

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Diseño de un modelo financiero que mida el impacto en la rentabilidad de la empresa Cuestamoras Salud, S.A. al momento de comercializar nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en el mercado.

Trabajo final de investigación aplicada sometido a consideración de la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de **Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Finanzas.**

Carlos Adonis Varela.

Braulio Herrera Mora.

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2023

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios, mi familia y esposa que me han apoyado y creyeron en mi
proyecto personal.

Carlos Adonis Varela.

A mi familia y las personas que siempre me han creído en mí.

Braulio Herrera Mora.

AGRADECIMIENTOS

Quiero extender mi agradecimiento primeramente **a Dios** por ayudarme una vez más a cumplir una meta y cerrar un ciclo. **A mi Familia** por el soporte y apoyo que siempre me han brindado. **Estefani Mora Marín** más que una exjefa, se ha convertido en una amiga, colega y soporte incondicional. **A los profesores Jorge Vargas y Ronald Chaves Marín** por su apoyo en la parte académica para lograr culminar este trabajo. **Y a Cuestamoras Salud**, especialmente **al Área de Ventas Institucionales**, por brindarnos tanta información como fue posible para la realización de este trabajo.

Braulio Herrera Mora.

Quiero agradecer primeramente **a Dios** por ayudarme una vez más a cumplir una meta más. **A mi familia y esposa** porque su ayuda siempre ha sido incondicional. **A mis compañeros y amigos** de la maestría quienes me ayudaron cuando fue necesario. **A los profesores Jorge Vargas y Ronald Chaves Marín** por su apoyo en la parte académica para lograr culminar este trabajo. **Y a Cuestamoras Salud**, especialmente **al Área de Ventas Institucionales**, por brindarnos tanta información como fue posible para realizar este trabajo.

Carlos Adonis Varela.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de **Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Finanzas.**”

M.B.A. Rony Cordero Vargas
**Representante de la Decana
Del Sistema de Estudio de Posgrado**

M.B.A. Jorge Alejandro Vargas Salazar
Profesor Guía

M.B.A. Ronald Chaves Marín
Lector

M.B.A. Estefani Mora Marín
Lectora

M.B.A. Dennis Vargas Bolaños
**Representante del Director
del Programa de Posgrado**

Carlos Adonis Varela
Sustentante

Braulio Herrera Mora
Sustentante

TABLA DE CONTENIDOS

<i>DEDICATORIA</i>	<i>II</i>
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	<i>III</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>X</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>XI</i>
<i>INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRAFICOS</i>	<i>XII</i>
<i>LISTA DE ABREVIATURAS</i>	<i>XVI</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
<i>JUSTIFICACIÓN</i>	<i>3</i>
<i>PROBLEMA</i>	<i>5</i>
<i>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</i>	<i>6</i>
Objetivo General.	<i>6</i>
Objetivos Específicos.	<i>6</i>
<i>ALCANCES Y LIMITACIONES</i>	<i>7</i>
Alcances:	<i>7</i>
Limitaciones:	<i>8</i>
<i>CAPÍTULO I. Marco Teórico</i>	<i>9</i>
1.1 Entorno de la empresa.	9
1.1.1 Entorno demográfico	9
1.1.2 Entorno económico	9
1.1.3 Entorno tecnológico y natural	10
1.1.4 Entorno político	11
1.1.5 Factores socioculturales	12
1.2 Metodología de la investigación.	13
1.2.1 Hipótesis de la investigación.	14
1.2.2 Variables de la investigación.	14

1.2.3	Conceptualizar variables.	15
1.2.4	Operacionalización de las variables.	16
1.2.5	Diseño de la Investigación.	16
1.2.6	Fuentes de obtención de la información.	17
1.2.7	Instrumento por utilizar en la investigación.	18
1.2.8	Obtención de Información.	18
1.3	Perspectivas teóricas	18
1.3.1	Análisis porcentual de estados financieros.	19
1.3.2	Análisis de Indicadores Financieros.	20
1.3.3	Análisis Integral de Rentabilidad.	23
CAPÍTULO II. Aspectos Administrativos de la Empresa		28
2.1	Antecedentes.	28
2.2.	Mercado.	28
2.3	Visión. Misión, Visión y Valores	30
2.4	Análisis FODA.	31
2.4.1	Fortalezas:	31
2.4.2	Oportunidades	31
2.4.3	Debilidades:	32
2.4.4	Amenazas:	32
2.5	Proveedores actuales de Cuestamoras Salud.	33
2.6	Competidores.	33
2.7.	Sistema de Salud de Costa Rica	35
2.8	Ministerio de Salud.	37
2.9	Nuevos negocios y oportunidades	43
2.9.1	Análisis de Mercado	45
2.9.2	Búsqueda de productos	45
2.9.3	Negociación	46
2.9.4	Registro Sanitario	47
2.9.5	Comercialización	47
2.10	Organigrama de Directores y Gerencia de Cuestamoras Salud.	48

2.11 Organigrama del departamento de ventas institucionales.....	49
<i>CAPÍTULO III. Análisis del Proceso Actual de Empresa que Afecta las Finanzas.</i>	
_____	51
3.1 Naturaleza del Negocio	51
3.2 Bases de Presentación Financiera y Toma de Decisiones	51
3.3 Principales Políticas Contables	52
3.4 Análisis Vertical y Horizontal	56
3.5 Razones Financieras.....	58
3.6 Análisis Integral de Rentabilidad Actual.....	70
3.7 Impacto en la rentabilidad entre los periodos 2021 y 2022	71
<i>CAPÍTULO IV. Propuesta del Modelo Integral de Rentabilidad _____</i>	74
4.1 Creación de un departamento de desarrollo de negocios especializado en medicamentos	75
4.2 Creación de estrategias para nuevos modelos de negocio.	76
4.2.1 Branding _____	77
4.2.2 Licesing _____	77
4.2.3 Contract Manufacturing: _____	77
4.3 Acciones para búsqueda de nuevos productos.	78
4.3.2 Evaluación de fabricante: _____	78
4.3.3 Negociación: _____	78
4.3.4 Contrato: _____	78
4.4 Uso de los recursos actuales de la empresa para el mejoramiento de su rentabilidad.....	80
4.5 Análisis de información financiera que ayude a la mejora continua y toma de decisiones.....	81
4.7 Indicadores financieros con la propuesta de valor para el año 2024 en base a estimaciones hechas por Cuestamoras Salud S. A. que conlleva implementar la nueva estrategia de comercializar nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en el mercado versus la situación actual de la empresa para el 2022.....	85

4.8 Modelo integral de rentabilidad que mide el impacto entre la situación actual de la empresa para el año 2022 versus la propuesta de la nueva comercialización de nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en el año 2024.....	88
4.9 Impacto en la rentabilidad al comparar la situación actual de la empresa con la nueva estrategia de comercializar nuevos medicamentos durante los años 2022 y 2024 respectivamente.	89
4.10 Impacto de la rentabilidad bajo la nueva estrategia de comercializar nuevos medicamentos genéricos y biosimilares, para lo cual se estima la rentabilidad y sus diferentes indicadores financieros además de las diversas fuentes que se incorporan dentro de un escenario con un horizonte a 5 años	91
4.11 Indicadores financieros con la propuesta de valor proyectada a 5 años en base a estimaciones hechas por Cuestamoras Salud S. A. que conlleva implementar la nueva estrategia de comercializar nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en el mercado.	93
4.12 Modelo integral de rentabilidad que mide el impacto entre la situación de la empresa para los próximos 5 años con la puesta en marcha de la propuesta de la nueva comercialización de nuevos medicamentos genéricos y biosimilares	106
4.13 Impacto en la rentabilidad de los periodos 2022 y 2028 evaluando el horizonte de 5 años para este escenario	107
<i>CAPITULO V. Conclusiones y Recomendaciones.</i>	109
Conclusiones	109
Recomendaciones	110
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	112
<i>ANEXOS</i>	115
Anexo I. Patente Comercial.....	115
Anexo II. Certificado de Operación de Distribuidora Farmacéutica.	116
Anexo III. Certificado de Regencia del Colegio Farmacéutico.	117
Anexo IV. Permiso Sanitario de Funcionamiento para Almacenar, Distribuir y Vender Medicamentos.	118

Anexo V. Registro Sanitario de Costa Rica.	119
Anexo VI. Certificado de Producto Farmacéutico.....	120

RESUMEN

Esta investigación se hace con el propósito de poner en práctica cada uno de nuestros conocimientos adquiridos mediante nuestros estudios en la Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas, en donde se emplea una metodología financiera a través de la propuesta de un modelo financiero que buscará medir el impacto que causa en la rentabilidad de la empresa Cuestamoras Salud S.A. Cuando esta, ponga en marcha su nueva estrategia de negocio, que es la comercialización de nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en el mercado nacional, cuyo propósito es mejorar resultados en su actividad de negocio, nuestra temática, busca proveer de un diagnóstico a través de indicadores financieros, comparativos entre periodos y análisis integral de rentabilidad, la situación actual y futura de la entidad, la cual se retroalimentara con los diferentes hallazgos arrojados por el estudios, permitiendo obtener conclusiones y recomendaciones para determinar la viabilidad de dicha estrategia a ejecutar por la organización.

Con la aplicabilidad de este trabajo se busca causar un impacto positivo en la entidad, cuya propuesta sirva de modelo en su planeación estratégica de negocio agregando valor y que quede como precedente hacia futuro como sensibilizador de escenarios, para poder medir diferentes tipos de impactos que conlleve a tomar las mejores decisiones en pro del bienestar de Cuestamoras Salud S. A.

El aporte de este trabajo servirá como guía académica a futuras generaciones venideras de estudiantes postulantes a la Maestría en Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas de la Universidad de Costa Rica. Colaborando con el desarrollo del país y dejando aportes significativos al conocimiento de las finanzas y dirección administrativa que busca dejar un legado en organizaciones que son objeto de estudio que buscan cambios y crecimiento en sus operaciones comerciales en pro de mejores resultados que los lleve al éxito en el tiempo.

ABSTRACT

This research is done with the purpose of putting into practice each of our knowledge acquired through our studies in the Professional Master's Degree in Business Administration and Management with an emphasis on Finance, where a financial methodology is used through the proposal of a model that will seek to measure the impact it causes on the profitability of the company Cuestamoras Salud S.A. When you are ready, you start your new business strategy, which is the commercialization of new generic and biosimilar drugs in the national market, whose purpose is to improve results in your business activity, our theme seeks to provide a diagnosis through indicators financial, comparative between periods and integral analysis of profitability, the current and future situation of the entity, which will be fed back with the different findings produced by the studies, allowing conclusions and recommendations to be obtained to determine the viability of said strategy to be executed by the organization .

With the applicability of this work, it seeks to cause a positive impact on the entity, whose proposal serves as a model in its strategic business planning, adding value and that remains as a precedent for the future as a scenario sensitizer, in order to measure different types of impacts that it entails. to make the best decisions for the welfare of Cuestamoras Salud S.A.

The contribution of this work will serve as an academic guide for future generations of students applying for the Master of Business Administration with an emphasis in Finance at the University of Costa Rica. Collaborating with the development of the country and leaving significant contributions to the knowledge of finance and administrative management that seeks to leave a legacy in organizations that are the object of study that seek changes and growth in their commercial operations in favor of better results that lead them to success in time.

INDICE DE TABLAS, FIGURASY GRAFICOS

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla I: Variables Operacionalizadas.</i>	16
<i>Tabla II. Proveedores de Cuestamoras Salud S.A.</i>	33
<i>Tabla III. Cuadro comparativo de los principales proveedores de medicamentos en Costa Rica en el ámbito de distribución.</i>	35
<i>Tabla IV Liquidez.</i>	58
<i>Tabla V. Actividad.</i>	59
<i>Tabla VI. Endeudamiento y Apalancamiento</i>	64
<i>Tabla VII. Rentabilidad</i>	65
<i>Tabla XVIII. Costo estimado de la persona encargada del departamento de desarrollo de negocios especializado en medicamentos.</i>	76
<i>Tabla IX. Costos mínimos estimados de registros médicos</i>	79
<i>Tabla X. Costo estimado por ferias internacionales para conocer nuevos medicamentos</i>	79
<i>Tabla XI. Costo estimado por la búsqueda de nuevas negociaciones de medicamentos</i>	80
<i>Tabla XII. Costos estimados a 5 años de los recursos financieros de la empresa para el mejoramiento de la rentabilidad.</i>	81
<i>Tabla XIII. Distribución de los diferentes costos operativos para los 2 escenarios a evaluar: año 2024 y el horizonte de 5 años por determinar.</i>	82
<i>Tabla XIV. Liquidez del año 2024 Versus el año 2022.</i>	85
<i>Tabla XV. Actividad del año 2024 versus el año 2022.</i>	85
<i>Tabla XVI. Endeudamiento y apalancamiento del año 2024 versus el año 2022.</i>	86
<i>Tabla XVII. Rentabilidad del año 2024 versus el año 2022.</i>	86

<i>Tabla XVIII. Liquidez en un escenario a 5 años</i>	93
<i>Tabla XIX. Actividad en un escenario a 5 años</i>	95
<i>Tabla XX. Endeudamiento y apalancamiento en un escenario a 5 años</i>	100
<i>Tabla XXI. Endeudamiento y apalancamiento en un escenario a 5 años.</i>	101

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura I: El Modelo Financiero como parte del Modelo de Negocio</i>	19
<i>Figura II: Esquema Integral de Rentabilidad</i>	27
<i>Figura III. Análisis FODA de Cuestamoras Salud S.A.</i>	31
<i>Figura IV. Funciones del Ministerio de Salud como ente rector en la salud de Costa Rica.</i>	37
<i>Figura V. Nuevos Negocios y Oportunidades.</i>	48
<i>Figura VI. Estructura de Dirección y Gerencia de Cuestamoras Salud S.A.</i>	49
<i>Figura VII Estructura del Departamento de Ventas Institucionales de Cuestamoras Salud S.A.</i>	50
<i>Figura VIII. Habilidades del Perfil del Departamento de Desarrollo de Negocios Especializados en Medicamentos.</i>	76

INDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico I. Razón Circulante.</i>	58
<i>Gráfico II Prueba Acida.</i>	59
<i>Gráfico IV. Rotación de Inventario</i>	60
<i>Gráfico V. Promedio medio de Inventario</i>	60
<i>Gráfico VI. Rotación de Cuentas por Cobrar</i>	61
<i>Gráfico VII. Promedio Medio de Cobro</i>	61
<i>Gráfico VIII. Rotación de cuentas por pagar</i>	62
<i>Gráfico IX. Promedio medio de pago</i>	62
<i>Gráfico X. Rotación de activos Totales</i>	63
<i>Gráfico XI. Rotación de Activos Fijos</i>	63
<i>Gráfico XII. Rotación de Activos Circulantes</i>	64
<i>Gráfico XIII. Razón Deuda</i>	64
<i>Gráfico XIV. Razón de Endeudamiento</i>	65
<i>Gráfico XV. Margen de Utilidad Bruta</i>	66
<i>Gráfico XVI. Margen de Utilidad Operativa</i>	66
<i>Gráfico XVII. Margen de Utilidad Neta</i>	67
<i>Gráfico XVIII. Rendimiento Sobre Inversión Operativa</i>	67
<i>Gráfico XIX. Rendimiento Sobre la Inversión Total</i>	68
<i>Gráfico XX. Rendimiento Sobre el Patrimonio</i>	68
<i>Gráfico XXI. Razón Circulante en un escenario a 5 años.</i>	94
<i>Gráfico XXII. Prueba Acida en un escenario a 5 años.</i>	94
<i>Gráfico XXIII Rotación de Inventario en un escenario a 5 años.</i>	95
<i>Gráfico XXIV Promedio medio de inventario en un escenario a 5 años.</i>	96
<i>Gráfico XXV Rotación de cuentas por cobrar en un escenario a 5 años</i>	96

<i>Gráfico XXVI Promedio medio de cobro en un escenario a 5 años</i>	<i>_____ 97</i>
<i>Gráfico XXVII Rotación de cuentas por pagar en un escenario a 5 años.</i>	<i>_ 97</i>
<i>Gráfico XXVIII Promedio medio de pago en un escenario a 5 años</i>	<i>_____ 98</i>
<i>Gráfico XXVIX Rotación de activos totales en un escenario a 5 años</i>	<i>_____ 98</i>
<i>Gráfico XXX. Rotación de Activos Fijos en un escenario a 5 años.</i>	<i>_____ 99</i>
<i>Gráfico XXXI. Rotación de Activo Circulante en un escenario a 5 años.</i>	<i>_ 99</i>
<i>Gráfico XXXII. Razón Deuda en un escenario a 5 años.</i>	<i>_____ 100</i>
<i>Gráfico XXXIII. Razón de Endeudamiento en un escenario a 5 años</i>	<i>_____ 101</i>
<i>Gráfico XXXIV Margen de Utilidad Bruta en un escenario a 5 años.</i>	<i>_____ 102</i>
<i>Gráfico XXXV Margen de Utilidad Operativa en un escenario a 5 años.</i>	<i>_ 102</i>
<i>Gráfico XXXVI Margen de Utilidad Neta en un escenario a 5 años</i>	<i>_____ 103</i>
<i>Gráfico XXXVII Rendimiento Sobre la Inversión en un escenario a 5 años.</i>	<i>103</i>
<i>Gráfico XXXVIII Rendimiento Sobre la Inversión Total en un escenario a 5 años</i>	<i>_____ 104</i>
<hr/>	
<i>Gráfico XXXIV Rendimiento Sobre el Patrimonio en un escenario a 5 años</i>	<i>104</i>

LISTA DE ABREVIATURAS

ALDI: Almacenamiento y Distribución.

CEFA: Central farmacéutica.

CEN-CINAI: Centro de educación y nutrición y Centros infantiles de atención integral.

COLFAR: Colegio farmacéutico.

CCSS: Caja costarricense de seguro social.

CMS: Cuestamoras Salud.

E: Endeudamiento.

EOS: Sistema operativo empresarial.

EBAIS: Equipos básicos de atención integral en salud.

EMA: Agencia europea de medicamentos.

FDA: Administración de alimentos y medicamentos.

IAFA: Instituto sobre alcoholismo y farmacodependencia.

IAP: Incidencia de apalancamiento.

INS: Instituto nacional de seguros.

LAYAFA: Laboratorio de análisis y asesoría farmacéutica.

LOM: Lista oficiales de medicamentos.

MUB: Margen de utilidad bruta.

MUO: Margen de utilidad operativa.

MUN: Margen de utilidad neta.

MS: Ministerio de Salud.

NO LOM: Lista no oficiales de medicamentos.

NON RETAIL: No minorista.

OPS: Organización panamericana de la salud.

OTC: Medicamento que puede ser comprado sin receta médica

OMS: Organización mundial de salud

PMC: Período medio de cobro.

RAC: Rotación de activo circulante.

RAT: Rotación en el activo total.

RAF: Rotación de activo fijo.

RETAIL: Ventas al detalle o minorista.

ROA: Rendimiento sobre operaciones.

RINV: Rotación de inventarios.

RSI: Rendimiento sobre la inversión.

RD: Razón deuda.

RLP: Rotación del activo a largo plazo.

RSP: Rendimiento sobre el patrimonio.

TIP: Tasa de interés promedio

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se realiza con la finalidad de que la empresa Cuestamoras salud, S.A. implemente un modelo financiero que le permita medir el impacto en su rentabilidad, identificando posibles indicadores que le permitan aumentar sus ventas. Lo que se plantea es causar un impacto positivo en su planificación y estrategia, que ayude a generar una transformación en su modelo de negocio que conlleve a la maximización de sus utilidades y, por ende, mejorar los rendimientos hacia el futuro. Con esto se procura culminar con el cumplimiento de sus objetivos trazados, obteniendo mayor estabilidad financiera en cuanto a su apalancamiento, manejo de costos y mejor participación en el mercado a través de su nueva estrategia de negocio que es la comercialización de nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en el mercado costarricense.

En el capítulo I conoceremos el entorno donde se desenvuelve la empresa, determinaremos las influencias en su actividad comercial, partiendo de una serie de conceptos que fundamentan nuestra propuesta de un modelo financiero que mida el impacto en la rentabilidad, cuando esta implemente su estrategia de comercializar nuevos medicamentos genéricos y biosimilares, como medida de solución a sus finanzas.

Para llevar a cabo este modelo se desarrolla una metodología de investigación que permite generar hipótesis para determinar variables, conceptualizarlas y operacionalizarlas, para luego desarrollar el enfoque de la investigación y las fuentes de recolección de información necesaria para llevar a cabo la temática establecida.

En el capítulo II conoceremos datos relevantes de la filosofía empresarial que CMS posee para el logro de sus objetivos, para tener claro cómo funciona su modelo de negocio.

En el capítulo III determinaremos la situación actual de las finanzas de CMS por medio de análisis de estados financieros históricos, que través de indicadores financieros reflejen las condiciones reales de la actividad comercial de la empresa.

En el capítulo IV se implementará el modelo financiero de rentabilidad Integral que pueda medir el impacto en la rentabilidad de la empresa con la puesta en marcha de la

nueva estrategia de negocio de comercializar nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en el mercado costarricense con el fin de mejorar ventas.

