



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA ALIANZA LabPharm-CVS Health
(2023-2030)”**

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

**Presentado por
Cristina Liz Paetan Lermo
Daniel Ayvar Marquez
Víctor Emilio Monje Bozano**

Asesor: Profesor José Anibal Díaz Ísmodes
[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, setiembre 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 ALIANZA LABPHARM – CVS HEALTH (2023-2030)**” presentado por Doña Cristina Liz Paetán Lermo, Don Daniel Ayvar Márquez y Don Víctor Emilio Monje Bozano, para optar el Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 15 de agosto del 2023 dando el siguiente resultado:



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO** | Escuela de
Postgrado

“PLAN ESTRATÉGICO PARA ALIANZA LabPharm – CVS Health
(2023-2030)”

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

Presentado por
Cristina Liz Paetán Lermo
Daniel Ayvar Márquez
Víctor Emilio Monje Bozano

Asesor: Profesor José Anibal Díaz Ísmodes
0000-0001-9216-1974

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

DEDICATORIAS

A Dios, por haberme dado las fuerzas suficientes para concluir esta meta. A mi esposo y mi familia, su apoyo ha sido indispensable durante este desafiante reto del MBA. Y a mi bebé recién nacido, gracias por estar conmigo durante todo este proceso; lo logramos juntos.

Cristina Paetán

A mi esposa y mi hijo por el apoyo incondicional durante el tiempo que duró el MBA y por ser mi inspiración y motor para siempre superar mis metas.

Daniel Ayvar

A Dios, por darme salud y energía suficiente para permitirme llegar a mi meta trazada. A mi esposa y mi hija por su apoyo constante para lograr superar el reto del MBA. A mis amigos de la maestría, por el apoyo mutuo en nuestro desarrollo profesional.

Víctor Monje

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento al profesor José Aníbal Díaz Ísmodes por su experta orientación durante el desarrollo de esta investigación, así como a todos nuestros excelentes docentes de la Universidad del Pacífico por todos sus conocimientos compartidos.

RESUMEN EJECUTIVO

LabPharm se dedica a la fabricación de productos farmacéuticos de alta calidad, orientados a un buen servicio al cliente e innovación, características que le otorgan una ventaja competitiva de diferenciación frente a sus competidores.

Sus plantas de fabricación se ubican en Finlandia y Estados Unidos, desde donde realizan la distribución de sus principales productos: Rubbana (analgésico) y AndyOx (antioxidante) a territorios de EE. UU. y Europa.

En los últimos años se inició en el mercado una agresiva guerra de precios; sin embargo, LabPharm se mantuvo con un nivel de rentabilidad satisfactorio. Su objetivo actual es aumentar sus resultados y expandir su cuota de mercado en los EE. UU., por lo que el directorio analiza qué tipo de *joint venture* sería mejor firmar con CVS Health, empresa estadounidense de servicios de salud y farmacia, con la cual LabPharm podría ampliar su red de distribución de analgésicos, aprovechar la experiencia de CVS Health en el mercado y potenciar la colaboración en el desarrollo de nuevas tecnologías que se conviertan en una ventaja competitiva para la alianza.

ABSTRACT

LabPharm manufactures high quality pharmaceutical products, concerned with good customer service and innovation, characteristics that allowed a competitive advantage of differentiation over its competitors.

Its manufacturing plants are in Finland and USA, from where they distribute their main products: Rubbana (analgesic) y AndyOx (antioxidant) to USA and European territories.

In recent years, an aggressive price war has begun in the market; however, LabPharm remained at a satisfactory level of profitability. Its current objective is to increase its results and expand its market share in the United States, so the board discusses what type of joint venture would be the best to sign with CVS Health, a US health services and pharmacy company, with which LabPharm could expand its analgesic distribution network, take advantage of the experience of CVS Health in the market and enhance collaboration in the development of new technologies that become towards a competitive advantage for the alliance.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS	XV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DE LA ALIANZA	3
1. Consideraciones generales	3
1.1. LabPharm.....	3
1.1.1. Características de la empresa	3
1.1.2. Principales posiciones y roles en la empresa	3
1.2. CVS Health	3
1.2.1. Características de la empresa	3
1.2.2. Principales posiciones y roles en la empresa	4
2. Historia de las empresas.....	5
2.1. LabPharm.....	5
2.1.1. Visión.....	5
2.1.2. Misión	5
2.1.3. Productos.....	5
2.1.4. Clientes	5
2.1.5. Sedes	6
2.1.6. Hechos relevantes	7
2.2. CVS Health	8
2.2.1. Visión.....	8
2.2.2. Misión	8

2.2.3. Productos.....	8
2.2.4. Clientes	8
2.2.5. Sedes	9
2.2.6. Hechos relevantes	9
3. Descripción y perfil estratégico	9
3.1. LabPharm.....	10
3.2. CVS Health	10
4. Modelo de negocio.....	11
4.1. LabPharm.....	11
4.2. CVS Health	11
5. Cadena de valor.....	11
5.1. LabPharm.....	12
5.2. CVS Health	12
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	13
1. Análisis del macroentorno (análisis Pestelg)	13
1.1. Entorno político-legal	13
1.2. Entorno económico	13
1.3. Entorno social	15
1.4. Entorno tecnológico.....	16
1.5. Entorno ecológico	17
1.6. Entorno global.....	17
2. Análisis del microentorno	17
2.1. Dinámica competitiva (competidores en el sector).....	17
2.2. Poder de negociación de los proveedores	19

2.3. Poder de negociación de los clientes	19
2.4. Nuevos competidores.....	20
2.5. Amenaza de productos sustitutos.....	20
3. Matriz EFE.....	21
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	22
1. Análisis VRIO.....	22
2. Definición de ventaja competitiva	22
3. Definición de estrategia competitiva	22
4. Matriz EFI.....	22
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO	25
1. Mercado de productos farmacéuticos no éticos	25
1.1. Tendencias de venta del mercado de productos farmacéuticos no éticos	25
1.2. Tendencias de venta de antioxidantes y analgésicos	25
2. Segmentos de mercado	26
3. Comportamiento del consumidor.....	27
3.1. Actitud de los consumidores finales hacia el producto, según segmento de mercado	27
4. Tasas de crecimiento.....	27
4.1. Proyecciones de crecimiento de las ventas según segmento y categorías de productos... ..	27
5. Canales de comercialización.....	28
CAPÍTULO V. PERFIL COMPETITIVO.....	29
1. Descripción del comportamiento estratégico de las compañías	29
1.1. LabPharm.....	29

1.2. CVS Health	29
2. Definición de los problemas que enfrentan las compañías	30
2.1. LabPharm.....	30
2.2. CVS Health	31
3. Alcance de la propuesta	32
4. Supuestos de la propuesta	32
5. Hipótesis de la investigación	33
6. Conclusiones de las hipótesis.....	36
CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA	37
1. Visión de la alianza.....	37
2. Objetivo general y estratégico de la alianza	37
2.1. Objetivo general.....	37
2.2. Objetivos estratégicos	37
3. Planteamiento general de la alianza	38
4. Modelo de negocio de la alianza.....	40
5. Cadena de valor de la alianza.....	41
6. Recursos y capacidades.....	42
6.1. Evaluación de recursos y capacidades	42
7. Estrategia y ventaja competitiva de la alianza	43
8. Sinergias que generan la alianza	44
8.1. Ejes directrices de la alianza e iniciativas estratégicas	45
9. <i>Balance scorecard</i> de la alianza	45
9.1. Objetivos financieros	46
9.2. Objetivos comerciales	46

9.3. Objetivos en procesos	46
9.4. Objetivos de crecimiento y aprendizaje	46
10. Mapa estratégico de la alianza	47
CAPÍTULO VII. PLANES DE IMPLEMENTACIÓN.....	48
1. Plan de operaciones.....	48
1.1. Objetivo del plan de operaciones.....	48
1.2. Plan de actividades de operaciones.....	49
1.3. Presupuesto del plan de operaciones.....	50
2. Plan comercial.....	51
2.1. Objetivo del plan comercial	52
2.2. Estrategia de comercialización	52
2.3. Plan de actividades comerciales.....	53
2.4. Presupuesto del plan comercial.....	53
3. Plan de recursos humanos.....	54
3.1. Objetivo del plan de recursos humanos	54
3.2. Plan de actividades de recursos humanos	55
3.3. Presupuesto del plan de recursos humanos	56
4. Plan de responsabilidad social	57
4.1. Objetivo del plan de responsabilidad social.....	57
4.2. Plan de actividades de responsabilidad social	58
4.3. Presupuesto del plan de responsabilidad social	58
5. Plan de finanzas	59
5.1. Objetivo del plan de finanzas.....	59
5.2. Supuestos de las proyecciones financieras	59

5.2.1. Tasa de variación de las ventas	59
5.2.2. Variación en el precio	59
5.2.3. Costos de ventas/ventas	60
5.2.4. Gastos administrativos	60
5.2.5. Costo de edificios.....	60
5.2.6. Costo de maquinarias.....	60
6. Plan de inversión.....	60
6.1. Estimación de la tasa de descuento.....	61
6.2. Proyecciones de ingresos	62
6.3. Estados financieros proyectados.....	63
6.4. Análisis financiero	65
6.5. Evaluación financiera.....	66
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Cuota de mercado por producto y país en los últimos 12 años.....	6
Tabla 2.	Comparativo de las ventas totales del mercado e inventario final por año.....	8
Tabla 3.	Cadena de valor de LabPharm	12
Tabla 4.	Cadena de valor de CVS Health	12
Tabla 5.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de LabPharm	23
Tabla 6.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de CVS Health.....	23
Tabla 7.	Segmentos de mercado para analgésicos en EE. UU.....	27
Tabla 8.	Venta de analgésicos por categoría.....	27
Tabla 9.	Comparación de ROI entre alianza contractual y alianza societaria de LabPharm y CVS Health	34
Tabla 10.	Flujo de caja proyectado con alianza contractual LabPharm-CVS Health.....	35
Tabla 11.	Flujo de caja proyectado con alianza societaria LabPharm-CVS Health	35
Tabla 12.	Comparativo del incremento por año de la eficiencia productiva	36
Tabla 13.	Comparativo anual del incremento de la eficiencia en la cantidad de personas en producción.....	36
Tabla 14.	Objetivos estratégicos de la alianza	38
Tabla 15.	Modelo de negocio de la alianza.....	40
Tabla 16.	Cadena de valor de la alianza.....	41
Tabla 17.	Declaración de objetivos y estrategias de la alianza	44
Tabla 18.	<i>Balanced scorecard</i> alianza estratégica LabPharm y CVS Health.....	46
Tabla 19.	Declaración de objetivos operacionales de la alianza.....	49
Tabla 20.	Presupuesto del plan de operaciones de LabPharm	50
Tabla 21.	Proyección de la demanda de la alianza societaria entre LabPharm y CVS Health	51

Tabla 22.	Presupuesto plan comercial de la alianza societaria entre LabPharm y CVS Health	54
Tabla 23.	Declaración de objetivos e indicadores de recursos humanos de la alianza	55
Tabla 24.	Declaración de objetivos de recursos humanos de la alianza por áreas y actividad	56
Tabla 25.	Presupuesto del plan de recursos humanos	57
Tabla 26.	Presupuesto del plan de responsabilidad social	58
Tabla 27.	Plan de inversión de LabPharm en alianza societaria con CVS Health	61
Tabla 28.	Variables y cálculos del CAPM y WACC con alianza societaria LabPharm-CVS Health	61
Tabla 29.	Estadísticas de la regresión lineal para el cálculo de la demanda de Rubbana	62
Tabla 30.	Coefficientes de la regresión para el cálculo de la demanda de Rubbana	62
Tabla 31.	Estimación de ingresos de la alianza societaria entre LabPharm-CVS en EE. UU.	63
Tabla 32.	Estado de resultados de la alianza societaria entre LabPharm y CVS Health en EE. UU.	63
Tabla 33.	Estado de situación financiera de la alianza societaria entre LabPharm y CVS Health en EE. UU.	64
Tabla 34.	Indicadores de la alianza societaria entre LabPharm y CVS Health en EE. UU.	65
Tabla 35.	Flujo de caja proyectado alianza societaria LabPharm-CVS Health	66
Tabla 36.	Flujo de caja marginal proyectado con alianza societaria LabPharm-CVS Health	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Participación de mercado de principales farmacias de EE. UU. en 2021	4
Figura 2.	Capacidad de producción anual por sede	7
Figura 3.	Tasa de inflación vs. variación PBI de EE. UU.	14
Figura 4.	Gasto público en salud en EE. UU.....	15
Figura 5.	Gasto total en medicamentos en EE. UU. 2010 al 2018	15
Figura 6.	Ingresos de la industria de farmacias y droguerías en los EE. UU. 2010 a 2021	18
Figura 7.	Cadenas de farmacias líderes en los EE. UU. en 2016 según las ventas de medicamentos recetados.....	19
Figura 8.	Acciones de la empresa de analgésicos % de participación (NBO)-2021	20
Figura 9.	Rendimiento de ventas de analgésicos vs. ventas de productos herbales/tradicionales porcentaje de variación anual de ventas minoristas, crecimiento 2007-2026.....	21
Figura 10.	Volumen total de ventas OTC en los EE. UU. de 2017 al 2021	25
Figura 11.	Producción anual total.....	30
Figura 12.	Principales tiendas en línea en el segmento de farmacia en los EE. UU. en 2021, por ventas netas de comercio electrónico.....	31
Figura 13.	Evaluación de recursos y capacidades	42
Figura 14.	Mapa estratégico de la alianza	47
Figura 15.	Venta de analgésicos al valor de precio venta minorista (expresado en millones de dólares estadounidenses).....	59

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Estimaciones de ingresos de CVS Health de 2012 al 2025.....	76
Anexo 2. Modelo de negocio de LabPharm.....	76
Anexo 3. Modelo de negocio de CVS Health.....	77
Anexo 4. Evolución anual del índice S&P/Case-Shiller precios en viviendas en EE. UU. entre 2011 y 2020.....	77
Anexo 5. Valor del mercado de medicamentos de venta libre en los EE. UU. de 2013 a 2024, por segmento	78
Anexo 6. Valor del mercado de medicamentos OTC en los EE. UU. de 2013 a 2024, por segmento	78
Anexo 7. Cadenas de farmacias líderes en los EE. UU. en 2016 según ventas corporativas ..	79
Anexo 8. Gasto anual promedio en medicamentos y vitaminas sin receta por unidad de consumo de 2010 a 2020 en los EE. UU.....	79
Anexo 9. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	80
Anexo 10. Análisis VRIO de LabPharm.....	80
Anexo 11. Análisis VRIO de CVS Health.....	80
Anexo 12. Participación de mercado de analgésicos-cuota de mercado por empresa a valor de precios de minorista	81
Anexo 13. Participación porcentual de los canales de comercialización de analgésicos en EE. UU. 2017-2022.....	81
Anexo 14. Estado de resultado de LabPharm en alianza contractual con CVS Health.....	82
Anexo 15. Estado de situación financiera de LabPharm en alianza contractual con CVS Health	82
Anexo 16. Estado de resultados de LabPharm en alianza societaria con CVS Health en EE. UU.	83

Anexo 17. Estado de situación financiera de la alianza societaria entre LabPharm y CVS Health en EE. UU.	84
Anexo 18. Triángulo de recursos y capacidades.....	85
Anexo 19. Variables y cálculos del CAPM y WACC con alianza contractual LabPharm-CVS Health.....	85

INTRODUCCIÓN

El “Plan Estratégico para la Alianza LabPharm-CVS Health (2023- 2030)” se realizó tomando como base las principales herramientas financieras, de gestión y de operaciones revisadas durante la maestría.

La formulación y desarrollo del trabajo se ha elaborado bajo un esquema general de enfoque sistémico, considerando como elementos de entrada los resultados obtenidos del ejercicio realizado en la plataforma de Harvard Business Publishing Education asignada a la Universidad del Pacífico, denominada Cesim Firm: General Business Management Simulation.

Los resultados del ejercicio en 12 periodos nos permitieron la recopilación de datos de diversos competidores y la extracción de información para desarrollar escenarios e hipótesis que coincidan con la realidad. Además, se han utilizado como fuentes de información para el análisis: (1) los recursos estadísticos del sector farmacéutico, (2) información financiera real de CVS Health y (3) referencias bibliográficas académicas.

El alcance del plan estratégico se circunscribe en un contexto determinado entre los años 2023 al 2030, dentro del sector farmacéutico, específicamente en el segmento de analgésicos tópicos en el mercado de EE. UU.

El proceso nos llevó por distintas etapas, desde la recopilación de información relevante para la industria, el análisis de los datos obtenidos, la realización de las simulaciones y proyecciones por cada una de las hipótesis que se plantearon, hasta concluir con la elaboración del plan estratégico y los planes funcionales de apoyo de la hipótesis más rentable para ambas empresas.

Durante el tercer año de ejercicio hasta el decimoprimer, se presentó un escenario donde las empresas competidoras adoptaron una estrategia de mercado denominada “guerra de precios”. Esto impidió que LabPharm obtuviera la participación de mercado deseada; sin embargo, fue la única empresa que pudo mantener valores positivos de rentabilidad anual y acumulada, no generando pérdidas en los periodos del ejercicio. Sin embargo, a pesar de los resultados favorables, la empresa precisa modificar su estrategia comercial y de mercadeo, pues los márgenes de utilidad han venido disminuyendo constantemente hasta acercarse al punto de equilibrio. Por lo tanto, la decisión de la junta directiva de LabPharm es iniciar una alianza estratégica con CVS Health que permita conseguir los objetivos propuestos.

La importancia de esta investigación radica en el aporte académico que brindamos a las empresas reflejadas en una situación similar, sugiriendo la implementación incremental de un

plan estratégico, que describe la primera fase para la adopción de una alianza de tipo *joint venture* como parte de la optimización de los resultados financieros y operativos.

Las evaluaciones a las hipótesis planteadas en el documento permitirán tener un modelo de ejercicio operativo para la toma de decisiones, buscando maximizar la rentabilidad en las compañías involucradas y sentando las bases operativas para el uso de nanotecnología en la producción. Posteriormente, se deja a consideración de las empresas la implementación de las siguientes fases de acuerdo con las recomendaciones propuestas.

A continuación, ofrecemos una descripción general de cada capítulo de la investigación:

- En el Capítulo I se analizan ambas compañías con el fin de establecer las sinergias cruciales y hechos resaltantes a ser considerados para el desarrollo del trabajo de investigación.
- En el Capítulo II y el Capítulo III encontramos toda la evaluación del análisis externo e interno.
- En el Capítulo IV se presenta el análisis de mercado, considerando las tendencias y proyecciones del sector.
- En el Capítulo V se define el perfil competitivo, la estrategia, el alcance y la hipótesis que se propone para el trabajo de investigación.
- En el Capítulo VI se desarrolla el plan estratégico.
- En el Capítulo VII se detalla todo lo relacionado con los planes de implementación por área específica, donde se delimitan los procesos y responsabilidades requeridos.
- Finalmente, se especifican las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DE LA ALIANZA

1. Consideraciones generales

1.1. LabPharm

1.1.1. Características de la empresa

La compañía de desarrollo y comercialización de medicamentos recetados fue fundada en 1865 por Erik y Ann P., en el actual territorio de Finlandia, que en 1917 era parte del Imperio ruso. La empresa se convirtió rápidamente en líder del mercado farmacéutico del país, debido a las capacidades de mercadotecnia y gestión de costos de sus fundadores. Ambos creían en la medicina moderna y en el proceso de investigación científica, que se apoyan en evidencias como respaldo de sus hipótesis, estableciendo la investigación y el desarrollo como principios de su empresa, destacándose por la calidad y el adecuado servicio al cliente.

En la década de 1950, la empresa amplió su portafolio de productos mediante la fabricación y comercialización de medicamentos de venta libre, iniciando su proceso de internacionalización a Francia y Estados Unidos con la exportación de esos productos, así como los de venta bajo receta médica. Actualmente, la compañía fabrica analgésicos (no opioides) y antioxidantes, manteniendo su estabilidad financiera con ventas rentables a precios por encima del mercado, que son respaldados por las características de diferenciación en sus productos.

1.1.2. Principales posiciones y roles en la empresa

Bajo la referencia del concepto “tipos básicos de organización” de Mintzberg (1991), LabPharm propone la configuración maquinal, con las siguientes divisiones: (1) ápice estratégico: directorio y ceo, (2) línea media: jefaturas de producción, logística, marketing y finanzas, (3) núcleo de operaciones: operaciones en fábricas y línea de producción, (4) tecnoestructura: investigación y desarrollo, planificación, control y gobierno de datos, (5) *staff* de apoyo: administrativos.

1.2. CVS Health

1.2.1. Características de la empresa

La empresa proporciona soluciones para el sector salud. Sus siglas CVS significan *consumer value stores* (tiendas de valor para el consumidor). Fue fundada por los hermanos Stanley, Goldstein y Hoagland en 1963, siendo reconocida como una compañía que ha diversificado el sistema de atención médica con una amplia oferta de productos y servicios que acompañan a sus clientes durante todos los procesos médicos.

De acuerdo con el informe “Comercio Minorista 2021” (Deloitte, 2021), CVS Health se encuentra entre las 10 empresas más destacadas del sector salud de EE. UU., con un crecimiento de 2.1 % en sus ingresos por operaciones.

Asimismo, Statista (2021), en su informe “CVS Health 2021”, la considera en el primer lugar entre las principales farmacias de los EE. UU., debido a sus ingresos anuales y su participación de mercado en medicamentos recetados. En la Figura 1 apreciamos que CVS Health es la farmacia con mayor participación de mercado dentro de los EE. UU.

Figura 1.

Participación de mercado de principales farmacias de EE. UU. en 2021



Nota. Expresado en porcentajes. Reproducido de Participación de mercado de principales farmacias de EE. UU. (Statista, 2021).

CVS Health está comprometida con mejorar la salud de las personas, trabajando activamente en la prevención del uso indebido de opioides u otras sustancias que puedan dañar la salud (CVS Health, 2022c). La compañía está dispuesta a invertir en innovación, con el fin de brindar mejores servicios y productos a todos sus interesados. Además, debido a su afiliación con Aetna, una de las compañías de seguros más grandes y antiguas de los EE. UU. (Reuters, 2017), CVS Health se encuentra en una posición sólida para negociar con proveedores.

1.2.2. Principales posiciones y roles en la empresa

Como lo señala Rancord, en el análisis sobre la estructura de CVS (Anderson, 2019), la empresa tiene una estructura de trabajo dividida en productos, enfocada en operaciones por subsidiarias, configurándose en lo que sería una organización divisional (Mintzberg, 1991) que hace posible mantener la cooperación de recursos y la toma de decisiones independiente.

Entre las principales posiciones y roles de la empresa encontramos (CVS Health, 2022d): (1) Karen S. Lynch, actual presidenta y directora ejecutiva de toda la empresa. Cuenta con una destacada experiencia en el sector salud, siendo reconocida como una de las 100 mujeres más poderosas del mundo (Forbes Staff, 2020); (2) Dr. Troyen Brennan, vicepresidente ejecutivo y director médico; (3) Josué M. Flum, presidente ejecutivo de estrategia y desarrollo de negocios.

2. Historia de las empresas

2.1. LabPharm

2.1.1. Visión

Ser una organización líder en la fabricación de medicinas para los mercados de analgésicos y antioxidantes.

2.1.2. Misión

Ser líder en la fabricación de medicinas, satisfaciendo la eficiencia y rentabilidad de la empresa, asegurando una estabilidad entre precio y calidad, enfocados en un constante desarrollo e investigación como principios fundamentales de la organización.

2.1.3. Productos

LabPharm fabrica y vende medicamentos de prescripción médica (Rx) o medicamentos de venta libre, *over the counter* (OTC), que son comercializados bajo las siguientes presentaciones:

- AndyOx®, un antioxidante a base de compuestos sintetizados de frutas y verduras.
- Rubbana®, un analgésico tópico para el alivio del dolor en áreas específicas del cuerpo, con un aplicador patentado que mejora la aplicación y localización del producto para una acción más eficaz.

2.1.4. Clientes

La empresa opera en los mercados de Finlandia (sede origen), Francia y EE. UU., siendo Finlandia su principal mercado con una cuota de mercado media de 15.98 % en los últimos 12 años, seguido por Francia con 15.16 % en promedio y, finalmente, EE. UU. con una participación del 14.51 %.

LabPharm es una empresa de nicho de mercado en los países donde opera. Obtuvo su mejor participación de mercado en 2011 para sus dos productos; sin embargo, debido a la caída de los precios, solo pudo permanecer en el nicho con las ganancias promedio más altas. La Tabla 1

muestra el desglose de la participación de mercado de cada producto, donde se aprecia la disminución suscitada.

Tabla 1.

Cuota de mercado por producto y país en los últimos 12 años

Producto	Años											
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
AndyOx												
Finlandia	22 %	19 %	12 %	9 %	18 %	17 %	17 %	19 %	14 %	16 %	14 %	12 %
Francia	19 %	19 %	21 %	23 %	17 %	15 %	14 %	12 %	12 %	14 %	12 %	12 %
EE. UU.	17 %	22 %	18 %	20 %	16 %	14 %	11 %	12 %	13 %	15 %	12 %	11 %
Rubbana												
Finlandia	20 %	20 %	18 %	17 %	15 %	13 %	18 %	14 %	17 %	14 %	13 %	12 %
Francia	18 %	26 %	18 %	17 %	15 %	14 %	14 %	11 %	11 %	11 %	11 %	9 %
EE. UU.	16 %	17 %	16 %	15 %	11 %	13 %	9 %	14 %	14 %	13 %	13 %	12 %

Nota. Expresado en porcentajes. Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 12/01/22 y el 16/01/22 desarrollados en Cesim Firm: General Business Manager Simulator.

