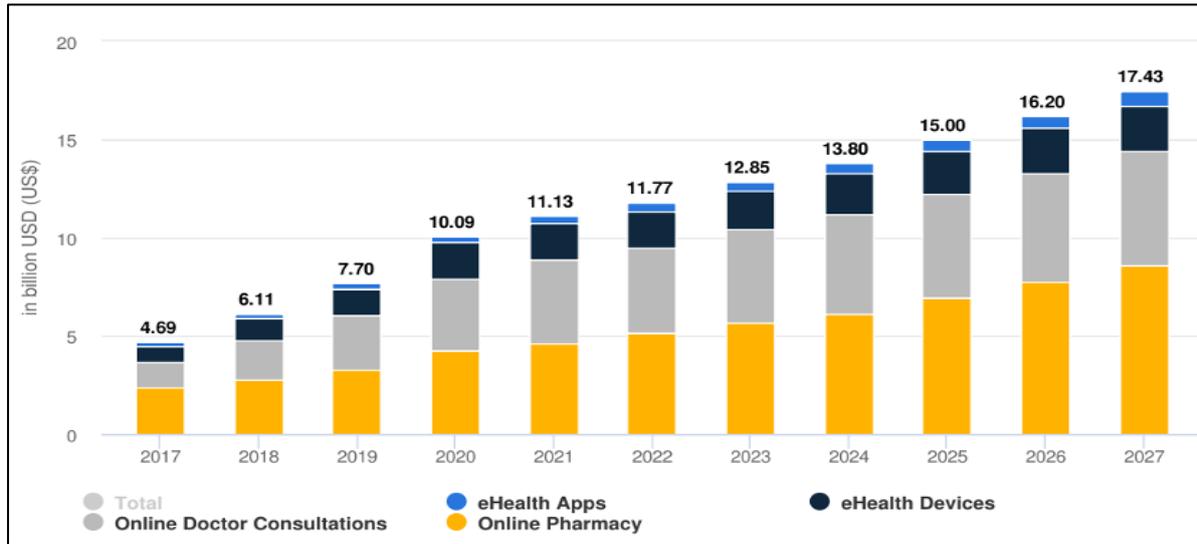
**Tabla A**

*Mercado de analgésicos por categoría Estándar y Herbal (%)*

Geography	Category	Categorization Type	Data Type	2017	2018	2019	2020	2021	2022
North America	Analgesics	Herbal/Traditional	Retail Value RSP	6.1	6.9	7.6	7.8	8.4	8.6
North America	Analgesics	Standard	Retail Value RSP	93.9	93.1	92.4	92.2	91.6	91.4
North America	Analgesics	Total	Retail Value RSP	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota: Tomado de Euromonitor Internacional, 2023b.

## Anexo 15. Ingresos por segmento de CVS Health (billones US\$<sup>23</sup>)



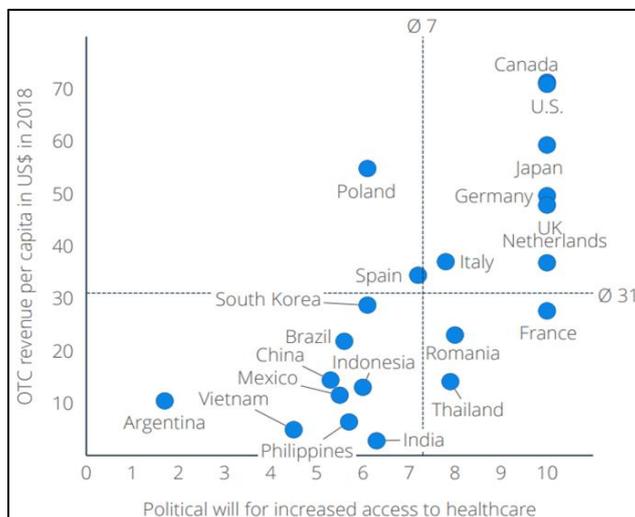
Nota: Tomado de Statista, 2022c.

<sup>23</sup> Los datos que se muestran utilizan los tipos de cambio actuales y reflejan los impactos en el mercado de la guerra entre Rusia y Ucrania. Actualización más reciente: agosto de 2022

## Anexo 16. Información de salud - Encuestas

**Figura A**

*Relación entre el gasto en OTC y voluntad política*

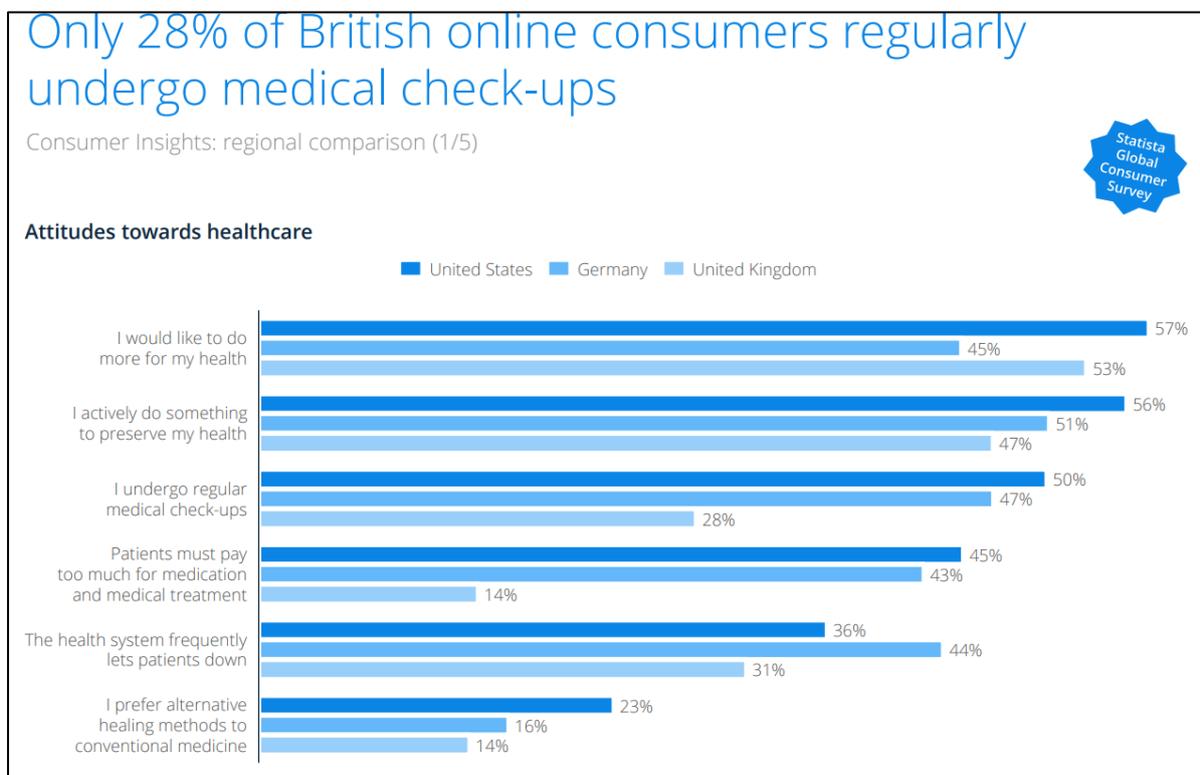


Puntaje 0-10, donde 10 = mejor.

Nota: Adaptado de Statista 2020.