Finalizando con el capítulo V en donde se obtendrán los hallazgos necesarios para poder realizar las conclusiones del objeto de estudio y las recomendaciones oportunas para la toma de decisiones futuras de la organización por medio del modelo financiero planteado.

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se realiza con base en el propósito que Cuestamoras Salud, S.A. logre conocer el impacto que puede tener en la empresa con la introducción de nuevos negocios, específicamente para la comercialización de medicamentos (genéricos, biosimilares) para el mercado de Costa Rica. Se estima que esta actividad tiene un valor aproximado de 630 millones de dólares que se divide en un 37% para el sector público y otro 63% para el sector privado. Es por esta razón que esta compañía del sector salud desea conocer el impacto de la introducción de nuevos medicamentos (importados y producidos para CMS) para poder comercializarlos en el territorio.

Cabe destacar que las empresas del sector salud deben diseñar, evaluar y analizar sus modelos financieros, ya que el alto costo de inversión, operación, entre otros puede afectar la rentabilidad directa del negocio, por lo que buscar nuevas oportunidades de crecimiento, innovación y estrategia debe estar dentro de su visión.

Lo anterior implica que las empresas del sector salud deben medir el impacto de sus modelos financieros para encontrar y buscar las mejores soluciones en sus costos, rendimiento y gestión por esta razón, se quiere implementar un modelo financiero que permita validar y ampliar el portafolio de medicamentos de CMS procurando maximizar la rentabilidad de la empresa, tomando en cuenta los costos y variables sujetas a la implementación de dicho proyecto.

En la actualidad la empresa CMS debe identificar las posibles variables que le permitan generar aumento en sus ventas, para esto debe implementar dentro de su estrategia un modelo que le permita mejorar sus procesos, políticas y estrategias, para llevar a cabo la transformación de su negocio y cumplir con sus objetivos, sin afectar el negocio actual y estable que posee.

Esta investigación es viable pues permitirá establecer en qué situación está actualmente la empresa y podrá ofrecer los lineamientos para un plan de acción dirigido a generar un cambio positivo, que impacte favorablemente en la estrategia para aumentar sus ventas y mejorar las utilidades.

En el aspecto social de este trabajo, se espera que, como resultado de la investigación, se pueda en caso de que el resultado sea positivo se podrá generar mayor acceso a medicamentos por parte de los pacientes o usuarios que los utilizan de forma aguda o

crónica, teniendo en cuenta que CMS valorará la opción de importar y comercializar sus propios y nuevos medicamentos y que siempre resguardará la calidad, seguridad y eficacia de estos como lo han hecho durante su trayectoria. Esto podría incrementar el impacto social de la empresa, aparte de lo estrictamente financiero.

Se pretende que esta investigación sea de gran utilidad para futuras metodologías o temáticas compatibles como la comercialización de nuevos productos en Costa Rica (equipo médico, consumo y otras categorías del sector salud), ya que facilitaría el análisis, comparaciones entre periodos y evaluaciones de indicadores financieros que sustenten información de relevancia para que el investigador lleve a cabo en su trabajo y funciones.

Este trabajo va relacionado a conocimientos adquiridos en la Maestría en Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas, aplicados a la empresa Cuestamoras Salud sobre la importancia de diseñar un modelo financiero y su impacto en la rentabilidad de esta como elemento importante en la generación de valor a su modelo de negocio y aporte académico en lo personal.

PROBLEMA

En Costa Rica la comercialización de medicamentos presenta una complejidad elevada, por cuanto para la importación y venta de estos productos se requiere de una estructura adecuada y personal capacitado que pueda llevar a cabo el cumplimiento de las regulaciones internas y externas para dicho propósito.

Al ser un tema de salud el Ministerio de Salud debe resguardar y proteger la vida humana, como lo dicta la constitución política y ley general de salud de nuestro país. Es por esto que los requisitos para poder llevar la comercialización de medicamentos van a requerir cumplir con requisitos indispensables, como registro sanitario, una droguería, regentes, aprobaciones buenas prácticas de producción, almacenamiento y distribución de medicamentos, todo lo cual es regulado por el Ministerio de Salud, Colegio Farmacéuticos y las mismas empresas que fabrican los medicamentos. Esta es una de las principales razones por la que los medicamentos en Costa Rica tienen un alto valor, debido a su costo de registro y operativo dentro del país.

la gestión en cuanto a manejo y desarrollo de costos es relevante debido a que pueden llegar a repercutir de manera positiva o negativa en las utilidades de la empresa, atribuidos a las variables internas (políticas, requisitos) y externas (leyes, reglamentos) que afectan directamente a la rentabilidad. Asimismo, los volúmenes de ingresos por ventas por una mayor cantidad de competidores participantes en el mercado, minimizando las utilidades de la compañía.

Estos factores son los que justifican la búsqueda de un nuevo modelo de comercialización de nuevos medicamentos en el mercado, que permitan elevar las ventas y generar mayores rendimientos, aspectos que repercuten positivamente en los estados de resultados de CMS.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General.

- I. Proponer un modelo financiero que permita medir el impacto en la rentabilidad de la empresa "Cuestamoras Salud, S.A." al momento de comercializar nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en el mercado costarricense.

Objetivos Específicos.

- I. Desarrollar el contexto teórico relacionado a la empresa, a través del análisis del entorno en que CMS se desarrolla, con el fin de fundamentar los conceptos que sustentan la aplicabilidad del modelo y la metodología de investigación a desarrollar.
- II. Conocer información administrativa y particular que CMS trabaja en el día a día para alcanzar sus objetivos.
- III. Analizar y determinar la forma en que CMS trabaja su proceso de comercialización y finanzas para obtener datos que reflejen la actualidad de la empresa por medio del análisis de costos e ingresos históricos en ventas y sus incidencias en las utilidades.
- IV. Establecer la propuesta del modelo financiero de la comercialización de nuevos medicamentos que refleje el impacto en la rentabilidad asociada al proyecto.
- V. Establecer las conclusiones y recomendaciones asociadas a las investigaciones con el fin de que CMS tenga una base para la toma de decisiones, respecto a la comercialización de nuevos medicamentos y su impacto en la rentabilidad de esta.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances:

Cuestamoras Salud está presente en todo el país, con la presencia de sus cadenas de farmacias (La Bomba y Fischel). Adicionalmente cuenta con área de almacenamiento y distribución (ALDI) que abastece a sus propias cadenas de farmacias, centros de distribución de clientes, otras cadenas de farmacias, sin embargo, el trabajo se enfocará únicamente en el impacto que puede generar la comercialización de nuevos productos en el territorio costarricense.

Por otro lado, se desea conocer si la estrategia de comercialización eleva ventas y como la ampliación del portafolio de medicamentos creará un mayor impacto en la rentabilidad del negocio de la compañía con la visión hacia el futuro dando como resultado un crecimiento en rendimientos y posicionamiento del mercado. Es por esto por lo que se analizará a la empresa y su situación actual para evaluar si el diseño de la propuesta de un modelo financiero que se pretende implementar traerá mejoras en rendimientos.

El tipo de alcance a efectuar es explicativo ya que busca medir o recopilar información sobre variables de la investigación que sirvan para determinar el impacto en la rentabilidad actual y futura de la empresa, incorporando las nuevas estrategias en modelo de negocio que se han planificado, con el propósito obtener mejores resultados y mayor captación de mercado al ya existente.

Se realizará un modelo que permita analizar y comparar por medio de indicadores financieros: ingresos, gastos, costos, activos y comportamiento de estos entre períodos, que midan los efectos y cambios dentro de la estructura financiera de la empresa Cuestamoras Salud, S.A., que arrojaran conclusiones de suma relevancia, para toma de decisiones futuras en escenarios, planificación, inversión e impacto en costos, en pro del cumplimiento de sus objetivos planteados.

Limitaciones:

Las limitaciones presentadas en esta investigación se enumeran a continuación:

- I. Se limita la investigación a diseñar un modelo financiero que mide el impacto en la rentabilidad en el momento de comercialización de nuevos medicamentos, sin embargo, se excluyen variables de mercado o externas a la compañía.
- II. La dificultad de obtener resultados iniciales para poder medir el impacto del modelo financiero a implementar por lo que se tendrá la certeza al final de la investigación, si dicho impacto generó valor a la empresa o no al momento de comercializar de nuevos medicamentos genéricos y biosimilares.
- III. En esta investigación se asumirá la comercialización de nuevos medicamentos genéricos y biosimilares.
- IV. Se cuenta con acceso a la información necesaria, sin embargo, cierta información debe ser tratada de carácter confidencial, por lo que no será posible exponerla en la investigación, con fin de proteger los intereses de la empresa y lo acordado con la misma.
- V. Disponibilidad y recopilación de la información ya que al ser una corporación obtenerla conlleva procesos y autorizaciones de distintas personas para que llegue a manos de los investigadores.

CAPÍTULO I. Marco Teórico

1.1 Entorno de la empresa.

Para determinar el entorno de la empresa Cuestamoras Salud S.A. es necesario impulsar el crecimiento de su actividad comercial, para expandirse en el mercado en cuanto a factores en el medio en que se desarrolla, de esta manera, se crean oportunidades de trabajo y mejora continua de sus procesos de comercialización de medicamentos con el propósito de mejorar la rentabilidad de la empresa. En vista a lo anterior se toma en cuenta, factores como:

1.1.1 Entorno demográfico

Se determina según la segmentación de los clientes, son todas las farmacias en Costa Rica, para llegar a clasificar el público meta al detalle dentro de cualquier rango. Como ser:

- Ingreso familiar: ₡500,000.00 mensual promedio
- Edad: 25 años a 65 años
- Género: Masculino y Femenino
- Ciclo de vida familiar: Joven, soltero, casado, con hijos, divorciado, viudo.
- Clase Social: Media baja, media y media alta.

Dado lo anterior es responsabilidad de la organización velar que el personal contratado, cumpla con los perfiles adecuados para garantizar la seguridad de los productos.

1.1.2 Entorno económico

Son las que determinan los rendimientos actuales y futuros de la empresa. Es por lo que la influencia de algunos factores puede afectar o favorecer a la misma.

La Seguridad Social de Costa Rica tiene una amplia red a nivel del territorio nacional, sin embargo, a pesar del buen sistema de Salud que posee el país, Costa Rica, tiene altas deficiencias, como lo es la lista oficial (LOM) o no oficial de medicamentos (NO LOM), donde se utilizan medicamentos no actualizados, teniendo la oportunidad de incluir medicamentos de nueva generación como es el caso de la LOM. En el caso de no LOM, el sistema permite una actualización constante por el descubrimiento y trabajo

que realizan los laboratorios farmacéuticos, con el fin de encontrar y mejorar la calidad de vida de los pacientes. De igual forma el sistema cuenta con listas de espera extensas, por lo que el ciudadano busca alternativas en el mercado.

Las alternativas que se encuentra son de un mayor nivel económico, por lo que la preferencia va acorde al acceso, oportunidad y demografía del país, según sean las necesidades de los pacientes.

1.1.3Entorno tecnológico y natural

Como todos los organismos, los seres humanos dependen de su ambiente para satisfacer sus necesidades de supervivencia, salud y bienestar. La capacidad para adaptarse al medio en que conviven y como este modifica su entorno natural y social para lograr la satisfacción de todas sus necesidades.

Uno de los sectores que está teniendo una importante evolución durante las últimas décadas es el tecnológico, el perfeccionamiento y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa, convirtiéndose en una herramienta estratégica para el desarrollo de la entidad.

La empresa Cefa Central Farmacéutica S.A., cuenta con acceso a internet y tecnología de punta, cuenta con una página Web que da a conocer su negocio y la publicidad empleada por este medio, así mismo cuenta con varias herramientas tecnológicas que son útiles, como parte de la seguridad cibernética de la compañía, para salvaguardar información de suma importancia de la actividad comercial.

Por otra parte, ya no hablamos de transformación tecnológica, sino adaptación tecnológica, ya que durante los últimos tres años los entornos tecnológicos y naturales ha cambiado de manera acelerada. Hoy en día tenemos acceso a entornos tecnológicos con un solo un clic, buscar una palabra en los diferentes navegadores que existen, nos ayuda a encontrar lo que necesitamos. En este aspecto Cuestamoras Salud es líder en el mercado que cuenta con plataformas digitales donde los clientes tienen acceso rápido, oportuno e inmediato, como lo es su plataforma Fischel en Línea o Bomba en Línea, asimismo el entorno tecnológico varía acorde a su tipo de negocio, ya que en sus distribuidoras CEFA, EOS, CEFARMA, implementan continuamente nuevas tecnologías para proveer un mejor servicio a los clientes.

1.1.4 Entorno político

(Cruz, et al, 2018) establece que: De acuerdo con la (OPS) Organización Panamericana de la Salud en su perfil de los sistemas de salud de Costa Rica para el año 2018:

Es importante mencionar que el sistema de salud vivió una significativa transformación en la década de los noventa, periodo en que se implementa una reforma del Sector Salud, en el marco de la discusión sobre la Reforma del Estado Costarricense. En 1991 se conforma una Comisión Evaluadora del Sector Salud, esta comisión identifica los principales problemas a los que se enfrentaba el sector y elaboran en 1993 el Plan Nacional de Reforma del Sector Salud.

Los principales objetivos de la reforma fueron: 1) aumentar la capacidad institucional; 2) rediseñar la organización, y 3) el funcionamiento del sistema de salud y el impulso de un modelo de atención que pusiera énfasis en la Atención Primaria (36). Parte de esta reforma implicó la separación de funciones entre la prestación de servicios y la rectoría, por tanto, se definieron las funciones del Ministerio de Salud a partir de la rectoría.

Uno de los principales elementos de esta reforma fue la reorganización de la atención primaria, que contó con dos ejes primordiales, primero fue el traslado de todas las funciones de atención de la salud, que brindaba el Ministerio de Salud, a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). La transferencia incluyó: recurso humano, instalaciones y equipo de los centros de salud que pertenecían al Ministerio, institución que sólo conservó algunos programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, como control de vectores, saneamiento básico, atención integral a niños y niñas de familias con necesidades nutricionales por medio de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y Centros Infantiles de Atención Integral (CEN-CINAI), y la prevención, tratamiento y rehabilitación de las personas con problemas de adicción a cargo del órgano adscrito, el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA).

Como segundo eje, se constituyó por parte de la CCSS, la red de Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (EBAIS) y Áreas de Salud, con el principal objetivo de cumplir con la cobertura universal que ya se había establecido previamente en la Ley de Universalización del Seguro de Salud de 1961. La CCSS divide el territorio nacional en siete regiones sanitarias, cada región subdividida en áreas de salud que contarían con un EBAIS por cada 3500-4000 habitantes, dependiendo de la densidad poblacional (37).

Previo a esta reforma, el Ministerio de Salud realizaba funciones de atención preventiva y curativa a las personas, funciones que fueron trasladadas en su totalidad a la CCSS. A partir del año 1998 el Ministerio de Salud transformó su estructura orgánica, redefinió sus procesos de trabajo, hizo un cambio de personal y capacitó a sus profesionales para realizar nuevas funciones. (Parte I, p.11, 12)

Con base a lo anterior es importante identificar las necesidades del mercado costarricense en el área de la Medicina Quirúrgica a nivel Institucional, para poder elaborar un catálogo que cubra la demanda potencial que existe, siendo vital en el manejo exitoso de la actividad industrial de la salud.

De igual manera el entorno político de los medicamentos en Costa Rica tiene una trayectoria extensa y compleja, donde los medicamentos se ven regulados por el Ministerio de Salud. Esta complejidad se ve impactada y reflejada en la Ley General de Salud, Reglamentos Técnicos Centro Americanos, Reglamentos Internos del país para la comercialización de productos farmacéuticos y equipo médico que afectan y elevan los costos de estos, ya que a veces son más rigurosos que las mismas entidades de referencia como FDA o EMA. Adicionalmente los requisitos de cumplimiento y falta de criterio técnico afectan la política de comercialización.

1.1.5 Factores socioculturales

Las empresas se desarrollan en una sociedad, que posee características y actitudes cambiantes como: gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias que juegan un papel importante en las decisiones de consumo, la forma de vida en las zonas urbanas y

rurales, así como la edad, ingresos y los tipos de género conforman una población que cambia sus hábitos de consumo en base a sus diferentes necesidades en el mercado.

Cefa trabaja en satisfacer las necesidades de sus clientes; por tanto, un cambio en dichas necesidades impactará las actividades de la empresa, obligándola a adaptarse al nuevo entorno.

Las necesidades, gustos, hábitos y preferencias de los consumidores cambian debido a muchos factores. Entre éstos podemos destacar: las nuevas formas de vida aprendidas a través de los medios de comunicación, la migración o movimiento físico de las personas entre las zonas rurales y urbanas, los cambios en el nivel o grado de educación de la población, la tasa de natalidad y las nuevas estructuras familiares.

1.2 Metodología de la investigación.

El tipo de investigación es de carácter mixto: ya que se realizará un estudio cualitativo y cuantitativo, para determinar los fenómenos internos y externos que pueden influir en el diseño del modelo financiero a implementar en donde se harán proyecciones financieras como parte del estudio cuantitativo que permitirá medir el impacto esperado en la rentabilidad de Cuestamoras Salud S.A. a través de comparativos entre periodos, indicadores financieros y análisis integral de rentabilidad durante la actividad de la comercialización de nuevos productos genéricos y biosimilares de la empresa para los siguientes 5 períodos venideros, además un estudio cualitativo en donde analizaremos la cantidad de competidores en el mercado y cumplimientos de normativas y regulaciones que exige Costa Rica para comercializar dichos productos a través de todo tipo de certificación que respalda la operatividad legal de la empresa.

Para tener una comprensión más precisa de los datos obtenidos en nuestra propuesta, hemos elegido un enfoque de tipo mixto, ya que combina la parte cualitativa como cuantitativa de la investigación donde analizaremos variables que se puede medir, como comprender fenómenos que impactan en nuestra investigación de manera directa o indirectamente.

El alcance es de tipo descriptivo-explicativo, descriptivo por que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupo, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis. Además, es explicativo porque se centra en explicar por

qué ocurre los fenómenos y en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables están relacionadas.

1.2.1 Hipótesis de la investigación.

En el siguiente estudio se utilizarán hipótesis de investigación, ya que este tipo de hipótesis ayudaran a determinar si el impacto en la rentabilidad de la empresa Cuestamoras Salud S.A. es positivo a la estrategia que quiere implementar la organización de comercializar nuevos medicamentos genéricos y biosimilares, con el fin de mejorar rendimientos en su modelo de negocio, de igual forma se podrán definir las variables relacionadas con el objeto de estudio. Podemos diferenciar la hipótesis con la siguiente simbología **H1**, las cual se enuncian a continuación:

H1. La implementación de la nueva estrategia de comercialización de nuevos medicamentos genéricos y biosimilares, por parte de la empresa Cuestamoras Salud S.A. en conjunto con una estructura adecuada de negocio que cumpla con todas las normativas y regulaciones que Costa Rica requiere para llevar a cabo la actividad comercial de estos productos, capacitación del personal en ventas y promociones, ayudara a reducir la complejidad que existe en el país en cuanto a ventas y costos en estos medicamentos, permitiendo mejorar rendimientos en las utilidades de Cuestamoras Salud S.A. por lo cual se pone en marcha un modelo financiero que mida de una manera objetiva y precisa el impacto en la rentabilidad de la actividad del negocio.

1.2.2 Variables de la investigación.

A continuación, se presentan una gama de variables, dependientes e independientes del estudio que se describen a continuación:

1.2.2.1 Variables Independientes:

1. Impacto económico financiero en la organización.

1.2.2.2 Variables Dependientes:

1. Rentabilidad.
2. Costos.

3. Inventarios.
4. Ventas.
5. Inversión.
6. Financiamiento.
7. Utilidades.
8. Efectivo.
9. Capital de trabajo.
10. Periodos de cobro.
11. Periodos de pago.
12. Impuestos.
13. Permisos.

1.2.3 Conceptualizar variables.

A continuación, se describen varios conceptos relacionados con las hipótesis de estudio:

Impacto económico financiero de la organización: Resultados a futuro dentro de la organización, que generen una situación de estabilidad y potenciación de esta.

Rentabilidad: Liquidez y Solidez.

Costos: Esfuerzo económico requerido para generar ingresos.

Inventarios: Disponibilidad de mercancía destinada a la comercialización.

Ventas: Ingresos obtenidos por la rotación de existencias.

Inversión: Recursos asignados para llevar a cabo el modelo de negocio.

Financiamiento: recursos requeridos para el apalancamiento del negocio, que pueden ser, propios o de entidades externas a la organización.

Efectivo: Recursos obtenidos por la actividad del negocio.

Capital de trabajo: Recursos que demanda la actividad operativa de la entidad para poder llevar a cabo su gestión de negocio.

Periodo de cobro: Tiempo que tiene la empresa para recuperar ventas al crédito con sus clientes.

Periodo de pago: Tiempo en que la empresa destina para pagar a sus proveedores.