2.1.5. Sedes

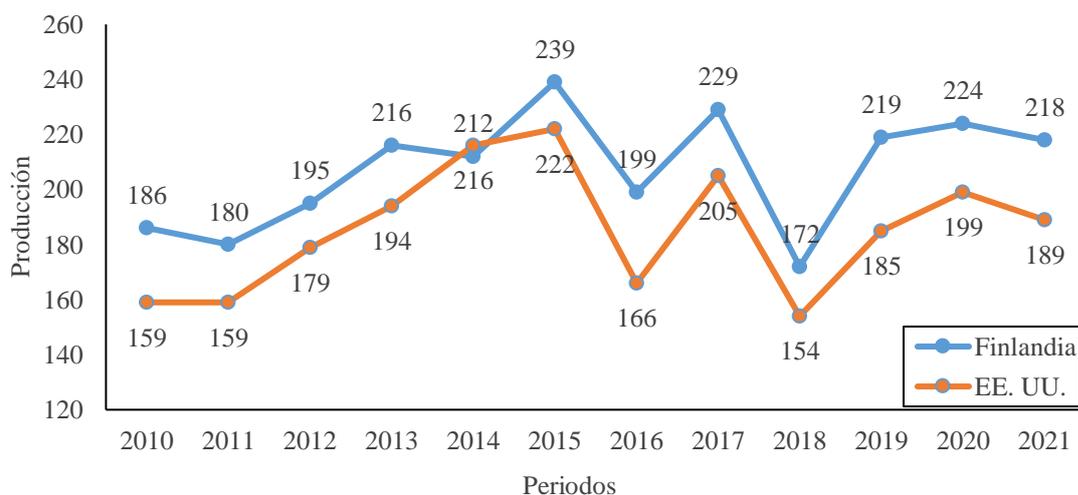
LabPharm tiene plantas de producción de analgésicos y antioxidantes en Finlandia y EE. UU. (Texas, Rhode Island y Florida), desde donde envía los productos a una variedad de ubicaciones globales, dependiendo de la demanda y *stock* que se presente.

Al cierre del 2021, la empresa contaba con una capacidad de producción anual de 218,000 unidades en la sede de Finlandia, que sirvieron para distribuir la producción en un 52 % a Francia, 29 % Finlandia y 10 % a EE. UU., mientras que en la sede de EE. UU. se tiene una capacidad de producción anual de 189,000 unidades, la cual se destina totalmente para el mercado americano.

Como parte de la evaluación productiva, la empresa decidió aumentar su inversión en capacidad productiva en Finlandia aprovechando una caída en el costo de maquinarias y edificios en esta localidad. En la Figura 2 se observa la evolución de la capacidad de producción en ambas sedes, expresada en miles de unidades, en respuesta a la demanda y a la disponibilidad de *stock*.

Figura 2.

Capacidad de producción anual por sede



Nota. Expresado en miles de unidades. Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 12/01/22 y el 16/01/22 desarrollados en Cesim Firm: General Business Manager Simulator.

2.1.6. Hechos relevantes

En el 2010, la empresa tuvo un exceso de inventario en Finlandia, quedándose con un 50.8 % de lo producido en dicho año, que significó el 33 % de lo vendido en antioxidantes y el 75 % de lo vendido en analgésicos, principalmente porque el análisis de la demanda realizado un año antes pronosticaba un aumento de la demanda de analgésicos en Francia y la posibilidad de adjudicar una licitación para un comprador japonés por 15,000 unidades; sin embargo, ambas situaciones no sucedieron.

En el mercado finlandés se acumuló un exceso de producción en el 2012, superando el 23.7 % de lo vendido en ese año, y este exceso de producción en el mercado se fue agudizando en los años siguientes, alcanzando un 46 % del inventario por encima de la cantidad vendida en 2015, lo que resultó en una disminución del 12 % en los precios de los analgésicos durante ese periodo y un 22 % para el año 2016 en el mercado.

En comparación con los precios del 2010, Francia experimentó una disminución de los precios en analgésicos del 10 % en 2015 y del 19 % en 2016.

En la Tabla 2 es posible ver la variación de las ventas e inventario y su afectación como resultado de una rápida saturación del mercado de Finlandia y la posterior caída de los precios.

Tabla 2.*Comparativo de las ventas totales del mercado e inventario final por año*

	Años											
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	EE. UU.											
Venta	873	820	950	1,065	1,215	1,207	1,143	1,660	1,568	1,465	1,590	1,805
Inv. Final	53	171	228	240	165	191	148	39	19	110	132	13
Inv. Venta	6 %	21 %	24 %	23 %	13 %	16 %	13 %	2 %	1 %	7 %	8 %	1 %
	Finlandia											
Venta	295	358	310	406	470	487	490	426	521	496	535	587
Inv. Final	174	248	385	504	512	713	699	554	183	500	736	474
Inv. Venta	59 %	39 %	124 %	124 %	109 %	146 %	142 %	113 %	35 %	101 %	138 %	80 %

Nota. Expresado en miles de unidades. Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 12/01/22 y el 16/01/22 desarrollados en Cesim Firm: General Business Manager Simulator.

Como parte de la estrategia de crecimiento a largo plazo, la inversión en investigación y desarrollo en el 2012 se incrementó con el objetivo de explorar en nuevas tecnologías para su línea de analgésicos tópicos, que permitiera mejorar la absorción del producto, incrementar la duración de la acción y la reducción de la irritación en la piel.

2.2. CVS Health

2.2.1. Visión

“Ayudar a las personas a vivir vidas más largas, saludables y felices” (Williams, 2019).

2.2.2. Misión

Mejorar las vidas de aquellos a quienes servimos, brindando servicios de salud y farmacia innovadores, seguros, de alta calidad y de fácil acceso.

2.2.3. Productos

CVS Health ofrece servicios y productos entre sus diversos segmentos: cobertura de salud comercial, Medicare, servicios de farmacia, atención virtual, entre otros.

2.2.4. Clientes

Su principal mercado es EE. UU., donde tiene presencia física en la mayoría de los estados y, según el informe sobre conocimiento de marcas en EE. UU. (Statista, 2021), el 91 % de usuarios encuestados reconocen la marca CVS Health dentro del sector salud.

De acuerdo con el informe de prestaciones de salud de CVS Health al cierre del 2022 (CVS Health, 2022b) y según lo expuesto por Helena Foulkes, exvicepresidenta de CVS Health (Mariño, 2018), el 85 % de sus consumidores viven cerca de sus locales, 4.5 millones de clientes visitan sus locales diariamente, 40 millones lo hacen por el canal digital y su cliente típico está representado por mujeres a quienes consideran las encargadas principales de la salud en el núcleo familiar.

2.2.5. Sedes

Sus sedes principales están ubicadas en Rhode Island, Texas, Florida, Pennsylvania e Indiana, las cuales representan el 33 % del total de tiendas de la organización (Statista, 2021). Además, según datos de su propia web (CVS Health, 2021a), la cadena de distribución de CVS Health incluye más de 68,000 farmacias en su red minorista.

2.2.6. Hechos relevantes

CVS Health comenzó a expandirse en servicios de salud en la década de 1990, adquiriendo tiendas físicas e innovando al crear su primer sitio web CVS.com, consolidando su presencia en el sector salud entre el 2000 y 2014 con ingresos que superaron los 100,000 millones de dólares (CVS Health, 2021a).

En 2014, la empresa cambió su nombre al actual CVS Health, enfatizando su compromiso con la salud al dejar de vender productos de tabaco en sus tiendas, previniendo el abuso de drogas mediante campañas y siendo una de las primeras cadenas en brindar servicios en español a las comunidades de habla hispana en los EE. UU.

Para el año 2020, con el inicio del confinamiento en EE. UU. y la necesidad de distribución de productos frente al COVID-19, CVS Health pasa a ser una empresa protagonista y líder en abordar las necesidades de atención médica. Siendo el 2021, bajo un nuevo liderazgo ejecutivo, cuando CVS Health inicia una nueva era de innovación, convirtiéndose en la primera cadena en ofrecer la vacunación contra el COVID-19 en tiendas propias, lo que les permite mantener el crecimiento en sus ingresos (ver Anexo 1).

3. Descripción y perfil estratégico

Tomando en consideración los enunciados de Porter (1996), existen tres estrategias genéricas que las empresas pueden utilizar para superar a sus competidores en el sector industrial; la determinación del perfil estratégico hace posible identificar las oportunidades y necesidades

que serán imprescindibles para alcanzar los objetivos que se establezcan en el planeamiento estratégico. En el siguiente apartado detallaremos cada aspecto por compañía.

3.1. LabPharm

La compañía ha sido capaz de mantener precios por encima del mercado durante los últimos 12 años. Esto se logró a través de la ventaja competitiva de diferenciación, como resultado de la innovación en sus productos, la capacidad de crecimiento financiero, el conocimiento de los clientes, la gestión de la marca y gestión de inventarios; todo esto en línea con el crecimiento y la demanda de los productos, permitiendo un equilibrio adecuado entre calidad y rentabilidad.

Para la compañía, esto supone una rentabilidad sobre el capital empleado medio (ROCE por sus siglas en inglés) del 9.50 % y un margen bruto promedio de 56.6 % en los últimos años; sin embargo, aunque el margen bruto se mantuvo por encima del 50 % de manera secuencial, la sobreoferta de productos y la saturación del mercado en los últimos periodos suscitó el ROCE más bajo en 6 años y una disminución en los precios de ambos productos (analgésicos y antioxidantes). Adicionalmente, la producción de la línea de antioxidantes se vio disminuida debido a un excedente de inventario y al hecho de que la tasa de crecimiento proyectada para el producto Rubbana era mayor que la de AndyOx.

En lo referente al costo financiero, fue posible mantenerlos controlados con inversiones en maquinarias y edificaciones, así como la realización de prepagos o cancelaciones anticipadas de las deudas. Finalmente, en términos de participación de mercado, los resultados demostraron que Finlandia es el país más fortalecido y EE. UU. es el que ofrece grandes oportunidades de crecimiento.

3.2. CVS Health

La ventaja competitiva de la empresa es de diferenciación y se basa en valores como la innovación y cooperación en una cultura corporativa totalmente establecida. Su estrategia es una visión de salud holística (física, emocional y económica) orientada al consumidor, satisfaciendo integralmente todos los servicios y requerimientos de salud (CVS Health, 2021a).

De acuerdo con el reporte anual 2021 de CVS Health (2021a), la situación financiera de la empresa es sólida y tiene un nivel de liquidez suficiente para asumir cualquier responsabilidad futura. Además, los ingresos en 2021 incrementaron un 8.7 % en comparación con el año 2020, como resultado del crecimiento en todos sus sectores de productos y servicios.

Referente a su estructura de financiamiento, la empresa utiliza una combinación de deuda y flujo de caja (ingresos) para maximizar sus resultados, evaluando continuamente las necesidades futuras de capital, los niveles de deuda, los ingresos y las oportunidades de inversión o adquisiciones que se considerarán dentro de sus planes de crecimiento.

4. Modelo de negocio

De acuerdo con la definición de modelo de negocio del libro *Generación de modelos de negocio* (Osterwalder & Pigneur, 2010) se puede describir a este concepto como el conjunto de bases sobre las que una empresa genera y atrae valor.

4.1. LabPharm

El modelo de negocio de LabPharm, tal como se visualiza en el Anexo 2, se centra en la producción y comercialización de sus propios productos: AndyOx y Rubbana, donde utilizan la investigación y el desarrollo para presentar características innovadoras a sus consumidores.

El producto Rubbana es un analgésico de uso tópico que cuenta con un aplicador especializado que permite una acción localizada, con bajo residuo de producto y una válvula especial *multispray*. Estas características diferenciadoras aumentan su demanda, lo que hace que el precio de venta del producto sea más alto que el de otros analgésicos tópicos en el mercado.

4.2. CVS Health

El modelo de negocio de CVS Health, graficado en el Anexo 3, es de canalización y obedece, principalmente, a operaciones en tiendas de farmacia, así como a servicios de atención médica. Las principales asociaciones clave de la empresa son los programas estatales y el Grupo Aetna, que le permite una posición favorable en el proceso de negociación con los proveedores.

5. Cadena de valor

La cadena de valor es un concepto originario de la consultora McKinsey y estudiado por Michael Porter (Jarillo & Martínez, 1994), donde se realiza un análisis de la empresa, graficándola entre sus actividades primarias, de valor agregado y las de soporte. Esta esquematización sirve como una descripción de la forma de generar valor competitivo y rentable (Tarziján, 2013). En las tablas 3 y 4 representamos gráficamente las cadenas de valor de cada empresa.

5.1. LabPharm

Tabla 3.

Cadena de valor de LabPharm

Actividades de soporte	Infraestructura (Administración de recursos financieros y operativos, Presupuestos y planeamiento estratégico, Control de gestión de riesgos, Asesoramiento legal). LabPharm cuenta con plantas de producción en EE.UU.					
	Administración de Recursos Humanos (Gestión del capital humano, Planillas) LabPharm cuenta con un personal que mantiene buenos índices de productividad.					
	Desarrollo Tecnológico (Soporte tecnológico, Innovación y Desarrollo). LabPharm tiene a la calidad como un pilar básico para su desarrollo e innovación.					
	Abastecimiento (Adquisición de insumos, materiales y equipos). LabPharm cuenta con un compromiso en el pago de sus obligaciones con proveedores.					
	Actividades primarias	Investigación y desarrollo (I+D) (Gestión de investigación básica, pruebas clínicas y regulatoria) LabPharm invierte en el desarrollo de nuevos y mejores productos.	Fabricación (Gestión de fórmulas, producción y calidad) LabPharm busca la eficacia y eficiencia en todos sus procesos.	Comercialización y ventas (Gestión de marketing, ventas e inteligencia comercial) LabPharm tiene especial interés en el manejo de data para optimización de sus resultados.	Distribución (Gestión de la distribución de productos terminados) LabPharm gestiona adecuadamente la cadena de distribución de sus productos de acuerdo con el destino.	Servicio al cliente (Gestión de la atención al cliente) LabPharm tiene una considerable inversión en la atención a sus clientes.

Nota. Adaptado de la “Cadena de valor” (Porter M, 1996).

5.2. CVS Health

Tabla 4.

Cadena de valor de CVS Health

Actividades de soporte	Infraestructura (Dirección corporativa, Administración de recursos financieros, Presupuestos y planeamiento, Control de gestión de riesgos, Asesoramiento legal, Inversiones). CVS Health cuenta con una cadena de tiendas en todo EE.UU.					
	Administración de Recursos Humanos (Gestión del capital humano, Planillas) CVS Health cuenta con un personal comprometido con la organización.					
	Desarrollo Tecnológico (Soporte tecnológico a segmentos, Manejo de proyectos, Innovación y Desarrollo en segmentos) CVS Health tiene plataformas en distintos canales digitales.					
	Actividades primarias	Abastecimiento y operaciones (Gestión de adquisiciones y servicios) Operaciones relacionadas a la investigación médica donde gestiona eficientemente los servicios.	Logística interna (Gestión de mercaderías recibidas y distribución a segmentos) Fuerte posición competitiva con proveedores debido a sus alianzas.	Mercadotecnia y ventas (Gestión de marketing, ventas en segmentos) Innovación en servicios para ser pioneros en su sector.	Logística externa (Gestión de la distribución de ventas en diversos canales) CVS Health cuenta con diversos canales de distribución de sus medicinas a sus clientes finales.	Servicios (Gestión de la atención al cliente en segmentos) CVS Health innova constantemente sus servicios para brindar una atención más personalizada a sus clientes.

Nota. Adaptado de la “Cadena de valor” (Porter M, 1996).

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis del macroentorno (análisis Pestelg)

Para lograr las metas de integración entre LabPharm y CVS Health, es importante considerar los factores externos que afectan el mercado, la organización y los productos que compiten dentro de esta industria. Con fines de investigación, analizaremos el sector salud en los EE. UU. utilizando la herramienta Pestelg (David, 2013).

1.1. Entorno político-legal

De acuerdo con Fernando D'Alessio Ipinza (2008), en su obra *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*, los cambios en el entorno político-legal son más importantes en medida de su afectación sobre las actividades y operaciones de los interesados en el sector.

Dentro del mercado farmacéutico en los EE. UU. encontramos a la Agencia de Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA por sus siglas en inglés), que está a cargo de salvaguardar la salud pública y regular el cumplimiento de normas referentes a medicamentos de venta libre (FDA, 2021b). Como parte de la normativa legal para nuevos medicamentos, la Ley Hatch-Waxman estipula que las empresas farmacéuticas deben solicitar la aprobación de la FDA para producir versiones genéricas de medicamentos existentes, y tras el lanzamiento al mercado de un nuevo producto, la agencia considera apropiado un periodo de exclusividad de 180 días durante el cual ningún otro agente en el mercado puede vender versiones genéricas. El objetivo es que la empresa que invierte en un proceso de innovación pueda tener un periodo de recuperación y posteriormente asegurar una competencia justa de precios (FDA, 2016).

Otro aspecto importante dentro del marco legal y político estadounidense es la ley “Buy American” (WhiteHouse, 2021) que apoya la industria estadounidense solicitando un aumento en la demanda de productos producidos dentro de sus fronteras.

1.2. Entorno económico

Destacando lo propuesto por Fred David (2013) en su libro *Conceptos de administración estratégica*, el impacto directo de los factores económicos es importante, ya que permite formular estrategias y objetivos durante la toma de decisiones financieras y de inversión.

Indicadores como el PBI nos muestran que EE. UU. es la economía más grande del mundo (DatosMacro, 2022c), como se visualiza en la Figura 3, que presenta un crecimiento para este indicador tras la crisis originada por la pandemia. En términos de PBI per cápita, su valor en el 2022 varió en un 24.5 % respecto del periodo anterior, lo que nos sugiere un buen nivel de vida

en sus habitantes; sin embargo, tanto EE. UU. como sus habitantes se encuentran entre las sociedades más endeudadas del mundo (DatosMacro, 2022a), siendo el valor de riesgo país para el 2023 “AA+” calificado por la agencia Standard & Poors (S&P). Además, los factores de tipo de interés y presión fiscal en EE. UU. se han incrementado en los últimos años, considerando al país como uno de los que más impuestos recauda en el mundo (DatosMacro, 2021b). Por otro lado, el ranking “Doing Business” (DatosMacro, 2019) propone a EE. UU. como un país con el que es sencillo realizar negocios.

Figura 3.

Tasa de inflación vs. variación PBI de EE. UU.

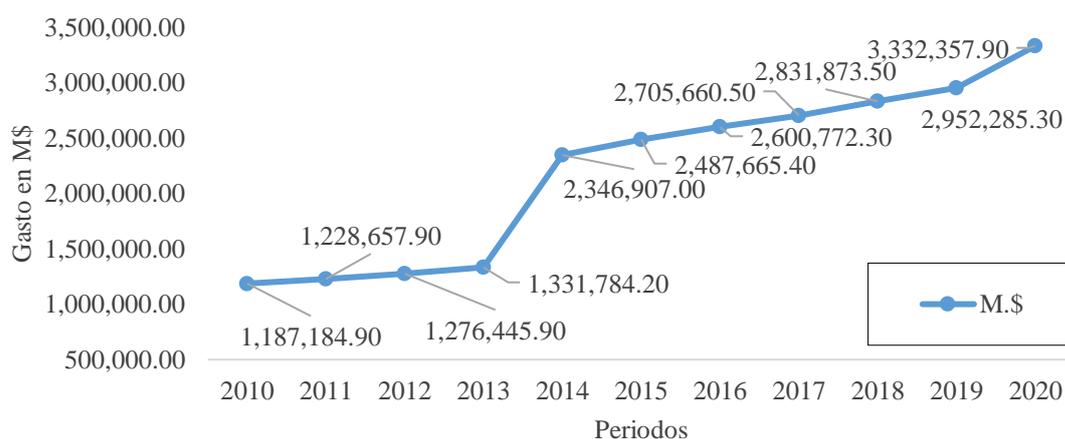


Nota. Expresado en porcentajes. Reproducido de tasa de inflación vs. variación PBI de EE. UU. (Statista Research Department, 2022).

En términos de gasto en salud, EE. UU. es uno de los países con más inversión respecto de su presupuesto gubernamental (DatosMacro, 2022b) siendo el gasto por habitante uno de los más considerables a nivel mundial. En el año 2020, el gasto público alcanzó hasta el 15.95 % del PBI y sus valores, como podemos apreciar en la Figura 4, están respaldados por un crecimiento continuo. Además, el gasto total en medicamentos varía a razón de un 6 % promedio, tal como lo grafica la Figura 5.

Figura 4.

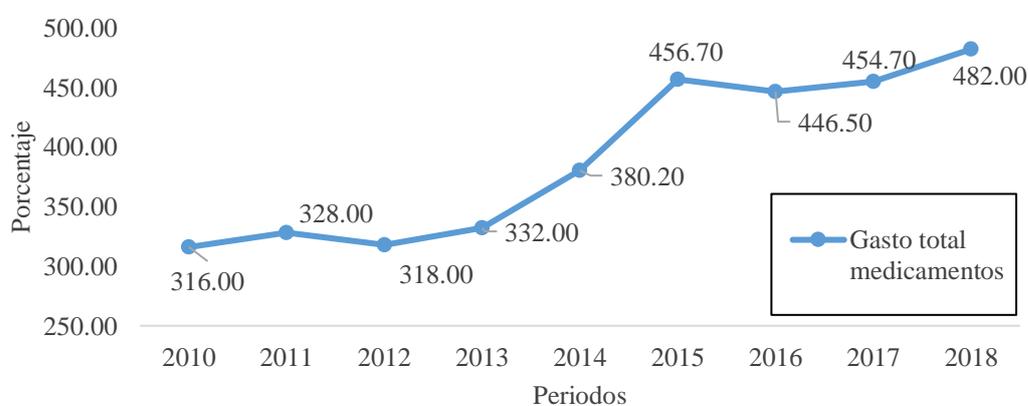
Gasto público en salud en EE. UU.



Nota. Expresado en millones de dólares. Reproducido de Gasto Público Salud 2020, Datos Macro, 2021 (DatosMacro, 2022b).

Figura 5.

Gasto total en medicamentos en EE. UU. 2010 al 2018



Nota. Expresado en millones de dólares. Reproducido de Medicamentos: Gasto Total Estados Unidos 2002-2018 (Statista, 2018).

Finalmente, otro aspecto importante a considerar es el cambio en los precios inmobiliarios en relación con el índice Case-Shiller National (evaluadores sobre la medición del valor de las viviendas de EE. UU.) que muestra un signo de crecimiento entre periodos, como lo observamos en el Anexo 4, considerando un 22.09 % de incremento en el año 2020 respecto del periodo anterior.

1.3. Entorno social

El perfil del consumidor es definido por los factores que afectan este entorno; por lo tanto, deben ser evaluados para detectar oportunidades y amenazas en la organización, según lo

propuesto por Fernando D'Alessio (2008) en su libro *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*.

El portal Datosmacro nos indica que la esperanza de vida en los EE. UU. es de 77 años aproximadamente, siendo su índice de desarrollo humano (IDH) de 0.921 puntos, superando los niveles de periodos anteriores y ubicando al país en un buen lugar a nivel mundial. El IDH utiliza las variables de educación, salud e ingresos para otorgar este puntaje (DatosMacro, 2021a).

Datos interesantes de la Organización Mundial de la Salud (OMS) muestran que 1,710 millones de personas en todo el mundo tienen trastornos musculoesqueléticos que causan problemas de movilidad y considerable disminución del bienestar general (OMS, 2021). Por otro lado, cabe señalar que el 36 % de personas que hacen ejercicio en gimnasios de EE. UU. tienen entre 30 y 39 años, la mayoría son hombres con elevados ingresos (Statista, 2019) y, por lo general, disfrutan de las actividades que generan cansancio muscular. Además, según lo descrito por el artículo de la BBC (2022a), el ciudadano estadounidense promedio busca un alivio inmediato debido a su baja tolerancia al dolor.

1.4. Entorno tecnológico

La innovación tecnológica está transformando la industria de la salud como una ventaja competitiva para las empresas que la consideren en sus planes de expansión, permitiendo entregar mejores servicios y productos que desarrollen la calidad de vida de los pacientes.

Entre los avances tecnológicos en el campo de salud tenemos el uso de inteligencia artificial, que procesa grandes cantidades de datos médicos y precisa las causas de dolores crónicos de manera más experta (Ambit, 2021). Así mismo, la nanotecnología, que aplicada a la salud se denomina nanomedicina, es una tecnología que se relaciona con la creación de nuevos elementos médicos especializados en el dominio de la nanoescala, concentrándose principalmente en la raíz de la enfermedad. Entre sus ventajas encontramos una mejora en la absorción de ingredientes y tiempos de acción más prolongados en los productos, minimizando cualquier efecto secundario (Del Llano & Quecedo, 2007). Es importante mencionar que la FDA ya ha aprobado productos basados en nanotecnología y mantiene programas que subvencionan investigaciones y desarrollos de esta tecnología en EE. UU. (FDA, 2021a).

1.5. Entorno ecológico

Se deben considerar dentro de las decisiones estratégicas cualquier factor ambiental que pueda afectar las operaciones de toda organización, tal como lo sugiere D'Alessio (2008) en su obra *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*.

Un estudio del año 2021 realizado por la Economist Intelligence Unit (EIU) (El Tiempo, 2021) encontró un aumento del 71 % en las búsquedas de productos ecológicos en los últimos 5 años. Esto refleja la preocupación de los consumidores por compras sostenibles a empresas con un fuerte compromiso ambiental, que incluyan en sus planes tanto la prevención como compensación a los daños realizados al medio ambiente.