**Figura B**

*Encuesta - Actitudes hacia la salud*

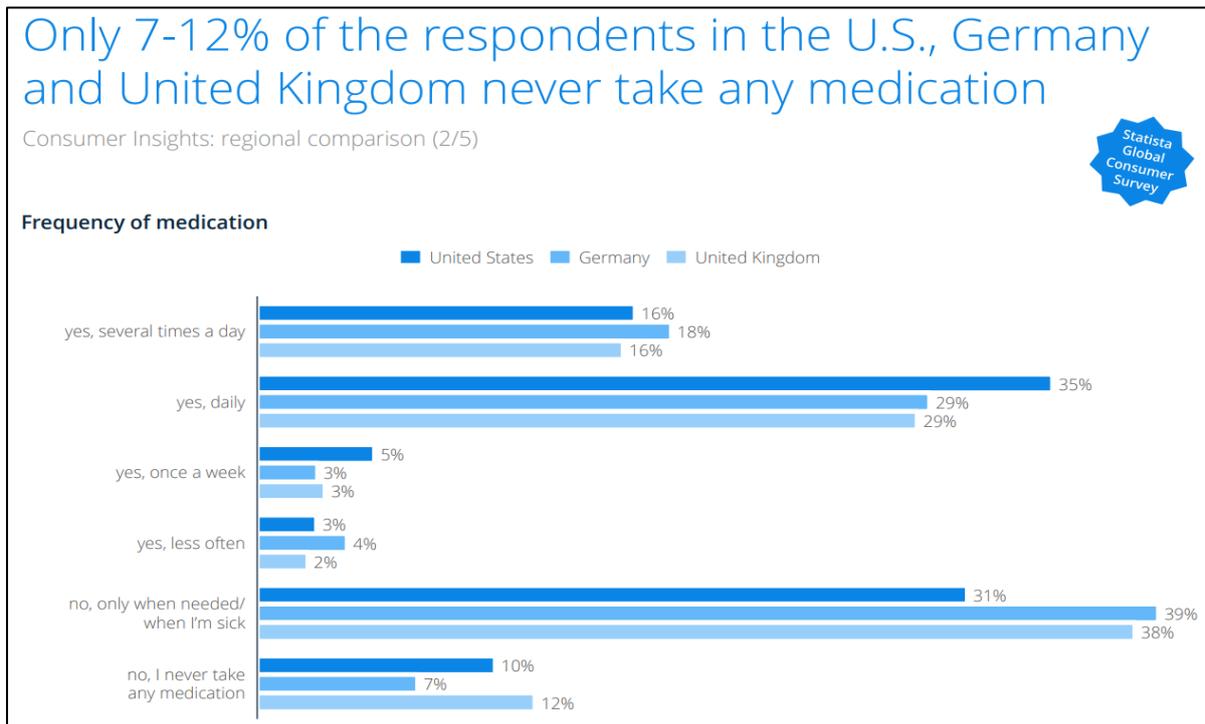


Muestra: 10,238.

Nota: Adaptado de Statista 2020.

## Figura C

### Encuesta- Frecuencia de medicación

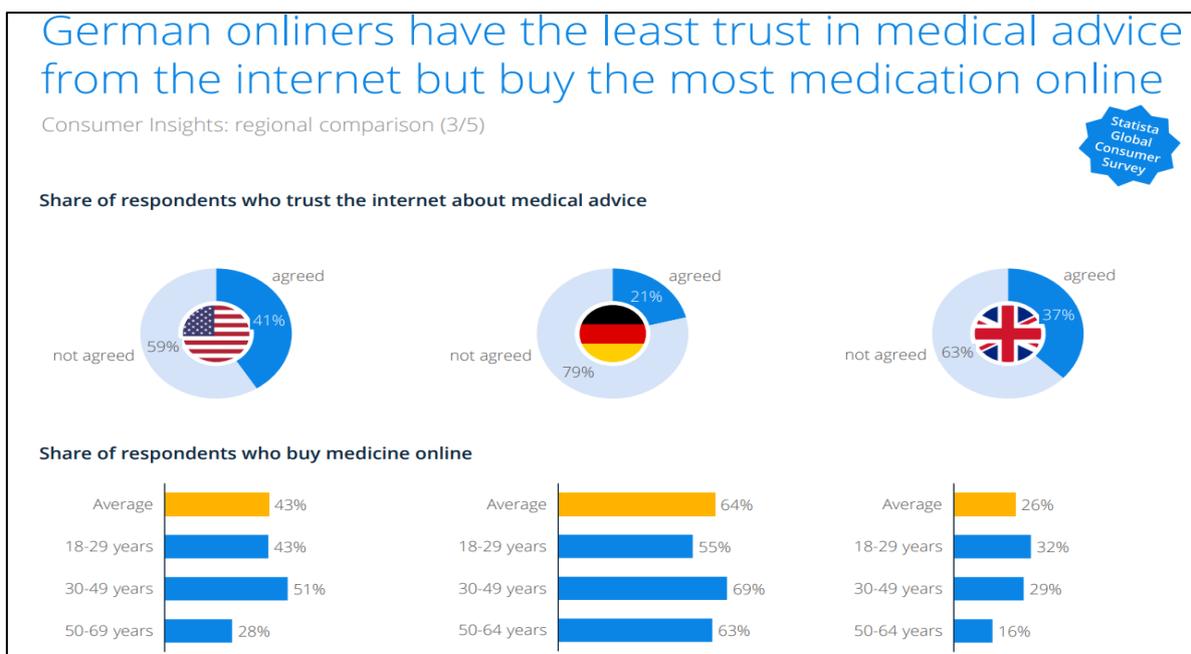


Muestra: 10,238.

Nota: Adaptado de Statista 2020.

## Figura D

### Encuesta Confianza a las atenciones de salud por Internet

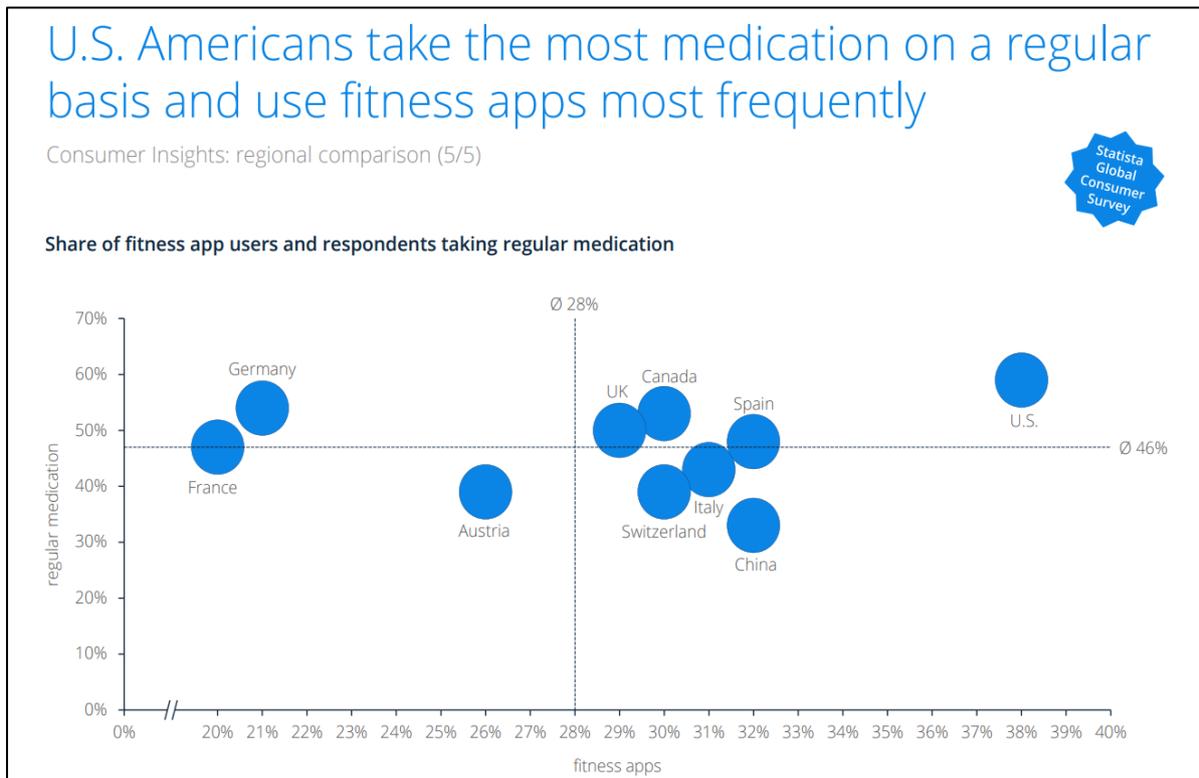


Muestra: 8,211.

Nota: Adaptado de Statista 2020.