Impuesto: Gravamen requerido por los gobiernos el cual se le aplica sobre las utilidades obtenidas por una empresa, si esta las obtuvo.

Permisos: Regulaciones gubernamentales requeridas para llevar a cabo la comercialización de producto por una entidad.

1.2.4 Operacionalización de las variables.

Las siguientes actividades que se desarrollan son para medir las variables obtenidas de la investigación:

Tabla I: Variables Operacionalizadas.

Variables	Dimensión	índices
Impacto economico financiero	Cambios en el Patrimonio.	Estado de situacion financiera.
	Cambios en ventas.	Estado de resultado.
	Cambios en Utilidades.	Estado de resultado.
	Cambios en el efectivo.	Estado de flujo de efectivo.
Rentabilidad	Cambios en el Efectivo.	Estado de flujo de efectivo.
	Cambios en ventas .	Estado de resultado.
	Cambios en las utilidades.	Estado de resultado.
Costos	Cambios en el costo de ventas	Estado de resultado.
Inventarios	Cambios en ventas.	Estado de resultado.
	Cambios en inventario	Estado de situacion financiera.
	Cambios en el efectivo.	Estado de flujo de efectivo.
Ventas	Cambio en las utilidades.	Estado de resultado.
	Cambios en patrimonio.	Estado de situacion financiera.
	Cambios en el efectivo.	Estado de flujo de efectivo.
Inversiones	Cambios e Utilidades.	Estado de resultado.
	Cambios en activos.	Estado de situacion financiera.
	Cambios en el patrimonio.	Estado de situacion financiera.
	Cambio en los dividendos.	Estado perdidas y ganancias.
Financiamiento	Cambio en patrimonio.	Estado de situacion financiera.
	Cambio en pasivos.	Estado de situacion financiera.
Efectivo	cambio en el efectivo.	Estado de situacion financiera.
Capital de trabajo	Cambio en el capital social.	Estado de situacion financiera.
Período de cobro	Cambios en cuentas por cobrar.	Estado de situacion financiera.
Período de pago	Cambios en cuentas por pagar.	Estado de situacion financiera.
Impuesto	Cambios en Impuesto sobre renta.	Estado de resultado.
Permisos	Cambios en la actividad de negocio.	Operación normal de la entidad.

Fuente: Elaboración propia

1.2.5 Diseño de la Investigación.

EL diseño de la investigación es no experimental: ya que se pueden clasificar en longitudinal; los longitudinales son los que recolectan datos a través del tiempo en periodos específicos respecto a cambios determinantes y consecuencias y su propósito es describir las variables o como se relacionan entre sí, en este caso se analizara la situación financiera de la empresa Cuestamoras Salud S.A; aplicando el modelo financiero y comparando periodos anteriores en su gestión de negocio. Analizando una

empresa que se puede aplicar un modelo financiero y está en toda la disponibilidad de implementarlo, identificando las áreas de oportunidad, observando y analizando la situación financiera actual de la organización, recopilando información de suma relevancia para el análisis requerido. El modelo financiero sugerido para poner en práctica plantea el siguiente proceso para su manejo:

La información financiera que se requiere son los estados financieros históricos proporcionados por la empresa Cuestamoras Salud S.A. Para poder compararlos con períodos anteriores, ya que es información financiera básica requerida para conocer su modelo de negocio y como este se ha ido gestionando por la organización.

Dicha elaboración de la propuesta se hará por medio de una hoja de cálculo en Excel; el modelo inicia de la información contable proporcionada por la empresa, la cual se estará utilizando para implementar fórmulas requeridas a las necesidades de la temática, se desarrollará un modelo que de respuestas necesarias y oportunas a las necesidades del estudio. Con la finalidad de proveer un diagnóstico financiero que retroalimentara la toma de decisiones de la empresa, para esto se empleara distintos indicadores: como las razones financieras, comparativos entre periodos y un análisis integral de rentabilidad que mida el impacto de la nueva comercialización de nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en el mercado por Cuestamoras Salud S.A. como parte de su estrategia de negocio y conocer, si esta estrategia traerá o no los réditos esperados por la organización.

1.2.6 Fuentes de obtención de la información.

Las siguientes son las fuentes de información utilizadas para el estudio de investigación.

1.2.6.1 Fuentes Primarias:

1. Páginas web. (SIBDI, KERWA, Revistas, periódicos y Libros digitales,).

1.2.6.2 Fuentes Secundarias:

1. Estados financieros históricos.
2. Gráficos.
3. Esquemas.
4. Presentaciones en clases.

1.2.7 Instrumento por utilizar en la investigación.

Debido al tipo de investigación, determinamos utilizar la observación de datos proporcionados por la metodología del modelo financiero seleccionado para su implementación primeramente obtenido de estados financieros históricos proporcionados por la empresa para luego realizar comparativos entre periodos, como ser análisis verticales y horizontales, indicadores financieros y las diferentes fuentes que componen un análisis integral de rentabilidad que podrán estimar la posición actual de la empresa Cuestamoras Salud S.A. en cuanto a sus finanzas y la magnitud del impacto que provocara en su rentabilidad poner en marcha su estrategia de negocio de comercializar nuevos medicamentos genéricos y biosimilares que generen los resultados trazados, Por lo que la información obtenida es objetiva y de gran relevancia para el estudio.

Por otra parte, para probar la investigación cualitativa le solicitara a la empresa documentación que respalde el cumplimiento de normas y regulaciones exigidas por el país para que su actividad comercial sea curso legal.

1.2.8 Obtención de Información.

Los resultados de la investigación determinara si el modelo financiero propuesto causo realmente el impacto esperado en la rentabilidad de Cuestamoras Salud S.A. al momento que esta entidad, ponga en marcha su estrategia de negocio, con el fin de agregar valor a su modelo de negocio, cuando esta comercialice nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en el mercado, la información se obtiene mediante la aplicación de un modelo financiero, con el cual se busca obtener información sobre variables que afecten o beneficien la rentabilidad de la empresa al momento que esta entidad ponga en marcha su estrategia de negocio.

1.3 Perspectivas teóricas

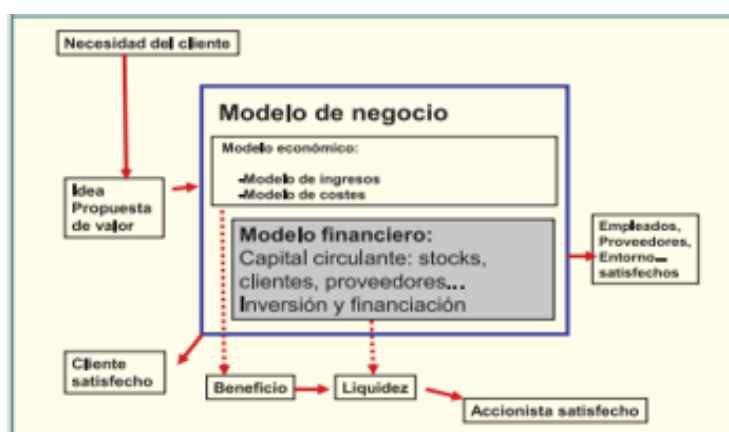
El propósito de este análisis es dar a conocer de una manera más precisa y través del empleo de una secuencia de conceptos teóricos relacionados con el diseño del modelo financiero sugerido, para determinar el impacto que causa en la rentabilidad de Cuestamoras Salud S.A. al momento que esta comercializa nuevos medicamentos

genéricos y biosimilares en el mercado, con ayuda de estas teorías trataremos de desarrollar la propuesta de una manera más amplia al planteamiento de la temática dentro del objeto de estudio hacia dónde queremos llegar con la investigación.

Según Amat y Lloret (2014) El éxito empresarial suele descansar en aspectos como la innovación en producto y servicio, la calidad, los plazos de entrega, la gestión de las personas o los costes. De todas formas, si las finanzas no se gestionan adecuadamente no será posible que el éxito se mantenga en el tiempo. En este artículo analizaremos medidas que afectan al modelo financiero y que están orientadas a la mejora de la eficiencia y solidez del balance sintetizando de investigaciones publicadas.

El modelo financiero tiene que conseguir algo que no es nada fácil: que el beneficio se transforme en liquidez (Figura I)

Figura I: El Modelo Financiero como parte del Modelo de Negocio



Fuente: Revista Contable: Modelo financiero en las empresas exitosas del autor: Amat (2017). p.84.

1.3.1 Análisis porcentual de estados financieros.

Desempeña el comienzo de la fase requerida para comprender la condición, medida y tamaño de las inversiones, fuentes de financiamiento, niveles de ingresos, costos, gastos y utilidades, también el análisis porcentual permite estimar la concepción y organización de los estados financieros y sus partidas correspondientes, así como el estudio de su comportamiento y transformación a través del tiempo y su impacto dentro de la organización.

1.3.1.1 Análisis horizontal.

Según Salas (2012) Consiste en comparar los estados financieros de dos o más periodos y obtener las variaciones absolutas y relativas, con el propósito de identificar los cambios y tendencias que experimentan las partidas a través del tiempo.

También permite comparar las variaciones entre las partidas de los estados financieros, con el fin de identificar efectos favorables y desfavorables en los resultados y en la posición final de la empresa.

1.3.1.2 Análisis Vertical.

Según Salas (2012) Consiste en expresar un estado financiero en forma porcentual con base en las ventas o activos totales, con el objetivo de analizar la estructura composición e importancia relativa de las partidas dentro de un periodo.

Resulta útil comparar los estados verticales de dos o más periodos, con el fin de identificar los cambios en su estructura a través del tiempo y evaluar sus efectos en los resultados y posición final de la empresa.

1.3.2 Análisis de Indicadores Financieros.

Según Nava (2009) El análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa. Se considera que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez. El análisis financiero basado en cifras ajustadas por inflación proporciona información financiera válida, actual, veraz y precisa. Se concluye que el análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa.

1.3.2.1 Liquidez.

Mide la capacidad que la empresa posee en activos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Prueba acida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

1.3.2.2 Actividad.

Mide el impacto de la comercialización de productos o servicios por parte una empresa en la cual le genera valor a su modelo de negocio.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Período medio de inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de inventario}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Período medio de cobro} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

$$\text{Período medio de pago} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijos}}$$

$$\text{Rotación de activo circulante} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo circulante}}$$

1.3.2.3 Apalancamiento y Endeudamiento.

Mide los recursos requeridos para financiar la operación de negocio de una entidad.

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Total de pasivo}}{\text{Total de activo}}$$

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{UAII}}{\text{Gastos por interés}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Capital contable}}$$

1.3.2.4 Rentabilidad.

Mide la eficacia que posee la empresa para generar rendimientos sobre inversiones.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Redimiento sobre la inversión operativa (RSIO)} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Activo total neto}}$$

$$\text{Redimiento sobre la inversión total (RSIT)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total neto}}$$

$$\text{Redimiento sobre el patrimonio (RSP)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

1.3.2.5 Valor de Mercado.

Mide el precio que debe pagar un inversionista por cada acción en circulación si desea adquirirla en un caso conjetural. Esta investigación no contempla este tipo de indicador, puesto que la empresa Cuestamoras Salud S.A. no cotiza en bolsa. Las razones financieras Son relevantes, cuando hay métricas de comparación que identifiquen que los indicadores sean satisfactorios o no. simplificando el tamaño de la organización, con

el fin de poderlas comparar. Uno de los elementos tomados en cuenta en el análisis de indicadores financieros es la actividad de la empresa, la cual se investiga a profundidad para determinar y explicar la gestión de negocio.

1.3.3 Análisis Integral de Rentabilidad.

Este concepto se construye basándose en lo que propone Salas (2012). cap.4. p.93-136, según el autor “el esquema permite obtener el mejor aprovechamiento de las técnicas de análisis empleadas, produciendo resultados correctos y útiles, para mejorar las operaciones de la empresa y sus rendimientos”.

1.3.3.1 Composición del rendimiento de operaciones (ROA).

El sistema Du Pont de análisis financiero proporciona la base para examinar la composición del rendimiento sobre los activos. Esta fórmula conduce a observar las fuentes del rendimiento de una empresa. El rendimiento operativo tiene dos orígenes básicos, el margen y la rotación, que se combinan y relacionan para producir ese resultado.

El margen de operación indica el porcentaje de utilidad operativa obtenida sobre las ventas. Por su parte, la rotación del activo total indica qué tan eficaz y eficientemente son utilizadas las inversiones en la empresa.

Formula de rendimiento de operaciones (ROA)=

$$\begin{array}{rcccl} \text{ROA} & = & \text{MUO} & \times & \text{RAT} \\ \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activo total}} & = & \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas netas}} & \times & \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}} \end{array}$$

1.3.3.2 Composición del rendimiento sobre el activo (RSI).

Representa la rentabilidad porcentual final obtenida sobre la inversión en activos totales. A diferencia del rendimiento de operación que se fundamenta en la utilidad de operación, el rendimiento total se basa en la utilidad neta después de impuesto. Este rendimiento también se descompone en dos factores que son la rotación de activo total RAT y el margen de utilidad neta MUN. Al multiplicarse el margen neto, que expresa la utilidad porcentual final generada sobre las

ventas, por la rotación total, que indica la capacidad de generación de ventas del activo total, se obtendrá el rendimiento final derivado de la inversión total en activos.

Formula de rendimiento sobre el activo (RSI) =

$$\begin{array}{rcccl} \mathbf{RSI} & = & \mathbf{MUN} & \mathbf{x} & \mathbf{RAT} \\ \hline \frac{\mathbf{Utilidad\ neta}}{\mathbf{Activo\ total}} & = & \frac{\mathbf{Utilidad\ neta}}{\mathbf{Ventas\ netas}} & \mathbf{x} & \frac{\mathbf{Ventas\ netas}}{\mathbf{Activo\ total}} \end{array}$$

1.3.3.3 Composición del rendimiento sobre el patrimonio (RSP).

Muestra la combinación del rendimiento sobre la inversión total (RSI) y la incidencia de apalancamiento (IAP). Ambos elementos muestran los orígenes de la rentabilidad y explican las causas inmediatas de las variaciones en el rendimiento de los accionistas.

Formula de rendimiento sobre el patrimonio (RSP) =

$$\begin{array}{rcccl} \mathbf{RSP} & = & \mathbf{RSI} & \mathbf{x} & \mathbf{IAP} \\ \hline \frac{\mathbf{Utilidad\ neta}}{\mathbf{Patrimonio}} & = & \frac{\mathbf{Utilidad\ neta}}{\mathbf{Ventas\ netas}} & \mathbf{x} & \frac{\mathbf{Activo\ total}}{\mathbf{Patrimonio}} \end{array}$$

La tercera fórmula multiplica el rendimiento sobre la inversión (RSI) por la incidencia de apalancamiento (IAP), para producir la rentabilidad sobre el patrimonio (RSP). A su vez, la primera fórmula multiplica la rotación de activos (RAT) por el margen de utilidad neta (MUN), para generar el rendimiento sobre la inversión total (RSI). Por lo tanto, se puede sustituir en la tercera fórmula el factor RSI por sus componentes de margen y rotación, que establece la primera fórmula para dar origen a la fórmula de los tres factores de rentabilidad, según se muestra a continuación:

$$\begin{array}{rcccl} \mathbf{RSP} & = & & & \\ \hline \frac{\mathbf{Utilidad\ neta}}{\mathbf{Patrimonio}} & = & & & \end{array}$$

$$\frac{\text{RAT}}{\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}} \times \frac{\text{MUN}}{\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}} \times \frac{\text{IAP}}{\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}}$$

1.3.3.4 Efecto del apalancamiento financiero.

Se refiere al grado de endeudamiento utilizado por la empresa para financiar sus activos totales.

1. Si $ROA > TIP$, el efecto de apalancamiento es favorable o positivo, lo que indica que, al aumentar el endeudamiento, la rentabilidad sobre el patrimonio se incrementará.
2. Si $ROA < TIP$, el efecto de apalancamiento es desfavorable o negativo, lo que implica que al aumentar el endeudamiento el RSP disminuirá.
3. Si $ROA = TIP$, el efecto de apalancamiento es nulo o neutro, en cuyo caso al aumentar el endeudamiento el RSP, no se afectará por causa del apalancamiento financiero.

$$TIP = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Pasivo total}}$$

1.3.3.5 Efecto integrado de rendimiento y apalancamiento.

La rentabilidad sobre el patrimonio proviene principalmente de la combinación del rendimiento de operación y el apalancamiento financiero. El rendimiento de operación sobre el activo expresa la capacidad de generar utilidades antes de la influencia de los intereses e impuestos, mientras que el apalancamiento financiero describe el efecto que produce el uso de la deuda en la utilidad neta.

La diferencia entre el rendimiento operativo y la tasa de interés sobre las deudas representa un margen que beneficia o perjudica la rentabilidad del patrimonio.

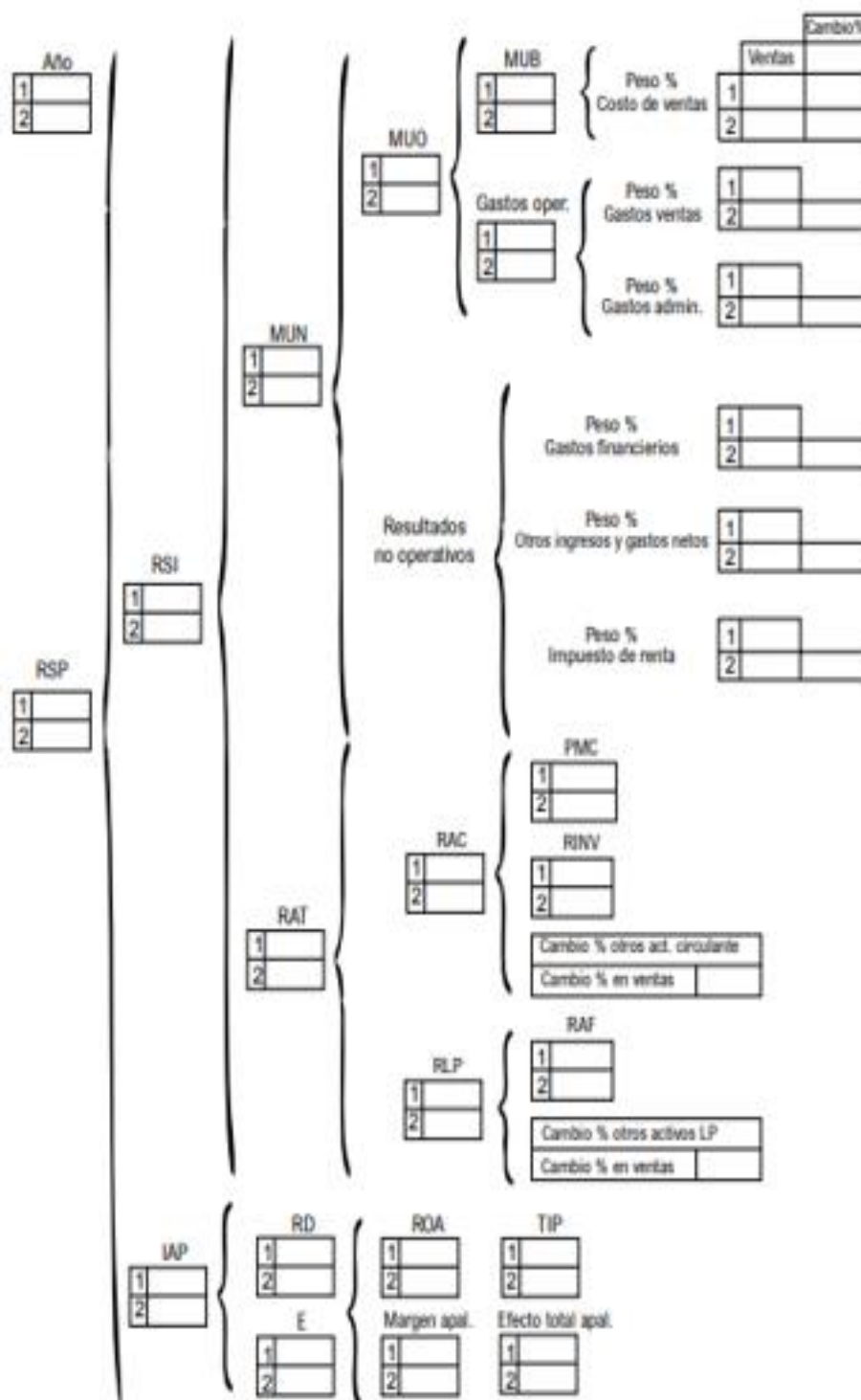
Si la diferencia entre el rendimiento de operación y el costo de la deuda es positiva, el nivel de endeudamiento actúa como un factor que aumenta la rentabilidad sobre el patrimonio.

Un margen negativo entre el rendimiento operativo y la tasa de interés significa que la magnitud de endeudamiento le resta valor a la rentabilidad del patrimonio. Por lo tanto, el nivel de endeudamiento constituye un elemento con potencialidad para incrementar o disminuir la rentabilidad sobre el patrimonio, según sea el apalancamiento positivo o negativo.

$$\mathbf{RSP = (ROA + (ROA - TIP) E + OIG/PAT) (1 - T)}$$

1. E: Razón de endeudamiento (Pasivo total/Patrimonio)
2. OIG: Otros ingresos y gastos netos
3. PAT: Patrimonio
4. T: Tasa de impuesto de renta efectiva (Impuesto de renta/utilidad antes de impuesto)

Figura II: Esquema Integral de Rentabilidad



Fuente: Libro Análisis y Diagnostico Financiero: Enfoque Integral, cap. 4, del autor: Salas (2012). p.127.