Dentro de otras acciones encontramos también al “Pacto de EE. UU. por los plásticos” (ShareAmerica, 2022), cuyo objetivo fue crear una economía circular en la que todo componente pueda transformarse sin dañar el medio ambiente y, además, EE.UU. propone incentivos fiscales a los consumidores que opten por productos sostenibles con el fin de apoyar en la disminución de emisiones de CO2 (BBC, 2022b).

1.6. Entorno global

Las cadenas de suministro globales se afectaron por el conflicto entre Rusia y Ucrania, lo que provocó aumentos en costos de envío (The New York Times, 2022). Si bien la cadena de suministro del mercado farmacéutico no presentó un impacto negativo, el objetivo político del gobierno estadounidense es lograr el más alto nivel de seguridad en salud pública (Balado, 2021), mediante una dinámica que reduzca la distancia entre el lugar de producción y el mercado de destino final de los productos, generando oportunidades de investigación y capacidades productivas en el país.

2. Análisis del microentorno

Utilizamos las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1996) para realizar el análisis de las condiciones competitivas para ubicar una empresa en determinado sector.

2.1. Dinámica competitiva (competidores en el sector)

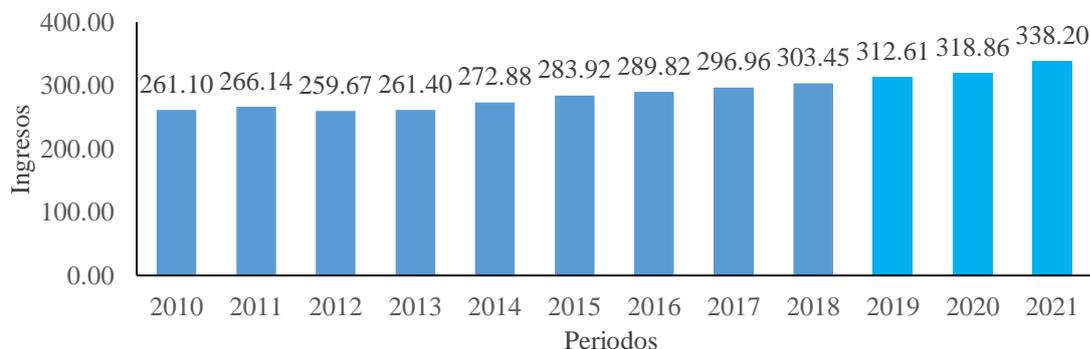
Es la fuerza más poderosa, según lo propone Fred (2013) en su libro *Conceptos de administración estratégica*, donde las estrategias sugeridas por una empresa solo serán efectivas si demuestran una ventaja competitiva sobre su competencia.

En la Figura 6 se muestran las ganancias acumuladas de la industria farmacéutica estabilizadas desde el periodo 2010 y, si bien existió una desaceleración durante los años 2012 y 2013, este

evento fue superado hasta establecer un récord histórico para el 2021 en medio de la crisis del COVID-19.

Figura 6.

Ingresos de la industria de farmacias y droguerías en los EE. UU. 2010 a 2021



Nota. Expresado en millones de dólares estadounidenses. Reproducido de Ingresos de la industria de farmacias y droguerías (Statista, 2022).

Dentro del mercado de medicamentos de venta libre en EE. UU. Visualizamos, en el Anexo 5, que los segmentos de vitaminas y analgésicos han mantenido una tendencia al alza desde el periodo 2013.

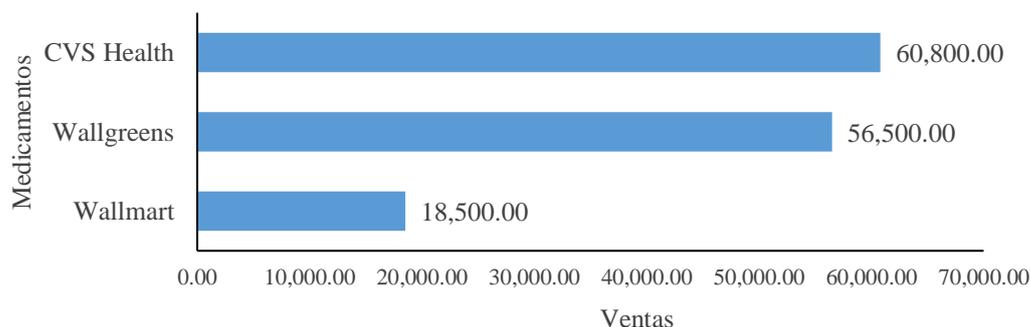
En cuanto a los competidores del sector, como apreciamos en el Anexo 6, Tylenol (compuesto por paracetamol) es la empresa que ocupa el primer lugar con un 13.40 % de valor de mercado. Además, tenemos el medicamento Advil (compuesto por ibuprofeno) en el segundo lugar con un 10.5 % de valor de mercado y a los medicamentos de CVS que se encuentran también entre los primeros puestos con un porcentaje de 4.7 %.

Dentro de las ventas corporativas, visualizamos, en el Anexo 7, que Walmart ocupa un lugar predominante en el ejercicio 2016 con 307,800 millones de dólares, seguido de CVS, en segunda posición, con 177,500 millones de dólares.

Sin embargo, en el 2016, CVS ocupa el primer lugar con 60,800 millones de dólares en ventas de medicamentos recetados, seguida por Wallgreens con 56,500 millones de dólares y Walmart en el cuarto lugar con 18,500 millones, como lo describe la Figura 7.

Figura 7.

Cadenas de farmacias líderes en los EE. UU. en 2016 según las ventas de medicamentos recetados



Nota. Expresado en millones de dólares estadounidenses. Adaptado de Cadenas de farmacias líderes en los EE. UU. (Statista, 2022).

Mientras que, para LabPharm, sus márgenes de rentabilidad estables y satisfactorios, así como sus indicadores positivos de calidad e innovación, hacen que la empresa sea atractiva frente a sus competidores.

2.2. Poder de negociación de los proveedores

El sector analgésico utiliza materias primas que necesitan satisfacer los requerimientos de calidad y volumen que establece la demanda, para esto es importante que la empresa cuente con redes de cooperación con sus proveedores que le aseguren la atención oportuna y precios competitivos. Un aspecto importante en esta fuerza es la alianza Aetna y CVS Health, que brinda una ventaja competitiva frente a los proveedores gracias a la reputación y a los años en el mercado con los que cuenta la empresa Aetna.

2.3. Poder de negociación de los clientes

A partir del 2019 se puede ver que el promedio anual de gasto entre las medicinas sin receta y las vitaminas comienzan a estrechar distancias, haciéndose más evidente el protagonismo de las vitaminas en 2020 que presenta un alza sostenible contra las medicinas, tal como se encuentra ilustrado en el Anexo 8.

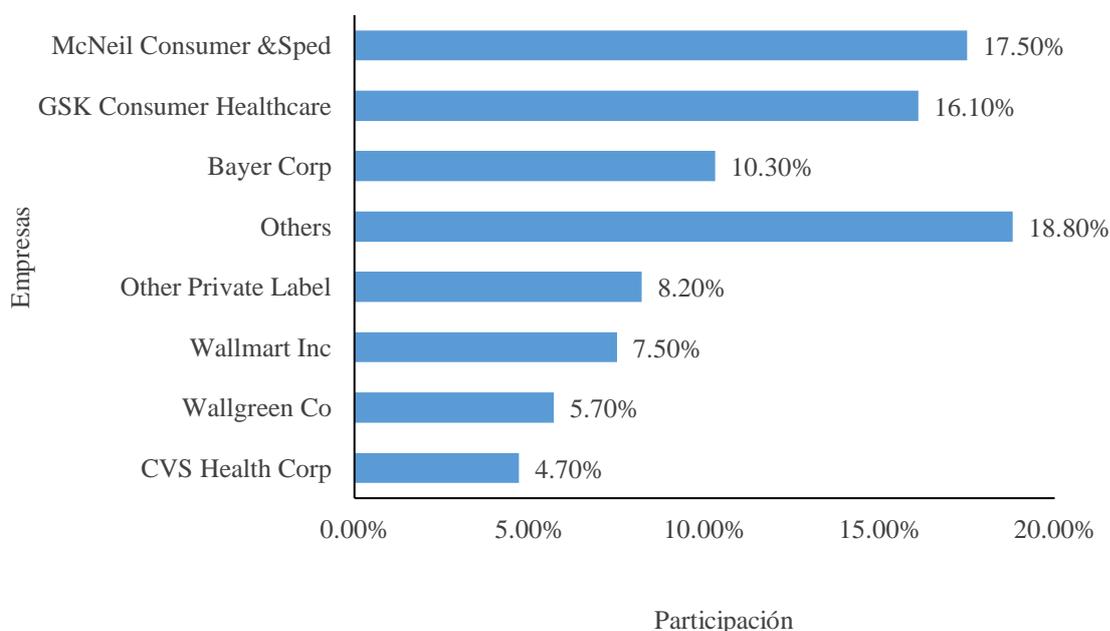
Dado que CVS Health y LabPharm utilizan estrategias de diferenciación, y considerando lo expuesto por David (2013) en su libro *Conceptos de administración estratégica*, podemos llegar a la conclusión de que si los consumidores no encuentran productos que cuenten con las mismas características diferenciadoras será difícil que puedan mantener un poder de negociación fuerte en su decisión de compra.

2.4. Nuevos competidores

Los nuevos competidores en esta industria deben superar las barreras de entrada en cuanto a la adopción de reglas y normas establecidas por las instituciones médicas de los diferentes países. Además, se le debe sumar la capacidad de inversión tanto para posicionarse entre las principales marcas afianzadas en el mercado, como para lograr canales de distribución similares a los de estas empresas. En la Figura 8 observamos que el mercado analgésico se encuentra concentrado, lo que complica parcialmente el ingreso de un nuevo actor individual a este sector.

Figura 8.

Acciones de la empresa de analgésicos % de participación (NBO)-2021



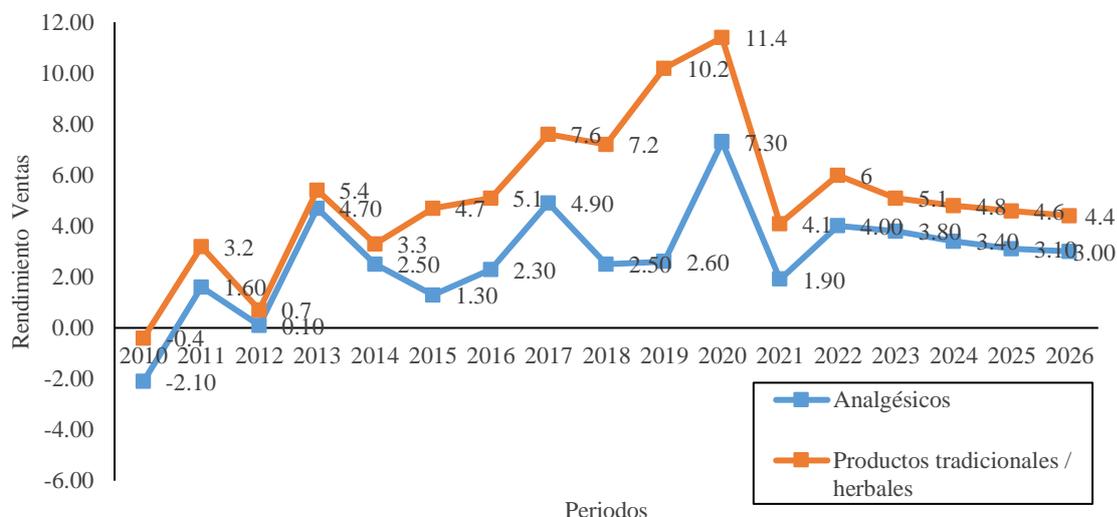
Nota. Expresado en porcentajes. Adaptado de Acciones de Empresa de Analgésicos % Participación, Euromonitor International (Passport, 2021).

2.5. Amenaza de productos sustitutos

Los productos herbales/tradicionales experimentan un incremento del 4 % en ventas, alcanzando los 7,600 millones de dólares, mientras que el valor actual esperado para los analgésicos es de 6 millones de dólares para el periodo 2021, creciendo a una tasa del 2 %, como se representa en la Figura 9.

Figura 9.

Rendimiento de ventas de analgésicos vs. ventas de productos herbales/tradicionales porcentaje de variación anual de ventas minoristas, crecimiento 2007-2026



Nota. Expresado en porcentajes. Adaptado de Acciones de Empresa de Analgésicos % Participación, Euromonitor International (Passport, 2021).

3. Matriz EFE

La matriz EFE, según la describe D'Alessio (2008) en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, se utiliza para identificar una lista de las oportunidades y amenazas como principales variables recopiladas en la información externa. En el Anexo 9 ponderamos la lista de oportunidades y amenazas detectadas en la investigación.

Como resultado se obtuvo un valor de 3.2, lo que demuestra que la organización puede capitalizar eficientemente las oportunidades detectadas y minimizar cualquier adversidad que puedan presentar las amenazas.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

1. Análisis VRIO

El análisis VRIO aborda la comprensión de los recursos y capacidades en la organización bajo cuatro aspectos (valor, rareza, inimitabilidad y organización alineada) (Barney & Clark, 2007). En los anexos 10 y 11 se detallarán las matrices VRIO para cada una de las empresas, donde visualizamos las capacidades que ofrecen ventajas competitivas sostenibles y que aportarían valor ante una sociedad entre ambas empresas.

2. Definición de ventaja competitiva

De acuerdo con lo explicado por David (2013), en su libro *Conceptos de administración estratégica*, la ventaja competitiva es lo que realiza mejor una empresa en comparación con sus competidores dentro de su sector. Las empresas deben tratar de adaptarse continuamente a los cambios e implementar nuevos métodos para mantener sus ventajas competitivas.

Los hallazgos recopilados en los análisis VRIO revelan que ambas empresas cuentan con marcadas ventajas competitivas, principalmente por sus capacidades en innovación, servicio al cliente y reconocimiento en el mercado. Cabe señalar que ambas empresas; de acuerdo con la información de sus estados financieros, mantienen una buena situación financiera proyectada que puede brindarles oportunidades de inversión en tecnología y experiencia hacia el cliente.

3. Definición de estrategia competitiva

Según la definición de Michael Porter (1996), las estrategias conducen a la obtención de ventajas competitivas y pueden ser obtenidas desde diferentes bases: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

Tras el análisis se reveló que estas dos empresas utilizaban estrategias de diferenciación. LabPharm utiliza sus capacidades de innovación para comercializar productos con nuevas características, que le permiten precios más altos en el segmento que lo valora. Y en el caso de CVS Health, representa su diferenciación en la capacidad de generar nuevas experiencias para los clientes a través de sus productos y servicios, haciendo de esta cadena una de las líderes en constante crecimiento dentro de los EE.UU. (Fortune 500, 2022).

4. Matriz EFI

La matriz EFI (tablas 5 y 6), de acuerdo con *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (D'Alessio, 2008), permite comparar y comprender las fortalezas y debilidades de una empresa, ofreciendo la posibilidad de aprovecharlas o reestructurarse dentro de un proceso estratégico.

Tabla 5.*Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de LabPharm*

	Factores internos claves	Ponderación	Valor	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1.	Infraestructura productiva propia, robusta y en diferentes ubicaciones	0.09	4	0.36
2.	Indicadores financieros estables	0.07	4	0.28
3.	Distribución especializada en optimización de tiempos, distancias y costos	0.08	3	0.24
4.	Canales de distribución globalizados	0.08	4	0.32
5.	Alto nivel de interés en inversiones I+D desde los altos directivos	0.1	4	0.4
6.	Reconocimiento especializado en el sector farmacéutico	0.1	4	0.4
7.	Alta inversión en servicio al cliente y calidad	0.1	4	0.4
Debilidades				
1.	Poca diversificación de productos	0.08	1	0.08
2.	Dependencia de fabricantes de insumos	0.07	2	0.14
3.	Precios con alta volatilidad	0.09	1	0.09
4.	Baja participación en el mercado	0.06	1	0.06
5.	Dependencia de empresas de transporte para distribución	0.08	2	0.16
		1		2.93

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2008.

Tabla 6.*Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de CVS Health*

	Factores internos claves	Ponderación	Valor	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1.	Equipo directivo sólido y reconocido	0.1	4	0.4
2.	Alta diversificación de servicios y productos	0.1	4	0.4
3.	Indicadores financieros en crecimiento	0.1	3	0.3
4.	Sedes ubicadas en posiciones cercanas a los clientes	0.08	4	0.32
5.	Reconocido prestigio y empatía con la marca	0.1	4	0.4
6.	Alto interés en la satisfacción holística del cliente	0.08	4	0.32
7.	Alianzas estratégicas con entidades de renombre y poder en el sector	0.08	4	0.32
Debilidades				
1.	Solo opera en Estados Unidos.	0.09	2	0.18
2.	El canal digital no se encuentra totalmente desarrollado.	0.07	2	0.14
3.	Dependencia de fabricantes de productos médicos.	0.07	1	0.07
4.	Las ventas en farmacias minoristas se encuentran en segundo puesto a nivel EE. UU.	0.06	2	0.12
5.	Dependencia de empresas de transporte para distribución.	0.07	1	0.07
		1		3.04

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2008.

Como resultados se obtuvieron los valores de 2.93 y 3.04 para LabPharm y CVS Health, respectivamente, que nos indican que son empresas fuertes y preparadas para un sector competitivo donde pueden potenciarse mutuamente con estrategias de cooperación.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

1. Mercado de productos farmacéuticos no éticos

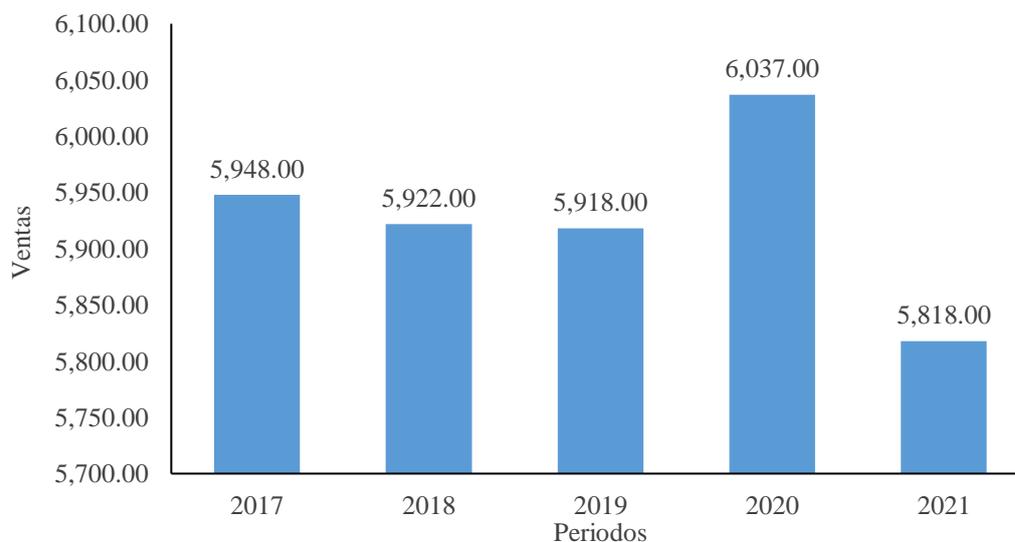
1.1. Tendencias de venta del mercado de productos farmacéuticos no éticos

En el mercado estadounidense se han lanzado nuevos productos orientados al bienestar, a mejorar las defensas y a la salud mental, esto dentro del contexto del retorno parcial a la normalidad postpandemia por parte de los consumidores. Con ello, la industria farmacéutica se encuentra preparada para poder aprovechar la tendencia al alza del mercado en cuanto a la demanda de casi todas las líneas de productos de venta libre (OTC por sus siglas en inglés), también llamados productos farmacéuticos no éticos, por ser productos que no requieren de una receta médica para su consumo (U.S. Food & Drug, 2018). Encontramos en este grupo a los remedios digestivos, fármacos para el cuidado de heridas y analgésicos.

Otros productos que han experimentado un crecimiento, según el informe de consumo en salud en los Estados Unidos de Euromonitor (Passport, 2021) son los relacionados al control de peso, nutrición deportiva y al bienestar. En la Figura 10 observamos un resultado constante en la evolución del volumen total de ventas de los productos OTC dentro de los Estados Unidos.

Figura 10.

Volumen total de ventas OTC en los EE. UU. de 2017 al 2021



Nota. Expresado en millones de unidades. Adaptado de Volumen total de ventas OTC (Statista, 2022).

1.2. Tendencias de venta de antioxidantes y analgésicos

Según el reporte de analgésicos en EE. UU. de octubre del 2021 (Passport, 2021), se mantiene la demanda por estos productos en la medida que los consumidores retoman sus actividades al

aire libre. Se espera que el mercado experimente un incremento del 4 % de la demanda de estos productos para el 2022, comparado con la demanda del año anterior.

La línea de mayor crecimiento proyectado es la de analgésicos tópicos, esto como parte de un cambio en las preferencias del público al momento de aliviar el dolor. En los meses previos, durante el confinamiento por la pandemia, el producto con más demanda fue Tylenol, al asociarse como parte del tratamiento de mitigación de los efectos de la infección por SARS-Cov2 y para aliviar dolores por la poca actividad física.

Por otro lado, se ha experimentado una disminución en la demanda de suplementos nutritivos y vitaminas, entre los que se encuentran los productos antioxidantes.

2. Segmentos de mercado

El mercado de analgésicos se divide en cuatro grupos principales, con diferentes características orientadas a necesidades específicas y en presentaciones orales o tópicas (crema o *spray*). La mayoría son productos de tipo OTC, que pueden ser distribuidos sin receta médica en EE. UU.

Como muestra en la Tabla 7, la presentación oral no tiene una perspectiva de crecimiento anual favorable, sino que las cifras muestran un mercado que pudo haber llegado a la saturación. Por su parte, las presentaciones tópicas tuvieron un crecimiento del 9.1 % en el 2021, este resultado se respalda en la necesidad de alivio inmediato que presentan los consumidores en EE. UU., tal como hemos visto en capítulos anteriores donde se menciona que el consumidor en este país tiene poca tolerancia al dolor y está dispuesto a pagar precios más altos por el grado de especialización y efectividad en los productos.

Por estos motivos, el mercado elegido para el despliegue de la alianza estratégica es el de analgésicos tópicos en EE. UU., donde se propone distribuir un producto de marca blanca en alianza con CVS Health, producido con la fórmula del producto Rubbana pero utilizando las nuevas tecnologías para potenciar su efectividad.

Tabla 7.

Segmentos de mercado para analgésicos en EE. UU.

Categoría	Valor del segmento	Crecimiento anual
Analgésicos sistémicos	4,676.8	-0.0
Analgésicos para adultos	4,158.6	-0.3
Analgésicos pediátricos	518.1	2.1
Analgésico tópico/anestésicos	1,360.3	9.1

Nota. Expresado en millones de dólares estadounidenses. Adaptado de Segmentos de Mercado para Analgésicos en EE. UU., Euromonitor International (Passport, 2021).

3. Comportamiento del consumidor

3.1. Actitud de los consumidores finales hacia el producto, según segmento de mercado

Al inicio del confinamiento, en los EE. UU. se dio una demanda muy alta por analgésicos, registrando un crecimiento anual para el 2020 del 7.3 % con respecto al 2019, debido a la denominada “compra en pánico”. Sin embargo, si bien no se esperan tasas de crecimiento tan altas, sí se espera que la demanda siga en alza por la reanudación de las actividades físicas y al aire libre, que podrían generar lesiones y dolores musculares en muchas personas. Otro hecho que mantiene la demanda en alza es que los analgésicos ayudan a combatir los efectos secundarios de las inoculaciones y, aun cuando los efectos son pasajeros, se ha podido apreciar que los consumidores suelen adquirir más productos de los que necesitan como medida de precaución, tal como se observa en el Anexo 12.

4. Tasas de crecimiento

4.1. Proyecciones de crecimiento de las ventas según segmento y categorías de productos

Para el año 2021 se presentó un crecimiento de la demanda de analgésicos, liderada por los anestésicos y analgésicos tópicos, como muestra la Tabla 8. Se aprecia un crecimiento histórico del 15.7 % anual y se proyecta que el crecimiento para los siguientes años sea del 7.2 %.

Tabla 8.

Venta de analgésicos por categoría

Categoría	Crecimiento anual	% crecimiento histórico	% crecimiento proyectado
Analgésicos sistémicos	-0.0	1.5	2.2
Analgésicos para adultos	-0.3	1.4	2.1
Analgésicos pediátricos	2.1	2.0	3.7
Analgésico tópico/anestésicos	9.1	15.7	7.2

Nota. Expresado en millones de dólares estadounidenses. Adaptado de Venta de Analgésicos por Categoría, Euromonitor International (Passport, 2021).

5. Canales de comercialización

Si repasamos los canales de comercialización de analgésicos en el mercado estadounidense, encontraremos que destacan los hipermercados y supermercados, cuya participación en el mercado no ha variado significativamente en los últimos 6 años, debido a la ventaja de adquirir tanto medicamentos como productos para el hogar en una sola ubicación. La categoría de farmacia presenta la más alta tasa de participación, con un 36.60 %, siendo la más destacada por su especialización en venta de medicamentos. Por último, como observamos en el Anexo 13, el canal de comercio electrónico minorista crece a una media del 34.07 % desde el 2017.

A través de la alianza estratégica, los canales de comercialización de CVS Health estarán disponibles para la distribución de los nuevos productos, utilizando inicialmente la red de farmacias próximas a las fábricas de LabPharm.