### Figura E

#### Uso de medicaciones de manera regular y uso de apps de fitness



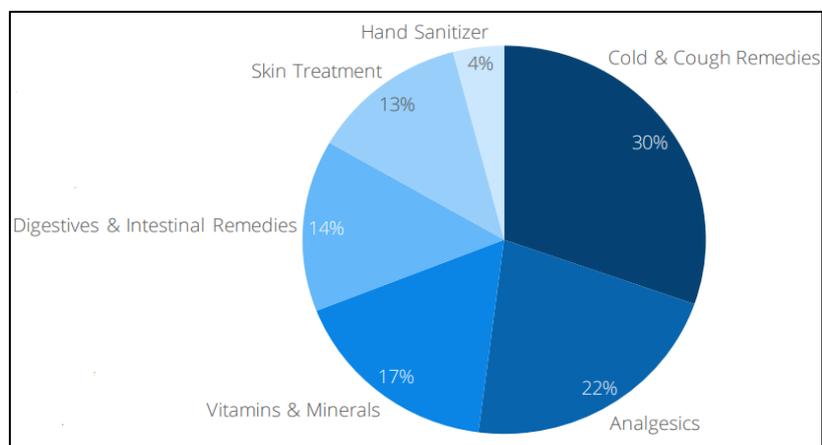
Muestra: 22,256.

Nota: Adaptado de Statista 2020.

## Anexo 17. Ventas de analgésicos y vitaminas

### Figura A

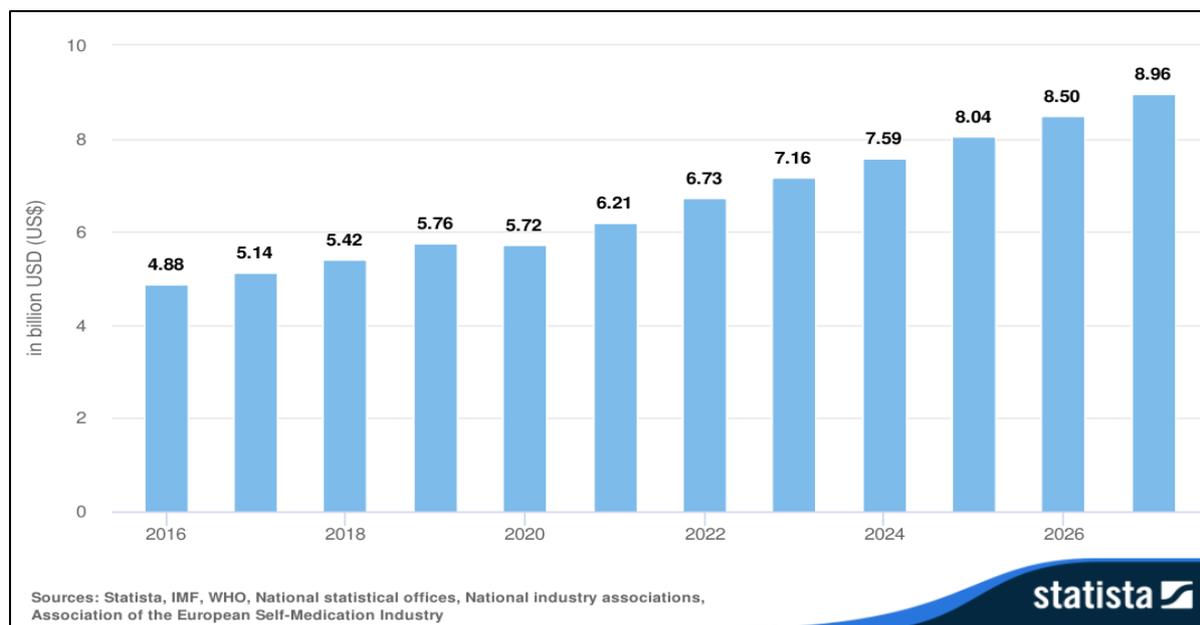
#### Uso de OTC en el mundo 2021



Nota: Tomado de Statista, 2022a.

### Figura B

#### Ventas de analgésicos (billones US\$)



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

### Tabla A

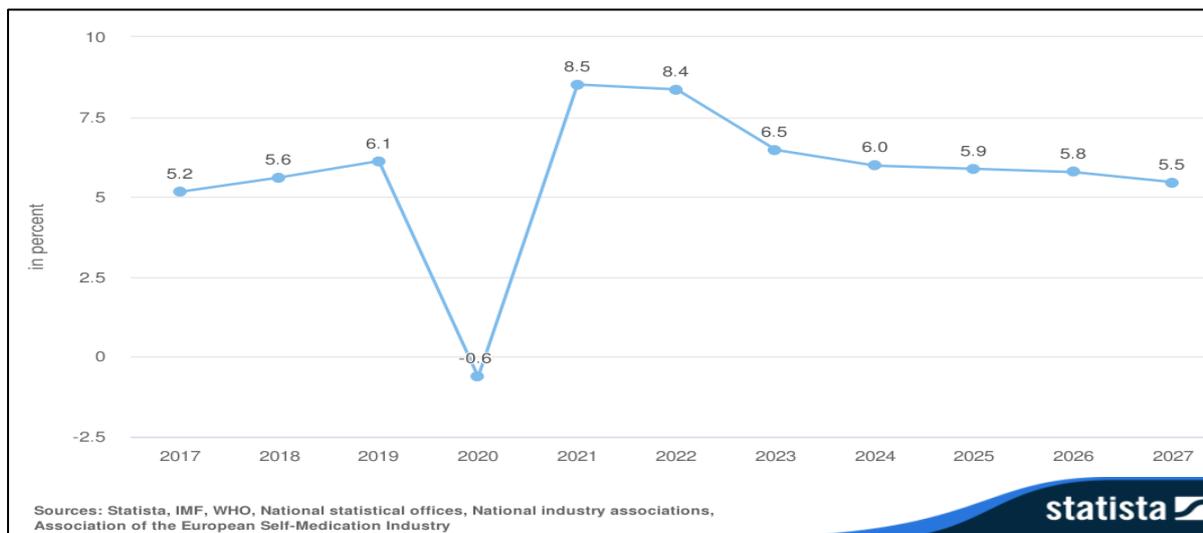
#### Ventas de analgésicos (billones US\$)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total	4.88	5.14	5.42	5.76	5.72	6.21	6.73	7.16	7.59	8.04	8.50	8.96
Tasa anual de crecimiento		5.16%	5.61%	6.12%	0.63%	8.51%	8.36%	6.47%	5.98%	5.88%	5.77%	5.46%

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

### Figura C

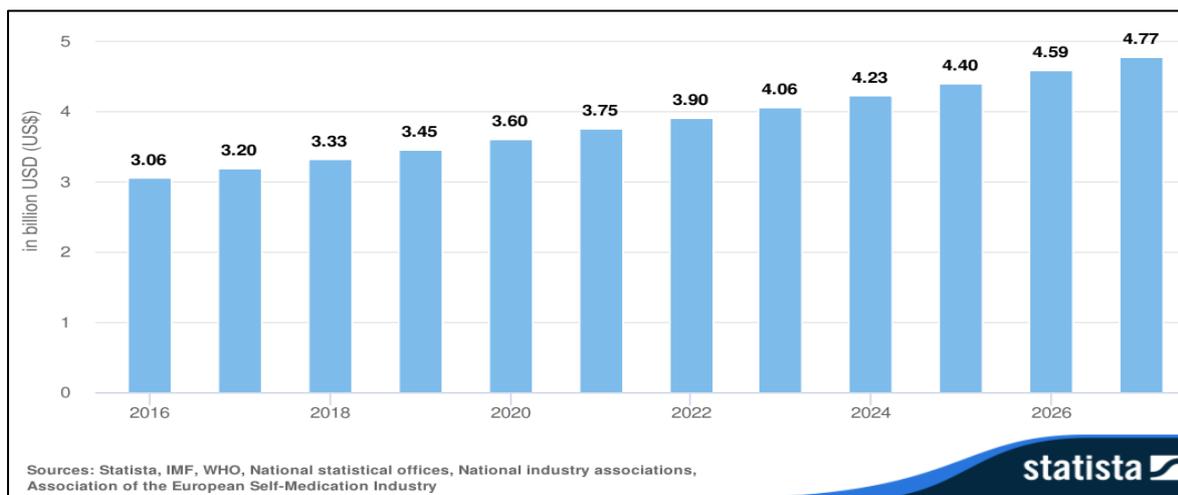
*Ingresos de analgésicos en Estados Unidos por segmento (%)*