CAPÍTULO II. Aspectos Administrativos de la Empresa

2.1 Antecedentes.

A inicios del año 1927 se apertura La Botica del Dr. Max Fischel siendo una farmacia que distribuye y comercializa productos farmacéuticos de alta calidad, posteriormente se funda CEFA en 1955 una distribuidora de productos farmacéuticos y de cuidado personal que promete innovar y brindar mejores productos en el mercado, con el fin de poner generar bienestar a las personas que lo requieran, por su farmacia y distribuidora. A partir de este momento La botica y CEFA empiezan a formarse como un conglomerado de Salud para Costa Rica, brindando acceso a medicamentos para el país. Posteriormente la empresa decide continuar con el negocio e innovar en mercados similares adquiriendo LABINSA en 1980, una empresa de cuidado personal. Continuando con el desarrollo y promoviendo la expansión de la empresa en 1993 CEFA inicia operaciones en Nicaragua. En 2008 se adquiere la cadena de farmacias Fischel, que es líder en el mercado. Posteriormente en 2015 se adquiere CEFA-Fischel conformando, lo que es hoy Cuestamoras Salud S.A. y en el 2017 se adquiere farmacias La Bomba que es líder en precios bajos.

Cuestamoras Salud S.A. Es una empresa multi negocios con más de 100 años en Costa Rica, líder en distribución y ventas al detalle de medicamentos innovadores, genéricos y equipos médicos quirúrgicos, que brindan soluciones integrales en salud y bienestar para todos, por medio de estándares éticos. Cuestamoras se caracteriza por innovar incesantemente, para satisfacer las necesidades de los clientes, a través de nuevas brechas, abrazando el cambio, promoviendo el aprendizaje con humildad intelectual, trabajando en conjunto, creando negocios con disciplina estratégica y sobre todo con estándares éticos que llevan a una filosofía de hacer lo correcto. Es decir, Cuestamoras se caracteriza por innovar nuevos negocios, generar oportunidades, poniendo siempre primero los estándares éticos de la empresa.

2.2. Mercado.

El mercado farmacéutico en Latinoamérica tiene un valor de 60.9 billones de dólares, donde se compone de la siguiente manera:

20.2 billones (33.2%) para compras de medicamentos realizadas por gobierno, pagadores privados, hospitales y clínicas.

27.7 billones (45.5%) para compras realizadas por pacientes y consumidores en el canal de farmacia para medicamentos con receta.

13 billones (21.3%) para compras realizadas por pacientes y consumidores en canal de farmacia, sin embargo, para medicamentos de venta libre, productos de salud (atención al paciente, H&B y productos nutricionales).

Trasladándonos a la región este mismo se compone de la misma manera retail y Non Retail, donde los mercados de alto valor como son Guatemala, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Salvador el mercado representan un valor de 5089 millones de dólares y tiene un crecimiento de 9.7% versus el MAT septiembre 2020 al MAT septiembre 2022, por lo que los mercados farmacéuticos tienen un constate crecimiento casi de doble dígito en nuestra región.

En el caso del mercado farmacéutico de Costa Rica este se caracteriza por tener dos mercados específicos. Los dos mercados característicos de nuestro país y de venta de medicamentos es el sector público y el sector privado conocidos como retail y non retail. En el caso del sector público el valor del mercado ronda entre los 300-350 millones de dólares y el sector privado entre los 650-750 millones de dólares. Es decir, el peso en porcentaje actual para sector público ronda entre un 30-40% y el privado entre 60-70%. Estos números pueden cambiar acorde a las necesidades de cada mercado y la introducción de nuevos productos.

Actualmente Costa Rica tiene un mercado de sector público que se compone de la por la Caja Costarricense del Seguro Social (C.C.S.S) que es el mayor consumidor en el país donde adquiere aproximadamente el 50% de sus productos de forma centralizada y el 45% a través de clínicas y hospitales públicos de forma descentralizada. Dejando un 5% únicamente para compras menores o licitaciones de menor volumen en otras instituciones, donde el Instituto Nacional de Seguros posee un 2% de este mercado. Estos mercados son donde Cuestamoras Salud pretende ampliar su portafolio con el objetivo rentabilizar el negocio el negocio institucional y posteriormente la introducción en mercados de retail. Es decir, aprovechar la estructura organizacional actual e introducir en su portafolio de negocios esta nueva oportunidad que puede generar un mayor valor, rentabilidad y share de la compañía.

Posteriormente el mercado privado de medicamentos se compone del mercado OTC y retail donde se analiza y encuentra que este tiene una amplitud mayor y acceso de medicamentos. Este mercado se divide en cadenas de farmacias e independientes, hospitales y clínicas privadas.

Acorde al análisis de mercado Cuestamoras Salud busca expandir sus horizontes y oportunidades de negocio, donde pueda encontrar un crecimiento exponencial donde pueda realizar una inversión, mientras su ROI sea positivo. Es por que buscan un análisis integral de este nuevo negocio con el fin de planificar el proceso administrativo y validar como debe hacerse, con el fin de seleccionar los objetivos y poner en marcha las acciones, bajo toma de decisiones para elegir proyectos rentables.

2.3 Visión. Misión, Visión y Valores

La visión de Cuestamoras Salud es preservar el capital de sus inversionistas a largo plazo, a través de inversiones diversificadas, con impacto sostenible y en alianza con socios que compartan similares valores, donde se puede cumplir su misión que es desarrollar sistemas de negocios que generen valor para los interesados, buscando contribuir al desarrollo de las industrias, la sociedad y los países en que se invierte. Rescatando siempre los valores promovidos dentro de la misión y visión donde se preserva la humildad, responsabilidad, respeto, autenticidad, valentía y compromiso, con el fin de lograr un excelente y próspero negocio.

2.4 Análisis FODA.

Figura III. Análisis FODA de Cuestamoras Salud S.A.



Fuente: Cuestamoras Salud.

2.4.1 Fortalezas:

En las fortalezas del negocio podemos destacar que Cuestamoras Salud es una empresa líder en el mercado, donde cuenta con tres distribuidoras de medicamentos (CEFA-FARMACIAS EOS-CEFARMA) dentro de su modelo de distribución de medicamentos y cadenas de farmacias como Bomba y Fischel, esto representa la experiencia, liderazgo que tienen en el mercado. Asimismo, dentro de sus fortalezas encontramos la innovación continua donde buscan nuevas oportunidades de negocio y siguen las tendencias del mercado actualmente como es el E-Commerce. Adicionalmente dentro de su negocio global se especializan en mercados farmacéuticos de retail y non retail donde lideran este mismo con laboratorios farmacéuticos de innovación, genéricos de marca y genéricos, como Astra Zeneca, Roche, Pfizer, Sanofi, Sandoz, Asofarma y una amplia cartera de proveedores y clientes.

2.4.2 Oportunidades

Es por las fortalezas que Cuestamoras encuentran oportunidades donde la empresa puede alcanzar una mayor rentabilidad del negocio con oportunidades de nuevos negocios e innovación dentro de la empresa. Dentro de los nuevos negocios puede

innovar con un crecimiento y expansión de mercado ampliando sus operaciones en la región de Centroamérica y el Caribe, asimismo adquirir licencias de productos, fabricación de medicamentos bajo nombre genérico o marca propia que puede ser desarrollada por el mismo grupo y re-allocada en sus puntos de venta utilizando sus droguerías o centros de distribución, generando un crecimiento positivo en la empresa, asegurando la rentabilidad del negocio.

2.4.3 Debilidades:

Es importante destacar las debilidades ya que a pesar de tener un negocio rentable y en constante crecimiento este depende de proveedores y laboratorios externos, por lo que Cuestamoras debe asegurar su propuesta de valor con el fin de que sus competidores no sean la mejor opción para los principales laboratorios o fabricantes de medicamentos. Es por esto que se debe trabajar en la cartera limitada de productos que posee y buscar oportunidades donde la empresa pueda crecer. De igual manera acorde al negocio que incorpore la debilidad técnica, logística y tipo de negocio que va a tener Cuestamoras deberá adaptar su operación comercial, técnica y de calidad para lograr incorporar al negocio actual sus nuevas oportunidades con el fin de lograr un beneficio a futuro para la empresa.

2.4.4 Amenazas:

Los equipos deberán analizar los pros y contras, riesgos que va a tener cada negocio, un ejemplo claro es el ciclo de vida de los productos, ya que este ciclo se visualiza donde el innovador inicia con el producto y se encuentra protegido por una patente durante un tiempo establecido y acorde a la legislación de cada país. Posterior a eso inician la salida de medicamentos genéricos de marca o genéricos donde inician a competir contra el innovador y Cuestamoras dentro de los desafíos debe validar si cuenta dentro de su portafolio este medicamento que podría provocar un conflicto de interés, adicionalmente se recomienda ser primero o segundo en el mercado después del innovador, es decir el análisis debe ser profundo y orientado a las necesidades de la empresa, pero validando productos actuales. De la misma manera la persona no capacitada provocará que Cuestamoras deba invertir en personal que entienda la necesidad del negocio y de las oportunidades que a futuro puede provocar fuga de talentos posterior al inicio del negocio. De la misma manera la modalidad del negocio

será una amenaza ya que al innovar dentro de la empresa con diferentes modalidades este podría contraer mayor riesgo y perdidas si un negocio no funciona.

2.5 Proveedores actuales de Cuestamoras Salud.

Dentro de los proveedores actuales de Cuestamoras Salud y enfocada a las nuevas oportunidades de negocio que pretende la empresa se debe considerar el conflicto de interés y riesgo de asumir un nuevo negocio ya que puede afectar a los siguientes laboratorios que están dentro de la cartera de la empresa, sin embargo, existen más.

Tabla II. Proveedores de Cuestamoras Salud S.A.

Astra Zeneca	Roche
Jonhson & Jonhson	Janssen
GSK	Abbott
Novartis	Sandoz
Sanofi	Mundipharma
Terumo	Bayer
Omron	Terumo
Asofarma	La Sante
Merck	MSD
Celgene	Alexion
Astellas	Procaps

Fuente: Cuestamoras Salud S.A.

2.6 Competidores.

En este punto se describen ciertos competidores con relevancia en mercado farmacéuticos de Costa Rica. Adicionalmente se validan algunas de sus fortalezas y debilidades tomando en cuanto los productos y servicios que brindan como empresa. Es importante analizar y evaluar el mercado, asimismo los competidores por los cambios constantes y agresivos que están teniendo los consumidores con el fin de mantenerse como líder en el mercado. Adicionalmente es importante conocer que en Costa Rica existen 38 distribuidores y el 71% de estos son dos empresas que se analizan como Grupo Farmanova Intermed y COFASA. En el caso de Leterago, Seven pharma y otros se incorporan ya que al ingresar a nuevos negocios y oportunidades se debe analizar el

negocio y su entorno donde ellos marcan la diferencia en este tipo de negocio. Según el IMS de julio 2019 al cierre de agosto 2020 se registraba que Grupo CEFA tenía un Market Share de 34%, Grupo Farmanova Intermed 23%, Cofasa 14%, Leterago 4% y el restante otras compañías.

Estas empresas son las que tienen mayor participación de mercado, sin embargo, hay empresas que se especializan en productos y a pesar de que no tienen una participación mayor su rentabilidad es alta por la disminución en los costos de los productos y logística, adicionalmente del posicionamiento, enfoque en moléculas especializadas. Un ejemplo claro Stein Cares, donde su participación se ha extendido a Centroamérica y el Caribe como otras partes de Latinoamérica dando como resultado un crecimiento exponencial en el negocio y focalizando este mismo a un solo mercado y de alto valor como es el mercado institucional. Asimismo, teniendo que innovar en su gestión y dirección comercial como la misión y visión de su empresa por el crecimiento abrupto que ha tenido.

Tabla III. Cuadro comparativo de los principales proveedores de medicamentos en

GFI (Grupo Farmanova Intermed)	COFASA	LETERAGO	SEVEN PHARMA	OTROS
<p>Es un grupo multi formato dedicado al desarrollo, comercialización y distribución de productos para la salud. Caracterizados por la innovación y exclusividad en servicios para el mercado institucional.</p> <p>Ofreciendo: servicios de logísticos, asesoría técnica especializada en mercadeo integral, recursos humanos, servicios de vista médica, servicios profesionales en materia de asuntos regulatorios de medicamentos de uso humano y veterinario, cosméticos, productos naturales y equipo médico en toda la región centroamericana y el caribe.</p>	<p>Una empresa fundada en 1948 por un grupo de farmacéuticos quienes pretendían defenderse de los intermediarios de la época, con el fin maximizar la rentabilidad del negocio. La compañía Farmacéutica creó un negocio de distribución y red de farmacias con una estrategia de asociación con el fin de aumentar los descuentos y minimizar los costos en los puntos de venta. Esta compañía cuenta con diferentes puntos de servicio y venta en el país además maneja más de 3000 productos en su portafolio y cualquier persona puede asociarse a dicha red</p>	<p>Una empresa que nació en República Dominicana y se expande por todo Centroamérica y Caribe. Esta empresa con el modelo de distribución con marcas propias y licencias de productos ofrece la distribución y servicios en diferentes países.</p>	<p>Es una compañía farmacéutica líder de los mercados de América central, América latina y el Caribe, fundada en 2007 por profesionales de la salud consumados con una visión a largo plazo, habitualmente experimentados y está consolidada como una compañía pionera a nivel regional. Siendo el distribuidor exclusivo en Latinoamérica de la compañía farmacéutica más grande de la India, busca generar un cambio de paradigmas en la forma en que se trata a los pacientes al brindar medicamentos innovadores y de alta calidad, incluidos los biosimilares a precios asequibles+D4.</p> <p>La versatilidad para llegar a sus socios comerciales, prescriptores y pacientes a través de licitaciones y comercio les ha ayudado a crecer rápido y escalonadamente ante sus principales competidores.</p>	<p>Otros competidores que actúan como distribuidores o cadenas de farmacias, que de igual manera tienen mucha relevancia acorde al segmento de mercado: Stein, VMG, Eurofarma, Panamedical, Farmavalue, Saba, Don Gerardo entre otros.</p> <p>A pesar de que Cuestamoras Salud tiene muchos competidores al ser un líder del mercado, estos mismos competidores pueden ser sus clientes acordes al segmento que se maneje en el negocio.</p>

Costa Rica en el ámbito de distribución.

Fuente: Cuestamoras Salud S.A.

2.7. Sistema de Salud de Costa Rica

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha descrito al sistema de salud como un conjunto de bloques fundamentales que operan de manera interrelacionada para

mejorar la salud de la población, disminuir las brechas en salud y alcanzar la protección social en salud.

El principal objetivo del Departamento de Sistemas y Servicios de Salud es reforzar los sistemas sanitarios basados en la Atención Primaria de Salud, apoyando el avance hacia la cobertura sanitaria universal y el acceso universal a la salud. Su labor abarca las siguientes áreas: el fortalecimiento de la gobernanza y la rectoría de los sistemas de salud; el fortalecimiento de los marcos normativos para los medicamentos y las tecnologías de la salud; y el desarrollo de mecanismos financieros eficientes y equitativos que garanticen una adecuada financiación pública del sistema de salud y una adecuada protección financiera para la realización progresiva del derecho a la salud; la organización de la prestación de servicios de salud integrados y centrados en las personas; la promoción del acceso y el uso racional de tecnologías de la salud de calidad, seguras y eficaces; el fortalecimiento de los sistemas nacionales de investigación sanitaria y la promoción de la integración de los conocimientos científicos en la atención sanitaria, las políticas de salud y la cooperación técnica; y el desarrollo de los recursos humanos para la salud.

La Constitución Política Costarricense reconoce el derecho a la vida y la Ley General de Salud define la salud de la población como un bien público y le confiere al Estado la función de velar por ella a través del sistema de salud del estado, donde este tendrá la responsabilidad de velar por la Salud de su país y ciudadanos.

De acuerdo con la (Organización Mundial de la Salud, 2020), OMS establece que el sistema sanitario nacional debe estar conformado por el sector de la salud estatal, los servicios de atención privados, las organizaciones comunitarias orientadas a la salud, las universidades, las municipalidades, las compañías farmacéuticas, la Comisión Nacional de Emergencias y los organismos de cooperación internacional y toda entidad que pueda mejorar y contribuir con la salud de los ciudadanos.

El sector público de salud está integrado por el Ministerio de Salud, la Caja Costarricense de Seguro Social, el Instituto Costarricense de Acueductos y

Alcantarillados y otras instituciones públicas como la Universidad de Costa Rica encargadas de proteger y mejorar el estado de la salud de la población.

El Ministerio, como ente rector del sistema, cumple con las funciones de gestionar y dirigir la política, regulación sanitaria, investigación, registro y desarrollo de medicamentos, asimismo el material biomédico

La Caja Costarricense de Seguro Social es la entidad que presta la mayoría de estos servicios integrales a sus asegurados, desde la producción, investigación, desarrollo, promoción, educación de medicamentos con el fin de llevar a cabo un desarrollo integral de la salud de los pacientes. Para el sistema Costarricense de Salud no existen copagos o diferenciales que se deban pagar como es en el caso de la utilización de seguros privados donde se paga un porcentaje por tener acceso a un sistema de salud. En el caso del sector privado este mismo es financiado por el pago directo del cliente o mediante la política de seguro privado.

Es importante entender que dentro de este sistema de Salud debemos conocer los reglamentos técnicos y políticas necesarias para poder traer un medicamento al país.

2.8 Ministerio de Salud.

El Ministerio de Salud, tiene como misión garantizar la protección y el mejoramiento del estado de salud de la población, mediante el ejercicio efectivo de la rectoría y el liderazgo institucional, con enfoque de promoción de la salud y participación social inteligente, bajo los principios de transparencia, equidad, solidaridad y universalidad. Para realizar sus funciones como Ente Rector en Salud en Costa Rica.

Figura IV. Funciones del Ministerio de Salud como ente rector en la salud de Costa Rica.



Fuente: Ministerio de Salud de Costa Rica.

Asimismo, es importante conocer el proceso de registro de medicamentos en Costa Rica con el fin de cumplir con las leyes, normativas y reglamentos estandarizados por el Ministerio de Salud. Es por eso mismo que Costa Rica y Centroamérica se basan en el Reglamento Técnico Centroamericano RTCA PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, MEDICAMENTOS PARA USO HUMANO. REQUISITOS DE REGISTRO SANITARIO y es importante conocer las siguientes definiciones:

Acondicionamiento: Todas las operaciones, incluidas el llenado y el etiquetado, necesarias para convertir un producto a granel en un producto terminado.

Autoridad reguladora: Autoridad responsable de la regulación sanitaria en cada país o región.

Autoridad reguladora de referencia regional: Es la autoridad reguladora nacional competente y eficiente en el desempeño de las funciones de regulación sanitaria recomendadas por la OPS/OMS, para garantizar la calidad, inocuidad y eficacia de los medicamentos y productos biológicos.

Autoridad reguladora estricta: Son aquellas definidas en el proceso de precalificación de productos farmacéuticos de la OMS.

Buenas Prácticas de Manufactura: Conjunto de procedimientos y normas destinados a garantizar la producción uniforme de los lotes de productos farmacéuticos que cumplan las normas de calidad.

Certificado de libre venta: Documento expedido por la Autoridad Reguladora del país o región de origen, o procedencia, en donde se certifica que el medicamento a que se refiere el certificado tiene su registro vigente y está autorizado para la venta en ese país.

En el caso de fabricación por terceros o filiales y que el producto no se comercialice en el país de origen, podrá ser expedido por la autoridad reguladora del país del titular.

Certificado de producto farmacéutico: Certificación propuesta por la OMS y emitida por la Autoridad Reguladora del país o región de origen o procedencia, como parte del sistema de certificación de la calidad de los productos farmacéuticos objeto de comercio internacional. En el caso de fabricación por terceros o filiales y que el producto no se comercialice en el país de origen, podrá ser expedido por la Autoridad Reguladora del país del titular.

Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura: Documento expedido por la Autoridad Reguladora del país en el cual se encuentra ubicado el laboratorio fabricante donde se certifica que el laboratorio cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura.

Co-empaque: Forma de presentación de dos o más productos previamente registrados que se comercializan en forma conjunta para el tratamiento de una patología específica.

Contrato de fabricación: Documento legal celebrado entre el titular del medicamento y el fabricante en el cual se establecen las condiciones, compromisos y demás circunstancias para la fabricación de uno o más productos.

Denominación común internacional: Nombre recomendado por la OMS para los ingredientes activos de los medicamentos.

Documento oficial: Aquel emitido por la Autoridad Reguladora o la Autoridad Competente del Estado Parte cuando aplique.

Etiquetado o rotulado: Es toda inscripción o leyenda que identifica al producto, que se imprima, adhiera o grave en el envase o empaque primario, y/o envase o empaque secundario.