CAPÍTULO V. PERFIL COMPETITIVO

1. Descripción del comportamiento estratégico de las compañías

1.1. LabPharm

De acuerdo con el análisis descrito en los anteriores capítulos, la empresa cuenta con una cultura basada en la innovación, calidad de servicio y calidad en el producto. Características que brindan una ventaja competitiva sostenible que le permite posicionarse en el mercado a partir de la diferenciación del producto.

Este factor ha sido fundamental para poder enfrentar la caída de los precios en el mercado por el exceso de oferta, pues LabPharm ha colocado tanto sus analgésicos como sus antioxidantes a precios por encima del mercado, manteniendo ratios adecuados de rentabilidad comparados con el promedio de sus competidores.

Desde el inicio, la empresa optó por abordar una estrategia de diferenciación, apostando por una adecuada inversión en calidad, servicio y una campaña de mercadeo enfocada en las ubicaciones objetivo, así como también en utilizar analítica para proyectar y predecir la demanda a fin de no tener un elevado nivel de inventarios. Estados Unidos es el mercado en donde la empresa concentró su esfuerzo por mantener los inventarios más bajos y la producción a la máxima capacidad, maximizando la utilización de activos, mano de obra y edificios. Por ello, la mayor fortaleza de la empresa es la infraestructura propia de la mano de la infraestructura tecnológica y operativa, como se puede apreciar en el análisis de factores internos EFI.

1.2. CVS Health

La empresa tiene un alto interés por la innovación y satisfacción integral de sus clientes a través de sus productos y servicios, utilizando una estrategia de diferenciación que le permite ser considerada como una marca reconocida en el ámbito médico. Para esto, han trabajado exhaustivamente en la especialización de sus procesos e integración de su personal, orientados a la mejora continua de toda la organización. Además, la compañía constantemente apuesta por nuevos proyectos, aunque estos no le resulten rentables, solo por el hecho de innovar y hacer prevalecer los valores que proclama.

CVS mantiene, también, alianzas estratégicas con grupos de poder en el ámbito médico, lo que le otorga un nivel de negociación favorable frente a sus proveedores.

2. Definición de los problemas que enfrentan las compañías

2.1. LabPharm

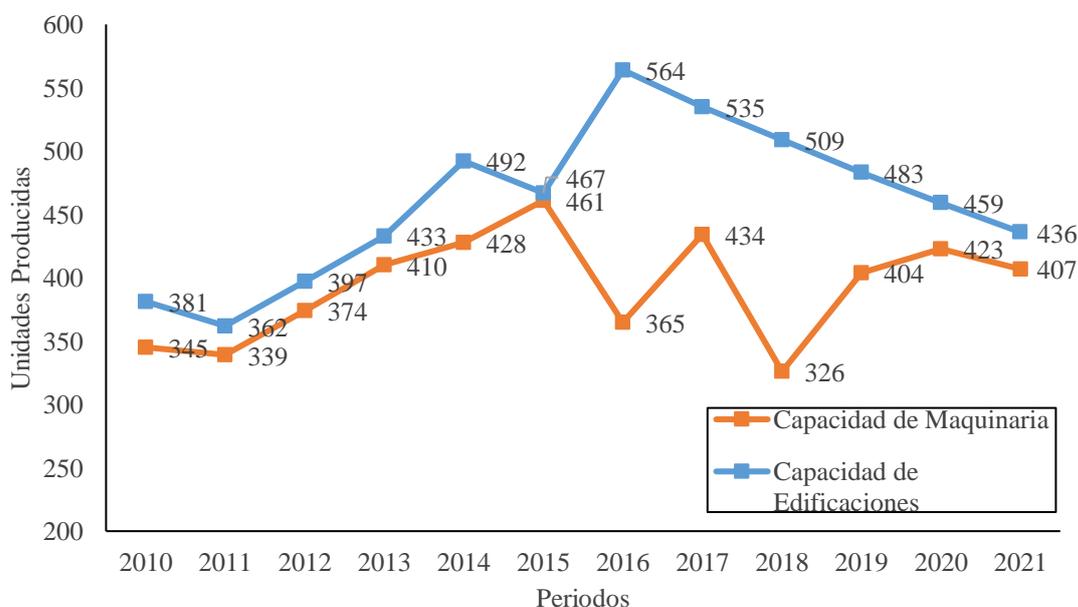
A pesar de los resultados obtenidos, la compañía ha experimentado una disminución de los beneficios como resultado de la drástica caída de los precios durante los últimos 12 años. Esto ha supuesto una caída del beneficio bruto del 1.5 % de media en años de características mixtas, existiendo un aumento anual de 0.6 % entre los años 2010-2013, para luego entrar a periodos de baja hasta el año 2017, que fue el más productivo hasta la fecha, con 10.6 % en comparación con periodos anteriores.

La caída de precios afectó a la empresa y la respuesta de esta fue mantener un nivel de producción controlado que permitiera gestionar el margen de utilidad, mantener costos controlados por manejo de caja, costos de apoyo y publicidad. Sin embargo, independientemente del éxito de la empresa en el uso de sus activos, la capacidad de producción en edificios y maquinaria disminuyó gradualmente.

Se puede visualizar en la Figura 11, un 7 % de aumento anual entre 2010 y 2016, después de lo cual la producción disminuyó una media del 5 %.

Figura 11.

Producción anual total



Nota. Expresado en miles de unidades. Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 12/01/22 y el 16/01/22 desarrollados en el simulador Cesim Firm: General Business Manager Simulator.

Bajo este escenario, para que LabPharm pueda alcanzar un crecimiento sostenible, debe incrementar su capacidad de producción y asociarse con CVS para comercializar a mayor escala en EE. UU.

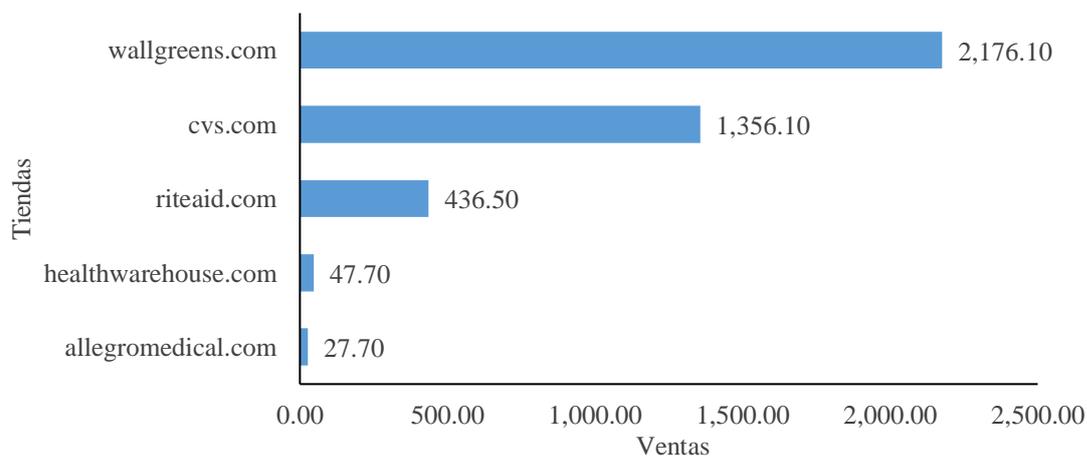
2.2. CVS Health

A consecuencia de su rápida adaptación a las nuevas necesidades médicas ocasionadas por la pandemia, CVS Health mantiene una posición financiera equilibrada, con un aumento del 15 % en el efectivo de las operaciones en 2021.

Uno de los desafíos que enfrenta CVS Health es el mejoramiento continuo de la experiencia que brinda a sus clientes. Para ello, debe hacer uso de tecnología que le permita una mayor presencia digital, ya que, como visualizamos en la Figura 12, CVS Health ocupa el segundo lugar en alcance por estos medios.

Figura 12.

Principales tiendas en línea en el segmento de farmacia en los EE. UU. en 2021, por ventas netas de comercio electrónico



Nota. Expresado en millones de dólares estadounidenses. Adaptado de Gasto anual promedio en medicamentos y vitaminas sin receta por unidad de consumo de 2010 a 2020 en los EE. UU. (Statista, 2022).

Otro factor importante es el desafío de mantener su reputación en la comercialización de productos innovadores y de alta calidad que permitan aumentar su cuota de mercado. Para ello, la alianza con una empresa como LabPharm podría resultar beneficiosa para CVS Health, debido al interés de ambas compañías por la innovación, así como la capacidad de inversión que están dispuestas a establecer para investigación y desarrollo de productos.

3. Alcance de la propuesta

Se ha considerado priorizar las operaciones en EE. UU., frente a otros territorios donde la empresa LabPharm tiene plantas de producción, debido al 7.2 % esperado en crecimiento interanual para los analgésicos tópicos (Passport, 2021) y a la inflación decreciente que en promedio se proyecta al 2.1 % entre 2023 y 2030 (Statista Research Department, 2022). Así también, el marco político-legal de los EE. UU. fue considerado, pues favorece los objetivos de la alianza con regulaciones e incentivos que el gobierno estadounidense brinda a empresas del sector salud.

La alianza fabricará un nuevo producto en las instalaciones de LabPharm en los EE. UU., con la misma fórmula y presentación del Rubbana original, pero con un nombre de producto diferente. En cuanto a la distribución, esta se realizará mediante las principales tiendas de la cadena CVS Health hasta que se expandan a un área geográfica mayor.

Por otro lado, como parte de la alianza, se está considerando un presupuesto para la inversión en investigación de los analgésicos tópicos con nanotecnología, que permitirá a la alianza mejorar la eficacia, duración y efectos colaterales de los productos de uso tópico. LabPharm aportará a la alianza con sus conocimientos sobre investigación, desarrollo y producción, mientras que CVS Health contribuirá con sus conocimientos en el ámbito de distribución, marketing, promoción y servicio postventa.

4. Supuestos de la propuesta

El análisis se basa en los resultados obtenidos del simulador y en los siguientes supuestos utilizados para el desarrollo del plan estratégico:

- Sobre la base de los datos de regresión de la demanda histórica, se espera que la demanda futura se vea influenciada por la tasa de crecimiento proyectada para los analgésicos tópicos.
- Algunos gastos se basan en el costo histórico más bajo.
- La alianza es de tipo societario y formará una nueva entidad, cada empresa aportará principalmente activos (maquinarias y edificios de LabPharm, por el lado de CVS Health el valor de las tiendas).
- El primer año de la alianza se considera como parte de la evaluación financiera de CVS Health y en años posteriores se incluye la inversión de ambas empresas dentro de la sociedad establecida.

5. Hipótesis de la investigación

De acuerdo con la investigación y todos los datos recopilados, los cálculos de los estados financieros se realizaron en dos escenarios de alianzas estratégicas. Como explican Hill y Jones (1998) en *Administración estratégica, un enfoque integrado*, las alianzas son acuerdos de colaboración que pueden ser una forma de ingresar a un mercado extranjero y permiten que las compañías compartan costos y riesgos, desarrollando nuevos productos.

Los escenarios de *joint venture* que presentamos son los de tipo contractual y societario, que Maguiña (2004) considera en su artículo, “Joint Venture: Estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú”, como alianzas cuya principal diferencia es que una involucra la creación de una nueva entidad jurídica.

Bajo esta premisa, en este capítulo demostramos si la aplicación de una alianza estratégica de tipo societaria brindará mejor retorno sobre la inversión (ROI) y Ebitda que una alianza estratégica de tipo contractual. Se ha considerado la evaluación del ROI debido al interés de los accionistas en el rendimiento ante las inversiones que se realizarán al implementar una alianza estratégica y, tal como lo postulan Hill y Jones (1998), el ROI es un buen indicador de la eficiencia de una empresa.

CVS Health es una opción estratégica clave para una empresa farmacéutica como LabPharm, que busca expandir su presencia en el mercado estadounidense y aumentar sus resultados. La hipótesis propone dos escenarios, donde se evalúan distintos enfoques para esta colaboración.

La primera, cuyos valores observamos en los anexos 14 y 15, sugiere una alianza contractual entre LabPharm y CVS Health, donde LabPharm mantiene un rol de proveedor y ofrece beneficios a CVS Health bajo acuerdos comerciales, manteniendo responsabilidades independientes. Observamos que, en este caso, LabPharm necesitaría obtener préstamos para financiar la expansión requerida y alcanzar las metas de producción. Además, los ingresos se mantendrían estables sin un crecimiento considerable, porque LabPharm manejaría sus propios canales de comercialización, brindando solo a CVS Health porcentajes de beneficio sobre los precios de venta. LabPharm sería el único responsable de los costos operativos y el único encargado de administrarlos.

En el segundo escenario se propone la alianza societaria con CVS Health. Según este acuerdo, las dos organizaciones unirían fuerzas para crear una nueva empresa, donde serían responsables conjuntamente del control y del desarrollo de nuevos productos, así como establecerán un porcentaje de participación de 52 y 48, respectivamente. Los resultados calculados de operar

bajo este escenario, en el que CVS Health y LabPharm aportarán activos a la entidad de nueva creación y en el que no será necesario adquirir préstamos porque la inversión será cubierta por los aportes de ambas empresas, se muestra en los anexos 16 y 17. La administración y los gastos se dividirán, mientras que cada empresa aportará valores agregados a la unión: LabPharm con su conocimiento experto en producción y CVS Health mediante su reconocimiento en comercialización. Los ingresos aumentarán como resultado de: (1) la expansión de los canales de comercialización, (2) la comercialización de un nuevo producto de última generación utilizando nanotecnología con el respaldo de ambos negocios y (3) los aportes en conocimiento y recursos de cada empresa.

Como observamos en la Tabla 9, el ROI crece en 21.9 % para la alianza contractual y en 24 % para la alianza societaria, por lo cual se desprende que las alianzas están generando beneficios netos después del costo de inversión, siendo el tipo societario el que estaría brindando mejores beneficios bajo este indicador.

Tabla 9.

Comparación de ROI entre alianza contractual y alianza societaria de LabPharm y CVS Health

ROI	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Alianza contractual	17.9 %	19.5 %	21.0 %	22.2 %	23.4 %	37.7 %	38.9 %	39.8 %
Alianza societaria	26.3 %	28.2 %	29.9 %	31.3 %	32.7 %	47.9 %	49.3 %	50.3 %

Las tablas 10 y 11 estiman los flujos de caja esperados para cada tipo de alianza. De nuestros cálculos, observamos que en ambos casos el retorno de la inversión es mayor que el WACC esperado, representando esta diferencia el valor que la inversión genera.

Entre ambos escenarios es el societario el que genera el mayor beneficio, mostrando que invertir en un tipo de alianza estratégica de tipo societario aporta un mayor desempeño frente a un tipo de alianza contractual.

Tabla 10.*Flujo de caja proyectado con alianza contractual LabPharm-CVS Health*

	<i>Año 0</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>	<i>2028</i>	<i>2029</i>	<i>2030</i>
<i>Ingreso por ventas</i>	-	57,900	63,497	69,438	75,904	83,016	90,784	99,294	108,581
<i>Costo de ventas</i>	-	-31,125	-34,046	-37,207	-40,687	-44,526	-48,620	-53,205	-58,313
<i>Gastos operativos</i>	-	-17,976	-19,068	-20,197	-21,411	-22,734	-24,166	-25,720	-27,403
<i>Margen operativo</i>	-	8,800	10,383	12,034	13,806	15,755	17,998	20,368	22,865
<i>Inversión Capex</i>	-23,121	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Flujo de caja</i>	-23,121	8,800	10,383	12,034	13,806	15,755	17,998	20,368	22,865
<i>VAN</i>		51,293							
<i>TIR</i>		49 %							
<i>Tasa de descuento WACC</i>		10.53 %							

Tabla 11.*Flujo de caja proyectado con alianza societaria LabPharm-CVS Health*

	<i>Año 0</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>	<i>2028</i>	<i>2029</i>	<i>2030</i>
<i>Ingreso por ventas</i>		62,259	68,276	74,664	81,617	89,264	107,769	117,871	128,897
<i>Costo de ventas</i>		-30,615	-33,420	-36,463	-39,820	-43,532	-47,605	-52,056	-57,024
<i>Gastos operativos</i>		-18,673	-19,833	-21,033	-22,325	-23,734	-25,259	-26,916	-28,711
<i>Margen operativo</i>		12,970	15,023	17,168	19,472	21,999	34,905	38,899	43,162
<i>Inversión Capex</i>	-23,121								
<i>Flujo de caja</i>	-23,121	12,970	15,023	17,168	19,472	21,999	34,905	38,899	43,162
<i>VAN</i>		92,630							
<i>TIR</i>		70 %							
<i>Tasa de descuento WACC</i>		11.52 %							

La mejora en la eficiencia de producto por la incorporación de mejores prácticas en el desarrollo del analgésico Rubbana, dentro del marco de la alianza societaria, permite una reducción en la necesidad de mano de obra respecto de la cantidad que se requeriría, en el acuerdo contractual, para la misma cantidad de productos fabricados por año, lo cual se traduce en un mejor costo variable.

Tabla 12.*Comparativo del incremento por año de la eficiencia productiva*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Alianza contractual	3.93	3.88	3.93	3.93	3.90	3.94	3.90	3.90
Alianza societaria	4.29	4.27	4.37	4.40	4.39	4.40	4.37	4.38

Tabla 13.*Comparativo anual del incremento de la eficiencia en la cantidad de personas en producción*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Alianza contractual	61	66	70	75	81	86	93	100
Alianza societaria	56	60	63	67	72	77	83	89

En términos de Ebitda, el porcentaje respecto de los ingresos para la alianza contractual es menor al que se tiene para la alianza societaria (ver anexos 14 y 16), a razón de 15.2 % y 20.8 % en los primeros periodos, respectivamente. Estos indicadores representan resultados positivos en ambos casos, siendo el rendimiento para el tipo societario superior.

6. Conclusiones de las hipótesis

Luego de la evaluación hemos demostrado que una alianza estratégica del tipo societario genera mejores resultados frente a una alianza estratégica del tipo contractual.

Para verificar la viabilidad financiera de la alianza LabPharm-CVS Health se analiza la rentabilidad mediante diferentes escenarios de flujo de caja, con la contribución de CVS Health y aplicando el método de flujo de caja marginal (diferencia entre el escenario contractual y societario).

La alianza estratégica societaria es viable, ya que genera un mayor valor adicional a los accionistas, con un VAN a USD 92,630 millones y la TIR a 70 % superando los valores de la alianza contractual y otorgando mayores beneficios a los accionistas.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA

La descripción del plan estratégico y planes funcionales se basa en la hipótesis seleccionada que establecerán en conjunto las empresas LabPharm y CVS Health.

1. Visión de la alianza

Para sustentar la visión de la empresa, nos remitimos a la definición de Jack Fleitman (2000), en su libro *Negocios exitosos*, quien la define como la perspectiva a largo plazo al que se dirige la empresa y orienta todas sus estrategias. De acuerdo con Altair Consultores (2008), en el libro *La elaboración del plan estratégico*, la visión debe ser a largo plazo e inspiradora; además, declara los valores fundamentales que guían la meta a futuro, logrando capturar el interés de todos los interesados.

Sobre la base de estos conceptos y el análisis de ambas empresas, se formuló la siguiente visión para la alianza: “ser los líderes en medicamentos analgésicos tópicos en EE. UU., proporcionando bienestar a los clientes mediante el uso de últimas tendencias que aseguren la calidad e innovación en nuestros productos”.

2. Objetivo general y estratégico de la alianza

2.1. Objetivo general

El portal web Asana (2023) refiere que todo objetivo general debe considerar: (1) ¿qué se quiere cambiar?, (2) ¿a qué segmento se orientará?, (3) ¿cómo se realizará?, (4) ¿dónde?, y (5) ¿cuándo? Para la especificación del objetivo general de la alianza, hemos tomado en cuenta esta sugerencia, obteniendo el siguiente resultado: “mejorar los resultados operativos y financieros de la línea de analgésicos tópicos, basándonos en estrategias que potencien las ventajas competitivas de calidad e innovación, en EE. UU. durante el periodo 2022-2030”.

2.2. Objetivos estratégicos

Se han establecido los objetivos estratégicos en la Tabla 14, considerando las características mencionadas por David (2013) en su obra *Conceptos de administración estratégica*, así como la visión y objetivo general propuestos para la alianza.

Tabla 14.*Objetivos estratégicos de la alianza*

	Objetivo	Indicador	Meta estratégica
Rentabilidad	Mejorar la participación del mercado incrementando las unidades de ventas de analgésicos en EE. UU.	Porcentaje	Mantener el crecimiento en el nivel de venta de Rubbana, con un crecimiento esperado del 7.2 % interanual.
	Mantener un ROI y Ebitda aceptable para los accionistas	Porcentaje	El valor del ROI debe ser superior al WACC esperado. Y debe existir un Ebitda positivo.
Crecimiento	Aumento del nivel de producción.	Porcentaje	Incrementar la capacidad de producción, edificios y maquinarias en función al incremento en las ventas.
	Ampliar la distribución de los productos mediante tiendas físicas y digitales.	Porcentaje	Distribuir inicialmente en el 7 % de las tiendas de la cadena.
Alianza	Aumento de la productividad operativa	Porcentaje	Desarrollar las capacidades de mano de obra en un 12 % anual.
	Desarrollo de nuevos productos que utilizan nanotecnología, buscando ser los pioneros en el uso de estas tecnologías.	Porcentaje	Incrementar la inversión en I+D con respecto a las ventas para generar oportunidades de investigación y desarrollo de la nanotecnología.

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2013.

3. Planteamiento general de la alianza

LabPharm se dedica a la producción de analgésicos y antioxidantes, mientras que CVS Health participa en la distribución y venta de productos farmacéuticos para usuarios finales. Ambas empresas son complementarias en el sector farmacéutico y ocupan una posición importante en la cadena de valor de la actividad productiva del rubro.

Teniendo en cuenta lo expuesto, LabPharm propone una alianza estratégica a CVS Health, con las características de un *joint venture* vertical del tipo societario (Maguiña, 2004), que crea una nueva empresa donde ambas compañías operarán conjuntamente dentro del territorio estadounidense.

La consultora Deloitte (2016), en su artículo “Joint Venture and alternative structure transactions: Getting them right from the start”, sugiere precisiones sobre los elementos en una alianza, por lo que se realizan las siguientes propuestas en la creación del *joint venture* entre LabPharm y CVS Health:

- Contribuciones: LabPharm promueve la investigación y desarrollo de nuevos productos utilizando nanotecnología, para lo cual proporcionará a la alianza: capital, activos (maquinarias e instalaciones) y su experiencia en la fabricación de analgésicos

de uso tópico, del tipo de venta sin receta médica. En el caso de CVS Health, pone a disposición de la alianza el valor de sus activos (tiendas ubicadas en los estados de Rhode Island, Texas, Florida, Pennsylvania e Indiana) y su conocimiento del mercado americano.

Para efecto del trabajo de investigación y desarrollo, se realizará en esta fase la estructuración de las necesidades operativas: (1) registro de la nueva compañía, (2) registro de las patentes donde ambas empresas tendrán un mismo valor de posesión. Esta patente será registrada en la Oficina de Patentes y Marcas de los EE. UU. (USPTO, 2022), (3) la marca y sus elementos de diseño y (4) autoría y propiedad de la nueva compañía.

- Actividades del negocio común: las actividades de ventas en el mercado norteamericano serán el negocio en común entre ambas compañías. Se utilizarán los canales de distribución existentes de CVS Health y todas las campañas de promoción serán establecidas y aprobadas por la sociedad.

En cuanto a la información financiera, los estados serán consolidados, tal como lo establece la NIIF 11.

- Beneficios esperados: su objetivo es ganar liderazgo en el mercado y ser reconocidos como pioneros en el uso de nanotecnología. Producto de la alianza se incluirá como parte del contrato la proyección de ventas e inversiones con las que se estima un incremento de la rentabilidad superior al que podrían haber logrado de forma independiente cada compañía.
- Forma de reparto: el contrato de la alianza establecerá una participación del 52 % para CVS Health y del 48 % para LabPharm. Esto de acuerdo con el aporte de cada compañía a la alianza, donde CVS Health aporta con un 7 % de sus farmacias (ubicadas en los estados de Indiana, Rhode Island, Pennsylvania, Texas y Florida) y LabPharm aporta la capacidad de producción en edificaciones, maquinarias y capital de trabajo.
- Plazo de la alianza: la alianza se establecerá en un periodo de 8 años, siendo los primeros 5 años utilizados para la realización de las pruebas clínicas y aprobación de comercialización del nuevo producto que utiliza nanotecnología. Y los siguientes 3 años, se evaluará el desempeño del producto en el mercado para que en función de los resultados se decida la renovación de la alianza.
- Compromiso de confidencialidad: ambas compañías establecen en el contrato una cláusula de confidencialidad y no competencia, durante un periodo de 15 años desde el inicio de la alianza. En estas cláusulas se comprometen a que ninguno de los

empleados de ambas empresas ni los de la sociedad en común revelen cualquier información que la alianza considere importante y que sea primordial su protección.

El contrato establecerá, además, una indemnización hacia la compañía que se vea perjudicada ante cualquier evento que viole este compromiso. Para esto, el área legal establecerá los instrumentos necesarios en todos los contratos que la nueva institución establezca (Seijas, 2023). El contrato de confidencialidad se mantendrá vigente durante el periodo que se aprobó, incluso si la sociedad decidiera disolverse.

- Ausencia de responsabilidad de los partícipes por salir antes del proyecto: en el contrato se establecerán los disparadores aprobados para una disolución de la alianza, estableciendo el método de valorización de las inversiones realizadas y el valor residual de la participación de cada compañía.