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

### Figura D

*Ingresos vitaminas y minerales (billones US\$) por segmento (billones US\$)*



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

### Tabla B

*Ingresos vitaminas y minerales (billones US\$)*

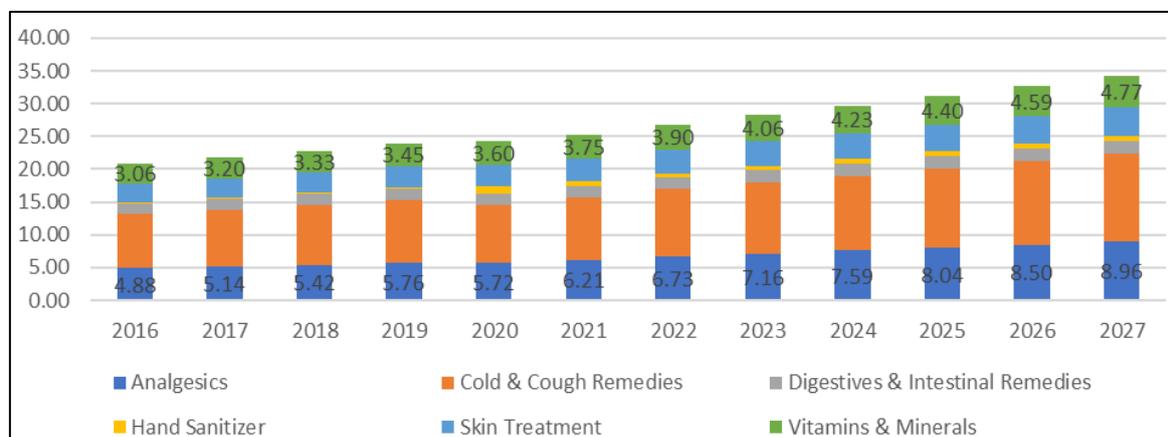
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total	3.06	3.20	3.33	3.45	3.60	3.75	3.90	4.06	4.23	4.40	4.59	4.77
Tasa anual de crecimiento		4.41%	4.04%	3.82%	4.34%	4.08%	3.97%	4.05%	4.14%	4.17%	4.20%	4.08%

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

## Anexo 18. Canales de comercialización

**Figura A**

*Ingresos por segmento de OTC (millones US\$)*



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

**Tabla A**

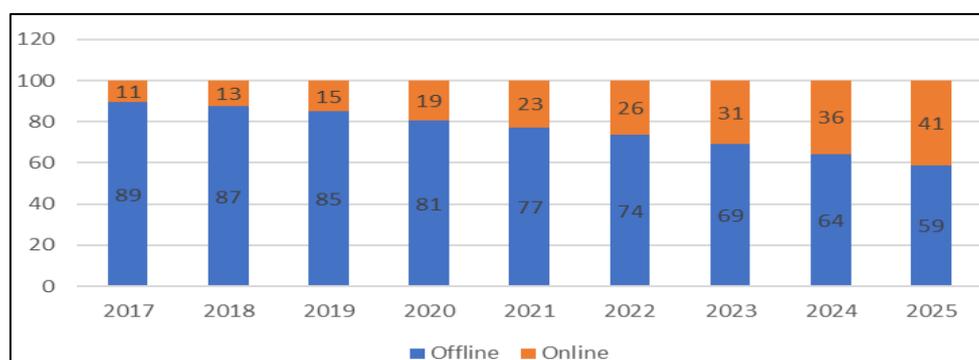
*Ingresos por segmento de OTC*

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Analgesics	4.88	5.14	5.42	5.76	5.72	6.21	6.73	7.16	7.59	8.04	8.50	8.96
Cold & Cough Remedies	8.24	8.64	9.09	9.60	8.80	9.49	10.21	10.82	11.42	12.04	12.68	13.33
Digestives & Intestinal Remedies	1.60	1.63	1.66	1.71	1.65	1.73	1.81	1.87	1.91	1.96	2.01	2.05
Hand Sanitizer	0.19	0.19	0.20	0.21	1.26	0.70	0.60	0.62	0.65	0.67	0.70	0.73
Skin Treatment	2.92	3.01	3.13	3.26	3.20	3.40	3.61	3.77	3.92	4.07	4.23	4.39
Vitamins & Minerals	3.06	3.20	3.33	3.45	3.60	3.75	3.90	4.06	4.23	4.40	4.59	4.77
Total	20.89	21.80	22.83	23.98	24.23	25.27	26.85	28.29	29.71	31.18	32.70	34.23

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

**Figura B**

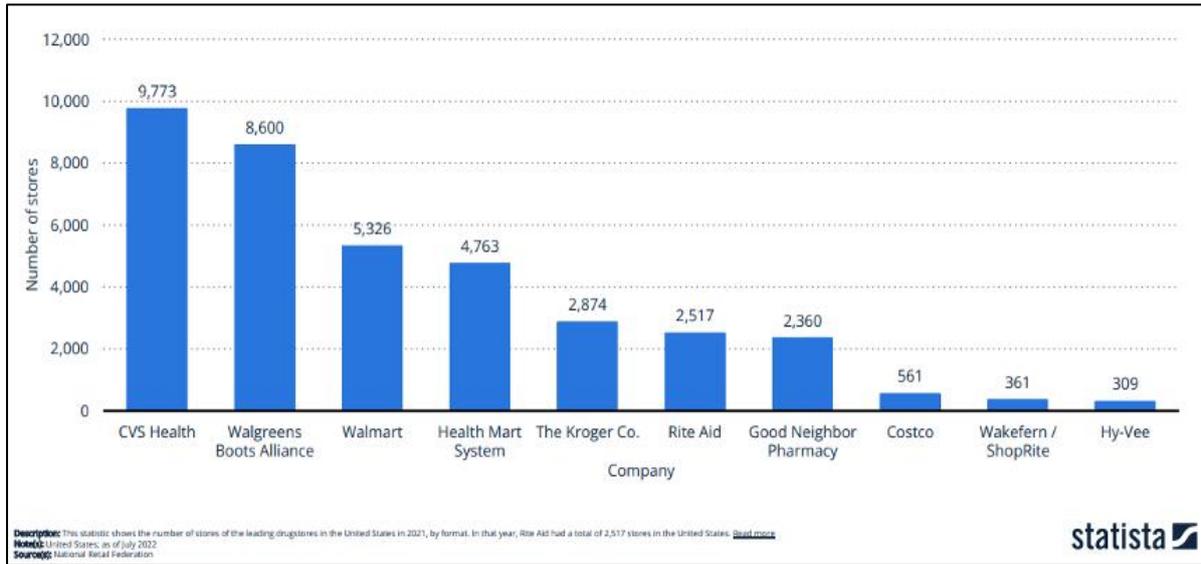
*Participación de ingresos en línea (5)*



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

### Figura C

*Número de tiendas por las principales farmacias en Estados Unidos en 2021*

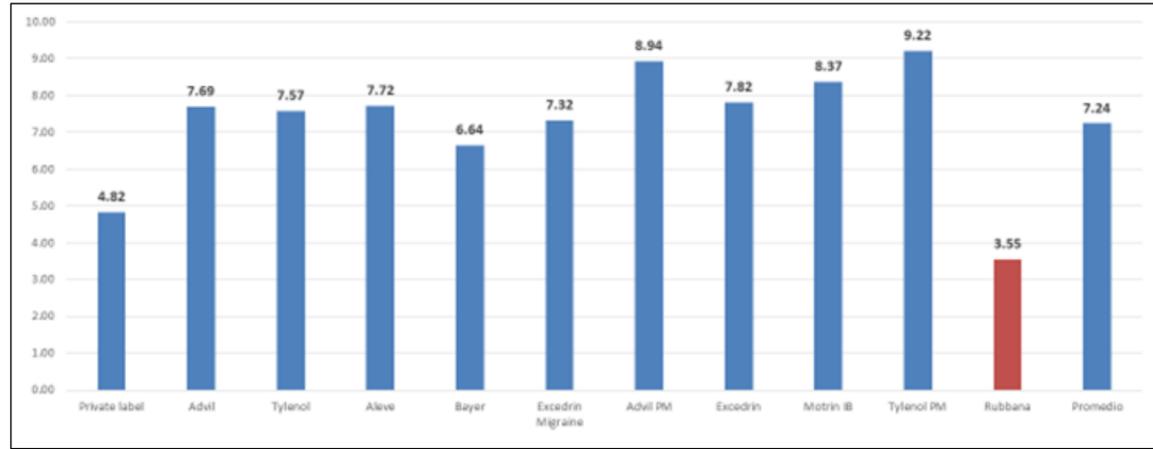


Nota: Tomado de Statista, 2022g.