Envase o empaque primario: Recipiente dentro del cual se coloca directamente el medicamento en la forma farmacéutica terminada.

Envase o empaque secundario: Recipiente dentro del cual se coloca el envase primario que contiene al medicamento en su forma farmacéutica terminada para su distribución y comercialización.

Entidad química: Grupo funcional del principio activo que es responsable de la acción fisiológica o farmacológica. Se entiende que comparten una entidad química todos aquellos polimorfos, isómeros y aquellos derivados con partes unidas a la entidad química que constituyen un Ester, éter, sal, (incluyendo una sal con uniones de hidrógeno o coordinadas), u otro derivado no covalente tales como los complejos entre otros.

Equivalente farmacéutico: Medicamento que contiene idénticas cantidades de los mismos principios activos del producto al que es equivalente, la misma sal o éster del principio activo, en idénticas formas farmacéuticas, pero que puede o no contener los mismos excipientes. En consecuencia, dos equivalentes farmacéuticos pueden mostrar diferentes bio disponibilidades, magnitudes y perfiles temporales de sus actividades farmacológicas.

Fabricación o manufactura: Todas las operaciones involucradas en la compra de materiales y productos, producción, acondicionamiento, control de calidad, aprobación, almacenamiento, distribución del producto terminado y los controles relacionados.

Fabricación por terceros: Fabricación nacional o extranjera realizada dentro de los límites de una contratación previa entre el titular del medicamento y el fabricante, siendo el titular el responsable del producto.

Inserto, prospecto o instructivo: Información técnico-científica que se adjunta al producto terminado, el cual debe contener los datos necesarios para el uso seguro y eficaz del medicamento que lo contiene.

Laboratorio fabricante: Entidad autorizada con instalaciones diseñadas, para realizar todas las operaciones que involucren la fabricación de productos farmacéuticos.

Medicamento multiorigen: Producto que es equivalente farmacéutico y que puede o no ser equivalente terapéutico. Los medicamentos multiorigen que son equivalentes terapéuticos son intercambiables.

Medicamento huérfano: El que se destina al tratamiento de una enfermedad rara, grave o que produzca incapacidad y cuyo interés comercial resulta poco probable, o sin medidas de estímulo. Van destinados a un reducido grupo de pacientes, pero responde a necesidades de salud pública.

Modificaciones post-registro: Modificaciones al registro sanitario de un producto farmacéutico posterior al otorgamiento de su registro.

Monografía del producto: Descripción científica – técnica del perfil de seguridad y eficacia de un medicamento o producto farmacéutico.

País de origen: País donde se fabrica el producto. En caso de que en la fabricación intervenga más de un laboratorio fabricante, el país de origen es aquel en que se realiza la fabricación de al menos el producto a granel.

País de procedencia: País desde donde se distribuye, acondiciona o exporta el producto. Siempre que estos intervengan en el proceso de fabricación; al menos hasta el empaque primario.

País del titular: País donde está domiciliado el titular del producto.

Preparaciones magistrales: Producto medicinal elaborado por el farmacéutico en una farmacia para atender una prescripción o receta médica de un paciente individual.

Principio activo: Sustancia dotada de un efecto farmacológico específico o que, sin poseer actividad, al ser administrado en el organismo la adquiere luego que sufren cambios en su estructura química.

Producto farmacéutico o medicamento: Sustancia simple o compuesta, natural, sintética, o mezcla de ellas, con forma farmacéutica definida, empleada para diagnosticar, tratar, prevenir enfermedades o modificar una función fisiológica de los seres humanos.

Producto a granel: Producto que ha pasado por todas las fases de producción excepto el empaque primario.

Producto terminado: El que está en su envase definitivo, rotulado y listo para ser distribuido y comercializado.

Profesional responsable: Profesional farmacéutico o químico farmacéutico responsable del trámite de registro sanitario ante la Autoridad Reguladora, autorizado por el titular del medicamento o su representante legal a través de un poder otorgado de acuerdo con la legislación de cada Estado Parte.

Registro sanitario: Aprobación por la autoridad reguladora de un país para la comercialización de un medicamento, una vez que el mismo ha pasado el proceso de evaluación relativo a la calidad, eficacia y seguridad.

Representante legal: Persona natural o jurídica que reside en el país donde se tramita el registro, autorizada por el titular del medicamento, a través de un poder otorgado de acuerdo con la legislación de cada Estado Parte, para que responda ante la Autoridad Reguladora.

Sistema envase-cierre: Conjunto de materiales de empaque que contienen y protegen la forma farmacéutica, incluye tanto el empaque primario, como el secundario si este último tiene la función de proporcionar protección adicional al producto.

Titular del producto o titular del registro: Persona natural o jurídica propietaria del producto.

Adicionalmente es importante conocer que de este RTCA de Registro Medicamentos se derivan los siguientes RTCA enfocados en las condiciones especiales que requiere cada medicamento, con el fin de asegurar la calidad, eficacia y seguridad de estos.

RTCA Productos Farmacéuticos. Reglamento de Validación de Métodos Analíticos para la Evaluación de la Calidad de los Medicamentos en su versión vigente.

RTCA Productos Farmacéuticos. Etiquetado de Productos Farmacéuticos para Uso Humano en su versión vigente.

RTCA Productos Farmacéuticos. Estudios de Estabilidad de Medicamentos para Uso Humano en su versión vigente.

RTCA Productos Farmacéuticos. Medicamentos para Uso Humano. Verificación de la Calidad en su versión vigente.

RTCA Productos Farmacéuticos. Medicamentos de Uso Humano. Buenas Prácticas de Manufactura para la Industria Farmacéutica en su versión vigente.

En el caso de medicamentos especializados o de nueva generación como los medicamentos biológicos y biotecnológicos serán registrados de conformidad con la legislación nacional de cada Estado Parte. Mientras un Estado Parte no cuente con una legislación nacional para el registro de medicamentos biológicos y biotecnológicos, a

estos productos se les aplicará el presente reglamento técnico. En el caso de los suplementos nutricionales o alimenticios, los productos homeopáticos, los radiofármacos y los medicamentos huérfanos, en tanto no exista un reglamento armonizado a nivel regional, se aplicará la legislación de cada Estado Parte.

Los estados que conforman este reglamento son Guatemala, Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

Conociendo estos reglamentos y definiciones y cumpliendo con ellos en cada registro sanitario de medicamentos que se realice Cuestamoras Salud podrá importar, distribuir, comercializar, promocionar todo medicamento que cumpla con la autoridad reguladora en este caso el Ministerio de Salud de Costa Rica.

Es importante destacar que cada registro sanitario tendrá una vigencia de 5 años reservándose la Autoridad Reguladora el derecho de suspender o cancelar el mismo cuando haya razones sanitarias de carácter científico técnico o legales debidamente justificadas.

Es importante conocer este proceso de registro sanitarios, debido a que en el análisis de mercado y acorde al foco que desee darle Cuestamoras Salud de los productos que desea encontrar para comercializar en el país deberá ajustar sus requisitos ya que estos varían acorde a la regulación del RTCA y CCSS.

Existen medicamentos de alta especialidad, como biológicos, biosimilares, oncológicos y bio equivalente, donde sus requisitos se extienden con el fin de asegurar la calidad, eficacia y seguridad del medicamento para el uso en humanos.

Cabe destacar que estos medicamentos en el caso de la Caja Costarricense del Seguro Social se exigen como mínimo estar inscritos en un país de alta referencia como lo son Estados Unidos, Europa, Australia, Nueva Zelanda, Japón, Noruega y otros, por lo que la empresa deberá tomar en cuenta las necesidades del mercado y de las instituciones públicas que requieran los medicamentos.

2.9 Nuevos negocios y oportunidades

En la búsqueda de nuevos negocios y oportunidades la empresa de plantear muy bien la forma en que desea desarrollar y definir la estrategia del negocio tomando en cuenta la definición de administración:

para (Griffin, 2011) La administración la define como: El conjunto de actividades (incluye planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidos a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz (p. 5).

Los autores (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración Una perspectiva global y empresarial, 2018) Menciona la administración como “el proceso de mantener un ambiente donde los individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (p. 5).

En la empresa Cuestamoras Salud es indispensable contar con una buena gestión administrativa ya la misma brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen. Una nueva administración hace que mejore la productividad hace que se mantenga al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad.

La administración abarca temas tan amplios como la situación existente de la organización, los procesos que se desarrollan en las diversas unidades funcionales, los perfiles de riesgos a los que está expuesta, tanto la organización como las áreas que la componen y los lineamientos gubernamentales que en ésta deben de ser de acatamiento obligatorio.

De la misma manera busca una planificación para que el proceso administrativo se claro y se defina con anticipación como se debe hacer y cómo lograrlo.

Según (Koontz, Weihrich & Cannice, Administración Una perspectiva global y empresarial, 2018) La planificación sirve para “seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos, requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas”. (p.119)

Es por esta misma razón que el establecer un plan y objetivos nos permitirán implementar las actividades específicas para que podamos llegar a un resultado específico para lograr alcanzar una meta y asimismo Cuestamoras Salud pueda gestionar la incertidumbre y riesgo de cada nuevo negocio, con el fin de que el

departamento seleccionado pueda desarrollar un nuevo portafolio de productos farmacéuticos dentro de los próximos años y así poder aumentar la rentabilidad del negocio.

2.9.1 Análisis de Mercado

La empresa Cuestamoras Salud debe realizar un análisis de mercado donde deberá recopilar más información del sector en el que quiere participar, asimismo esta información debe ser de carácter macroeconómico y microeconómico, que por la naturaleza de su negocio mucha información se encuentra analizada y dentro de la empresa, sin embargo, se deberán realizar los ajustes necesarios para poder determinar los objetivos y mejorar la toma de decisiones. Dentro de este análisis se deberá tomar en cuenta no solamente los principales competidores sino también lo que no reflejan un amplia venta o share de mercado grande, ya que estos se pueden situar en medicamentos muy especializados. Por otra parte, se debe llevar a cabo un constante análisis de precios junto al de competidores ya que al ser un mercado de alto valor y rentabilidad constantemente se encuentran nuevos competidores y precios.

Adicionalmente se debe introducir una persona con amplia experiencia en el desarrollo de negocios y específicamente en este campo ya que debe comprender el ciclo del negocio, así como sus necesidades, riesgos, oportunidades, amenazas y fortalezas, como es en el caso de medicamentos especializados que requiere un conocimiento amplio de requisitos de registro sanitario extendiéndose hasta las instituciones públicas.

2.9.2 Búsqueda de productos

La búsqueda de productos se determinará acorde al análisis de mercado donde se priorizará medicamentos de la siguiente manera:

- Menos competidores, elegir y priorizar los medicamentos que solo cuentan con uno o dos competidores.
- Medicamentos de alto valor y mayor rentabilidad.
- Medicamentos especializados y que requieren requisitos adicionales.
- Medicamentos genéricos

Acorde a la elección de estos medicamentos y el análisis de cada uno se deberá buscar globalmente empresas que lo fabriquen y puedan vender el producto terminado o que tengan licencias.

En el caso de licencias es un negocio que se puede dar para ambos mercados retail y non retail. Este negocio consiste en una empresa encargada o laboratorio que vende el producto con todos los requisitos específicos que requieren la región en la que usted se encuentra. Es decir, la empresa realiza un análisis de negocio, mercado y comercialización para vender la licencia del producto y que usted pueda registrarlo y comercializarlo. Asimismo, ellos proveen todos los documentos necesarios para cumplir con los requisitos y estándares solicitados. Muchas veces las licencias se ceden de forma regional o por país dependiendo del negocio y el incentivo que se esté dispuesto a pagar, por lo que la negociación puede ser muy amplia en términos de oportunidad y agresiva acorde al análisis del mercado del producto.

En el caso de contrato de manufactura existen diversas formas de negociar, sin embargo, la más común es que el fabricante provee los documentos para cumplir con los requisitos técnicos y posterior a eso la empresa comercializa el producto acorde al mercado que se encuentre público o privado, sin embargo, puede validar que en este tipo de negocio las barreras y riesgos son mayores ya que las oportunidades y negociaciones son muy amplias. Es importante destacar que se debe asegurar la calidad y buenas prácticas de manufactura del producto ya que esto en el futuro puede ocasionar riesgos altos que pueden trasladarse a ganancias o pérdidas de la empresa.

Una forma de encontrar productos es a través de ferias internacionales de fabricantes, donde podemos encontrar empresas que se dedican a proveer licencias o fabricar medicamentos con contratos de manufactura, de igual manera la búsqueda de productos se puede realizar de diferentes maneras, sin embargo, es importante contemplar los requisitos y estándares de calidad que se desean ya que se encuentran productos de calidad alta, media y baja, asociada a las buenas prácticas de manufactura.

2.9.3 Negociación

Es importante validar los tipos de negociación que se quieren llevar a cabo en cada negocio, ya que en el negocio de licencias se exige un incentivo o pago por obtener la molécula, sin embargo, normalmente las empresas que se dedican a licenciar productos

cuentan con estándares de alta referencia y son moléculas que poseen uno o dos competidores en el mercado, pero se debe tomar en cuenta ese incentivo o royalty ya que puede ir de diez mil dólares a millones de dólares para obtener el producto.

En el caso del contrato de manufactura los precios y negociaciones pueden ser más amplias ya que se está negociando directamente con el fabricante por lo que la rentabilidad puede aumentar y está sujeta al riesgo que el distribuidor desee adquirir, sin embargo el riesgo de manufactura de igual manera es asumido por el mismo distribuidor ya que en muchos casos los fabricantes trasladan dicho riesgo, por lo que es importante negociar las condiciones del contrato que sean explícitas y claras ya que el resultado puede traer grandes beneficios o pérdidas.

2.9.4 Registro Sanitario

Los registros sanitarios se deben llevar a cabo con los reglamentos técnicos centroamericanos, pero es importante contar con personal de experiencia que entienda las necesidades que cada reglamento exige. Al ser productos para uso humano son condiciones y especificaciones poseen un alto estándar con el fin de asegurar la calidad, eficacia y seguridad. Los registros sanitarios pueden tardar de seis meses a un año, por lo que la planificación del análisis, búsqueda, negociación, registro y comercialización deben estar muy bien coordinados con el fin de poder llegar a tiempo a las licitaciones en el caso del mercado público y mercado privado si aplica.

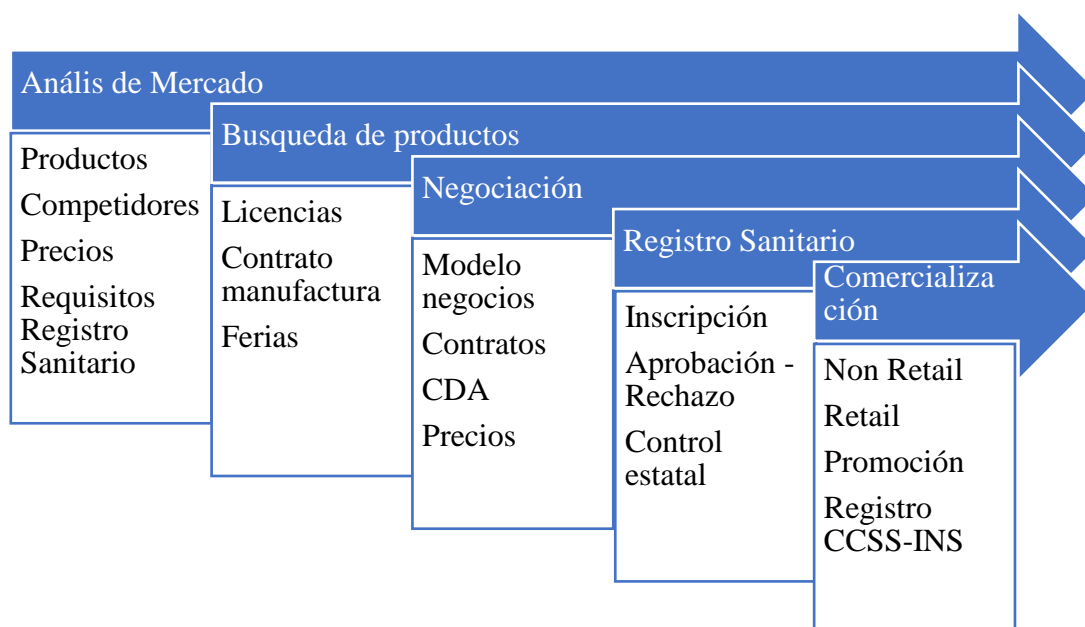
De igual manera una vez que el producto cuenta con registro sanitario este debe contar con control estatal y existen dos maneras de que este se realice. Una es que lo realice la Caja Costarricense del Seguro Social en el caso que usted gane una licitación y en la primera entrega del producto el reporte de análisis la CCSS reporte el control estatal al Ministerio Salud o que la empresa someta el control estatal a LAYAFA asumiendo el costo que normalmente se da para mercado privado o productos muy específicos.

2.9.5 Comercialización

La comercialización del producto se puede dar una vez que se cuente con registro sanitario y control estatal. En este caso una vez que se cumpla con estos requisitos se puede comercializar el producto a nivel privado (retail market) o participar en una licitación de la CCSS o del INS.

Se debe tomar en cuenta que, para participar en el negocio de licitaciones de la CCSS y el INS que son las dos entidades públicas que compran más medicamentos se deben precalificar los medicamentos bajo el reglamento de precalificados de cada institución. En el caso de la CCSS exigen el registro sanitario ante el Ministerio de Salud y el cumplimiento de la ficha técnica establecida por la institución. En caso de no cumplir con la ficha técnica se debe solicitar una ampliación de ficha al área de medicamentos y terapéutica clínica de la CCSS con el fin de que aprueben nuevos estándares o especificaciones. Una vez que se establece a nivel técnico que se cumple con la ficha técnica se procede a precalificar el medicamento ante la institución y en caso de recibir la aprobación se actualizará el registro de precalificados de la institución donde la empresa que cuente con ese medicamento podrá participar en análisis de mercado y la nueva licitación que se dé a futuro con el fin de promover mayor competitividad en el mercado.

Figura V. Nuevos Negocios y Oportunidades.



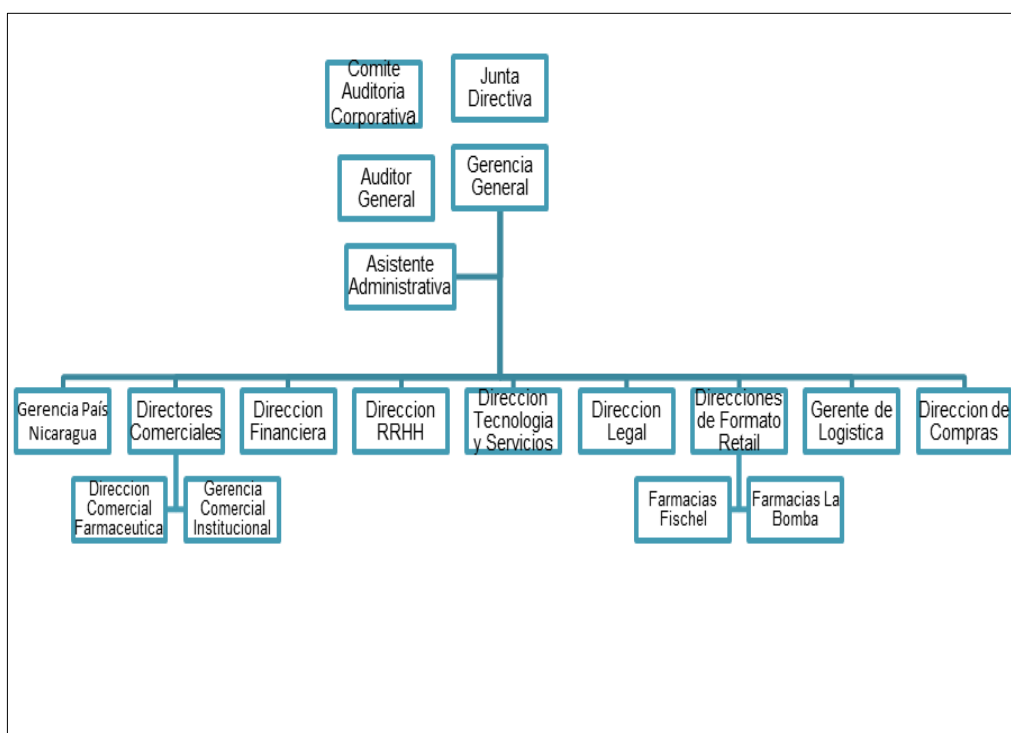
Fuente: Cuestamoras Salud S.A.

2.10 Organigrama de Directores y Gerencia de Cuestamoras Salud.

El organigrama de la empresa cuenta con una cantidad de aproximadamente 500 empleados y nos brinda un esquema importante con respecto a la misión y visión de esta y como esta desea continuar con el desarrollo del negocio. Es claro que una empresa con una base sólida de experiencia y bajo el mando de una junta directiva y gerencia

general buscan el crecimiento constante y la apertura de nuevos negocios, con el fin de poder expandirse en el mercado y mejorar la rentabilidad de su negocio. Asimismo, lo podemos validar en su esquema de direcciones y gerencia donde cada unidad tiene una meta que es expandir su negocio y mejorar la calidad de sus servicios haciéndolos más eficientes, atractivos y rentables versus su competencia. De la misma manera se busca encontrar nuevas propuestas de valor con la meta de encontrar nuevos proveedores y ser un socio de excelencia.