4. Modelo de negocio de la alianza

La Tabla 15 representa el modelo de negocio para la alianza entre LabPharm y CVS Health. En ella visualizamos que la propuesta de valor se destaca por apostar en la innovación al servicio de la experiencia y bienestar de los clientes.

Tabla 15.

Modelo de negocio de la alianza

Asociaciones claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de mercaderías - Entidades gubernamentales o privadas relacionadas a salud - Médicos, enfermeras, y cualquier socio estratégico en el campo de salud - FDA - Inversionistas - Equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación y desarrollo de nuevos productos - Producción a gran escala - Distribución y comercialización - Análisis de datos - Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser los líderes en la investigación y fabricación de analgésicos tópicos innovadores en EE. UU. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto directo en sus cadenas - Publicidad en medios - Activaciones con clientes y personal del entorno de salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado general: analgésicos tópicos en EE. UU.
	<p style="text-align: center;">Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especialistas en investigación e innovación médica - Especialistas en marketing y toma de decisiones basadas en datos - Edificios y maquinarias 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención presencial en tiendas de la cadena - Canales digitales y correo - Licitaciones 	

Estructura de costos	Fuentes de ingresos
- Costos de administración y marketing	- Ventas minoristas de mercaderías
- Costos fijos y variables de comercialización	- Ventas por licitaciones
- Costo de mercaderías	- Financiamientos del estado como incentivo a la innovación
- Inversiones para innovación	
- Planillas y actividades de recursos humanos	
- Cuentas por pagar terceros	
- Impuestos	

Nota. Adaptado de *Generación de modelos de negocio*, por Osterwalder y Pigneur, 2010.

5. Cadena de valor de la alianza

Respecto de lo descrito por Charles Hill y Gareth Jones (1998) en el libro *Administración estratégica un enfoque integrado*, la rentabilidad de una empresa se genera siempre que el valor generado exceda a los costos del desarrollo o se logre una destacada diferenciación en el valor entregado al cliente.

En la Tabla 16 visualizamos las actividades de la alianza que permitirán generar productos líderes en la categoría de analgésicos tópicos.

Tabla 16.

Cadena de valor de la alianza

	Infraestructura (administración de recursos y materiales financieros, control de gestión de riesgos, asesoramiento legal y normativo, inversiones). Se cuenta con plantas de producción y tiendas de distribución en EE. UU.				
	Administración de recursos humanos (el control de la gestión de recursos humanos se brinda por cada empresa). Se establecerá una estructura de recursos humanos en la que se tendrá un equipo de trabajo propio de la nueva empresa que se encargará de las operaciones específicas de la nueva sociedad pero se utilizarán los recursos de LabPharm y CVS para las operaciones generales.				
Actividades de soporte	Desarrollo tecnológico (soporte tecnológico a segmentos, manejo de proyectos, innovación y desarrollo en segmentos). Ambas empresas apuestan por la innovación y calidad, sus recursos tecnológicos actuales serán utilizados por la sociedad también.				
	Investigación y desarrollo (I+D) (gestión de investigación básica, preclínica, pruebas clínicas y aprobación regulatoria). Ambas empresas invierten en generación de nuevas oportunidades médicas.	Fabricación (gestión de fórmulas, producción y calidad). Las patentes de sus productos ya se encuentran registradas y las nuevas formulaciones son gestionadas en EE.UU.	Mercadotecnia y ventas (gestión de marketing, ventas e inteligencia comercial). CVS cuenta con toda la información de comercialización de sus tiendas y LabPharm mantiene un interés en el manejo de data para optimización de resultados.	Logística externa (gestión de la distribución de productos terminados). CVS cuenta con una red de distribución ya establecida que se utilizará para la distribución de los productos de la sociedad.	Servicios (gestión de la atención al cliente en segmentos). Ambas empresas están preocupadas en los servicios postventa.
Actividades primarias					

Nota. Adaptado de *Cadena de valor*, Porter, 1996.

6. Recursos y capacidades

La ventaja competitiva se sustenta desde un análisis al interior de las empresas que componen una alianza estratégica, concentrándose en sus recursos y capacidades, conforme al estudio de Robert Grant (2016).

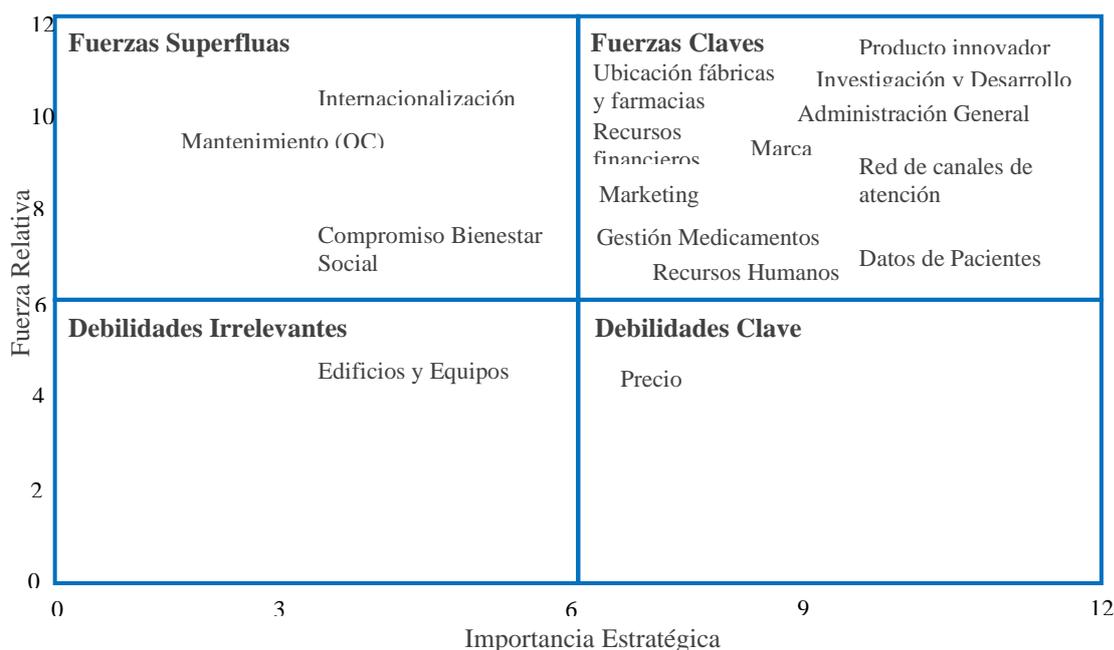
El análisis de los recursos y capacidades de LabPharm y CVS Health permite destacar las competencias distintivas que permitirán a la alianza desempeñarse de manera superior en la industria. En el Anexo 18 se representa un triángulo de recursos y capacidades que muestra que la investigación e innovación son competencias distintivas en ambas empresas y que serán parte de su alianza estratégica.

6.1. Evaluación de recursos y capacidades

Como parte de esta evaluación utilizamos el modelo de Grant (2016) en la Figura 13, que nos permite evaluar los recursos y capacidades que ambas empresas brindarán a la sociedad.

Figura 13.

Evaluación de recursos y capacidades



Nota. Adaptado de *Contemporary Strategy Analysis*, Grant, 2016.

De esta evaluación se desprenden las siguientes conclusiones:

- Producto innovador, que se presenta como una fuerza clave de mejor evaluación. Ocasionado por la diferenciación en su diseño y fórmula que mantiene el producto Rubbana frente a sus competidores.

- La capacidad más valorada es la de investigación y desarrollo.
- Ubicación de fábricas y farmacias es una fuerza clave por la relevancia que tiene para la distribución. LabPharm tiene fábricas en EE. UU., cercanas a las farmacias de CVS Health, lo que asegura la distribución de los productos a un costo estable.
- Respecto del precio, ha sido clasificada como una debilidad clave por la importancia de este factor al momento de una elección de compra. Los productos de la alianza manejan características diferenciadoras que les permiten manejar un precio superior al de la competencia respaldado por sus consumidores.

La evaluación demuestra que la alianza presenta recursos y capacidades que pueden ofrecer fuerzas competitivas y que las debilidades están manejadas eficientemente para evitar un impacto significativo en los resultados esperados.

7. Estrategia y ventaja competitiva de la alianza

Mediante la alianza estratégica se busca posicionar el producto Rubbana a través de una estrategia de diferenciación basada en las siguientes características como ventajas competitivas:

- Diseño del producto: presentando un dosificador patentado que permite una aplicación localizada que mejora la eficacia del producto.
- Calidad: alta calidad del producto por el uso de componentes de alta efectividad y efecto prolongado.
- Innovación: con la alianza se busca finalizar la etapa de pruebas clínicas con la nueva fórmula aplicando nanotecnología.

Tabla 17.

Declaración de objetivos y estrategias de la alianza

Objetivos estratégicos	Soluciones propuestas	Estrategia de crecimiento	Planes funcionales
Mejorar la participación del mercado	Incremento de unidades vendidas de analgésicos EE. UU.		Operaciones Inversión en desarrollo e innovación Mantener un crecimiento del 7.2 % interanual
			Responsabilidad Social Mejorar el valor para la sociedad que brinda la empresa Incrementar participación de mercado
Mantener un ROI y Ebitda aceptables para los accionistas	Ampliar la distribución de los productos mediante tiendas físicas y digitales	Alianza estratégica	Comercial Inicialmente se está distribuyendo en un 7 % de las tiendas de la cadena
			Operaciones Utilizar técnicas de innovación que permitan mejorar los procesos de producción
Aumento del nivel de producción	Mejorar la eficiencia productiva para lograr un ROI mayor al WACC y un Ebitda positivo		Finanzas Monitoreo de los resultados Incrementar la eficiencia
			Recursos Humanos Incrementar la satisfacción de los empleados Capacitación
Aumento de la productividad operativa	Incrementar la capacidad de planta e inversión en maquinarias		Operaciones Incrementar capacidad de producción, edificios y maquinarias en función al incremento en ventas
Desarrollo de nuevos productos que utilicen nanotecnología para ser los pioneros en el uso de estas tecnologías	Desarrollar capacidades de mano de obra en un 12 % anual		Recursos Humanos Capacitación
	Incremento inversión en I+D respecto a las ventas para generar oportunidades de investigación y desarrollo de la nanotecnología		Inversión Inversión en I+D de acuerdo a mejores prácticas

Nota. Los planes funcionales están detallados en el Capítulo VII, su aplicación apoya la creación de una alianza estratégica de tipo societario con CVS Health.

8. Sinergias que generan la alianza

LabPharm planea asociarse con CVS Health para expandir sus capacidades de comercialización en los EE. UU. Por su parte, CVS Health aspira seguir siendo el líder en productos y servicios para el cuidado de la salud.

Para cumplir estas expectativas, las dos empresas deben colaborar en inversiones que fomenten la investigación y el desarrollo. En el caso de CVS Health, proporcionará el canal de distribución e inteligencia comercial que sirva como plataforma a LabPharm, mientras que esta compañía compartirá su conocimiento en gobierno de datos y canales digitales.

8.1. Ejes directrices de la alianza e iniciativas estratégicas

Una alianza estratégica societaria entre LabPharm y CVS Health consideraría:

- Desarrollo conjunto de nuevos productos: las dos empresas colaborarán en la finalización del proceso investigación y desarrollo de la nueva versión de Rubbana aplicando nanotecnología, lo que permite satisfacer las necesidades específicas de los clientes y mejorar la eficacia del tratamiento.
- Integración de servicios: la alianza incluirá la integración de servicios y programas de salud en las farmacias CVS, lo que puede ayudar a LabPharm a llegar a más pacientes y ofrecer servicios complementarios, como programas de atención al paciente, seguimiento de medicamentos y educación sanitaria.
- Mejora de la eficiencia de la cadena de suministro: las compañías colaborarán en la gestión de la cadena de suministro para mejorar la eficiencia y reducir los costos en la producción, el transporte y la distribución de los productos.
- Comarketing y promoción conjunta: las empresas realizarán la promoción y comercialización conjunta del producto Rubbana, lo que aumentará la visibilidad y la demanda del producto entre los pacientes y los proveedores de atención médica.
- Desarrollo de programas de atención al paciente: ambas compañías desarrollarán programas conjuntos de atención al paciente para mejorar la adherencia al tratamiento y la experiencia con el producto.

9. Balance scorecard de la alianza

Para evaluar la alianza utilizaremos el sistema de gestión *balanced scorecard*, un método que permite evaluar el proceso a partir de los resultados, como explica David (2013) en su obra *Conceptos de administración estratégica*.

En la Tabla 18 vemos los objetivos determinados en cada categoría principal y las correspondientes metas, indicadores e iniciativas que contribuyen al logro de los objetivos establecidos.

9.1. Objetivos financieros

- (OFin-1) Incrementar ventas
- (OFin-2) Mantener ROI y Ebitda positivos

9.2. Objetivos comerciales

- (OCom-1) Mejorar el servicio al cliente
- (OCom-2) Mejorar el canal de distribución
- (OCom-3) Mejorar la valoración del producto

9.3. Objetivos en procesos

- (OPro-1) Optimización de producto con nanotecnología
- (OPro-2) Aumento de nivel de producción
- (OPro-3) Aumento de productividad operativa

9.4. Objetivos de crecimiento y aprendizaje

- (OCra-1) Mejora en la captación de las necesidades de los clientes
- (OCra-2) Personal capacitado en nuevas tendencias tecnológicas

Tabla 18.

Balanced scorecard alianza estratégica LabPharm y CVS Health

	Objetivos	Metas	Indicadores
Perspectiva financiera	- (OFin-1) Incrementar ventas	- Incrementar ventas en un 7.2 % interanual	- Ventas netas
	- (OFin-2) Mantener ROI y Ebitda positivo	- ROI mayor que el WACC esperado. Ebitda positivo	- ROI y Ebitda
Perspectiva comercial	- (OCom-1) Mejorar el servicio al cliente	- Distribuir en el 7 % de las tiendas de la cadena	- Ventas netas - Cantidad de tiendas donde se distribuyen los productos
	- (OCom-2) Mejorar el canal de distribución	- Mejorar el valor para la sociedad que brinda la empresa	- Porcentaje de personas que reconocen al producto y lo recomendarían
	- (OCom-3) Mejorar la valoración del producto		
Perspectiva procesos	- (OPro-1) Optimización de producto con nanotecnología	- Incrementar la eficiencia - Invertir en desarrollo e innovación para mantener la diferenciación. Actualmente se propone la razón de 48 % de inversión por LabPharm y 52 % por CVS Health.	- Inversiones en desarrollo e innovación
	- (OPro-2) Aumento de nivel de producción	- Incrementar capacidad de producción en función a las ventas	- Número de oportunidades de mejora detectadas
	- (OPro-3) Aumento de productividad operativa	- Invertir en el desarrollo de las personas	
Perspectiva crecimiento y aprendizaje	- (OCra-1) Mejora en la captación de las necesidades de los clientes	- Incremento de capacidad de mano de obra en 12 %	- Porcentaje de trabajadores capacitados

Objetivos	Metas	Indicadores
- (OCra-2) Personal capacitado en nuevas tendencias tecnológicas	- Incrementar la satisfacción de los empleados - Incremento participación de mercado	- Porcentaje de rotación puestos - Participación de mercado en EE. UU.

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, David, 2013.

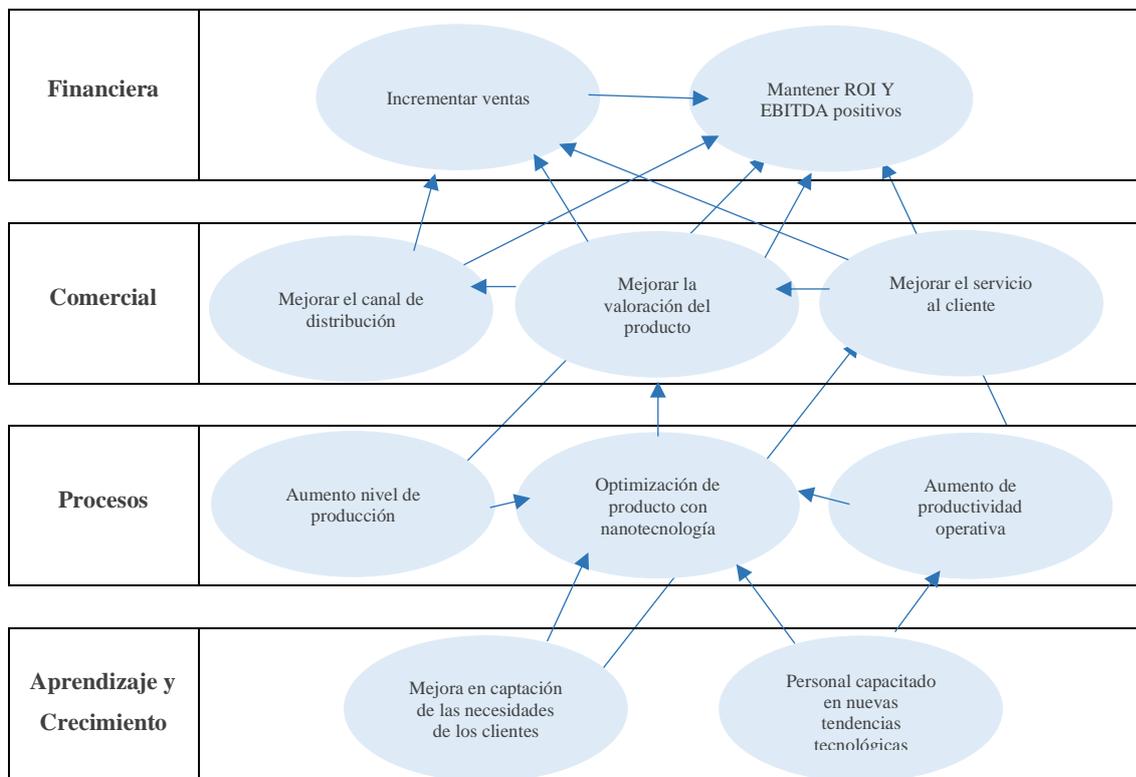
Los planes funcionales están detallados en el Capítulo VII, su aplicación apoya la creación de una alianza estratégica de tipo societario con CVS Health.

10. Mapa estratégico de la alianza

En la Figura 14, se visualizan los objetivos en función a las perspectivas financieras, de clientes, procesos y aprendizaje, considerándose estos como componentes en la estrategia. Principalmente observamos en el mapa estratégico la importancia de la optimización del producto para mejorar su valoración y consecuentemente apoyar a las perspectivas financieras requeridas.

Figura 14.

Mapa estratégico de la alianza



Nota. El mapa estratégico muestra la ruta de implementación que apoyará a lograr los objetivos por cada área.

CAPÍTULO VII. PLANES DE IMPLEMENTACIÓN

1. Plan de operaciones

Mientras LabPharm se esfuerza por diferenciar su analgésico tópico Rubbana a través de la calidad, la innovación y mejora del servicio, el plan operativo se centrará en cinco áreas como parte de su alianza estratégica con CVS Health.

- 1) Gestión de la cadena de suministro y control de calidad: para garantizar la calidad de los productos de Rubbana, LabPharm implementará controles para evaluar la calidad en su proceso de fabricación. LabPharm cuenta con plantas en EE. UU. y Finlandia. Las plantas de LabPharm en EE. UU. se ubican en Texas, Florida, Pennsylvania, Indiana y Rhode Island, coincidiendo con las ubicaciones donde CVS Health tiene mayor presencia de farmacias.
- 2) Optimización de la fabricación: LabPharm aumentará la eficiencia de la fabricación y reducirá los costos para ofrecer productos competitivos, invirtiendo en tecnología de fabricación y automatización de procesos. En las sedes de EE. UU. solo se fabricarán productos para la alianza estratégica.
- 3) Innovación: LabPharm se esfuerza por estar a la vanguardia del desarrollo de nuevos productos y tecnologías para aumentar la eficacia de su producto Rubbana, como el uso de nanotecnología, que ayudará a mejorar la penetración de los ingredientes activos en la piel, controlar la administración de fármacos, reducir los efectos secundarios y mejorar la estabilidad del producto para uso tópico.

1.1. Objetivo del plan de operaciones

Lograr una producción eficiente, rentable y de alta calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes. Además, el objetivo del plan de operaciones con respecto al producto Rubbana es que este sea efectivo, seguro y satisfaga las necesidades de los clientes a través de la mejora constante de la calidad e innovación.

Para poder realizar un adecuado monitoreo y seguimiento del avance del plan de operaciones, se han diseñado los siguientes indicadores clave de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés):

- Eficiencia productiva
- Tasa de defectos
- Eficiencia en los costos de producción
- Capacitación al equipo de producción

Tabla 19.*Declaración de objetivos operacionales de la alianza*

Objetivo principal	Objetivos específicos	Indicadores de medición	2023	2024	2025
Optimización de la eficiencia de la producción	Aumentar la eficiencia productiva	Controlar la eficiencia que se va logrando	4.04 %	4.05 %	4.13 %
	Reducción de la proporción de productos defectuosos o rechazados	Porcentaje de productos defectuosos entre el total de productos terminados	2.0 %	1.75 %	1.5 %
	Eficiencia en los costos de producción	% de costos de producción respecto a los ingresos por ventas	58.6 %	58.2 %	57.9 %
Mantener la diferenciación del producto, invirtiendo en innovación y calidad	Implementar mejoras en las plantas y equipo de producción.	Controlar el porcentaje de avance	40 %	40 %	20 %
	Adquirir los servicios de una consultora proceso de Capacitación del personal en los estándares de fabricación y control de calidad	Controlar el grado de avance en la capacitación	40 %	40 %	20 %
	Implementar área de innovación	Porcentaje de mejora	20 %	40 %	40 %

Nota. Los indicadores están representados en porcentajes.

1.2. Plan de actividades de operaciones

- Gestión de la cadena de suministros: implementar controles de calidad en toda la cadena de suministros con las siguientes medidas:
 - Evaluar y elegir proveedores que cumplan con las normas establecidas por la FDA, los estándares de calidad establecidos por LabPharm, por la alianza con CVS Health, así como las leyes de responsabilidad social y medio ambiente.
 - Inspección de materias primas mediante la evaluación de pruebas de calidad de los materiales antes de integrarlos a la cadena de producción, asegurando que cumplen con los requisitos de LabPharm y de la alianza con CVS Health.
- Aseguramiento de la calidad del producto: los primeros tres años de operación de la alianza verán la implementación de nuevos controles de calidad de productos basados en los estándares de CVS Health, que luego estarán en línea con los estándares de la FDA. Estos controles serán:
 - Establecimiento de procedimientos operativos estandarizados (SOP por sus siglas en inglés) para cada etapa del proceso de producción

- Implementación de un sistema de trazabilidad para rastrear los lotes de producción desde las materias primas hasta el producto final
- Monitoreo en línea del proceso de producción mediante la implementación de KPI y sistemas de control estadísticos de procesos (SPC)
- Implementación de inspecciones y pruebas de calidad al finalizar cada etapa del proceso de producción para garantizar el cumplimiento de las especificaciones del producto
- Optimización de la eficiencia de los productos: incremento del nivel de eficacia operativa en los tres primeros años de operación de la alianza

1.3. Presupuesto del plan de operaciones

Para la realización del presupuesto se toma como referencia la información de costos de fabricación del analgésico tópico Rubbana, que se obtuvo del ejercicio estratégico realizado entre el 12 y el 16 de enero del 2022, desarrollado en el simulador Cesim Firm: General Business Manager Simulator. Adicionalmente, se considera que los costos unitarios estarán afectos a un crecimiento basado en la tasa de inflación estimada y recogida de la proyección de la inflación en EE. UU. (Statista, 2023).

Tabla 20.

Presupuesto del plan de operaciones de LabPharm en alianza societaria con CVS Health

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Costos variables	30,614.95	33,420.15	36,462.56	39,820.29	43,531.80	47,605.30	52,056.18	57,024.21
Volumen de producción	240.00	256.00	275.00	295.00	316.00	339.00	363.00	390.00
Compras de materiales y suministros	24,905.34	27,166.08	29,765.96	32,559.80	35,575.16	38,927.79	42,517.41	46,593.46
Costos de salario del personal	5,709.61	6,254.07	6,696.60	7,260.49	7,956.64	8,677.52	9,538.77	10,430.75
Eficiencia productiva	4.29	4.27	4.37	4.40	4.39	4.40	4.37	4.38
Personas en producción	56.00	60.00	63.00	67.00	72.00	77.00	83.00	89.00
Salario por persona	100.76	103.03	105.10	107.17	109.31	111.50	113.72	116.00

La alianza societaria implica una mayor integración entre las empresas y una mayor participación en la gestión y toma de decisiones en la nueva entidad. Como resultado, tanto

LabPharm como CVS Health acordaron aportar recursos y capital a la nueva entidad, utilizando las mejores prácticas de ambas partes y representando resultados benéficos como menores costos y mayor rentabilidad, tal como lo explica José María Sainz de Vicuña en su libro *Alianza estratégica en la práctica* (2014).

2. Plan comercial

Conocido por el compromiso de crear productos seguros y eficientes con ingredientes y tecnología de vanguardia, LabPharm ha utilizado recientemente la nanotecnología en el desarrollo de su producto Rubbana, realizando estudios clínicos que avalan la eficacia de la calidad certificada de sus productos. Por otro lado, CVS Health cuenta con una amplia red de farmacias y centros médicos repartidos por todo el país, así como una poderosa plataforma de mercadeo y distribución.

A través de la alianza, LabPharm podrá aprovechar la infraestructura y la clientela de CVS Health para fortalecer su posición en el mercado estadounidense, ofreciendo a sus clientes productos de primer nivel y de vanguardia. CVS Health obtendrá una ventaja sobre sus rivales y consolidará su posición como líder del mercado en el sector de la salud gracias a nuevos productos innovadores.