Anexo 19. Precios de analgésicos y multivitamínicos

Figura A

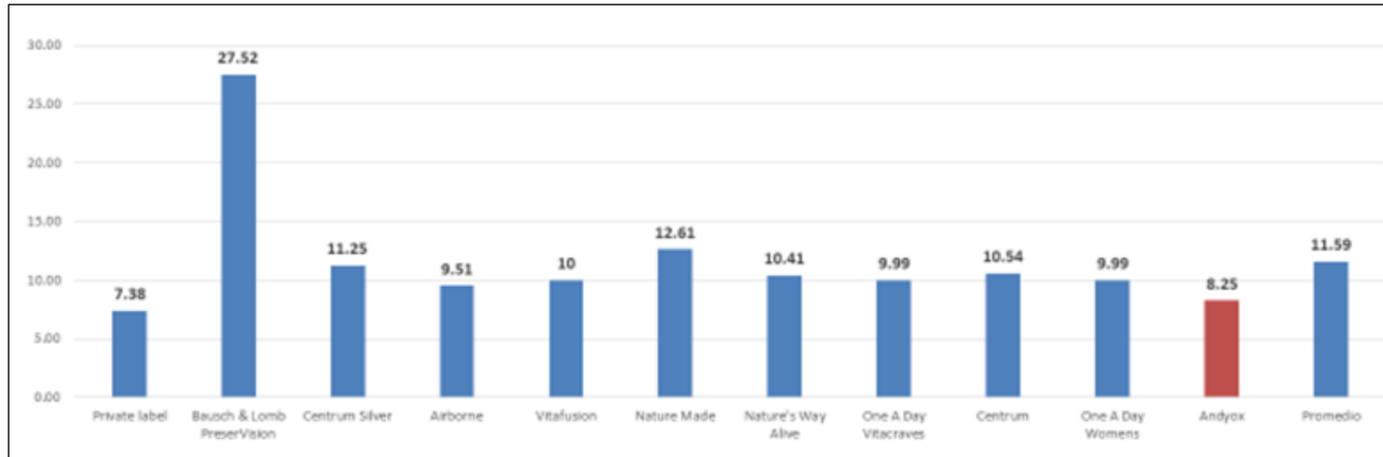
Precio promedio de las principales marcas de analgésicos en Estados Unidos – 2019 (US\$)



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

Figura B

Precio promedio de las principales marcas de multivitamínicos en Estados Unidos – 2019 (US\$)



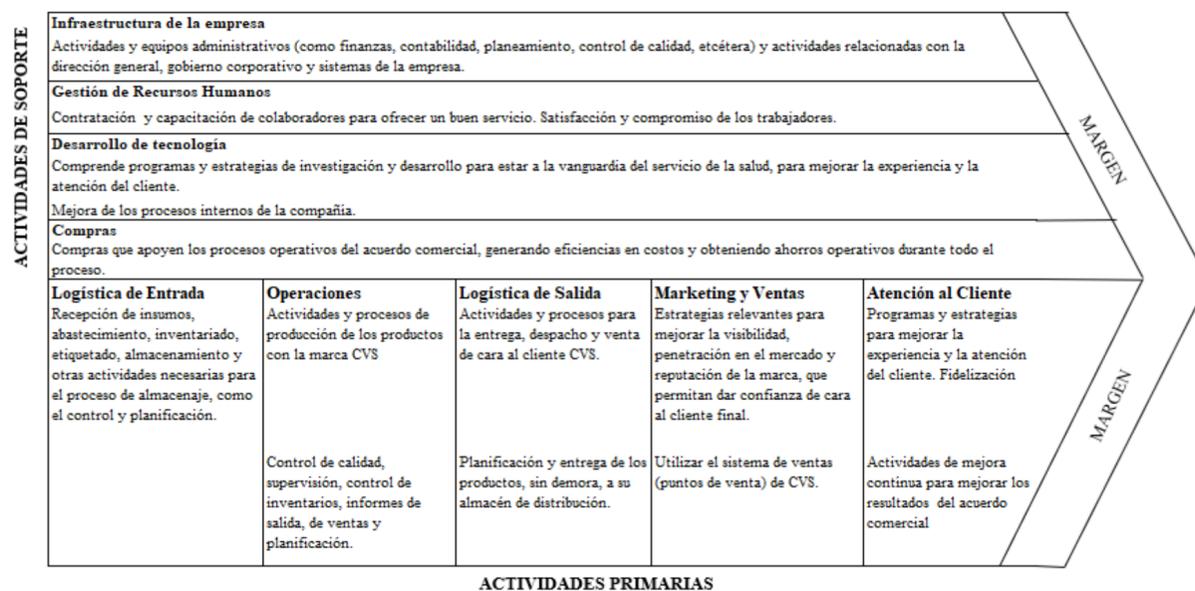
Nota: Tomado de Statista, s.f.e.

Anexo 20. Modelo de negocio del acuerdo comercial

<b>Asociaciones clave</b> *Colaboradores *Proveedores *Socios	<b>Actividades clave</b> *Control de calidad. *Mantener un buen clima laboral *Producción eficiente. *Investigación y Desarrollo. *Capacitación constante de colaboradores. *Compras. *Logística eficiente. <b>Recursos clave</b> *Capital *Insumos *Contratos con proveedores *Maquinarias, edificios, laboratorios. *Recetas propias	<b>Propuesta de Valor</b> *Lograr un acuerdo comercial que genere un beneficio económico para ambas partes.	<b>Relaciones con clientes</b> *Relación contractual por el servicio y producción con marca blanca para CVS. *B2B <b>Canales de distribución</b> *Red de venta de CVS en Florida	<b>Segmentos de mercado</b> *Estados en donde CVS tiene presencia (Florida) *CVS
<b>Estructura de costos</b> *Sueldos y salarios *Pago a proveedores *Costos administrativos, de producción y distribución *Costos de control de calidad *Inversiones de crecimiento *Insumos para producción *Impuestos		<b>Fuentes de ingresos</b> *Acuerdo comercial por el servicio de marca blanca.		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 21. Cadena de valor del acuerdo comercial

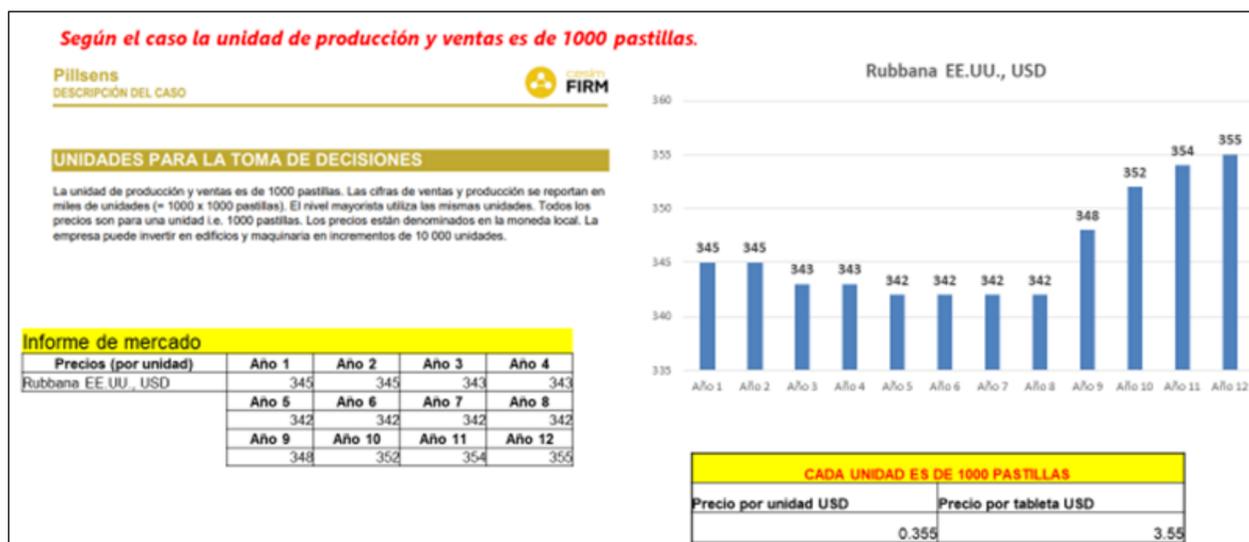


Nota: Adaptado de Porter, 1980.