Figura VI. Estructura de Dirección y Gerencia de Cuestamoras Salud S.A.



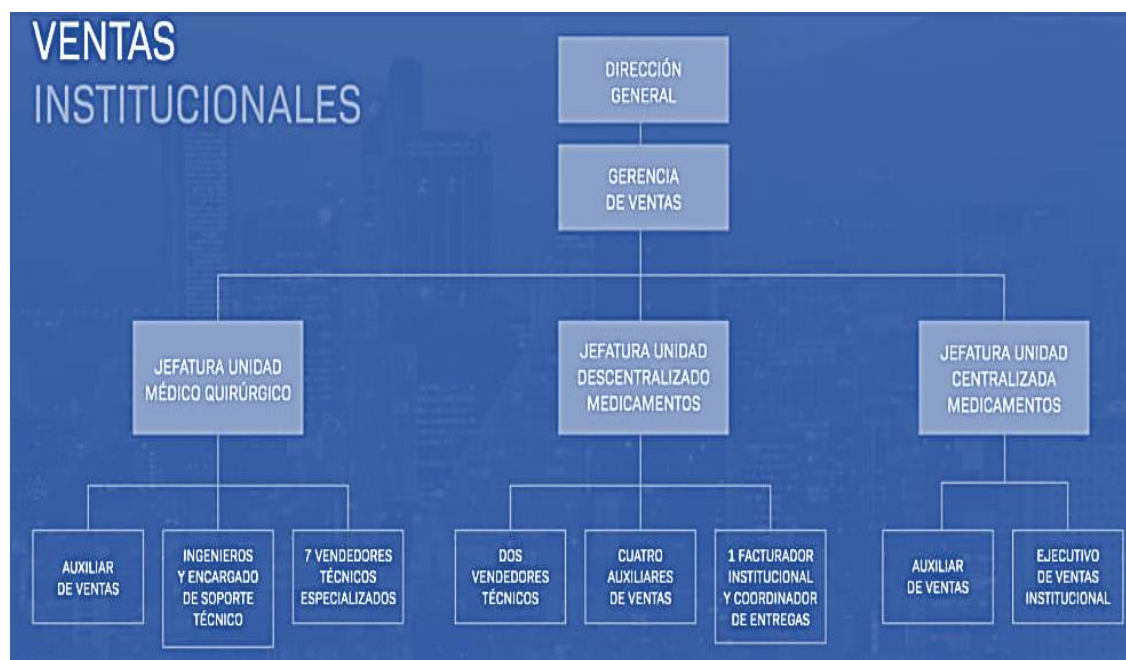
Fuente Cuestamoras Salud.

2.11 Organigrama del departamento de ventas institucionales.

El organigrama del departamento de ventas institucionales cuenta con un aproximado de 200 empleados y nos muestra como la gestión y proceso actual nos puede ayudar a validar y trabajar las nuevas oportunidades y la generación del portafolio nuevo de productos. Es decir, Cuestamoras Salud cuenta con la organización completa para llevar a cabo este proyecto, donde podrá analizar el mercado, buscar los productos, negociar, registrar los productos a través de otro departamento y comercializarlos, sin embargo, debemos destacar que su actual organización puede gestionar la mayoría de los procesos

y buscar personas con experiencia para el desarrollo del nuevo portafolio que se estaría incorporando al organigrama.

Figura VII Estructura del Departamento de Ventas Institucionales de Cuestamoras Salud S.A.



Fuente Cuestamoras Salud.

CAPÍTULO III. Análisis del Proceso Actual de Empresa que Afecta las Finanzas.

3.1 Naturaleza del Negocio

La actividad principal de la Compañía consiste en la distribución y venta de productos farmacéuticos y de cuidado personal, provistos por fabricantes nacionales y extranjeros. En el curso normal de sus operaciones comerciales, la Compañía realiza transacciones importantes con partes relacionadas.

La empresa se caracteriza por ser líder en el mercado por su amplio catálogo. No obstante, Cuestamoras Salud desea ampliar su negocio, por lo que realiza búsqueda y comercialización de nuevos productos, para ofrecer al mercado Costarricense, además búsqueda de nuevos proveedores, con el fin de maximizar ventas y abaratar costos, para que a futuro se vea reflejado en mejores rendimientos para la organización.

3.2 Bases de Presentación Financiera y Toma de Decisiones

Los estados financieros de la Compañía son preparados según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Los estados financieros han sido preparados sobre la base del costo histórico, Por lo general, el costo histórico se basa en el valor razonable de la contraprestación otorgada a cambio de los bienes y servicios.

El valor razonable: Es el precio que se recibiría al vender un activo o se pagaría al transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes del mercado a la fecha de medición, independientemente de si ese precio es directamente observable o estimado usando otra técnica de valuación. Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Compañía toma en cuenta las características del activo o pasivo si los participantes del mercado toman en cuenta esas características al valorar el activo o pasivo a la fecha de medición. El valor razonable para efectos de medición o revelación en estos estados financieros se determina sobre esa base, excepto por las transacciones de pagos basados en acciones que se encuentran dentro del alcance de la NIIF 2, las transacciones de arrendamiento, dentro del alcance de la NIC 17 y las mediciones que tienen ciertas similitudes con el valor razonable pero que no son valor razonable, como el valor neto realizable en la NIC 2 o el valor en uso en la NIC 36. Además, para efectos de información financiera, las mediciones del valor razonable se categorizan en Nivel 1,

2 y 3 con base en el grado hasta el cual las entradas a las mediciones del valor razonable son observables y la importancia de las entradas para las mediciones del valor razonable en su totalidad, que se describen a continuación:

- Nivel 1 - Son precios cotizados (no ajustados) en mercados activos para activos y pasivos idénticos para los cuales la entidad tiene acceso a la fecha de medición.
- Nivel 2 - Son entradas, diferentes a los precios cotizados incluidos en el Nivel 1, que son observables para un activo o pasivo, ya sea directa o indirectamente.
- Nivel 3 - Son entradas no observables para un activo o pasivo.

3.3 Principales Políticas Contables

Se presenta un resumen de las principales políticas contables utilizadas en la preparación de los estados financieros:

Moneda y Transacciones en Moneda Extranjera: Los registros contables de la Compañía se mantienen en colones costarricenses (¢), moneda de curso legal en Costa Rica. La Administración ha definido el colón costarricense como su moneda funcional de acuerdo con la NIC 21. Las transacciones efectuadas en moneda extranjera se registran a la tasa de cambio vigente en la fecha de la transacción. Los activos y pasivos en moneda extranjera al final de cada período contable son ajustados a la tasa de cambio vigente a esa fecha. Las diferencias cambiarias originadas de la liquidación de activos y obligaciones denominadas en moneda extranjera y por el ajuste de los saldos a la fecha de cierre son registradas en los resultados del período en que ocurrieron.

Uso de Estimados: Los estados financieros son preparados de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, y, en consecuencia, incluyen montos que están basados en el mejor estimado y juicio de la Administración. Los resultados reales pudieran diferir de tales estimados. Los estimados hechos incluyen las estimaciones para la vida útil de los inmuebles, maquinaria y equipo de operación, y otros activos, así como las provisiones de gastos acumulados y estimaciones para cuentas por cobrar e inventario obsoleto, principalmente.

Efectivo y Equivalentes de Efectivo: El efectivo y sus equivalentes incluyen el saldo en caja y bancos, los depósitos a la vista y las inversiones a corto plazo (de alta liquidez), cuyo vencimiento original no supere los tres meses, si existiesen.

Estimación para Incobrables: La estimación para cuentas de cobro dudoso o incobrables se registra, cuando aplica, con cargo a los resultados de operación. Esta estimación se determina con base en una evaluación de la recuperabilidad de la cartera de documentos y cuentas por cobrar, basada en la morosidad existente, las garantías recibidas y el criterio de la Administración sobre la capacidad de pago de los deudores. Las cuentas reconocidas como incobrables se cargan a la estimación en el período en que se efectúa dicha determinación.

Inventario: El inventario de producto terminado está valuado al costo, el cual no supera su valor neto de realización, utilizando el método de costo promedio. El inventario en tránsito es valuado al costo según factura de compra. Por otra parte, se registra una estimación para valuación de inventarios obsoletos o dañados con base en estudios realizados sobre la obsolescencia y realización de las existencias.

Mobiliario, Maquinaria y Equipo: Estos activos son registrados inicialmente al costo de adquisición o construcción, según corresponda. Posteriormente se resta al mismo la depreciación acumulada o algún deterioro, en caso de requerirlo. Las adiciones y remplazos de importancia a los activos fijos son capitalizados, mientras que los desembolsos por mantenimiento, reparaciones y renovaciones menores que no mejoran al activo ni incrementan su vida útil son cargados contra los gastos de operación conforme se incurren. Cualquier ganancia o pérdida resultante de la venta o retiro de estos activos, se acredita o debita contra los resultados. La depreciación se registra a las tasas necesarias para amortizar el costo sobre su vida útil estimada, la cual es calculada por los métodos de línea recta, como se muestra a continuación: Mobiliario, Maquinaria y Equipo Vida Útil Estimada Mobiliario y equipo de oficina 10 - 5 años, Maquinaria y equipo 10 - 5 años.

Deterioro de Activos: Al cierre de cada período, la Compañía evalúa el valor registrado de sus activos tangibles e intangibles para determinar si existe alguna indicación de que dichos activos hayan sufrido una pérdida por deterioro. Cuando existe dicha indicación,

el monto recuperable de los activos es estimado a fin de determinar el importe de la pérdida, si la hubiera.

Reconocimiento de Ingresos: Los ingresos por ventas son reconocidos cuando los productos son despachados a los clientes y se han transferido al comprador los riesgos y ventajas derivados de la propiedad de los bienes, el importe de los ingresos es medido con fiabilidad, es probable que la Compañía reciba los beneficios económicos asociados con la transacción y los costos incurridos en relación con la transacción son medidos con fiabilidad. Los ingresos por ventas están presentados en el estado de resultados netos de descuentos y devoluciones.

Reconocimiento de Gastos: Los gastos se reconocen en su totalidad cuando se recibe el bien o el servicio. Otros gastos tales como los gastos por amortizaciones, se registran mensualmente con base en el plazo de amortización del activo respectivo; el gasto por depreciación se reconoce mensualmente con base en las tasas de depreciación indicadas anteriormente. Los intereses sobre préstamos e inversiones se reconocen con base en los saldos existentes al final de cada mes, y de acuerdo con el método de la tasa de interés efectiva.

Reserva Legal: Se determina con base en la legislación vigente, la cual establece que de las utilidades anuales se deberá reservar un 5% hasta alcanzar el equivalente al 20% del capital social.

Prestaciones Sociales: De conformidad con la legislación laboral vigente, la Compañía debe pagar una indemnización a los empleados despedidos sin justa causa, empleados pensionados y a los familiares de los empleados fallecidos. La Compañía reconoce el 5% mensual sobre los salarios por concepto de prestaciones sociales a favor de los empleados asociados, mediante traspasos de fondos a la Asociación Solidarista. Estos montos son deducidos de la indemnización final, la cual se registra como gasto en el momento en que se incurre en la obligación. Adicionalmente, un 3% de los salarios pagados es trasladado a diferentes fondos de pensiones seleccionados por los empleados.

Instrumentos Financieros: Son registrados inicialmente al valor razonable y consisten en efectivo, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Luego de su reconocimiento inicial los instrumentos financieros se registran al costo amortizado, el valor registrado de los

instrumentos financieros de corto plazo se aproxima a su valor justo debido a su naturaleza circulante. La Compañía no ha suscrito contrato alguno que involucre instrumentos financieros derivados, tales como futuros, opciones y permutas financieras (swaps).

Impuesto sobre la Renta: Se determina según las disposiciones establecidas por las regulaciones tributarias vigentes. La provisión para el impuesto sobre la renta se registra con base en la utilidad contable de la Compañía, ajustada por los ingresos no gravables, gastos no deducibles y créditos fiscales. El impuesto sobre la renta diferido se contabiliza usando el método del pasivo y se aplica para aquellas diferencias temporales entre el valor en libros de los activos y pasivos y los valores utilizados para efectos fiscales. Los activos por impuesto diferido son reconocidos si existe una probabilidad razonable para su realización.

Nuevos Pronunciamientos Contables: Adopción de las Revisiones y de Nuevas Normas Internacionales de Información Financiera, las normas e interpretaciones han sido publicadas por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés).

Medición de la rentabilidad y toma de decisiones: En la actualidad CMS mide su rentabilidad y toma decisiones a través de la utilización de las diferentes herramientas de medición como los estados financieros que exige las NIIF Y las NIC mencionados anteriormente los cuales son: Estado de resultado, Estado de cambio en el patrimonio, Estado de flujo de efectivo y el Estado de situación financiera, para medir la efectividad de su negocio, por ello se asignan presupuestos a las diferentes dependencias dentro de la empresa y sus costos se estiman de acuerdo a las diversas necesidades que existen en cada área en el nivel operativo, que mes a mes y al final del año se revisan para ver su incidencia y aporte al crecimiento de las finanzas de la empresa. A continuación, se elabora una serie de análisis para conocer la situación actual de la empresa CMS:

3.4 Análisis Vertical y Horizontal

Estados de posición financiera				
Al 31 de diciembre de 2021 y 2022				
(Expresado en miles de Colones Costarricenses)				
	2021	2022	Análisis vertical	Análisis horizontal
Activos				
Activos corrientes				
Efectivo	₡ 812,556	₡ 791,240	7.31%	-2.62%
Cuentas por cobrar	₡ 5,686,207	₡ 6,285,328	58.10%	10.54%
Inventarios	₡ 2,759,174	₡ 3,693,686	34.15%	33.87%
Gastos pagados por anticipado	₡ 47,096	₡ 31,748	0.29%	-32.59%
Impuestos sobre renta diferido	₡ 28,921	₡ 11,915	0.11%	-58.80%
Total activos corrientes	₡ 9,333,954	₡ 10,813,917	99.97%	15.86%
Mobiliario, Maquinaria y Equipo neto	₡ 3,553	₡ 2,619	0.02%	-26.29%
Otros activos	₡ 989	₡ 989	0.01%	0.00%
Total	₡ 9,338,496	₡ 10,817,525	100.00%	15.84%
Pasivos y Patrimonio				
Pasivos corrientes				
Cuentas por pagar	₡ 4,562,485	₡ 4,920,350	45.48%	7.84%
Impuesto sobre la renta	₡ 6,998	₡ 90,669	0.84%	1195.64%
Gastos acumulados y otros pasivos	₡ 141,406	₡ 320,859	2.97%	126.91%
Total pasivo corriente	₡ 4,710,889	₡ 5,331,878	49.29%	13.18%
Total pasivo	₡ 4,710,889	₡ 5,331,878	49.29%	13.18%
Patrimonio				
Capital social	₡ 1,760,668	₡ 1,760,668	16.28%	0.00%
Reserva legal	₡ 141,571	₡ 184,473	1.71%	30.30%
Utilidades retenidas	₡ 2,725,368	₡ 3,540,506	32.73%	29.91%
Total patrimonio	₡ 4,627,607	₡ 5,485,647	50.71%	18.54%
Total	₡ 9,338,496	₡ 10,817,525	100.00%	15.84%

Fuente: Cuestamoras Salud S.A.

Al observar la estructura financiera de la empresa vemos que para el año 2022 sus activos a corto plazo representaban un 99.97% y un 0.03% a largo plazo y su apalancamiento es de un 49.29% deuda, pero es deuda comercial y la misma es a corto plazo y un 50.71% fondos propios o accionario.

También se observa que las mayores ponderaciones en activos dentro de la estructura financiera de la empresa para el año 2022 son: en cuentas por cobrar de 58.10%, en inventarios de 34.15% y en efectivo de 7.31% respectivamente, experimentando un crecimiento de un 10.54% en cuentas por cobrar y un 33.87% en inventarios con relación al año 2021 y un decrecimiento de un 2.62% en el efectivo.

Además, en la parte de pasivos y patrimonio vemos que la mayor ponderación dentro de la estructura es para el año 2022 de un 45.48% en cuentas por pagar, 32.73% en utilidades retenidas y 16.28% en el capital social, habiendo un crecimiento de un 7.84% en cuentas por pagar y un 29.91% en utilidades retenidas y manteniéndose constante el capital social.

En síntesis, casi en su totalidad la estructura operativa de la empresa es financiada con recursos propios y sus activos en su totalidad son todos funcionales en cuanto a la generación de valor.

Las cuentas por cobrar y los inventarios son los activos que tienen mayor incidencia dentro de dicha generación de valor, por lo que se recomienda una mayor rotación de ambas cuentas para cumplir con este objetivo, que a la postre beneficiara a la empresa en cuanto a mayor captación de recursos que le servirán para inversión dentro de la misma estructura operativa, como al cumplimiento de sus obligaciones.

Estado de ganancias o pérdidas y otros resultados integrales
Para los años terminados al 31 de diciembre de 2021 y 2022
(Expresados en miles de Colones Costarricense)

	2021	2022	Analisis vertical	Analisis horizontal
Ventas netas	₡ 18,157,104	₡ 22,477,703	100.00%	24%
Costo de ventas	-₡ 16,033,402	-₡ 19,866,583	-88.38%	24%
Utilidad bruta	₡ 2,123,702	₡ 2,611,120	11.62%	23%
<u>Gastos de operación</u>				
Ventas	-₡ 172,130	-₡ 364,194	-1.62%	112%
Distribución y logística	-₡ 342,755	-₡ 477,516	-2.12%	39%
Mercadeo	-₡ 305,045	-₡ 580,085	-2.58%	90%
Administración	-₡ 620,075	-₡ 198,713	-0.88%	-68%
Total gastos de operación	-₡ 1,440,005	-₡ 1,620,508	-7.21%	13%
Utilidad de operación	₡ 683,697	₡ 990,612	4.41%	45%
Otros ingresos (gastos)				
Gastos financieros	-₡ 6,771	-₡ 8,136	-0.04%	20%
Ingresos financieros	₡ 25,168	₡ 19,677	0.09%	-22%
Diferencias de cambio netas	₡ 77,538	₡ 143,955	0.64%	86%
Otros ingresos netos	₡ 45,233	₡ 71,555	0.32%	58%
Total otros ingresos neto	₡ 141,168	₡ 227,051	1.01%	61%
Utilidad antes del impuesto sobre la renta	₡ 824,865	₡ 1,217,663	5.42%	48%
Impuesto sobre la renta	-₡ 154,334	-₡ 359,623	-1.60%	133%
Resultado integral del año	₡ 670,531	₡ 858,040	3.82%	28%

Fuente: Cuestamoras Salud S.A.

Observando la estructura de resultados de la empresa vemos que las ventas aumentaron un 24% al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente a lo igual que los costos en ventas, también vemos que la utilidad bruta aumento en un 23%, dado también un aumento en las utilidades operativas de un 45% y utilidades antes de impuestos de un 48% lo cual repercute en un incremento en las utilidades del periodo de un 28% entre ambos años respectivamente.

Los resultados en cuanto a rentabilidad reflejan que operatividad de la empresa es buena, ya que cada vez se obtienen mejores rendimientos en cuanto al retorno de la inversión accionaria, esto debido al aumento en ventas, no obstante, se puede tener un mejor manejo de costos a través de una revisión de estos con el objetivo de generar más recursos que sirvan como fuente de apalancamiento del negocio.

3.5 Razones Financieras.

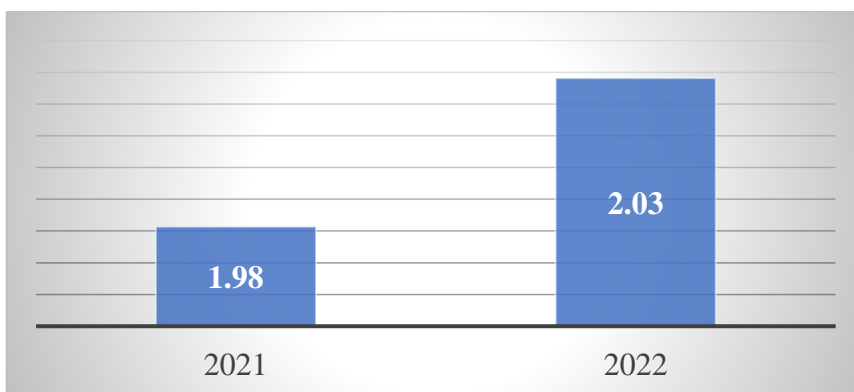
En este apartado se expondrá la situación actual de la empresa CMS en donde se analizarán una serie de indicadores financieros de cuatro grandes rubros como ser: liquidez, actividad, endeudamiento o apalancamiento y rentabilidad a través de las siguientes tablas y gráficos que nos dará un panorama más claro de donde está la empresa y hacia dónde se dirige a futuro.