La asociación entre LabPharm y CVS Health difundirá un producto de marca privada, basado en el artículo Rubbana cuya fórmula será exclusiva de LabPharm.

La distribución de este nuevo producto solo se realizará en EE. UU., y la distribución de Rubbana en las otras naciones no se verá afectada.

En la siguiente tabla podemos observar la proyección de la demanda estimada:

Tabla 21.

Proyección de la demanda de la alianza societaria entre LabPharm y CVS Health

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingreso	62,258.55	68,275.88	74,664.27	81,616.89	89,264.18	107,768.92	117,871.02	128,896.54
Precio	260.30	266.18	271.51	276.86	282.39	288.04	293.80	299.68
Cantidad	239.18	256.50	275.00	294.80	316.10	203.34	218.04	233.76
Precio Rubbana Nanotech						362.93	370.19	377.59
Cantidad						135.56	145.36	155.84

Como se puede apreciar en la Tabla 21, el crecimiento de los ingresos es mayor con la alianza societaria, considerando que el precio del producto también tiende a crecer en función a la calidad y con la aplicación de la nanotecnología.

2.1. Objetivo del plan comercial

Los objetivos deben orientarse a lo siguiente:

- Posicionar el nuevo producto basado en Rubbana de uso tópico, enfatizando su reconocida calidad y la innovadora presentación gracias a su aplicador localizado
- Lograr un crecimiento en las ventas de Rubbana en los primeros 7 años
- Fidelización de los clientes, logrado mediante una experiencia al cliente de forma positiva, un excelente servicio al cliente y con identificación de los valores de la marca

2.2. Estrategia de comercialización

Según el análisis de consumidores de salud en EE. UU. (Euromonitor, 2021), luego de los efectos de la pandemia del COVID-19, la expectativa de consumo para el mercado norteamericano es de crecimiento para los productos de venta sin receta médica, control de peso, bienestar y nutrición deportiva. Por el lado de los productos analgésicos, se espera, según el informe, que los analgésicos tópicos tengan el mayor índice de crecimiento del mercado, esto por una creciente preocupación del público por los efectos secundarios de los analgésicos sistémicos. Se considera los cuatro elementos fundamentales del marketing mix:

- **Producto:** para aprovechar la preocupación de los consumidores de analgésicos tópicos, la alianza entre LabPharm y CVS Health lanzará al mercado una nueva versión de Rubbana mejorada a partir de la utilización de nanotecnología, lo que permitirá mejorar la eficacia de producto con mayor duración del efecto analgésico y con una disminución de efectos colaterales con respecto a los productos de uso tópico original.
- **Precio:** al mantener una estrategia de diferenciación, se espera sostener el precio por encima del mercado; por ello, es necesario esforzarse en mejorar y promocionar las propiedades diferenciadoras frente a otros productos de la competencia.
- **Promoción:** se aprovechará la experiencia y presencia en el mercado de CVS Health para promover el nuevo producto resultado de la alianza. La principal promoción se hará a través de las tiendas físicas, que luego se extenderá a los medios digitales, lo que aumentará el conocimiento de los productos por sus características innovadoras y distintivas.

- Plaza: la distribución del nuevo producto será en principio en los cinco estados con mayor cantidad de tiendas de CVS Health y luego, según la demanda, ampliará su distribución a otras tiendas hasta que se alcancen todos los estados donde se encuentran las tiendas CVS Health.

2.3. Plan de actividades comerciales

- Identificación y segmentación del mercado: investigación de mercado para identificar y segmentar clientes potenciales que buscan analgésicos tópicos innovadores y de calidad. Esto permite a la empresa centrar sus esfuerzos de marketing y ventas en segmentos clave de clientes.
- Posicionamiento de marca y branding: crear un mensaje de posicionamiento de marca claro y persuasivo que se centre en las características y la calidad de los analgésicos ofrecidos en la alianza estratégica. Este mensaje debe difundirse de manera efectiva en todas las campañas de marketing y publicidad.
- Publicidad y promoción: realización de campañas publicitarias y promocionales para crear conciencia y demanda de los productos de la empresa en diversos canales como televisión, radio, prensa, medios digitales y redes sociales.
- Estrategia de ventas: establecer la red de distribución en principio a los cinco estados de mayor cantidad de tiendas de CVS Health para luego ampliarla según la demanda.
- Eventos: realizar eventos y activaciones colaborativas en las tiendas de CVS Health y en el vecindario, como demostraciones de productos, conferencias educativas o talleres, para informar a los consumidores sobre las ventajas de los analgésicos tópicos de la alianza.
- Monitoreo y análisis de resultados: establecer KPI para monitorear y analizar datos de ventas y marketing para evaluar el desempeño de los procesos establecidos, identificando oportunidades de mejora y ajustar los procesos según sea necesario, por ejemplo, haciendo seguimiento a las ventas totales, cuota de mercado.

2.4. Presupuesto del plan comercial

Como parte del plan comercial, se ha preparado el presupuesto, basado en la alianza societaria entre LabPharm y CVS Health.

Tabla 22.*Presupuesto plan comercial de la alianza societaria entre LabPharm y CVS Health*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Costos de marketing y ventas	927.00	947.95	966.91	985.96	1,005.68	1,025.79	1,046.31	1,067.23
Publicidad	202.00	206.57	210.70	214.85	219.14	223.53	228.00	232.56
Servicio al cliente	475.00	485.74	495.45	505.21	515.31	525.62	536.13	546.86
Investigación de mercado	250.00	255.65	260.76	265.90	271.22	276.64	282.18	287.82

3. Plan de recursos humanos

El componente humano es esencial para la alianza estratégica, debido a que apoya la implementación de las estrategias que se proponen (David, 2013). El plan se centra en mejorar las capacidades de estos recursos con el fin de mejorar la productividad operativa en la nueva entidad y su gestión hacia el cliente.

3.1. Objetivo del plan de recursos humanos

La sociedad formada por CVS Health y LabPharm buscará contar con un equipo calificado, motivado y competitivo. Para ello, deberá alinearse con los objetivos generales de la alianza y garantizar que los recursos humanos estén organizados y gestionados para respaldar el éxito del producto. A continuación, se presentan los objetivos clave de la sociedad:

- Atraer y retener talento: contratar y retener personal calificado en áreas clave como investigación y desarrollo farmacéutico, fabricación, marketing y ventas. Esto incluye identificar las habilidades necesarias, crear procesos de reclutamiento efectivos y desarrollar estrategias para atraer y retener el mejor talento en la organización, usando métodos efectivos para proteger al personal clave y evitar la pérdida de información valiosa.
- Desarrollar habilidades y competencias del personal: implementar programas de desarrollo y capacitación al personal sobre los aspectos técnicos y científicos de los analgésicos tópicos.
- Gestión de cambio: preparar a los empleados para adaptarse a los cambios que implica la alianza estratégica y la entrada del nuevo producto.

- Promover la comunicación interna: fomentar la comunicación y la cooperación entre los diversos departamentos y divisiones de la organización, tanto internamente como con la asociación de CVS Health. Esto implica promover el trabajo en equipo y la sinergia, impulsar la comunicación efectiva, el intercambio de conocimientos y buenas prácticas.
- Evaluación de desempeño: identificar y reconocer el desempeño excepcional de los empleados, establecer sistemas y procesos eficientes para la evaluación del desempeño. Esto podría implicar la implementación de métricas de desempeño particulares para la introducción del nuevo analgésico tópico y la coordinación de los objetivos personales con los objetivos de las alianzas estratégicas.

En la sociedad se espera recoger programas exitosos como el programa de recompensas para los colaboradores de CVS Health (CVS Health, 2022a) basado en: (1) My Health, (2) My Finances, (3) My Time Away y (4) My Well-being; con los cuales, los colaboradores podrán contar con coberturas médicas, planes de ahorro para la salud, apoyo educativo, posibilidad de compra de acciones, programas de descuento, posibilidad de uso de tiempo libre para realizar actividades y un programa holístico que busca mantener en equilibrio a todos los colaboradores en todas las dimensiones que producen bienestar.

Mediante la alianza con CVS Health, LabPharm obtendrá parte de estos beneficios para sus trabajadores, apoyándose en la experiencia y eficiencia que tiene CVS Health.

Tabla 23.

Declaración de objetivos e indicadores de recursos humanos de la alianza

Objetivo estratégico	Objetivos de RR. HH.	Indicadores de medición	Meta	Año 1	Año 2	Año 4	Año 6	Año 8
Crecimiento de las ventas	Desarrollar habilidades y competencia del personal clave.	Capacidad de mano de obra	12 %	12 %	1.5 %	1.5 %	1.5 %	1.5 %

3.2. Plan de actividades de recursos humanos

Dentro del proceso de la alianza será necesaria la realización de actividades que permitan lograr los objetivos planteados. En la Tabla 24 se describen dichas actividades.

Tabla 24.*Declaración de objetivos de recursos humanos de la alianza por áreas y actividad*

Objetivos de RR. HH.	Áreas	Actividad
Atracción y retención del talento	Área de Recursos Humanos en coordinación con áreas funcionales	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las habilidades y conocimientos esenciales necesarios para el proyecto analgésico tópico • Crear descripciones claras y persuasivas para puestos clave • Usar técnicas de retención como esquemas de incentivos y beneficios atractivos, como programas de desarrollo profesional, ventaja competitiva, programas de bienestar y buen ambiente de trabajo
Desarrollar habilidades y competencia del personal	Área de Recursos Humanos-Capacitación y áreas funcionales	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las brechas de habilidades actuales del equipo y crear planes de capacitación y desarrollo especializado • Implementar cursos de formación técnica y científica para potenciar las habilidades específicas requeridas para los analgésicos tópicos, como programas de investigación clínica, gestión de cadena de suministro, farmacéutica, marketing farmacéutico y cumplimiento normativo • Desarrollar programas de formación y tutoría para mejorar la transferencia de conocimientos
Gestión de cambio	Dirección y todas las áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Informar claramente a los empleados los objetivos y ventajas de la alianza estratégica, la introducción del analgésico tópico, a través de programas de comunicación y talleres para ayudar a comprender, alinearse a los objetivos y adaptarse a los cambios
Promoción de la comunicación interna	Área de Recursos Humanos en coordinación con áreas funcionales	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar reuniones periódicas entre los distintos equipos y áreas que trabajan en el proyecto del analgésico tópico • Establecer plataformas digitales para el trabajo en equipo y la gestión de proyectos como herramientas eficaces para la colaboración y la comunicación
Evaluación de desempeño	Área de Recursos Humanos en coordinación con áreas funcionales	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar para cada empleado metas específicas, medibles y que estén en línea con la estrategia general de la alianza y la introducción del analgésico tópico • Establecer un sistema de evaluación de desempeño regular de 360 grados con retroalimentación continua

3.3. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto se ha proyectado a 8 años, durante los cuales se ejecutarán todas las actividades requeridas según el plan de recursos humanos, concentrando los gastos en dos rubros principales, como observamos en la Tabla 25.

Tabla 25.*Presupuesto del plan de recursos humanos*

Actividad	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Planilla	5,642.41	6,182.07	6,621.00	7,180.09	7,870.24	8,585.12	9,439.17	10,323.95
Capacitación	67.20	72.00	75.60	80.40	86.40	92.40	99.60	106.80

4. Plan de responsabilidad social

La responsabilidad social empresarial, según Caballero y Villarán, en su *Journal of Business* “Responsabilidad social empresarial: ¿Por qué? Justificación deontológica de la responsabilidad social empresarial” (2011), indica que esta abarca todo tipo de acciones e impactos (económico, filantrópico, ambiental, etc.) en los que una empresa se relaciona y responsabiliza frente a la sociedad. Su aplicación está justificada en el hecho de que este proceso es bueno sin importar los resultados directos de implementar un plan de este tipo.

Para este fin, CVS Health cuenta con una estrategia de responsabilidad social empresarial proyectada al 2030, que se rige por cuatro pilares: gente saludable, negocio saludable, comunidad saludable, planeta saludable, descrita en su reporte ambiental, social y de gobierno 2022 (CVS Health, 2022a).

Como parte de los compromisos para la alianza, LabPharm adoptará esta estrategia en las operaciones de la nueva empresa y CVS Health asegurará que las actividades de la sociedad cumplan con sus disposiciones, considerando que los presupuestos de los principales planes estratégicos ya incluyen los costos de implementación de la estrategia 2030.

4.1. Objetivo del plan de responsabilidad social

Dentro de los cuatro pilares en la estrategia de responsabilidad social empresarial propuesta por CVS Health (CVS Health, 2022a) encontramos:

- Gente saludable: como líderes en el rubro de salud, la sociedad busca ofrecer mejores servicios que fomenten el acceso de salud equitativo a comunidades desatendidas, utilizando para esto la innovación digital.
- Negocio saludable: conocedores de la importancia de la fuerza laboral, la estrategia incluye el empoderamiento de los colaboradores considerando su satisfacción de manera holística. Además, la sociedad asume el compromiso de realizar negocios íntegros y transparentes que inspiren confianza en sus operaciones.

- Comunidad saludable: como parte del compromiso de los colaboradores, la sociedad pondrá a disposición sus actividades de voluntariado a la comunidad, tanto para donaciones o socorro en condiciones de desastre.
- Planeta saludable: la sociedad fomenta acciones de sostenibilidad que aseguran que las operaciones no generen efectos adversos al medio ambiente (CVS Health, 2021b) siendo objetivos para el 2030: (1) reducir el impacto ambiental de la organización en un 50 %, (2) adquirir el 50 % de su energía de fuentes renovables, (3) controlar las emisiones en sus operaciones.

4.2. Plan de actividades de responsabilidad social

Las siguientes actividades se organizan sobre la base de los pilares estratégicos:

- Gente saludable: utilizar las capacidades de I+D para desarrollar productos y servicios que brinden mejores oportunidades a las personas que los necesitan.
- Negocio saludable: buscar el bienestar de los trabajadores mediante la implementación de actividades que empoderen su desarrollo, así como evaluar constantemente el nivel salarial que se les ofrece. Además, establecer actividades de auditoría sobre las negociaciones que emprenda la sociedad con el fin de evitar cualquier acto que pueda afectar la imagen de la organización.
- Comunidad saludable: comprender las necesidades requeridas por la comunidad e involucrar a los colaboradores en los proyectos que se gestionen.
- Planeta saludable: implementar nuevas técnicas de producción y envases que permitan una gestión de residuos sostenible. Utilizar la tecnología para minimizar la emisión de documentos, lograr una eficiencia en transporte y energía.

4.3. Presupuesto del plan de responsabilidad social

El presupuesto de responsabilidad social descrito en la Tabla 26 incluye los gastos en que se incurrirá para la adopción de las buenas prácticas en responsabilidad social que ya maneja CVS Health.

Tabla 26.

Presupuesto del plan de responsabilidad social

Actividad	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Resp. Social	961.37	924.14	946.28	1,058.70	1,282.27	1,618.68	1,582.76	1,680.66

5. Plan de finanzas

5.1. Objetivo del plan de finanzas

El plan financiero de la alianza está diseñado para cumplir con la solvencia financiera, maximizando la rentabilidad sobre inversiones, rentabilidad sobre activos de la empresa y la optimización de la estructura de capital. Con estos objetivos, los cálculos de proyección se basan en previsiones de crecimiento en los ingresos, para lograr la estabilidad financiera de la alianza en el largo plazo.

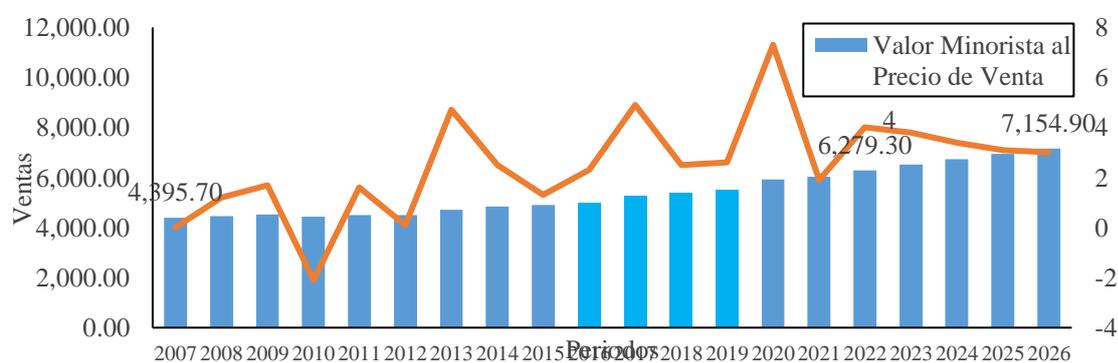
5.2. Supuestos de las proyecciones financieras

5.2.1. Tasa de variación de las ventas

Según datos de Euromonitor (Passport, 2021), se espera un crecimiento de las ventas de analgésicos a una tasa del 4 % para el año 2022, 3.8 % para el 2023, 3.4 % para el 2024, 3.1 % para el 2025 y 3.0 % para el 2026 en adelante, como se muestra en la Figura 15. El aumento se explicaría por el incremento de las actividades al aire libre. Por otro lado, se espera que el crecimiento de los analgésicos tópicos tenga una tasa del 9 % de crecimiento, impulsado por cambios en las preferencias de los consumidores al localizado del dolor.

Figura 15.

Venta de analgésicos al valor de precio venta minorista (expresado en millones de dólares estadounidenses)



Nota. Adaptado de Venta de Analgésicos al Valor de Precio Venta Minorista, Euromonitor International (Passport, 2021)

5.2.2. Variación en el precio

Para estimar los precios, se realiza un ajuste de los precios del mercado basado en la inflación de EE. UU., según el cálculo reflejado en el portal de Statista, y con ello se ha realizado el cálculo de la demanda a partir de una regresión lineal considerando el precio de venta ajustado

por la inflación para Rubbana y para las proyecciones se ha agregado la tasa de crecimiento de la demanda (Statista, 2023).

Las fórmulas de regresión son: cantidad demandada Rubbana = $406,589.04 - 670.25 * \text{precio}$

El precio nominal se mantendrá constante; sin embargo, se deberá incrementar la participación del mercado para el mismo nivel de precio. Para los mercados de Finlandia y Francia, se espera mantener los precios constantes.

5.2.3. Costos de ventas/ventas

El promedio del EBIT % se estima en 13 % y se espera que los costos variables se mantengan en los siguientes años.

5.2.4. Gastos administrativos

Se espera que los sueldos se mantengan constantes en términos reales; es decir, se verán indexados por la inflación esperada en cada país.

5.2.5. Costo de edificios

Se asume que el costo de los edificios en EE. UU. se mantendrá constante con los valores al cierre del 2021 con una tasa de depreciación del 5 %.

5.2.6. Costo de maquinarias

Se asume que el costo de las maquinarias en EE. UU. se mantendrá constante a los valores de cierre del 2021.

6. Plan de inversión

Se ha establecido un plan para la inversión de la alianza que permita alcanzar los niveles de venta establecidos para alcanzar la rentabilidad esperada; para ello, la inversión se centrará en lograr un crecimiento de la capacidad productiva y garantizar la conveniencia para la comercialización.

En tal sentido, la inversión se destinará para edificios, maquinarias, metros cuadrados de farmacia para la comercialización y capital de trabajo, para lo cual se propone que LabPharm cubra el 48 % de la inversión y CVS asuma el 52 % restante, teniendo como distribución de activos de la alianza según lo indicado en la Tabla 27.

Tabla 27.*Plan de inversión de LabPharm en alianza societaria con CVS Health*

Actividad	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Edificios	56,393.44	61,168.44	67,954.33	72,468.24	79,251.93	88,308.64	94,966.10	104,000.82
Maquinarias	16,181.82	17,849.02	19,723.17	21,143.08	23,582.27	25,425.02	27,549.93	30,595.57
Farmacias	83,308.80	85,191.58	86,895.41	88,607.25	90,379.40	92,186.98	94,030.72	95,911.34

Nota. Expresado en miles de dólares estadounidenses.

6.1. Estimación de la tasa de descuento

Según la información del portal Finbox (2023), CVS tiene un costo de capital que varía entre 12 % y 17.5 %, mientras que, en los ejercicios anteriores, LabPharm obtuvo un costo de capital del 8.5 %. Además, al cierre del ejercicio, la empresa mantuvo USD 51 millones en activos líquidos, por lo que será esta última la que utilizará sus fondos para la inversión en maquinaria y equipos, y, de ser necesario, será la que tome fondos del sistema financiero, mientras que CVS aportará con algunas farmacias que serán valorizadas a valor de venta. Los porcentajes resultantes de tasa de descuento son 10.53 % y 11.52 % por alianza contractual y societaria, respectivamente, como se muestra en la Tabla 27, sobre la base de la información del sitio web Damodaran, correspondientes al mismo año. LabPharm no presenta deudas bajo la alianza societaria, como se observa en la Tabla 28 de los estados de situación financiera.

Tabla 28.*Variables y cálculos del CAPM y WACC con alianza societaria LabPharm-CVS Health*

Variables y cálculos	Valor
β_u ^a : Beta des apalancado:	1.15
Tasa Marginal de Impuesto a la Renta EE. UU. ^b	25 %
D : Deuda	0
E : Patrimonio (en miles de \$)	164,443.07
D+E	164,443.07
D/E	0
BETA : $\beta_L = \beta_u * [1 + (D/E) * (1-t)]$	1.15
Rf ^c : Tasa libre de riesgo	3.88 %
(Rm-Rf) ^d : Prima Riesgo de Mercado	6.64 %
CAPM : $Re = Rf + \beta_L * (Rm - Rf)$	11.52 %
Rd ^e : Costo de la Deuda	4.10 %
D/(D+E)	0
E/(D+E)	1
WACC = $Re * (E/(D+E)) + Rd * (1-t) * (D/(D+E))$	11.52 %

Nota. Adaptado de ^a Data de Damodaran Online, Levered and Unlevered Betas, Drugs-Pharmaceutical. ^b Data de Damodaran Online, Marginal tax rate by country. ^c Dato tomado de finance.yahoo.com, Treasury Yield 10 Years. ^d Data de Damodaran Online, Historical Return on Stocks, Bond, Bills-United States. ^e Statistic, Tasa de referencia de EE. UU. diciembre 2022.

6.2. Proyecciones de ingresos

Las proyecciones de crecimiento en las ventas para LabPharm tanto en el modelo en donde participa como proveedor de CVS Health como en modelo de alianza estratégica, utilizan las tasas de inflación esperada en EE. UU. para el cálculo de las variaciones de precios interanual basado en el reporte tasa de inflación anual proyectada en los Estados Unidos de 2010 a 2027 de Statista (2023).

Para estimar la demanda-precio de Rubbana se ha establecido una regresión lineal multivariable en donde se tomó el resultado de los ejercicios de los últimos 12 periodos para las variables de precio unitario, gasto en control de calidad, gasto en publicidad y gasto en servicio al cliente utilizando niveles de precios ajustados a la inflación para suavizar los efectos externos en el modelamiento y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 29.

Estadísticas de la regresión lineal para el cálculo de la demanda de Rubbana

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de determinación R ² ajustado	0.754948223
Error típico	72,86244175
Observaciones	72

Tabla 30.

Coefficientes de la regresión para el cálculo de la demanda de Rubbana

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad
Intercepción	647.4667	124.5631	5.1978	2.0631
Precios unitarios	-1.5686784	0.457482	-3.4283	0.0010
Control de calidad	0.0000095	0.000004	2.1678	0.0337
Publicidad	-0.0000104	0.000008	-1.2361	0.2207
Servicio al cliente	0.0000502	0.000011	4.4287	3.5868

A partir del resultado de la regresión se estima la demanda de Rubbana en 239,184 unidades para el precio de venta al consumidor de USD 260.30 por 1,000 unidades para el año 2023. Este precio será con el que la alianza societaria entre CVS Health y LabPharm introducirán Rubbana analgésico tópico al mercado. Además del precio, se han considerado los siguientes presupuestos para ambos escenarios:

- Control de calidad: USD 2.425 millones

- Publicidad: USD 202,000
- Servicio al cliente: USD 475,000

El costo de control de calidad se ha establecido en función al análisis de correlación entre el costo del control y la variación en la demanda, mientras que el presupuesto para publicidad se ha definido en función al mínimo histórico de LabPharm y el nivel de presupuesto para el gasto en servicio al cliente se mantiene con el valor al cierre del 2019 para LabPharm.

Sobre la base de los niveles de demanda para el precio establecido, se calculan los ingresos.

Tabla 31.

Estimación de ingresos de la alianza societaria entre LabPharm-CVS en EE. UU.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingreso	62,258.55	68,275.88	74,664.27	81,616.89	89,264.18	107,768.92	117,871.02	128,896.54
Precio	260.30	266.18	271.51	276.86	282.39	288.04	293.80	299.68
Cantidad	239.18	256.50	275.00	294.80	316.10	203.34	218.04	233.76
Precio						362.93	370.19	377.59
Rubbana								
Nanotech								
Cantidad						135.56	145.36	155.84

6.3. Estados financieros proyectados

Los supuestos financieros analizados en el punto 5.2, así como las proyecciones de los ingresos, se han integrado al estado de resultados proyectado, con el fin de brindar una perspectiva financiera esperada para la alianza societaria entre LabPharm y CVS Health.

Se presentan las estimaciones de ingresos por ventas, costos de ventas, gastos operativos y otros componentes clave, proporcionando una visión global del rendimiento financiero futuro.

Tabla 32.

Estado de resultados de la alianza societaria entre LabPharm y CVS Health en EE. UU.