Anexo 22. Precios de venta

Figura A

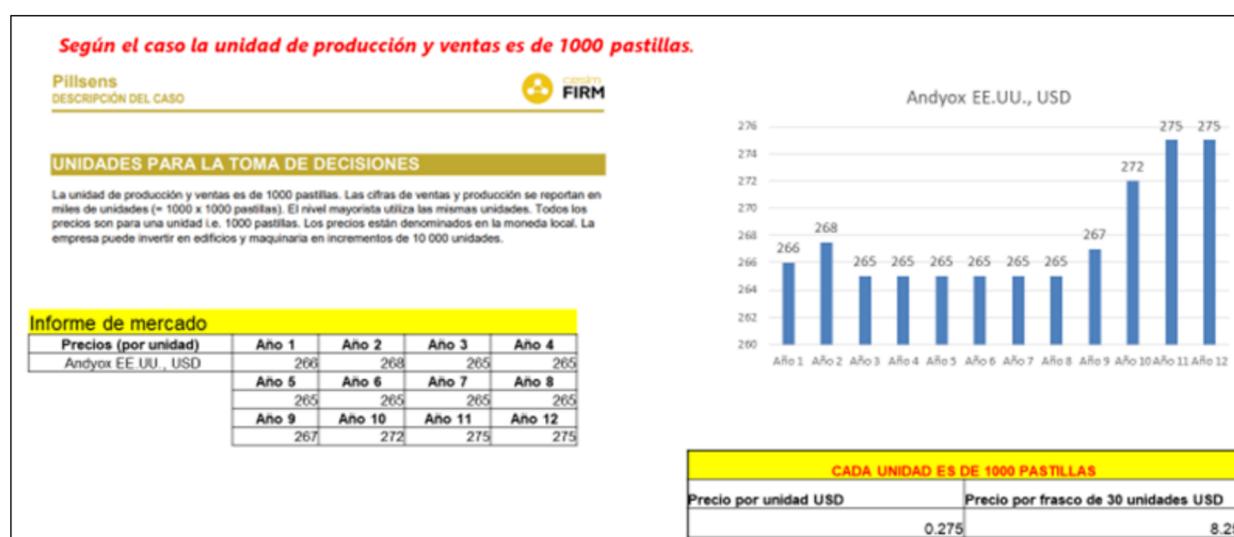
Precio de venta Rubbana en Estados Unidos – Simulación - 12 años



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

Figura B

Precio de venta de Andyox – Simulación - 12 años



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

Anexo 23. Cuadro de mando integral Pills-Natur Lab.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de medición	Actividades
Perspectiva financiera	Mejora de rentabilidad	Incrementar el ROE	Porcentaje	10%	5 años	Eficiencia en costos
	Aumento de ingresos	Incrementar ventas	Porcentaje	5%	Anual	Expansión a otros estados
	Garantizar la sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	Porcentaje	10%	Anual	Aumentar los precios estratégicamente, ofrecer paquetes de productos (descuentos por volumen)
Perspectiva del cliente	Mejorar la satisfacción del cliente	CSAT o índice de satisfacción del cliente	Porcentaje	100%	Anual	Medición y control de resultados
	Aumentar la presencia en otros estados	Número de contratos comerciales	Cantidad	> 2	5 años	Ahorro y control del flujo de caja.
	Mejorar la fidelidad del cliente	Renovación o extensión del contrato	Periodo	5 años	5 años	Feedback y mejora continua
Perspectiva interna	Mejorar la eficiencia en la producción	Costos de producción	Porcentaje	Disminuir 5%	Anual	Envío de muestras médicas, visitas de demostración, presentaciones de portafolio
	Mejorar la estructura de costos	Reducción de gastos administrativos	Porcentaje	Disminuir 5%	Anual	Descuentos por venta en volumen, beneficios por continuidad del acuerdo.
	Incrementar inversión en activos fijos	Aumento de capacidad de producción	Porcentaje	Aumentar 20%	5 años	Optimización de uso de los recursos
	Mejorar gestión de áreas esenciales de la empresa	Satisfacción del personal	Porcentaje	80%	Anual	Compras eficientes
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Aumentar la capacitación integral de los trabajadores	Cantidad de capacitaciones por trabajador	Cantidad	4	Anual	Encuesta a colaboradores para entender obstáculos o desafíos a mejorar
	Mejorar la gestión del recurso humano	Satisfacción del personal	Porcentaje	80%	Anual	Elaborar un plan de capacitación anual medible
	Aumentar la inversión en Desarrollo e Investigación	Aumento en inversión	Porcentaje	10%	Anual	Realizar encuesta de clima laboral
						Capacitaciones y feedback
						Feedback ; medición de resultados
						Medir resultados

Nota: Adaptado de Kaplan y Norton, 1996.

Anexo 24. FODA del acuerdo comercial

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Incremento de los puntos de venta y canales de distribución	D1	Solo se tendrá un único cliente
F2	Buena relación calidad-precio en los productos finales	D2	Presencia en un solo Estado en principio.
F3	Gestión y solidez financiera	D3	Bajo poder de negociación frente a CVS
F4	Precios más bajos que la competencia		
F5	Productos exclusivos realizados con ingredientes naturales		
F6	Alta inversión en calidad e I+D		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Población interesada en temas de salud	A1	Entradas de nuevos competidores
O2	Relevancia y crecimiento de las farmacias físicas y virtuales	A2	Conflictos internacionales de parte de Estados Unidos
O3	Posibilidad de expandirse en Estados Unidos	A3	Posibles suspicacias sobre efectos negativos de analgésicos o antioxidantes
O4	Mayores atenciones y accesos de salud por Internet	A4	Fuerte competencia con otras cadenas de farmacias
O5	Seguros de salud más accesibles	A5	Inestabilidad política e inflacionaria en Estados Unidos
O6	Incremento de personas que demandan productos genéricos		

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

**Anexo 25. FODA Cruzado del acuerdo comercial**

FODA CRUZADO del acuerdo comercial		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1	Incremento de los puntos de venta y canales de distribución
F2	Buena relación calidad-precio en los productos finales	D2	Presencia en un solo Estado en principio.
F3	Gestión y solidez financiera	D3	Bajo poder de negociación frente a CVS
F4	Precios más bajos que la competencia		
F5	Productos exclusivos realizados con ingredientes naturales		
F6	Alta inversión en calidad e I+D		
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1	Población interesada en temas de salud	Invertir en expansiones a nuevos Estados en donde CVS tiene presencia.	Buscar la satisfacción y fidelidad del cliente.
O2	Relevancia y crecimiento de las farmacias físicas y virtuales	Mejorar y desarrollar nuevos productos para incrementar las ventas.	Expandirse a otros Estados en donde CVS tiene presencia para potenciar el crecimiento.
O3	Posibilidad de expandirse en Estados Unidos	Aprovechar la mayor cantidad de puntos de venta para satisfacer la demanda de productos genéricos de calidad y a precio competitivo.	
O4	Mayores atenciones y accesos de salud por Internet		
O5	Seguros de salud más accesibles		
O6	Incremento de personas que demandan productos genérico		
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1	Entradas de nuevos competidores	Buscar eficiencia de costos que permita ser más competitivos y optimizar procesos para hacer frente a cualquier inconveniente.	Buscar eficiencia de costos que permita ser más competitivos y optimizar procesos para hacer frente a cualquier inconveniente.
A2	Conflictos internacionales de parte de Estados Unidos		
A3	Posibles suspicacias sobre efectos negativos de analgésicos o antioxidantes	Fortalecer la posición de mercado de la alianza frente a la entrada de nuevos competidores.	Expandirse a otros Estados en donde CVS tiene presencia.
A4	Fuerte competencia con otras cadenas de farmacias	Inversión en I+D para ser transparentes en los procesos productivos de la alianza.	Buscar la satisfacción y fidelidad del cliente.
A5	Inestabilidad política e inflacionaria en Estados Unidos		