Tabla IV Liquidez.

Indicadores	2021	2022
Razón circulante	1.98	2.03
Prueba acida	1.40	1.34

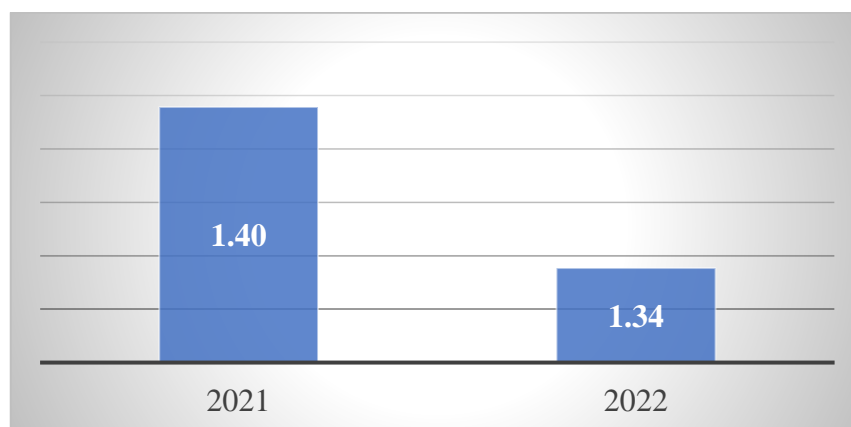
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico I. Razón Circulante.



Fuente: Elaboración propia.

La empresa CMS posee 0.05 veces más su capacidad en sus activos a corto plazo para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo al comparar los periodos 2021 y 2022 respectivamente.

Gráfico II Prueba Acida.

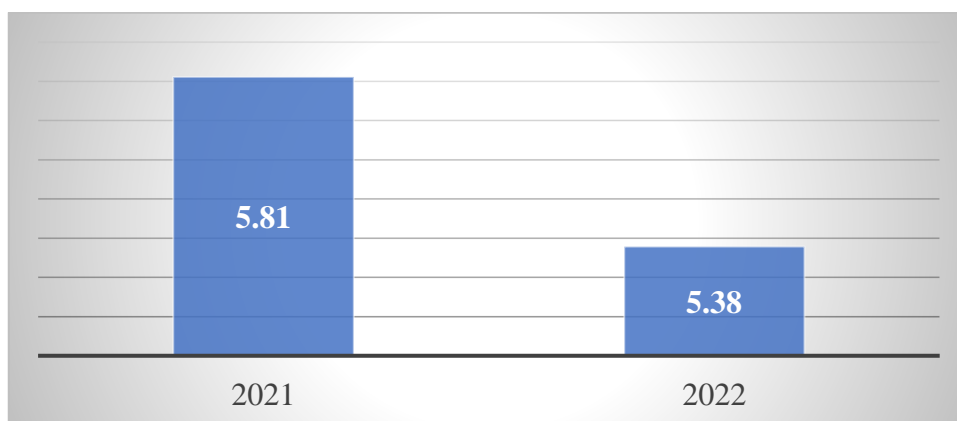
Fuente: Elaboración propia.

CMS posee 0.06 veces menos suficiencia en activos a corto plazo menos sus inventarios para cubrir sus deudas a corto plazo al comparar los periodos 2021 y 2022 respectivamente.

Tabla V. Actividad.

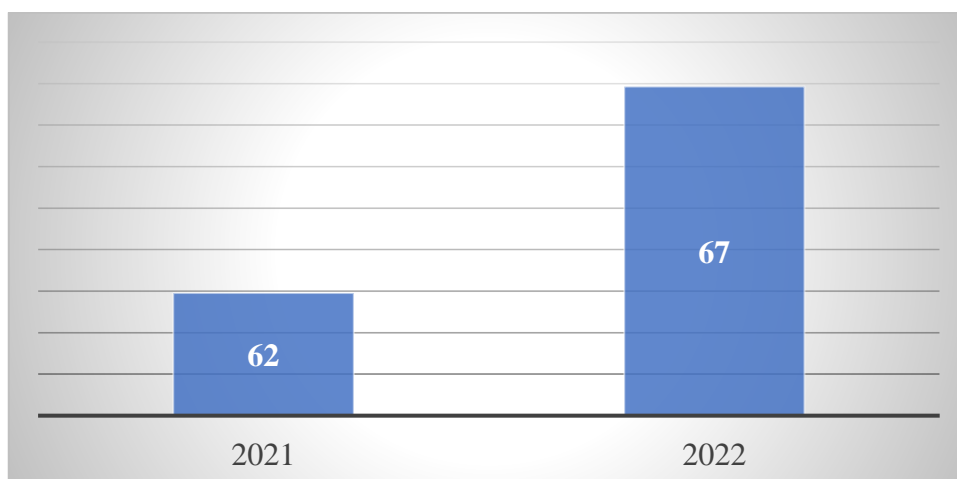
Indicadores	2021	2022
Rotación de inventario	5.81	5.38
Promedio medio de inventario	62	67
Rotacion de cuentas por cobrar	3.19	3.58
Promedio medio de cobro	113	101
Rotacion de cuentas por pagar	3.66	4.39
Promedio medio de pago	98	82
Rotación de activos totales	1.94	2.08
Rotación de activos fijos	5110.36	8582.55
Rotación de activos circulantes	1.95	2.08

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico IV. Rotación de Inventario

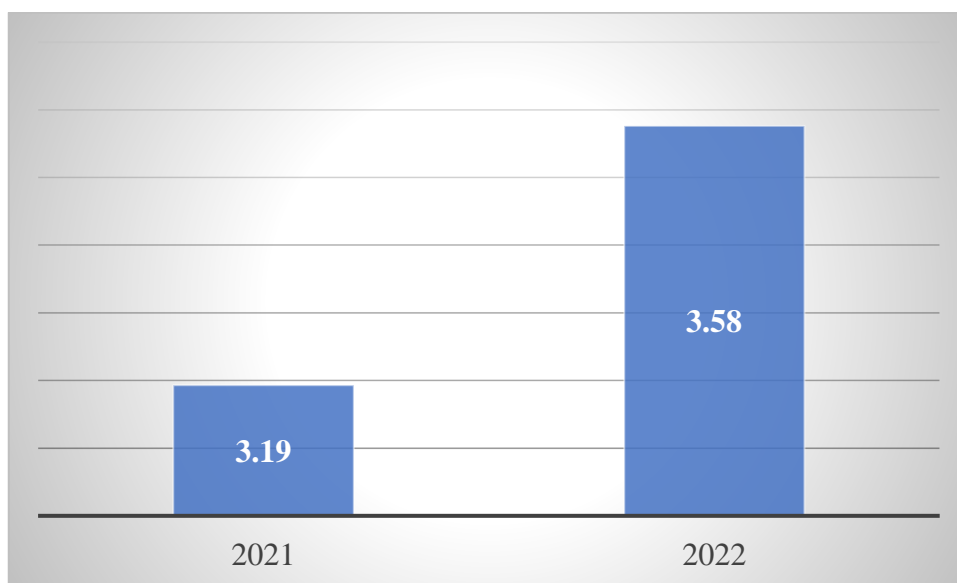
Fuente: Elaboración propia.

CMS ha disminuido en 0.43 veces la frecuencia en ventas de sus productos físicos al comparar los periodos 2021 y 2022 respectivamente.

Gráfico V. Promedio medio de Inventario

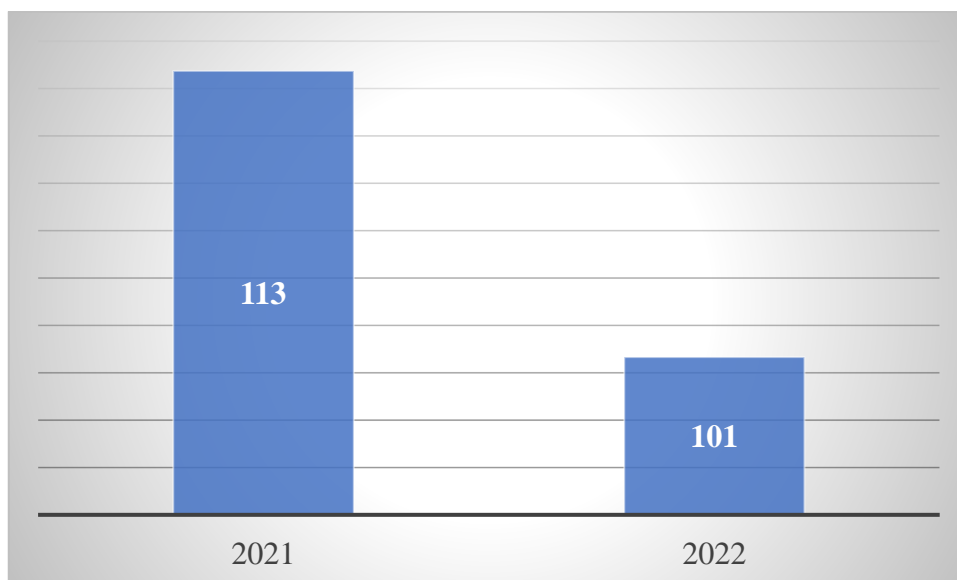
Fuente: Elaboración propia.

CMS emplea 5 días más en volver sus inventarios en efectivo para la compañía al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente.

Gráfico VI. Rotación de Cuentas por Cobrar

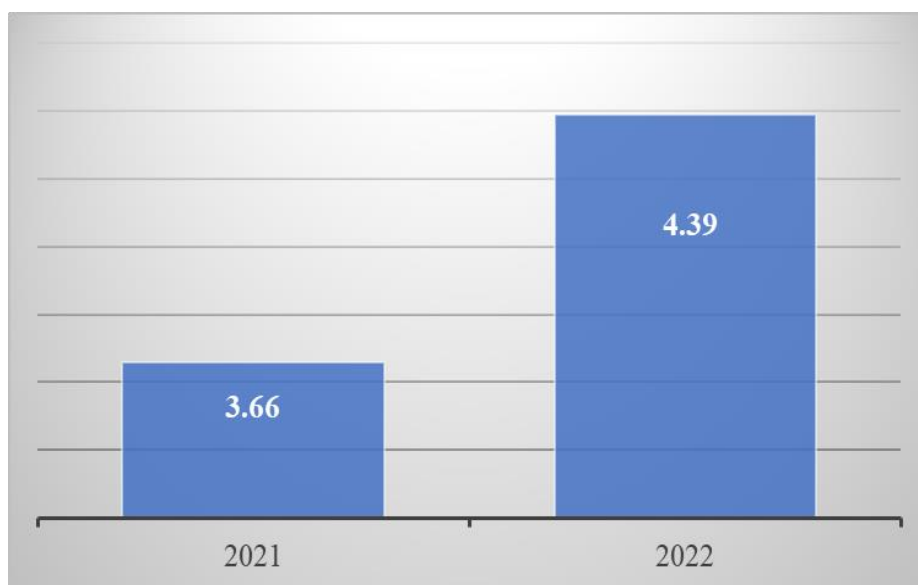
Fuente: Elaboración propia.

CMS rota 0.39 veces más sus cuentas por cobrar para volverlas liquidas al comparar los periodos 2021 y 2022 respectivamente.

Gráfico VII. Promedio Medio de Cobro

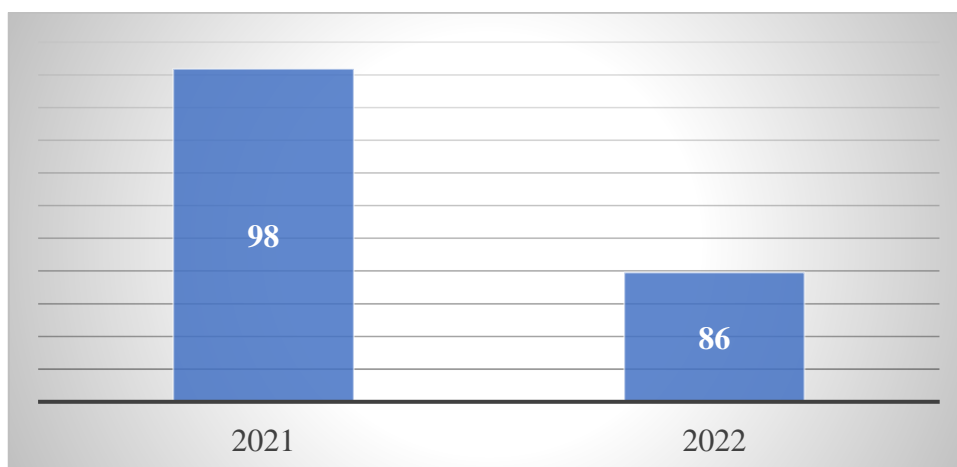
Fuente: Elaboración propia.

CMS está cobrando en 12 días menos sus clientes para recuperar sus ventas y volverlas en ingresos para compañía al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente.

Gráfico VIII. Rotación de cuentas por pagar

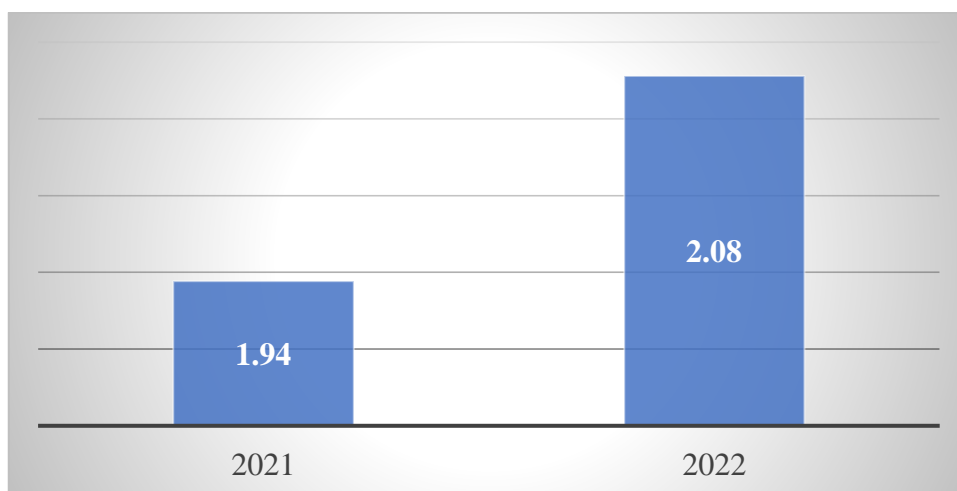
Fuente: Elaboración propia.

CMS rota 0.73 veces más sus cuentas por pagar a sus proveedores al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente.

Gráfico IX. Promedio medio de pago

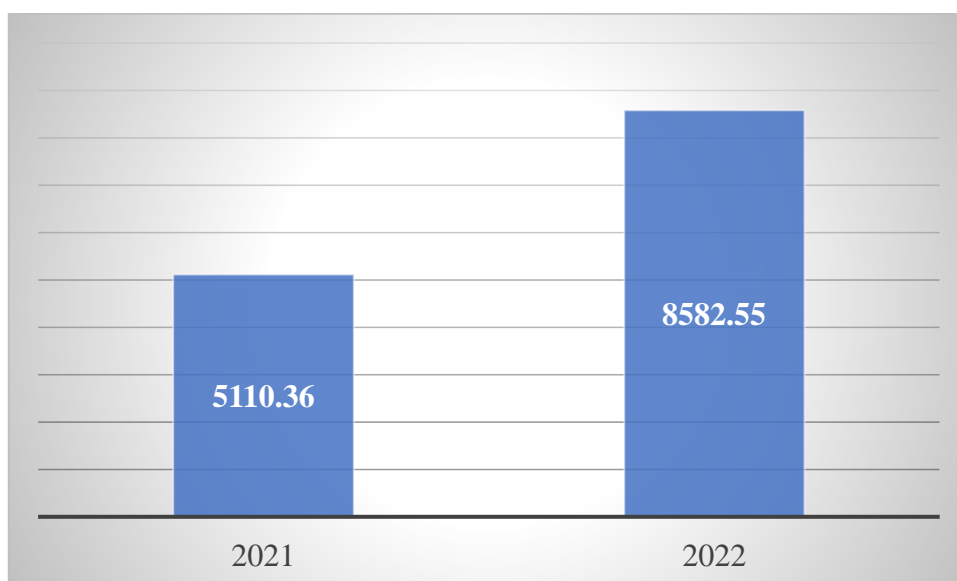
Fuente: Elaboración propia.

CMS paga 12 días más rápido sus deudas con sus proveedores al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente.

Gráfico X. Rotación de activos Totales

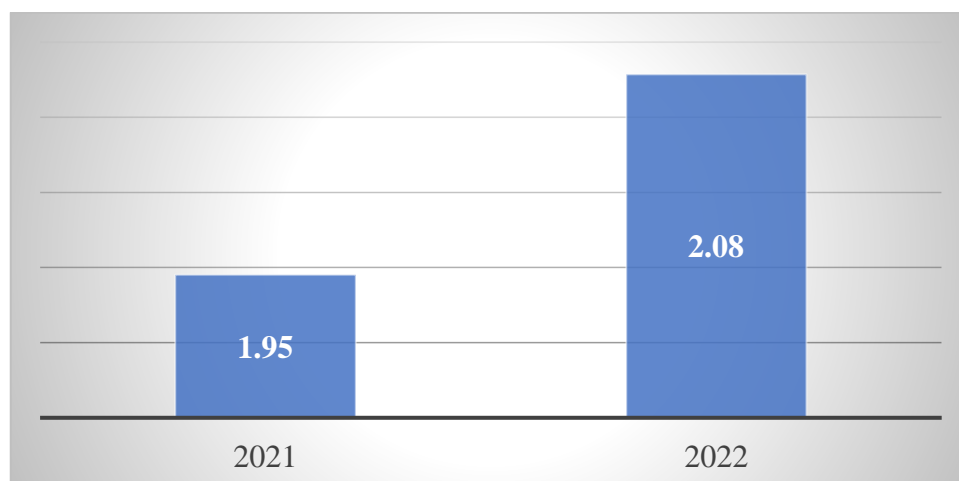
Fuente: Elaboración propia.

CMS rota 0.14 veces más todos sus activos para volverlos más líquidos al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente.

Gráfico XI. Rotación de Activos Fijos

Fuente: Elaboración propia.

CMS rota en 3,472.19 veces sus activos fijos para volverlos más líquidos al comparar los periodos 2021 y 2022 respectivamente.

Gráfico XII. Rotación de Activos Circulantes

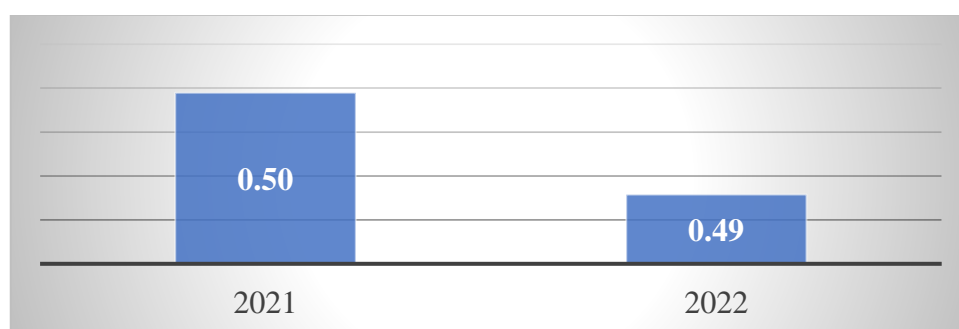
Fuente: Elaboración propia.

CMS rota 0.13 veces sus activos a corto plazo para volverlos más líquidos al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente.

Tabla VI. Endeudamiento y Apalancamiento

Indicadores	2021	2022
Razón deuda	0.50	0.49
Razón de endeudamiento	1.02	0.97

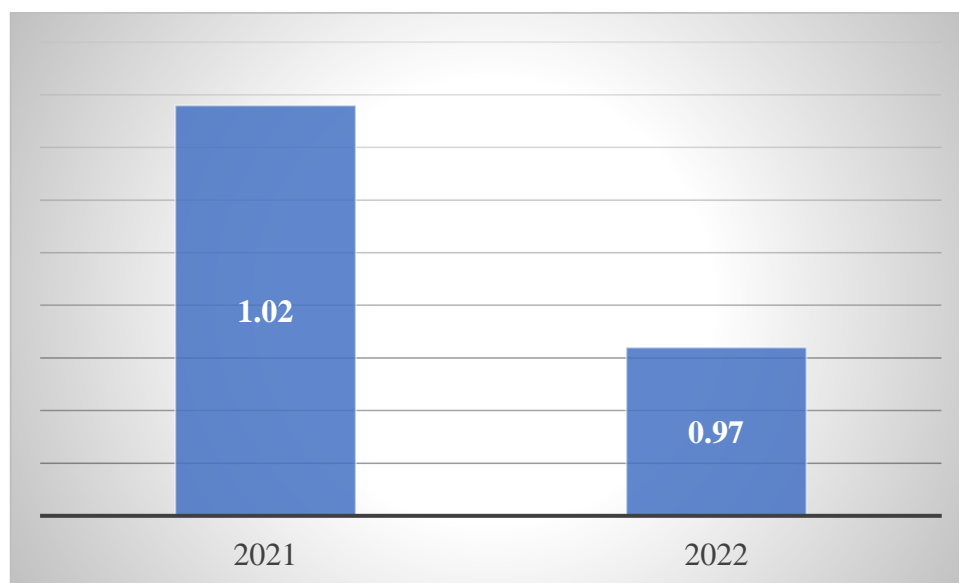
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico XIII. Razón Deuda

Fuente: Elaboración propia.