Rubbana	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingreso	62,258.55	68,275.88	74,664.27	81,616.89	89,264.18	107,768.92	117,871.02	128,896.54
Costos variables	30,614.95	33,420.15	36,462.56	39,820.29	43,531.80	47,605.30	52,056.18	57,024.21
Mater. y suminist.	24,905.34	27,166.08	29,765.96	32,559.80	35,575.16	38,927.79	42,517.41	46,593.46
Costos de salarios	5,709.61	6,254.07	6,696.60	7,260.49	7,956.64	8,677.52	9,538.77	10,430.75
Beneficio bruto	31,643.60	34,855.73	38,201.71	41,796.60	45,732.38	60,163.62	65,814.85	71,872.33
% de ingresos	50.8 %	51.1 %	51.2 %	51.2 %	51.2 %	55.8 %	55.8 %	55.8 %
Marketing y ventas	927.00	947.95	966.91	985.96	1,005.68	1,025.79	1,046.31	1,067.23
Publicidad	202.00	206.57	210.70	214.85	219.14	223.53	228.00	232.56

Rubbana	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Servicio al cliente	475.00	485.74	495.45	505.21	515.31	525.62	536.13	546.86
Invest. de mercado	250.00	255.65	260.76	265.90	271.22	276.64	282.18	287.82
Costos fijos	17,746.37	18,885.08	20,066.44	21,338.83	22,728.00	24,233.33	25,869.69	27,643.33
Administración	4,600.00	4,703.96	4,798.04	4,892.56	4,990.41	5,090.22	5,192.02	5,295.86
Control de Calidad	2,425.00	2,479.81	2,529.40	2,579.23	2,630.81	2,683.43	2,737.10	2,791.84
Mejora en eficiencia	760.00	777.18	792.72	808.34	824.50	840.99	857.81	874.97
Responsabilidad Social	961.37	924.14	946.28	1,058.70	1,282.27	1,618.68	1,582.76	1,680.66
Invest. y Desarrollo	9,000.00	10,000.00	11,000.00	12,000.00	13,000.00	14,000.00	15,500.00	17,000.00
Benef. oper. antes depr. (Ebitda)	12,970.23	15,022.70	17,168.36	19,471.81	21,998.70	34,904.50	38,898.85	43,161.77
% de ingresos	20.8 %	22.0 %	23.0 %	23.9 %	24.6 %	32.4 %	33.0 %	33.5 %
Depre.	1,780.00	4,783.06	5,227.97	5,723.46	6,217.46	6,759.35	7,445.92	8,113.82
Edificios		2,819.67	3,058.42	3,397.72	3,623.41	3,962.60	4,415.43	4,748.31
Maquinaria	1,780.00	1,963.39	2,169.55	2,325.74	2,594.05	2,796.75	3,030.49	3,365.51
Beneficio operativo	11,190.23	10,239.63	11,940.39	13,748.36	15,781.24	28,145.15	31,452.92	35,047.95
Impuestos	2,797.56	2,559.91	2,985.10	3,437.09	3,945.31	7,036.29	7,863.23	8,761.99
Beneficio para el año	8,392.67	7,679.73	8,955.29	10,311.27	11,835.93	21,108.86	23,589.69	26,285.96
% de ingresos	13.5 %	11.2 %	12.0 %	12.6 %	13.3 %	19.6 %	20.0 %	20.4 %

Nota. Expresado en miles de dólares.

Tabla 33.

Estado de situación financiera de la alianza societaria entre LabPharm y CVS Health en EE. UU.

Rubbana	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activos								
Activo								
Corriente	22,378.82	23,605.16	23,855.11	28,373.89	31,271.72	33,617.75	40,657.22	46,112.88
invent. productos terminados	213.45	80.35	80.35	135.73	107.49	136.29	18.77	138.64
Cuentas por cobrar	3,112.93	3,413.79	3,733.21	4,080.84	4,463.21	5,388.45	5,893.55	6,444.83
Efectivo y equivalente de efectivo	19,052.45	20,111.01	20,041.54	24,157.32	26,701.02	28,093.01	34,744.90	39,529.41
Edificios	56,393.44	61,168.44	67,954.33	72,468.24	79,251.93	88,308.64	94,966.10	104,000.82
Maquinaria	16,181.82	17,849.02	19,723.17	21,143.08	23,582.27	25,425.02	27,549.93	30,595.57
Farmacias	83,308.80	85,191.58	86,895.41	88,607.25	90,379.40	92,186.98	94,030.72	95,911.34
Total								
Activos	178,262.88	187,814.20	198,428.01	210,592.46	224,485.32	239,538.39	257,203.98	276,620.61
Pasivo y capital contable								
Pasivos	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	13,870.21	15,741.80	17,400.32	19,253.50	21,310.43	15,254.64	9,330.54	2,461.21

Rubbana	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Deuda a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital contable								
Capital social	151,000.00	151,000.00	151,000.00	151,000.00	151,000.00	151,000.00	151,000.00	151,000.00
Otro capital restringido	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Ganancias acumuladas	8,392.67	16,072.40	25,027.69	35,338.96	47,174.89	68,283.75	91,873.44	118,159.40
Total pasivo y patrimonio	178,262.88	187,814.20	198,428.01	210,592.46	224,485.32	239,538.39	257,203.98	276,620.61

Nota. Expresado en miles de dólares.

6.4. Análisis financiero

La alianza estratégica societaria presenta una rentabilidad baja de 5.2 % al inicio de la relación comercial y se eleva hasta 11.5 %, mejorando el rendimiento sobre la inversión inicial. En lo que respecta a la rentabilidad sobre los activos, este modelo de alianza pasa de tener un ROA del 4.7 % a 9.5 %, lo que indica que la empresa utiliza eficientemente sus activos para generar beneficios, llegando a ser ligeramente superior al 5 %, considerado por algunos autores como John J. Wild como el umbral mínimo para identificar una señal de eficiencia en la gestión de activos (Wild et al., 2007).

Tabla 34.

Indicadores de la alianza societaria entre LabPharm y CVS Health en EE. UU.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Rentabilidad	5.2 %	4.6 %	5.2 %	5.6 %	6.1 %	10.4 %	10.8 %	11.5 %
Rentabilidad sobre activos (ROA por sus siglas en inglés)	4.7 %	4.1 %	4.5 %	4.9 %	5.3 %	8.8 %	9.2 %	9.5 %
Rentabilidad sobre ventas (ROS por sus siglas en inglés)	13.5 %	11.2 %	12.0 %	12.6 %	13.3 %	19.6 %	20.0 %	20.4 %
Rentabilidad sobre la inversión (ROI por sus siglas en inglés)	26.3 %	28.2 %	29.9 %	31.3 %	32.7 %	47.9 %	49.3 %	50.3 %
Liquidez	1.61	1.50	1.37	1.47	1.47	2.20	4.36	18.74
Solvencia	12.85	11.93	11.40	10.94	10.53	15.70	27.57	112.39

El ROS que pasa de 13.5 % a 20.4 % muestra un beneficio significativo para la alianza a partir de las ventas, lo que sugiere que este indicador es saludable. Por el lado de la ROI, la alianza societaria pasa de 26.3 % a 50.3 %, lo que haría que sea el indicador de mayor crecimiento en

el periodo proyectado, lo cual, a su vez, significa que la alianza genera beneficios netos positivos después de los costos de inversión.

La liquidez de la alianza pasa de 1.61 a 18.74, lo que evidencia suficientes activos líquidos para cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo.

6.5. Evaluación financiera

Para efectuar la evaluación financiera (Tabla 35) se prepararon los flujos de caja donde se determina que la alianza societaria LabPharm-CVS Health es viable, toda vez que genera valor a los accionistas de manera incremental con un VAN marginal de USD 16,560 millones y una TIR del 24 %, superior a la tasa de descuento del 11.52 %.

Tabla 35.

Flujo de caja proyectado alianza societaria LabPharm-CVS Health

	<i>Año 0</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>	<i>2028</i>	<i>2029</i>	<i>2030</i>
<i>Ingreso por ventas</i>		62,259	68,276	74,664	81,617	89,264	107,769	117,871	128,897
<i>Costo de ventas</i>		-30,615	-33,420	-36,463	-39,820	-43,532	-47,605	-52,056	-57,024
<i>Gastos operativos</i>		-18,673	-19,833	-21,033	-22,325	-23,734	-25,259	-26,916	-28,711
<i>Margen operativo</i>		12,970	15,023	17,168	19,472	21,999	34,905	38,899	43,162
<i>Inversión Capex</i>	-23,121	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Flujo de Caja</i>	-23,121	12,970	15,023	17,168	19,472	21,999	34,905	38,899	43,162
<i>VAN</i>	92,630								
<i>TIR</i>	70 %								
<i>TasaDesc.W</i>	11.52 %								
<i>ACC</i>									

Tabla 36.

Flujo de caja marginal proyectado con alianza societaria LabPharm-CVS Health

	<i>Año 0</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>	<i>2028</i>	<i>2029</i>	<i>2030</i>
<i>Ingreso por Ventas</i>		4,358	4,779	5,226	5,713	6,248	16,985	18,577	20,316
<i>Costo de Ventas</i>		510	625	744	867	995	1,014	1,149	1,289
<i>Gastos operativos</i>		-697	-765	-836	-914	-1,000	-1,093	-1,196	-1,308
<i>Margen operativo</i>		4,171	4,640	5,134	5,666	6,243	16,906	18,531	20,297
<i>Inversión Capex</i>	-23,121								

	Año 0	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Flujo de Caja</i>	-23,121	3,473	3,875	4,298	4,752	5,244	15,813	17,335	18,990
<i>VAN</i>	16,560								
<i>TIR</i>	24 %								
<i>TasaDesc.W</i>	11.52 %								
<i>ACC</i>									

CONCLUSIONES

Realizar la alianza societaria entre LabPharm-CVS Health es conveniente, porque se lograrían los siguientes resultados:

- El ROI crece sostenidamente y se estima que alcance el 50.3 % hacia el año 2030, lo que demuestra que la rentabilidad sobre la inversión logra uno de los objetivos estratégicos planteados y contribuye positivamente a los resultados generales de la nueva empresa.
- Se agregará valor a los accionistas en términos de resultados financieros. Según el análisis financiero, se ha estimado que el VAN marginal es de USD 16,560 millones y una TIR del 24 %, superior a la tasa de descuento. Estos indicadores financieros muestran que la alianza societaria ha tenido un impacto positivo en el flujo de caja proyectado y un retorno de la inversión significativo.
- LabPharm promueve el I+D para desarrollar nuevas fórmulas utilizando la nanotecnología, liderando de esta manera el mercado en innovación y diferenciación, lo que lo convierte en un buen socio para CVS Health.

RECOMENDACIONES

- Implementar el plan estratégico de la alianza societaria LabPharm-CVS Health bajo las especificaciones mencionadas en el presente documento.
- Implementar una estrategia de expansión geográfica que incluya al resto de América del Norte, así como la base de operaciones de LabPharm en Finlandia y Francia, a fin de crecer más allá del ritmo de la tasa de reposición de maquinaria y equipo.
- Mantener la estrategia de diferenciación mediante la inversión de I+D, que permitirá ofrecer una gama superior de productos al mercado, que justifiquen los precios de venta propuestos.
- Ampliar la partida en capacitación del personal, no solo en I+D, sino también en el área de Marketing y Ventas sobre las propiedades del analgésico tópico.
- Ajustar los niveles de inventario para evitar un exceso de productos en *stock* que afecte el flujo efectivo, como se evidencia en las estimaciones entre el 2028 y 2030. Evaluar la demanda y establecer políticas de inventario para equilibrar los *stocks*.
- Se recomienda una evaluación conjunta de la alianza durante el periodo de introducción de los nuevos productos con nanotecnología al mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altair Consultores. (2008). Visión, Misión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos. En *La Elaboración del Plan Estratégico* (pp. 25-26).
- Ambit. (2021, junio 10). *Innovación tecnológica en la medicina*. <https://www.ambit-bst.com/blog/innovaci%C3%B3n-tecnol%C3%B3gica-en-la-medicina>
- Anderson, D. (2019). CVS's Organizational Structure Design & Strategic Implications. *Rancord Society*. <https://www.rancord.org/cvs-organizational-structure-design-structural-characteristics>
- Asana. (9 de febrero de 2023). *Qué son los objetivos generales y específicos y cómo redactarlo*. <https://asana.com/es/resources/general-and-specific-objectives>
- Balado, C. (7 de diciembre de 2021). *Crisis de la cadena de suministros: mejor cerca de casa*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/12/06/opinion/1638810880_964251.html
- Barney, J. B., & Clark, D. (2007). *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press Inc.
- BBC. (26 enero de 2022a). Por qué los estadounidenses tienen tan poca tolerancia al dolor (y cómo esto derivó en una epidemia). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-60028545>
- BBC. (12 de agosto de 2022b). 4 claves de la ambiciosa ley contra el cambio climático aprobada por Estados Unidos. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-62488926>
- Caballero, S., & Villaran, A. (2011). Responsabilidad social empresarial: ¿Por qué? Justificación deontológica de la responsabilidad social empresarial. *Journal of Business*, 3(1), 44-57. <https://doi.org/10.21678/jb.2011.44>
- Cohen, P. (1 marzo de 2022). La guerra de Rusia en Ucrania afecta a la economía mundial. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2022/03/01/espanol/rusia-ucrania-economia-mundial.html>
- CVS Health. (2021a). *CVS 2021 Annual Report*.
- CVS Health. (2021b). *Environmental, Social and Governance Report 2021*.
- CVS Health. (2022a). *Environmental, Social and Governance Report 2022*.

- CVS Health. (2022b). *Investor Fact Sheet 2022 - Redefining health care delivery*.
- CVS Health. (2022c). *CVS Health Opioid*. *CVS Health Opioid*. <https://www.cvshealth.com/social-responsibility/our-opioid-response>
- CVS Health. (2022d). *CVS Health Leadership*. <https://www.cvshealth.com/about-cvs-health/leadership>
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de México S.A.
- DatosMacro. (2019). *Estados Unidos - Doing Business: Facilidad para hacer negocios*. <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/usa>
- DatosMacro. (2021a). *Estados Unidos - Índice de Desarrollo Humano - IDH*. <https://datosmacro.expansion.com/idh/usa>
- DatosMacro. (2021b). *Estados Unidos – Presión Fiscal*. <https://datosmacro.expansion.com/impuestos/presion-fiscal/usa>
- DatosMacro. (2022a). *Economía y demografía de Estados Unidos*. <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>
- DatosMacro. (2022b). *Estados Unidos - Gasto público Salud*. <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/salud/usa>
- DatosMacro. (2022c). *PIB de Estados Unidos*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica* (14^a ed). Pearson.
- Del Llano, J., & Quecedo, L. (2007). Present and Future of Nanotechnologies Medical Applications. *Fundación Mapfre*. <https://fundaciongasparcasal.org/wp-content/uploads/2021/07/nanotec1.pdf>
- Deloitte. (2016). *Joint venture and alternative structure transactions: Getting them right from the start*.
- Deloitte. (2021). *Las potencias globales del comercio minorista 2021*.
- El Tiempo. (31 de diciembre de 2021). *Las tendencias en sostenibilidad que llegan este 2022*. <https://www.eltiempo.es/noticias/tendencias-sostenibilidad2022>
- Euromonitor. (2021). *Consumer Health in the US – Analysis*.

- FDA. (2016). Small Business Assistance: 180-Day Generic Drug Exclusivity. *FDA*. <https://www.fda.gov/drugs/cder-small-business-industry-assistance-sbia/small-business-assistance-180-day-generic-drug-exclusivity>
- FDA. (23 de febrero de 2021a). *Nanotechnology Programs at FDA*. <https://www.fda.gov/science-research/science-and-research-special-topics/nanotechnology-programs-fda>
- FDA. (24 junio de 2021b). ¿Qué regula la FDA? *FDA*. <https://www.fda.gov/about-fda/respuestas-preguntas-frecuentes-sobre-la-fda/que-regula-la-fda>
- Finbox. (2023). CVS Health Corporation - CVS - Stock Price & Analysis. *Finbox*. <https://finbox.com/NYSE:CVS/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos: cómo empezar administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill.
- Forbes Staff. (2020). *Las 100 mujeres más poderosas del mundo en 2020*. Forbes Mexico.
- Fortune 500. (3 de abril de 2022). *Fortune Media IP Limited*. <https://fortune.com/company/cvs-health/fortune500/>
- Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*.
- Hill, C., & Jones, G. (1998). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw Hill.
- Jarillo, J., & Martínez, J. (1994). *Estrategia Internacional* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Maguiña, R. (2004). Joint Venture: Estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú. *Industrial Data*, 7(1), 73–78.
- Mariño, M. (2018). Belleza real: la responsabilidad corporativa de CVS Pharmacy. *20minutos.es*. <https://blogs.20minutos.es/mara-viste-y-calza/2018/01/17/belleza-real-la-responsabilidad-corporativa-de-cvs-pharmacy/>
- Mintzberg, H. (1991). Tipos Básicos de Organización. En *Mintzberg y la Dirección*. Editorial Díaz de Santos.
- Organización Mundial de la Salud. (8 de febrero de 2021). *Trastornos musculoesqueléticos*. <https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/musculoskeletal-conditions>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Passport. (octubre de 2021). *ANALGESICSIN THE US- ANALYSIS. ANALGESICSIN THE US- ANALYSIS*. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/portal/analysis/tab>

Porter M. (1996). *Estrategia Competitiva*. CECSA.

Reuters. (2017). CVS Health anuncia compra más grande del año. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/cvs-health-compra-mas-grande-ano-69000-mdd-aetna/>

Sainz de Vicuña, J. M. (2014). *Alianza estratégica en la práctica* (1ª ed.). ESIC.

Seijas, D. (29 de julio de 2023). *Conoce [PERJUICIOS] NO Formalizar tu [Contrato] Confidencialidad en los Estados Unidos de América*. <https://notariusfederal.com/us/contracts/contrato-confidencialidad-estados-unidos-america>

ShareAmerica. (19 de abril de 2022). *EE. UU. trabaja para reducir la contaminación con plásticos*. <https://share.america.gov/es/ee-uu-trabaja-para-reducir-la-contaminacion-con-plasticos/>

Statista Research Department. (2022). *United States: Inflation rate from 1990 to 2021*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/191077/inflation-rate-in-the-usa-since-1990/>

Statista. (2018). *Medicamentos: gasto total Estados Unidos 2002-2018*. <https://es.statista.com/estadisticas/634830/gasto-total-en-medicamentos-en-estados-unidos/>

Statista. (2019). *Gym membership in the U.S. by age*. <https://www.statista.com/statistics/1244806/gym-members-age/>

Statista. (2021). *CVS Health*.

Statista. (2022a). *Mercado Farmacéutico en EE. UU*.

Statista. (septiembre de 2022b). *Índice de Case-Shiller National: índice precios viviendas EE.UU. 2005-2020*. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/633998/vivienda-en-ee-uu-indice-de-precios-de-viviendas-syp-case-shiller-ee-uu/>

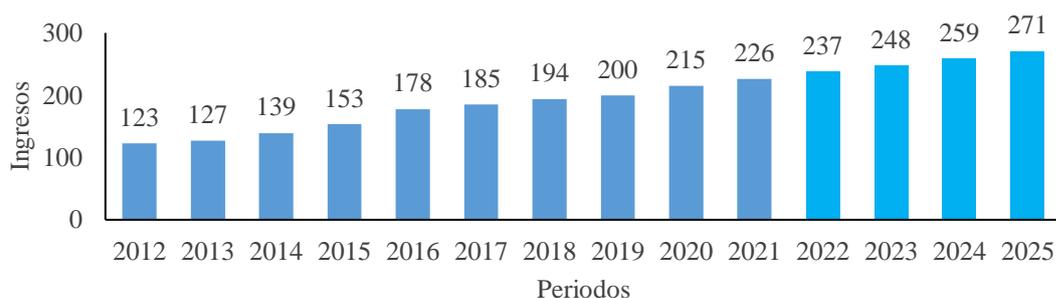
Statista. (8 de junio de 2023). *Projected U.S. inflation rate 2010-2028*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/244983/projected-inflation-rate-in-the-united-states/>

Tarziján M., J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

- U.S. Food & Drug. (2018). *Understanding Over-the-Counter Medicines*.
<https://www.fda.gov/drugs/buying-using-medicine-safely/understanding-over-counter-medicines>
- USPTO. (2022). Patent Basics. *USPTO*. <https://www.uspto.gov/patents/basics>
- WhiteHouse. (28 de julio de 2021). FACT SHEET: Biden-Harris Administration Issues Proposed Buy American Rule, Advancing the President's Commitment to Ensuring the Future of America is Made in America by All of America's Workers. *The White House*.
<https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2021/07/28/fact-sheet-biden-harris-administration-issues-proposed-buy-american-rule-advancing-the-presidents-commitment-to-ensuring-the-future-of-america-is-made-in-america-by-all-of-americas/>
- Wild, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (2007). *Análisis de Estados Financieros* (9ª ed). McGraw Hill.
- Williams, M. (2019). CVS's Corporate Mission & Vision Statements. *Rancord Society*.
<https://www.rancord.org/cvs-corporate-vision-mission-statements-business-purpose-strategy>

ANEXOS

Anexo 1. Estimaciones de ingresos de CVS Health de 2012 al 2025



Nota. Expresado en millones de dólares estadounidenses. Reproducido de Estimaciones de ingresos de CVS Health de 2012 al 2025, (Statista, 2021).

Anexo 2. Modelo de negocio de LabPharm

Asociaciones claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de insumos, maquinarias y distribución. - Médicos y enfermeras. - Gobierno. - Inversionistas. - Equipos de trabajo. - Entidades privadas relacionadas a salud. 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación y Desarrollo de productos. - Producción y Calidad. - Distribución. - Servicio al Cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovar en salud bajo la creación de productos médicos de alta calidad y servicio al cliente sobresaliente, con el fin de lograr mejorar la salud de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad medios físicos y digitales. - Ferias y congresos médicos. - Visitadores médicos. - Activaciones con clientes y personal del entorno de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado general: Estados Unidos. - Analgésicos: Personas con requerimientos de salud referidos al alivio de dolores. - Antioxidantes: Personas que requieren mejorar su salud, interesados en prolongar su expectativa de vida.
	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especialistas en desarrollo e investigación. - Especialistas bioquímicos y científicos. - Edificios y maquinarias. - Especialistas en marketing y decisiones basadas en datos. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadenas de distribución mayorista y minorista. - Licitaciones. 	
	<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de administración y marketing. - Costos fijos y variables de producción. - Costo relacionado a la calidad y servicio al cliente. - Insumos y materiales. - Planillas y actividades de recursos humanos. - Cuentas por pagar terceros. - Impuestos. - Inversiones en Innovación. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas a Cadenas. - Ingresos por buenas pros de Licitaciones. 	

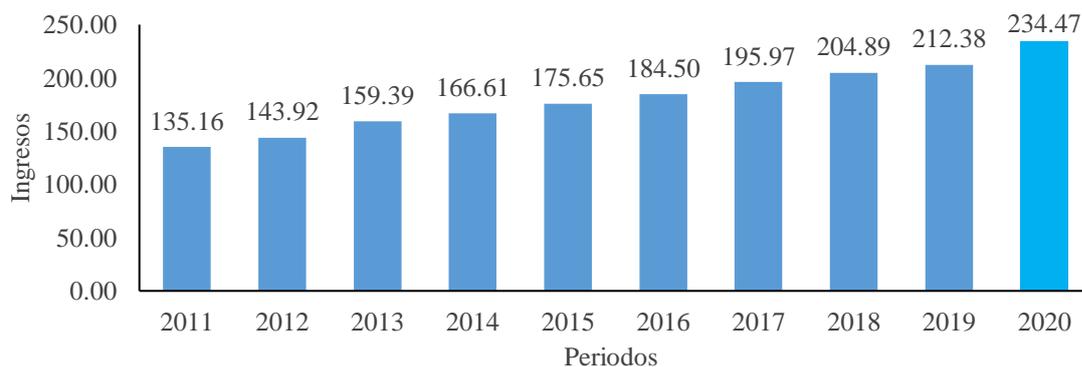
Nota. Adaptado de “Generación de modelos de negocio”, Osterwalder & Pigneur, 2010.

Anexo 3. Modelo de negocio de CVS Health

Asociaciones claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de mercaderías y servicios en general. - Entidades gubernamentales o privadas relacionadas a salud. - Médicos, enfermeras y socios estratégico en el campo de salud. - ONGs. - FDA. - Inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución y comercialización. - Administración de Retail. - Marketing. - Investigación y servicios de salud. - Servicio Cliente. <p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especialistas en gestión de la salud. - Especialistas en marketing. - Edificios y equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención médica de calidad mediante una visión de salud holística, que brinda servicios diversificados con el fin de mejorar la salud de todas las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto directo en sus cadenas. - Publicidad en medios. - Activaciones con clientes y personal del sector. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retail y centros de salud. - Canales digitales y correo. - Atención mediante aseguradoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado general: Estados Unidos. - Servicios de beneficios de atención médica. - Servicios de farmacia. - Retail y Long term care: Servicio de atención médica básico y tratamientos de salud crónico.
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos y variables de administración, marketing y comercialización. - Costo de mercaderías. - Planillas y actividades de recursos humanos. - Cuentas por pagar terceros e impuestos. - Inversiones. 		<ul style="list-style-type: none"> - Ventas Minorista-Retail de mercaderías. - Ingresos por servicios de salud prestados a entidades (públicas y privadas) o clientes en general. - Ingresos por aseguradoras. - Ingresos por canales digitales y correo. 		