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

**Anexo 26. Actividades y presupuesto del plan Comercial (miles €)**

Objetivos específicos	Actividades	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Mejora de rentabilidad en 10% cada cinco años.</b>	- Establecer el objetivo de ventas anual para analgésicos y vitaminas. - Establecer el margen de ganancia para los productos.	12,000	12,600	13,200	13,900	14,600
<b>Aumento de ingresos reflejado en incremento de 5% en ventas anual.</b>	- Elaborar un análisis del mercado. - Armar un Plan de Estrategias Comerciales. - Detallar el Plan de Ventas con cuotas mensuales. - Definir un plan ganancia adicional de comisiones de los productos que representan mayor ganancia.	24,000	26,400	29,000	32,000	35,100
<b>Garantizar la sostenibilidad del negocio a través de aumento de capital de 10% anual.</b>	- Elaborar un plan anual de adquisición de maquinarias. - Establecer anualmente el Plan de Gastos operativos.	14,400	17,300	20,800	24,900	29,800
<b>Aumentar la presencia en otros estados mediante más de dos contratos comerciales anualmente.</b> <b>Incremento del tamaño promedio de negocios.</b> <b>Retención de clientes.</b> <b>Incremento del compromiso en la lista de cuentas objetivo (Top Accounts).</b>	- Elaborar plan anual de expansión en Estados Unidos. - Definir un plan de marketing del acuerdo para hacerse conocido además en Orlando y Tampa. - Elaborar la estrategia de consignas en la que se entregan medicinas consignadas con lista de precio preferencial versus clientes sin consigna. - Plan de Marketing 'rebate program' programa de reembolso (por compras por volumen se hace un mayor descuento).	24,000	26,000	29,000	32,000	35,000

Nota: Elaboración propia, 2023.

**Anexo 27. Actividades y presupuesto del plan de Recursos Humanos (miles €)**

Objetivos específicos	Actividades	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Elaborar descripción de responsabilidades y requerimientos necesarios por rol para atraer a candidatos correctos.</b>	- Establecer el Manual de Organización de Funciones de los roles de la empresa. - Contar con la descripción de todos los roles. - Llevar a cabo un proceso ordenado para cubrir vacantes.	13,200	13,800	14,500	15,300	16,000
<b>Aumentar capacitación integral de trabajadores.</b>	- Elaborar Plan de Capacitación anual medible. - Elaborar Plan de Mejora Continua del Colaborador. Reuniones 1 a 1 para ofrecer <i>feedback</i> .	18,000	21,600	25,900	31,000	37,000
<b>Mejorar gestión de áreas esenciales.</b>	- Encuesta a colaboradores para entender obstáculos/desafíos a mejorar. - Elaborar plan de resultados esperados. - Realizar evaluaciones periódicas. - Establecer un Sistema de Compensaciones por Producción.	12,000	15,600	20,200	26,300	34,200
<b>Establecer KPI de rendimiento.</b>	- Elaborar un plan de KPI por posición al inicio del período de evaluación. - Realizar reuniones periódicas con colaboradores para revisar los avances de los objetivos. - Evaluar por objetivos logrados al fin de año.	14,400	15,100	15,800	16,600	17,500

Nota: Elaboración propia, 2023.

**Anexo 28. Actividades y presupuesto del plan de Responsabilidad Social**

Objetivos específicos	Actividades	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Establecer las políticas de gestión de Recursos Humanos.</b>	Elaborar un plan de compensaciones, beneficios sociales, promoción de carrera.	12,600	13,200	13,800	14,500	15,300
<b>Mejorar gestión del recurso humano.</b>	- Encuesta a colaboradores sobre clima laboral. - Plan de apoyo al empleado – coaching para crecimiento y desarrollo profesional. - Plan de Colleague Resource Groups con intereses similares para apoyo entre colaboradores. - Plan de bienestar mental para colaboradores.	24,000	28,800	34,500	41,400	49,700
<b>Elaborar publicidad abierta y data clínica para quienes lo soliciten.</b>	- Diseñar con el equipo de marketing información abierta que se comparta frecuentemente. - Diseñar data clínica con el equipo de R&D para profundizar el conocimiento del consumidor.	12,000	13,200	14,500	15,900	17,500
<b>Elaborar una política de precios y competencia justa.</b>	- Analizar los precios del mismo producto en el mercado. - Establecer nuestros precios acordes al mercado, conservando margen de ganancia.	9,600	9,900	10,300	10,700	11,200
<b>Promover comunidades saludables.</b>	- Formar parte de la iniciativa 'Zonas de salud' que apoya a las comunidades. - Brindar tiempo y esfuerzo de voluntarios colaboradores para superar las desigualdades sanitarias y desafíos más importantes de las comunidades.	18,000	19,800	21,700	23,900	26,300

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 29. Estados financieros

Tabla A

Cuenta de resultados (miles €)

Cuenta de resultados (miles EUR)	2022	2023		2024		2025		2026		2027	
		Con Acuerdo Comercial	Sin Acuerdo Comercial								
Ventas netas	112,573	116,752	114,854	116,702	112,895	119,181	113,352	122,818	115,093	126,603	116,672
Costos variables											
<b>Rubbana</b>											
Compras de materiales y suministros	22,341	20,778	22,130	21,180	22,375	21,591	22,621	21,964	22,866	22,378	23,111
Costos variables de personal	4,954	4,946	5,223	5,042	5,281	5,140	5,339	5,228	5,397	5,327	5,455
Transporte	82.17	65	102	65	102	65	102	65	102	65	102
<b>AndyOx</b>											
Compras de materiales y suministros	8,522	9,360	9,034	9,581	9,129	9,810	9,224	10,027	9,319	10,265	9,414
Costos variables de personal	4,443	4,466	4,671	4,571	4,720	4,681	4,770	4,784	4,819	4,898	4,868
Transporte	68.31	74	138	74	138	74	138	74	138	74	138
Cambios en inventarios	3,335	-1,087	-1,109	469	469	1	0	1	0	1	0
Total costos variables	43,746	38,600	40,191	40,982	42,216	41,362	42,193	42,142	42,641	43,007	43,088
Beneficio bruto	68,827	78,152	74,664	75,720	70,680	77,819	71,159	80,676	72,452	83,596	73,584
Costos de marketing y ventas											
Publicidad	8,100	7,898	8,100	7,700	8,100	7,508	8,100	7,320	8,100	7,137	8,100
Servicio al cliente	5,050	3,788	5,050	3,788	5,050	3,788	5,050	3,788	5,050	3,788	5,050
Investigación de mercado	1,408	1,056	1,408	1,056	1,408	1,056	1,408	1,056	1,408	1,056	1,408
Total costos de marketing y ventas	14,558	12,741	14,558	12,544	14,558	12,351	14,558	12,163	14,558	11,980	14,558
Costos fijos											
Administración	9,074	8,620	9,074	8,189	9,074	7,780	9,074	7,391	9,074	7,021	9,074
Costos de despidos	0										
Control de calidad	8,600	6,040	6,040	6,040	6,040	6,040	6,040	6,040	6,040	6,040	6,040
Mejora en la eficiencia de costos	5,000	5,050	5,000	5,101	5,000	5,152	5,000	5,203	5,000	5,255	5,000
Costos del inventario de existencias	50.21	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Total costos fijos	22,724	19,794	20,198	19,414	20,198	19,055	20,198	18,718	20,198	18,400	20,198
Beneficio operativo antes de Depreciación (EBITDA)	31,545	45,617	39,908	43,763	35,924	46,413	36,403	49,795	37,696	53,215	38,828
Depreciación											
Edificios	3,009	2,873	2,851	2,798	2,746	2,763	2,677	2,725	2,608	2,690	2,543
Maquinaria	4,883	4,112	4,091	3,630	3,498	3,362	3,177	3,226	2,964	3,200	2,843
Beneficio operativo (EBIT)	23,652	38,631	32,966	37,335	29,680	40,288	30,548	43,843	32,124	47,326	33,442
Financiación y gastos											
Intereses devengados	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254
Int.exp. en préstamos a largo plazo	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855
Int.exp. en préstamos a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beneficio antes de impuestos	24,052	39,031	33,366	37,734	30,080	40,687	30,947	44,243	32,524	47,725	33,842
Impuestos directos	6,013	9,758	8,341	9,434	7,520	10,172	7,737	11,061	8,131	11,931	8,460
<b>Beneficio para el año</b>	<b>18,039</b>	<b>29,273</b>	<b>25,024</b>	<b>28,301</b>	<b>22,560</b>	<b>30,515</b>	<b>23,211</b>	<b>33,182</b>	<b>24,393</b>	<b>35,794</b>	<b>25,381</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla B