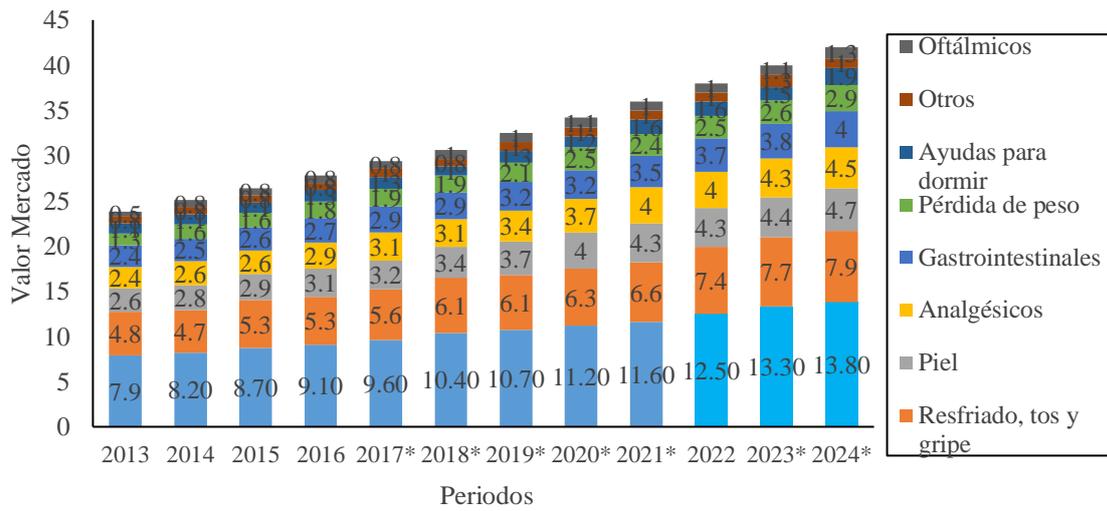
Nota. Adaptado de “Generación de modelos de negocio”, Osterwalder & Pigneur, 2010.

Anexo 4. Evolución anual del índice S&P/Case-Shiller precios en viviendas en EE. UU. entre 2011 y 2020



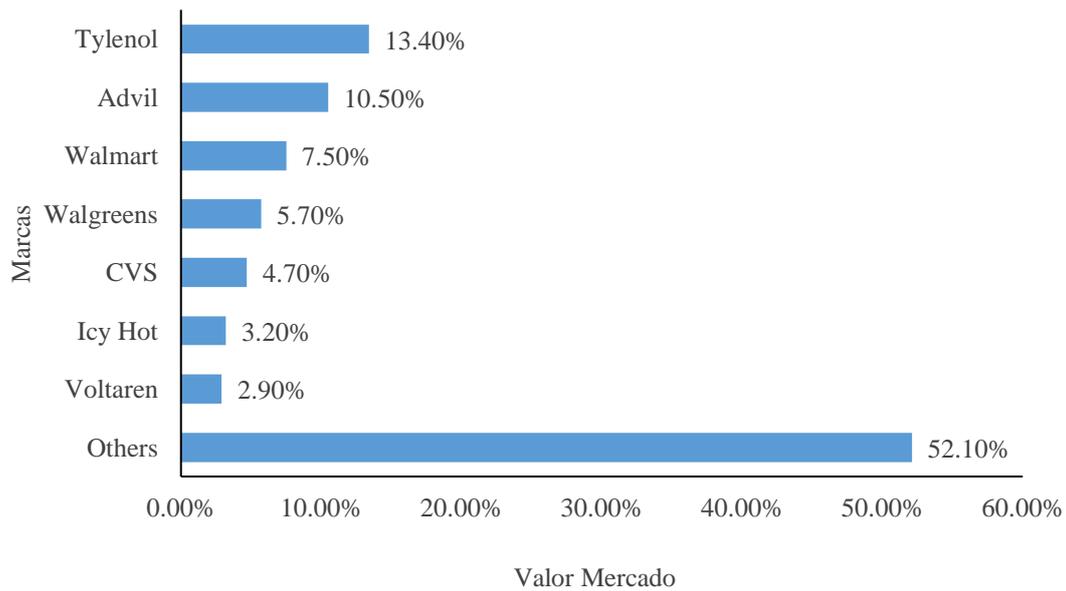
Nota. Expresado en millones de dólares. Reproducido de Evolución Anual del Índice S&P, Statista, 2022b.

Anexo 5. Valor del mercado de medicamentos de venta libre en los EE. UU. de 2013 a 2024, por segmento



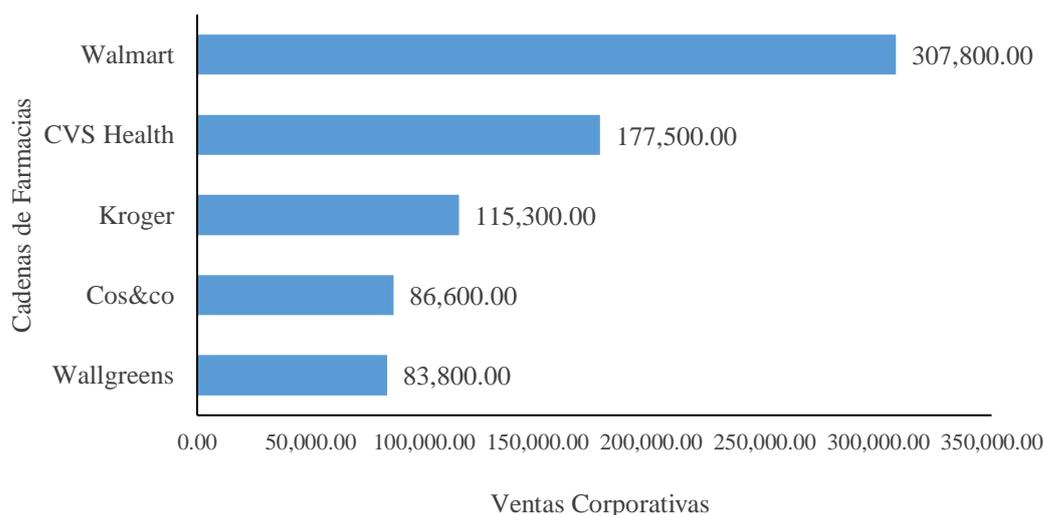
Nota. Expresado en miles de millones de dólares estadounidenses. Reproducido de Valor del Mercado de Medicamentos de Venta Libre, Global Media Insight, Statista, 2022.

Anexo 6. Valor del mercado de medicamentos OTC en los EE. UU. de 2013 a 2024, por segmento



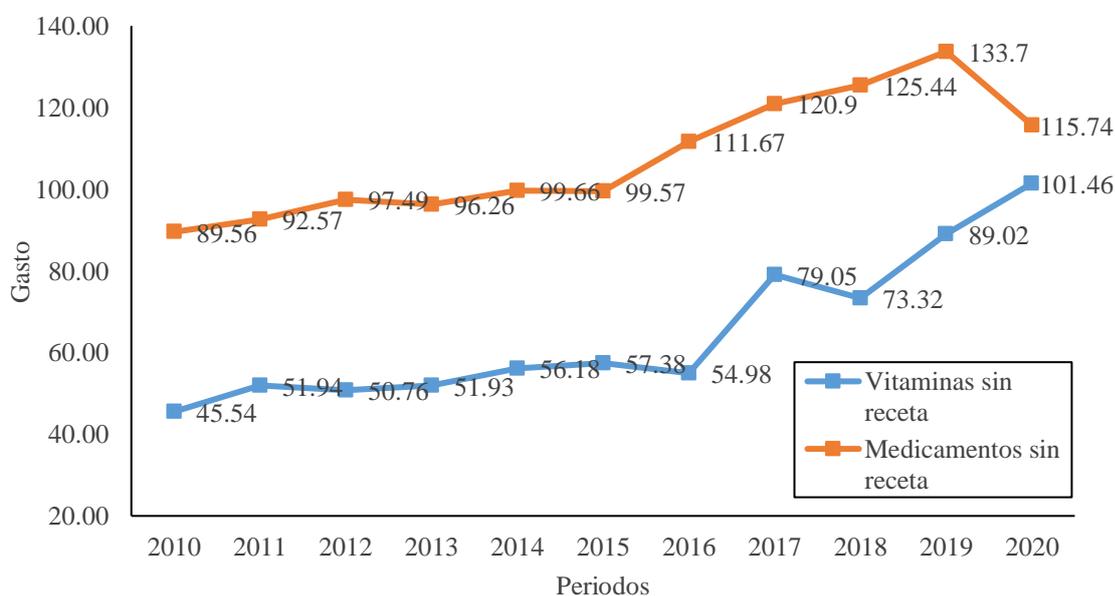
Nota. Expresado en miles de millones de dólares estadounidenses. Adaptado de Valor del Mercado de Medicamentos de OTC, Euromonitor International, Passport, 2021.

Anexo 7. Cadenas de farmacias líderes en los EE. UU. en 2016 según ventas corporativas



Nota. Expresado en miles de millones de dólares estadounidenses. Adaptado de Cadenas de farmacias líderes en los EE. UU., Statista, 2022.

Anexo 8. Gasto anual promedio en medicamentos y vitaminas sin receta por unidad de consumo de 2010 a 2020 en los EE. UU.



Nota. Expresado en miles de millones de dólares estadounidenses. Adaptado de Gasto anual promedio en medicamentos y vitaminas sin receta por unidad de consumo de 2010 a 2020 en los EE. UU., Statista, 2022a.

Anexo 9. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos claves	Ponderación	Valor	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES			
1. País con economía estable, con fuerte conciencia en la inversión en salud y con un IDH ubicado entre los primeros lugares a nivel mundial.	0.15	3	0.45
2. Incremento en las necesidades sociales de bienestar general (calmar dolores musculoesqueléticos y necesidades de entrenamiento).	0.15	4	0.6
3. Perspectiva del mercado de analgésicos tópicos.	0.20	4	0.8
4. Regulaciones y normas del país que colocan barreras de entrada a competidores.	0.15	3	0.45
AMENAZAS			
1. Regulaciones y pactos referentes a controles del medioambiente.	0.05	2	0.1
2. Productos alternativos naturales	0.10	2	0.20
3. Concentración de la participación del mercado	0.10	3	0.30
4. Pocos proveedores de materias primas	0.10	3	0.30
	1		3.2

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por (D'Alessio Ipinza, 2008).

Anexo 10. Análisis VRIO de LabPharm

Ámbito	Capacidad /Recurso	V	R	I	O	Resultado
Tangible	Capacidad productiva robusta, propia y global, con una ubicación estratégica.	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Tangible	Solvencia económica óptima.	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Intangible	Cultura organizacional alineada a la innovación, calidad y servicio al cliente.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Intangible	Alto nivel de interés en inversiones I+D desde los altos directivos.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Intangible	Marca con varios años en el mercado y reconocida en el sector farmacéutico.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible

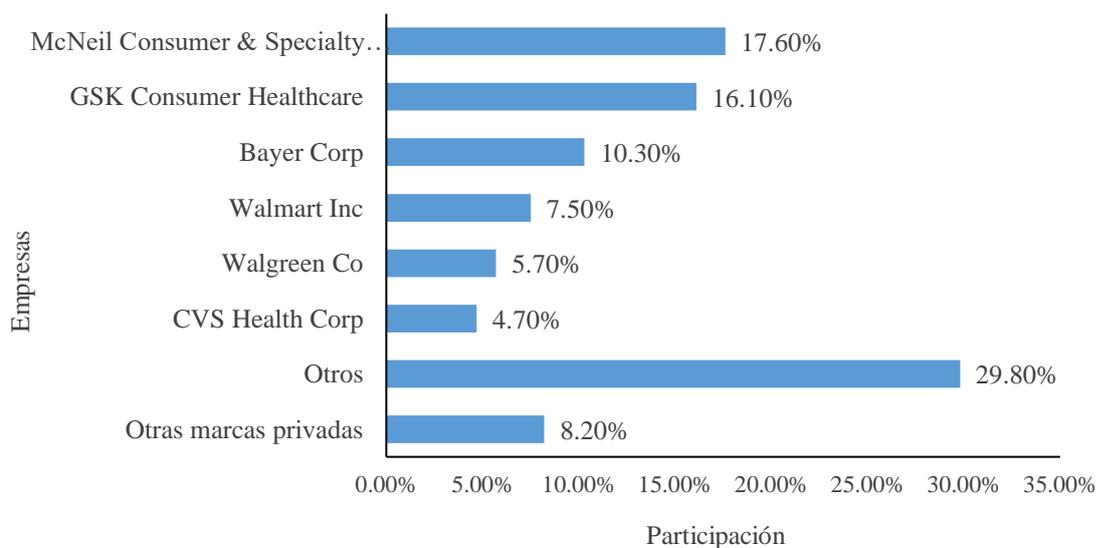
Nota. Adaptado de "Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage", Barney y Clark, 2007.

Anexo 11. Análisis VRIO de CVS Health

Ámbito	Capacidad /Recurso	V	R	I	O	Resultado
Intangible	Constante innovación y desarrollo. Arriesgados en brindar nuevos servicios	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Tangible	Alta diversificación de productos.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Tangible	Considerable solvencia económica y de activos.	✓	✗			Igualdad competitiva
Intangible	Alto nivel de especialización en distribución al cliente final.	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Intangible	Reconocido prestigio y empatía con la marca.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Tangible	Sedes estratégicamente ubicadas y cercanas a los clientes finales.	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Intangible	Relaciones sostenibles con diversos proveedores globales.	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal

Nota. Adaptado de "Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage", Barney y Clark, 2007.

Anexo 12. Participación de mercado de analgésicos-cuota de mercado por empresa a valor de precios de minorista



Nota. Expresado en porcentajes. Adaptado de Participación de Mercado de Analgésicos, Euromonitor International, Passport, 2021.

Anexo 13. Participación porcentual de los canales de comercialización de analgésicos en EE. UU. 2017-2022



Nota. Expresado en porcentajes. Adaptado de Participación Porcentual de los Canales de Comercialización de Analgésicos en EE. UU., Euromonitor International, Passport, 2021.

Anexo 14. Estado de resultado de LabPharm en alianza contractual con CVS Health

Rubbana	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingreso	57,900.46	63,496.57	69,437.77	75,903.71	83,015.69	100,225.10	109,620.05	119,873.78
Costos variables	31,124.74	34,045.56	37,206.62	40,687.21	44,526.38	48,619.56	53,205.43	58,313.40
Mater. y suminist.	24,905.3	27,166.08	29,765.96	32,559.80	35,575.16	38,927.79	42,517.41	46,593.46
Costos de salarios	6,219.40	6,879.48	7,440.66	8,127.42	8,951.22	9,691.77	10,688.02	11,719.94
Beneficio Bruto	26,775.71	29,451.01	32,231.15	35,216.49	38,489.31	51,605.54	56,414.62	61,560.38
% de Ingresos	46.2 %	46.4 %	46.4 %	46.4 %	46.4 %	51.5 %	51.5 %	51.4 %
Marketing y Ventas	927.00	947.95	966.91	985.96	1,005.68	1,025.79	1,046.31	1,067.23
Publicidad	202.00	206.57	210.70	214.85	219.14	223.53	228.00	232.56
Servicio al Cliente	475.00	485.74	495.45	505.21	515.31	525.62	536.13	546.86
Invest. de mercado	250.00	255.65	260.76	265.90	271.22	276.64	282.18	287.82
Costos Fijos	17,049.07	18,120.39	19,230.20	20,424.72	21,728.24	23,140.02	24,673.90	26,335.69
Administración	4,600.00	4,703.96	4,798.04	4,892.56	4,990.41	5,090.22	5,192.02	5,295.86
Control de Calidad	2,425.00	2,479.81	2,529.40	2,549.23	2,630.81	2,683.43	2,737.10	2,791.84
Mejora en eficiencia	760.00	777.18	792.72	808.34	824.50	840.99	857.81	874.97
Responsabilidad Social	264.07	159.45	110.04	144.59	282.51	525.38	386.96	373.01
Invest. y Desarrollo	9,000.00	10,000.00	11,000.00	12,000.00	13,000.00	14,000.00	15,500.00	17,000.00
Benef.oper.antes depr. (Ebitda)	8,799.64	10,382.67	12,034.03	13,805.82	15,755.39	27,439.73	30,694.42	34,157.46
% de Ingresos	15.2 %	16.4 %	17.3 %	18.2 %	19.0 %	27.4 %	28.0 %	28.5 %
Depre. Edificios	1,780.00	4,783.06	5,227.97	5,723.46	6,217.46	6,759.35	7,445.92	8,113.82
Maquinaria	-	2,819.67	3,058.42	3,397.72	3,623.41	3,962.60	4,415.43	4,748.31
Beneficio operativo	1,780.00	1,963.39	2,169.55	2,325.74	2,594.05	2,796.75	3,030.49	3,365.51
Impuestos	7,019.64	5,599.61	6,806.06	8,082.36	9,537.93	20,680.38	23,248.49	26,043.64
Beneficio para el año	1,754.91	1,399.90	1,701.52	2,020.59	2,384.48	5,170.09	5,812.12	6,510.91
% de ingresos	5,264.73	4,199.70	5,104.55	6,061.77	7,153.45	15,510.28	17,436.37	19,532.73
	9.1 %	6.6 %	7.4 %	8.0 %	8.6 %	15.5 %	15.9 %	16.3 %

Nota. Expresado en miles de dólares

Anexo 15. Estado de situación financiera de LabPharm en alianza contractual con CVS Health

(Expresado en miles de dólares)

Rubbana	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activos								
Activo Corriente	41,564.18	31,879.04	22,129.27	15,710.05	7,000.47	7,869.55	8,150.43	10,667.19
Invent. productos terminados	198.50	74.73	74.73	126.22	99.96	126.75	17.46	128.94
Cuentas por cobrar	2,895.02	3,174.83	3,471.89	3,795.19	4,150.78	5,011.25	5,481.00	5,993.69

Rubbana	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Efectivo y equivalente de efectivo	38,470.65	28,629.49	18,582.65	11,788.64	2,749.72	2,731.55	2,651.97	4,544.57
Edificios	56,393.44	61,168.44	67,954.33	72,468.24	79,251.93	88,308.64	94,966.10	104,000.82
Maquinaria	16,181.82	17,849.02	19,723.17	21,143.08	23,582.27	25,425.02	27,549.93	30,595.57
Total Activos	114,139.44	110,896.50	109,806.77	109,321.37	109,834.67	121,603.22	130,666.46	145,263.58
Pasivo y capital contable								
Pasivos	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	3,874.71	432.07	-	-	-	-	-	-
Deuda a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo	40,000.00	36,000.00	30,237.79	23,690.62	17,050.47	13,308.73	4,935.61	-
Capital contable								
Capital social	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Otro capital restringido	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Ganancias acumuladas	5,264.73	9,464.43	14,568.98	20,630.75	27,784.20	43,294.48	60,730.85	80,263.58
Total pasivo y patrimonio	114,139.44	110,896.50	109,806.77	109,321.37	109,834.67	121,603.22	130,666.46	145,263.58

Nota. Expresado en miles de dólares

Anexo 16. Estado de resultados de LabPharm en alianza societaria con CVS Health en EE. UU.

Rubbana	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingreso	62,258.55	68,275.88	74,664.27	81,616.89	89,264.18	107,768.92	117,871.02	128,896.54
Costos variables	30,614.95	33,420.15	36,462.56	39,820.29	43,531.80	47,605.30	52,056.18	57,024.21
Mater. y suminist.	24,905.34	27,166.08	29,765.96	32,559.80	35,575.16	38,927.79	42,517.41	46,593.46
Costos de salarios	5,709.61	6,254.07	6,696.60	7,260.49	7,956.64	8,677.52	9,538.77	10,430.75
Beneficio Bruto	31,643.60	34,855.73	38,201.71	41,796.60	45,732.38	60,163.62	65,814.85	71,872.33
% de ingresos	50.8 %	51.1 %	51.2 %	51.2 %	51.2 %	55.8 %	55.8 %	55.8 %
Marketing y Ventas	927.00	947.95	966.91	985.96	1,005.68	1,025.79	1,046.31	1,067.23
Publicidad	202.00	206.57	210.70	214.85	219.14	223.53	228.00	232.56
Servicio al Cliente	475.00	485.74	495.45	505.21	515.31	525.62	536.13	546.86
Invest. de mercado	250.00	255.65	260.76	265.90	271.22	276.64	282.18	287.82
Costos Fijos	17,746.37	18,885.08	20,066.44	21,338.83	22,728.00	24,233.33	25,869.69	27,643.33
Administración	4,600.00	4,703.96	4,798.04	4,892.56	4,990.41	5,090.22	5,192.02	5,295.86
Control de Calidad	2,425.00	2,479.81	2,529.40	2,579.23	2,630.81	2,683.43	2,737.10	2,791.84
Mejora en eficiencia	760.00	777.18	792.72	808.34	824.50	840.99	857.81	874.97
Responsabilidad Social	961.37	924.14	946.28	1,058.70	1,282.27	1,618.68	1,582.76	1,680.66
Invest. y Desarrollo	9,000.00	10,000.00	11,000.00	12,000.00	13,000.00	14,000.00	15,500.00	17,000.00
Benef.oper.antes depr.(Ebitda)	12,970.23	15,022.70	17,168.36	19,471.81	21,998.70	34,904.50	38,898.85	43,161.77

Rubbana	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
% de Ingresos	20.8 %	22.0 %	23.0 %	23.9 %	24.6 %	32.4 %	33.0 %	33.5 %
Depre.	1,780.00	4,783.06	5,227.97	5,723.46	6,217.46	6,759.35	7,445.92	8,113.82
Edificios		2,819.67	3,058.42	3,397.72	3,623.41	3,962.60	4,415.43	4,748.31
Maquinaria	1,780.00	1,963.39	2,169.55	2,325.74	2,594.05	2,796.75	3,030.49	3,365.51
Beneficio operativo	11,190.23	10,239.63	11,940.39	13,748.36	15,781.24	28,145.15	31,452.92	35,047.95
Impuestos	2,797.56	2,559.91	2,985.10	3,437.09	3,945.31	7,036.29	7,863.23	8,761.99
Beneficio para el año	8,392.67	7,679.73	8,955.29	10,311.27	11,835.93	21,108.86	23,589.69	26,285.96
% de Ingresos	13.5 %	11.2 %	12.0 %	12.6 %	13.3 %	19.6 %	20.0 %	20.4 %

Nota. Expresado en miles de dólares

Anexo 17. Estado de situación financiera de la alianza societaria entre LabPharm y CVS Health en EE. UU.

Rubbana	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activos								
Activo Corriente	22,378.82	23,605.16	23,855.11	28,373.89	31,271.72	33,617.75	40,657.22	46,112.88
Invent. productos terminados	213.45	80.35	80.35	135.73	107.49	136.29	18.77	138.64
Cuentas por cobrar Efectivo y equivalente de efectivo	3,112.93	3,413.79	3,733.21	4,080.84	4,463.21	5,388.45	5,893.55	6,444.83
Edificios	19,052.45	20,111.01	20,041.54	24,157.32	26,701.02	28,093.01	34,744.90	39,529.41
Maquinaria	56,393.44	61,168.44	67,954.33	72,468.24	79,251.93	88,308.64	94,966.10	104,000.82
Farmacias	16,181.82	17,849.02	19,723.17	21,143.08	23,582.27	25,425.02	27,549.93	30,595.57
	83,308.80	85,191.58	86,895.41	88,607.25	90,379.40	92,186.98	94,030.72	95,911.34
Total Activos								
	178,262.88	187,814.20	198,428.01	210,592.46	224,485.32	239,538.39	257,203.98	276,620.61
Pasivo y capital contable								
Pasivos	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	13,870.21	15,741.80	17,400.32	19,253.50	21,310.43	15,254.64	9,330.54	2,461.21
Deuda a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital contable								
Capital social	151,000.00	151,000.00	151,000.00	151,000.00	151,000.00	151,000.00	151,000.00	151,000.00
Otro capital restringido	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Ganancias acumuladas	8,392.67	16,072.40	25,027.69	35,338.96	47,174.89	68,283.75	91,873.44	118,159.40
Total pasivo y patrimonio								
	178,262.88	187,814.20	198,428.01	210,592.46	224,485.32	239,538.39	257,203.98	276,620.61

Nota. Expresado en miles de dólares

Anexo 18. Triángulo de recursos y capacidades



Nota. Adaptado de "Contemporary Strategy Analysis", Grant, 2016.

Anexo 19. Variables y cálculos del CAPM y WACC con alianza contractual LabPharm- CVS Health

Variables y cálculos	Valor
β_u^a : Beta des apalancado:	1.15
Tasa Marginal de Impuesto a la Renta EE. UU. ^b	25 %
D : Deuda	40,000
E : Patrimonio (en miles de \$)	70,319.63
D+E	110,319.63
D/E	0.57
BETA : $\beta_L = \beta_u * [1 + (D/E) * (1-t)]$	1.64
Rf ^c : Tasa libre de riesgo	3.88 %
(Rm-Rf) ^d : Prima Riesgo de Mercado	6.64 %
CAPM : $Re = Rf + \beta_L * (Rm - Rf)$	14.77 %
Rd ^e : Costo de la Deuda	4.10 %
D/(D+E)	0.36
E/(D+E)	0.64
WACC = $Re * (E/(D+E)) + Rd * (1-t) * (D/(D+E))$	10.53 %

Nota. Adaptado de ^a Data de Damodaran Online, Levered and Unlevered Betas, Drugs-Pharmaceutical. ^b Data de Damodaran Online, Marginal tax rate by country. ^c Dato tomado de finance.yahoo.com, Treasury Yield 10 Years. ^d Data de Damodaran Online, Historical Return on Stocks, Bond, Bills-United States. ^e Statistic, Tasa de referencia de EE. UU. diciembre 2022.