Hoja de balance (miles €)

Hoja de Balance (miles EUR)	2022	2023		2024		2025		2026		2027	
		Con Acuerdo Comercial	Sin Acuerdo Comercial								
Activos											
<b>Activos fijos</b>											
Edificios	57,176	54,593	54,166	53,168	52,168	52,501	50,871	51,784	49,558	51,104	48,314
Maquinaria	14,650	12,336	12,272	10,889	10,493	10,085	9,532	9,678	8,892	9,599	8,529
Total activos fijos	71,826	66,928	66,438	64,057	62,661	62,586	60,404	61,462	58,449	60,703	56,842
<b>Activo circulante</b>											
Inventario de productos terminados	3,047	1,087	1,109	619	640	617	640	616	640	614	641
Cuentas por cobrar	9,253	9,596	9,440	9,592	9,279	9,796	9,317	10,095	9,460	10,406	9,589
Efectivo y equivalentes de efectivo	145,621	180,202	176,626	211,427	203,012	242,931	228,053	276,814	254,002	313,048	280,703
Total activos	229,746	257,813	253,613	285,695	275,592	315,930	298,414	348,986	322,552	384,771	347,775
Pasivos y capital contable											
<b>Capital contable</b>											
Capital social	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Otro capital restringido	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Ganancias acumuladas	159,171	177,209	177,209	206,483	202,234	234,783	224,793	265,299	248,004	298,481	272,397
Beneficio para el año	18,039	29,273	25,024	28,301	22,560	30,515	23,211	33,182	24,393	35,794	25,381
Total capital contable	197,209	226,483	222,234	254,783	244,793	285,299	268,004	318,481	292,397	354,274	317,778
<b>Pasivos</b>											
Largo plazo											
Deuda a largo plazo	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Deuda a corto plazo											
Deuda a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos anticipados recibidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	2,537	2,238	2,330	2,376	2,448	2,398	2,447	2,444	2,473	2,494	2,498
Total pasivos	32,537	32,238	32,330	32,376	32,448	32,398	32,447	32,444	32,473	32,494	32,498
Total pasivos y patrimonio	229,746	257,813	253,613	285,695	275,592	315,930	298,414	348,986	322,551	384,771	347,775

Nota: Elaboración propia, 2023.

**Tabla C**

**Estado de flujo de caja (miles €)**

Estado de Flujo de Caja (miles EUR)	2022	2023		2024		2025		2026		2027	
		Con Acuerdo Comercial	Sin Acuerdo Comercial								
<b>Fondos generados por las Operaciones</b>											
Beneficio operativo antes de depreciación	31,545	45,617	39,908	43,763	35,924	46,413	36,403	49,795	37,696	53,215	38,828
Financiación y gastos	399	399	399	399	399	399	399	399	399	399	399
Impuestos directos	-6,013	-9,758	-8,341	-9,434	-7,520	-10,172	-7,737	-11,061	-8,131	-11,931	-8,460
<b>Total Fondos generados por las operaciones</b>	<b>25,932</b>	<b>36,258</b>	<b>31,966</b>	<b>34,729</b>	<b>28,803</b>	<b>36,640</b>	<b>29,065</b>	<b>39,133</b>	<b>29,965</b>	<b>41,683</b>	<b>30,767</b>
<b>Cambios en el capital de trabajo neto</b>											
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	3,335	1,959	1,938	469	469	1	0	1	0	1	0
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	-1,101	-343	-187	4	161	-204	-38	-299	-143	-311	-130
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	166	-298	-206	138	117	22	-1	45	26	50	26
Pagos anticipados recibidos (aum. + / dism -)	0	0	0	0	0	1	1	2	2	3	3
Total cambios en capital de trabajo neto (aum.- / dism. +)	2,400	1,317	1,544	611	748	-179	-38	-250	-115	-256	-101
<b>Flujo de caja de operaciones</b>	<b>28,332</b>	<b>37,576</b>	<b>33,510</b>	<b>35,340</b>	<b>29,551</b>	<b>36,461</b>	<b>29,027</b>	<b>38,883</b>	<b>29,849</b>	<b>41,426</b>	<b>30,666</b>
<b>Gastos de capital</b>											
Edificios	0	426	0	1,449	852	2,131	1,449	2,046	1,364	2,046	1,364
Maquinaria	2,970	2,569	2,505	2,665	2,312	2,826	2,537	2,954	2,537	3,147	2,601
<b>Total gastos de capital</b>	<b>2,970</b>	<b>2,995</b>	<b>2,505</b>	<b>4,114</b>	<b>3,164</b>	<b>4,957</b>	<b>3,986</b>	<b>5,000</b>	<b>3,901</b>	<b>5,193</b>	<b>3,965</b>
<b>Flujo de caja antes de financiación</b>	<b>25,362</b>	<b>34,581</b>	<b>31,005</b>	<b>31,225</b>	<b>26,386</b>	<b>31,504</b>	<b>25,041</b>	<b>33,883</b>	<b>25,949</b>	<b>36,234</b>	<b>26,701</b>
<b>Financiación</b>											
Cambios en préstamos a largo plazo (aum.+ / dism.-)	15,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambios en financiación a corto plazo (aum.+ / dism.-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Financiación total</b>	<b>15,000</b>	<b>0</b>									
<b>Cambio en activos líquidos</b>	<b>40,362</b>	<b>34,581</b>	<b>31,005</b>	<b>31,225</b>	<b>26,386</b>	<b>31,504</b>	<b>25,041</b>	<b>33,883</b>	<b>25,949</b>	<b>36,234</b>	<b>26,701</b>
<b>Activos líquidos a 01 de enero</b>	<b>105,259</b>	<b>145,621</b>	<b>145,621</b>	<b>180,202</b>	<b>176,626</b>	<b>211,427</b>	<b>203,012</b>	<b>242,931</b>	<b>228,053</b>	<b>276,814</b>	<b>254,002</b>
<b>Activos líquidos a 31 de diciembre</b>	<b>145,621</b>	<b>180,202</b>	<b>176,626</b>	<b>211,427</b>	<b>203,012</b>	<b>242,931</b>	<b>228,053</b>	<b>276,814</b>	<b>254,002</b>	<b>313,048</b>	<b>280,703</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

## **NOTAS BIOGRÁFICAS**

### **Sr. Daniel Markovich Maguiña**

Nació en Lima, es Licenciado en Gestión y Alta Dirección, con estudios de postgrado en Finanzas Corporativas y Control de Gestión. Cuenta con más de 7 años de experiencia laborando en áreas de Finanzas, Control de gestión y Tesorería. Actualmente se desempeña como emprendedor independiente.

### **Sr. José Vicente Medina Cabrera**

Nació en Arequipa, es Licenciado en Ingeniería Comercial, con estudios en la Universidad Católica de Santa María (Arequipa). Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en el Centro de Servicios Empresariales de Arequipa, brazo técnico de la Cámara de Comercio e industria de Arequipa. Actualmente se desempeña como Gerente General.

### **Sra. Paola Ponce Silupu**

Nació en Lima, es Bachiller en Tecnología Médica en Radiología, con estudios de especialización en Ventas, Experiencia del cliente y Gerencia de Producto. Cuenta con más de 7 años de experiencia laborando en el rubro de asesoría y ventas de dispositivos médicos en transnacionales. Actualmente se desempeña como Representante de ventas en Boston Scientific.