CMS debe la mitad de sus activos, aunque al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente vemos que disminuyó su deuda en un 1%.

Gráfico XIV. Razón de Endeudamiento



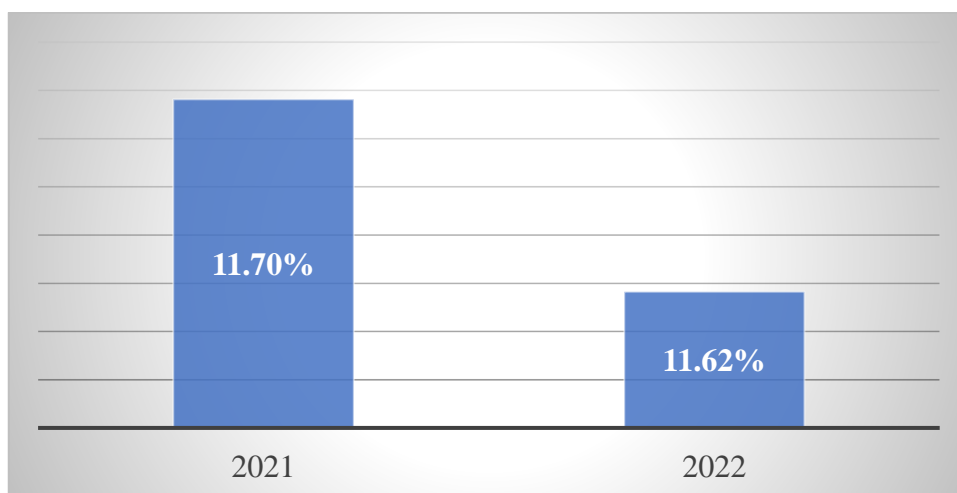
Fuente: Elaboración propia.

CMS disminuyó en un 0.05 veces el compromiso que se tenía en cuanto a su patrimonio para hacerle frente a la exigibilidad de sus deudas al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente, aun así, este indicador es demasiado elevado por lo que dicta que la empresa está muy endeudada, ya que el 97% de su patrimonio está comprometido.

Tabla VII. Rentabilidad

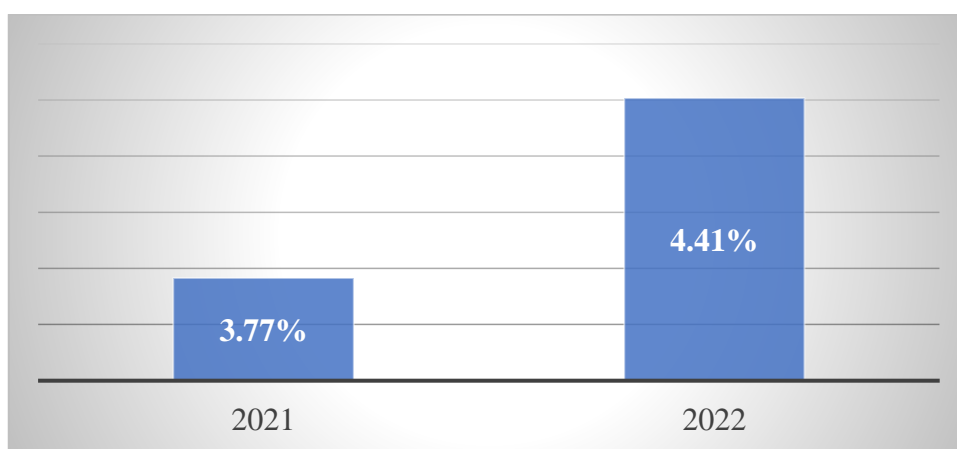
Indicadores	2021	2022
Margen de utilidad bruta	11.70%	11.62%
Margen de utilidad operativa	3.77%	4.41%
Margen de utilidad neta	3.69%	3.82%
Rendimiento sobre la inversión operativa	7.32%	9.16%
Rendimiento sobre la inversión total	7.18%	7.93%
Rendimiento sobre el patrimonio	14.49%	15.64%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico XV. Margen de Utilidad Bruta

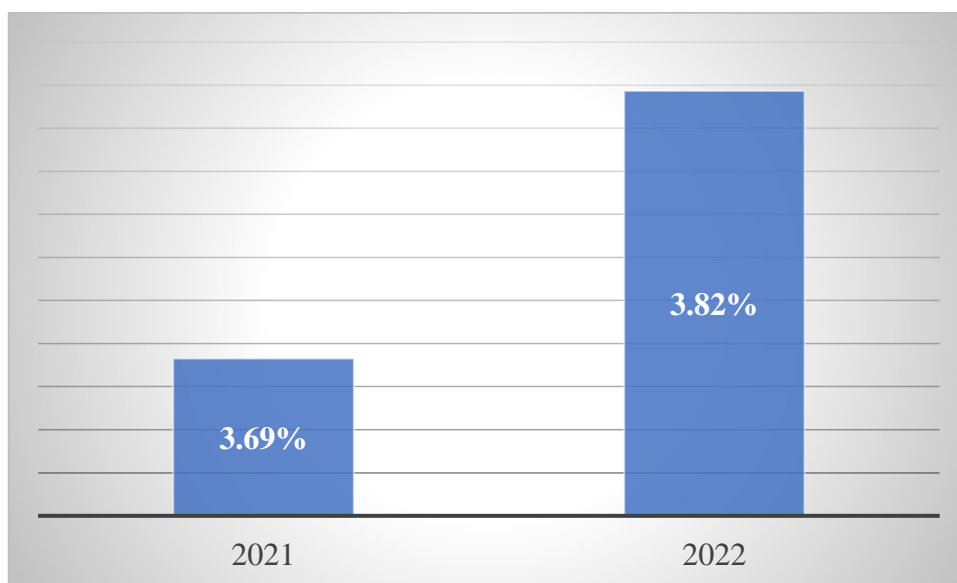
Fuente: Elaboración propia.

CMS obtuvo un 0.08% menos en rendimiento en sus utilidades brutas sobre sus ventas al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente.

Gráfico XVI. Margen de Utilidad Operativa

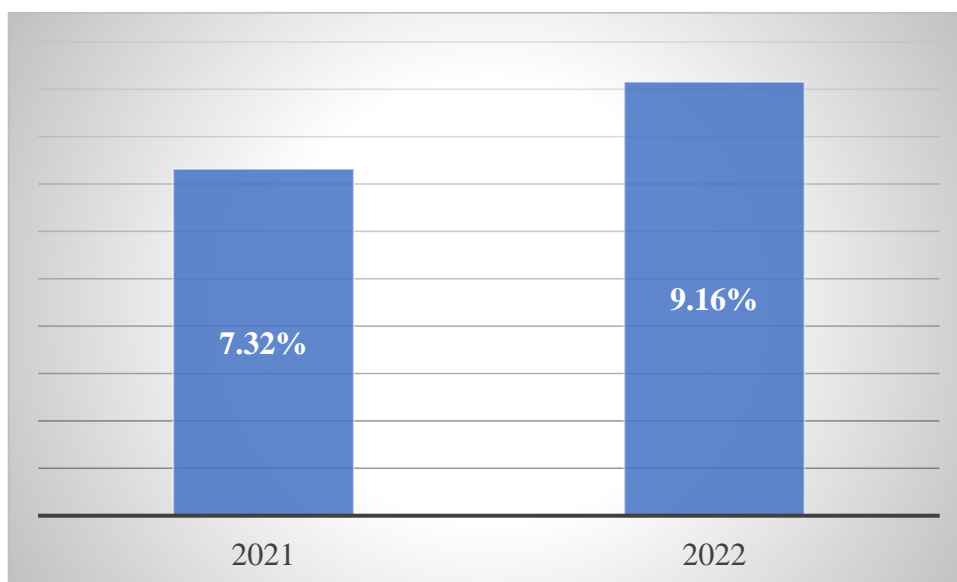
Fuente: Elaboración propia.

CMS obtuvo un 0.64% más en rendimiento en sus utilidades operativas sobre sus ventas al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente.

Gráfico XVII. Margen de Utilidad Neta

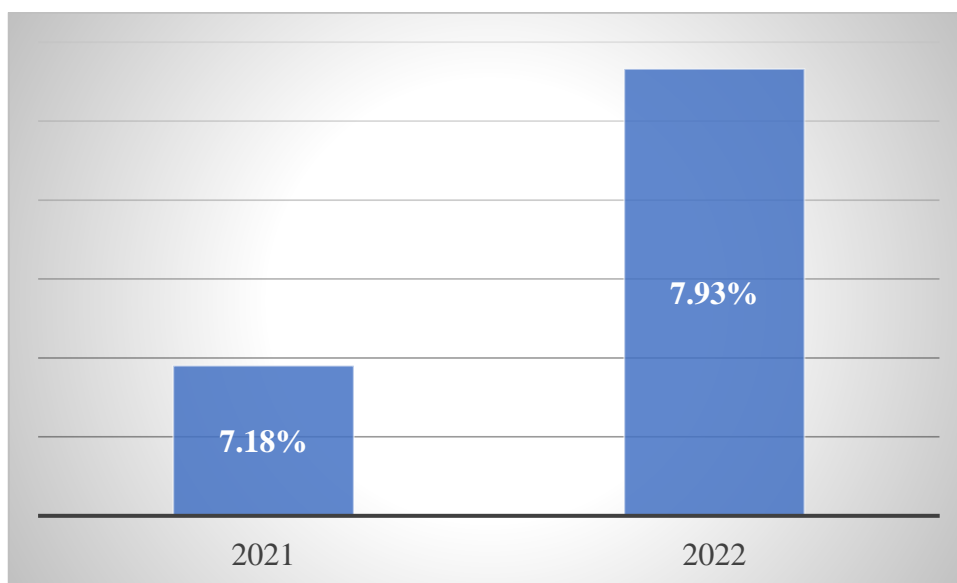
Fuente: Elaboración propia.

CMS obtuvo un 0.13% más en rendimiento en sus utilidades del periodo sobre sus ventas al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente.

Gráfico XVIII. Rendimiento Sobre Inversión Operativa

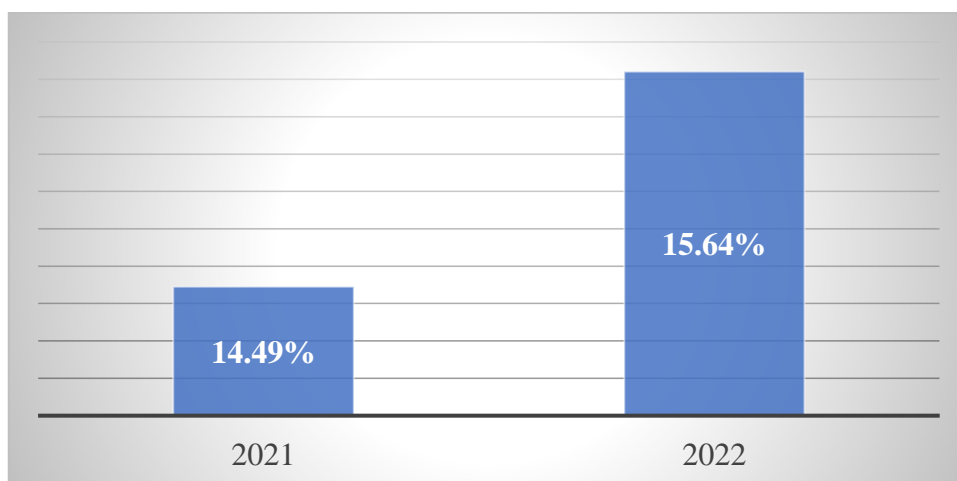
Fuente: Elaboración propia.

CMS obtuvo un 1.84% más en rendimiento en sus utilidades operativas sobre sus activos totales al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente.

Gráfico XIX. Rendimiento Sobre la Inversión Total

Fuente: Elaboración propia.

CMS obtuvo un 0.75% en rendimiento en sus utilidades del periodo sobre sus activos totales al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente.

GráficoXX. Rendimiento Sobre el Patrimonio

Fuente: Elaboración propia.

CMS obtuvo un 1.15% en rendimiento en sus utilidades del periodo sobre su patrimonio al comparar los años 2021 y 2022 respectivamente.

Para el caso de CMS la suficiencia de activos a corto plazo le permite cubrir sus obligaciones próximas en el corto plazo, esto debido a que rota cada vez más sus

cuentas por cobrar por la efectiva cobranza a sus clientes, hay mayor incidencia del total de sus activos en rendimientos finales del año como ser: utilidades operativas, utilidades netas, inversiones operativas, inversiones totales y en el patrimonio, también se tiene mayor capacidad para hacerle frente a las deudas a corto plazo, que este caso se le puede sacar aún más provecho, porque son deudas comerciales a través de plazos más extensos de pago a proveedores, porque se está pagando muy rápido a los proveedores, los inventarios juegan un papel importante en la cobertura de deuda a corto plazo y se está rotando cada vez menos, revisar costos y gastos para tratar de generar mayores ingresos para la empresa.

3.7 Impacto en la rentabilidad entre los periodos 2021 y 2022

1. Margen de utilidad bruta: Disminuye en 0.08% entre los años 2021 y 2022 debido a un aumento en los costos de venta de un 0.08% en el año 2022.
2. Gastos operativos: Disminuyen en un 0.72% entre los años 2021 y 2022, debido a que los gastos administrativos tuvieron un significativo descenso de un 2.54% en el año 2022, este descenso provoco que el indicador mejorara y aunque los demás gastos aumentaron, su ponderación fue mayor a las demás variaciones, por lo cual su disminución.
3. Margen de utilidad operativa: Experimento un aumento de un 0.64% entre los años 2021 y 2022, debido al significativo descenso en los gastos operativos experimentados en el 2022 pese al leve descenso del MUB en 0.08% en el mismo año, la variación en los gastos operativos fue mayor, por lo cual el aumento en el MUO.
4. Resultados no operativos: Disminuyeron en un 0.52% entre los años 2021 y 2022, debido a un descenso de los ingresos financieros de un 0.05% y un aumento de 0.75% en los impuestos sobre renta en el 2022, y pese a esto los cambios de diferencias netas y otros ingresos netos aumentaron en un 0.21% y un 0.07% respectivamente en el mismo año, pero eso no fue suficiente para que el indicador mejorara.
5. Margen de utilidad neta: Aumento en un 0.13% entre los años 2021 y 2022, debido a un aumento en el MUO versus una disminución en los resultados no operativos, la variación en El MUO fue mayor a los resultados no operativos, lo cual explica el aumento en el MUN.
6. Rotación de activo circulante: Aumento en 0.13 veces entre los años 2021 y 2022, debido a que la empresa Cuestamoras Salud está cobrando más rápido sus cuentas por cobrar en 12 días menos y el aumento en ventas en un 24% versus a esto sus inventarios se está moviendo menos y la variación en otros activos disminuyeron en 6.43% pese a esto la cobranza a sus clientes más rápido y el crecimiento en ventas, han provocado el mejoramiento del indicador.
7. Rotación de activo a largo plazo: Aumento entre los años 2021 y 2022 en 2,232.36 veces, debido a un aumento en la rotación de activos fijos en 3,472.19

veces y la variación de las ventas de un 24% en el año 2022, con respecto al 2021, provocando el mejoramiento del indicador.

8. Rotación de activo total: Aumento entre los años 2021 y 2022, en 0.14 veces, debido a un aumento en la rotación en activo circulante en un 0.13 veces y un 3,472.19 veces en la rotación de activos a largo plazo al comparar ambos años.
9. Rendimiento sobre la inversión: Aumento en un 0.75% entre los años 2021 y 2022, debido al aumento experimentado en el MUN en un 0.13% versus el aumento en la RAT en 0.14 veces al comparar ambos años.
10. La incidencia de apalancamiento (IAP): Disminuye en 0.05 veces entre los años 2021 y 2022, debido a que se compromete más el patrimonio para financiar los activos porque se rotan más rápido las cuentas por pagar y se paga mucho más rápido a proveedores impidiendo que haya liquidez para financiar las operaciones de negocio, por otra parte el rendimiento sobre activos (ROA) aumento en un 1.84% y la razón deuda (RD) y el endeudamiento (E) disminuyeron en 1.16% y 0.05 veces respectivamente al comparar todo esto entre ambos años.
11. Rendimiento sobre el patrimonio (RSP) o (ROE): Aumento entre los años 2021 y 2022 en 1.15%, debido a que aumento el MUN en 0.13% y 0.14 veces en la RAT versus una disminución en la IAP en 0.05 veces en el patrimonio para financiar los activos al comparar todo esto entre ambos años.

La situación actual de Cuestamoras Salud en cuanto al impacto en su rentabilidad, refleja que al comparar los últimos dos periodos de operatividad de la empresa 2021 y 2022, la misma tiene mayor rendimiento operativo debido a una disminución en los gastos operativos, pese a que todos los gastos aumentaron, el gasto administrativo disminuyó considerablemente, lo cual contribuyó al logro de esta mejora ya que su incidencia es mayor a los demás gastos. Por otra parte se obtiene un mejor rendimiento neto debido a que hay una mejor captación de recursos de la parte operativa y no operativa de la empresa, como se mencionó anteriormente con la reducción de los gastos operativos, abonado a esto hay una mayor captación de ingresos por diferencial cambiario, producto de ventas en moneda extranjera que aumento para el año 2022 con relación al año 2021 y la captación de recursos por otros ingresos, como: ventas de

distribución, ganancias por importaciones y ventas al por mayor y al por menor de medicamentos.

Los rendimientos sobre la inversión se ven beneficiado debido a que hay una mayor rotación del activo total, teniendo un mejor aprovechamiento de los activos a corto plazo y a largo plazo en el aumento de volúmenes de ventas a través de cobros más rápidos a los clientes y mayor rotación del activo fijo, además del mejoramiento del indicador del rendimiento neto mencionado anteriormente.

El retorno sobre el patrimonial es favorable, debido a que hay un mejor rendimiento sobre la inversión y se trabaja cada vez más con recursos de los resultados obtenidos por periodo operativo, comprometiendo cada vez menos las fuentes de capital accionario para financiar o apalancar el negocio de la empresa.

La propuesta que se ofrece a la organización dentro de su operatividad de negocio, es el modelo integral de rentabilidad es un instrumento financiero fundamental que mide el impacto en la rentabilidad, ya que determina las fuentes y las ponderaciones en los rendimientos de los activos y sus incidencias en el patrimonio, garantizando la obtención de resultados deseados, en este caso mejorar la rentabilidad de CMS a través de la comercialización de nuevos medicamentos genéricos y biosimilares, además permite identificar las variaciones entre los diferentes indicadores financieros que se analizan y como estos afectan el resultado final del rendimiento de la empresa.

La no implementación del modelo financiero le impedirá a la empresa no determinar las áreas de debilidad y fortaleza, además la de no identificar los orígenes relacionados a causas y efectos existentes, útiles para la retroalimentación y control, necesarios para la toma de decisiones de esta.

CAPÍTULO IV. Propuesta del Modelo Integral de Rentabilidad

El objetivo de este modelo financiero está ligado en la certeza de obtener resultados y conclusiones valiosas que sirven en la toma de decisiones fundamentales en el giro de negocio de la empresa, con el fin de cumplir con su planificación estratégica y metas establecidas. El modelo integral de rentabilidad selecciona y emplea los métodos más adecuados en cumplimiento con los objetivos de su medición. El procedimiento determina áreas de debilidad y fortaleza, pero se debe identificar las fuentes y la relación que existe entre los orígenes e impactos.

Las dificultades y conclusiones que proporcione el modelo son de mucho beneficio y se expresan en condición de fuentes originales explicando todos los diferentes efectos, con esto, el análisis cumple con su propósito, se convierte en una valiosa herramienta de retroalimentación y evaluación de los resultados operativos de la empresa que aporta valor a la misma en pro de la mejora continua en cuanto a la rentabilidad de su negocio.

Cuestamoras Salud S.A. propone ampliar o mejorar el catálogo de medicamentos que posee actualmente como estrategia que permita aumentar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, para lo cual proyecta sus ventas en un horizonte de tiempo de 5 años para ver si el impacto en su rentabilidad es el esperado según sus estimaciones.

La implementación de esta propuesta se realizará de la siguiente manera:

- Creación de un departamento de desarrollo de negocios especializado en medicamentos.
- Creación de estrategias para nuevos modelos de negocios.
- Acciones de búsqueda de nuevos medicamentos.
- Uso de los recursos actuales de la empresa para el mejoramiento de su rentabilidad.
- Análisis de información financiera que ayude a la mejora continua y toma de decisiones en los que respecta ventas, costos y rentabilidad, impactando en los estados de la empresa.

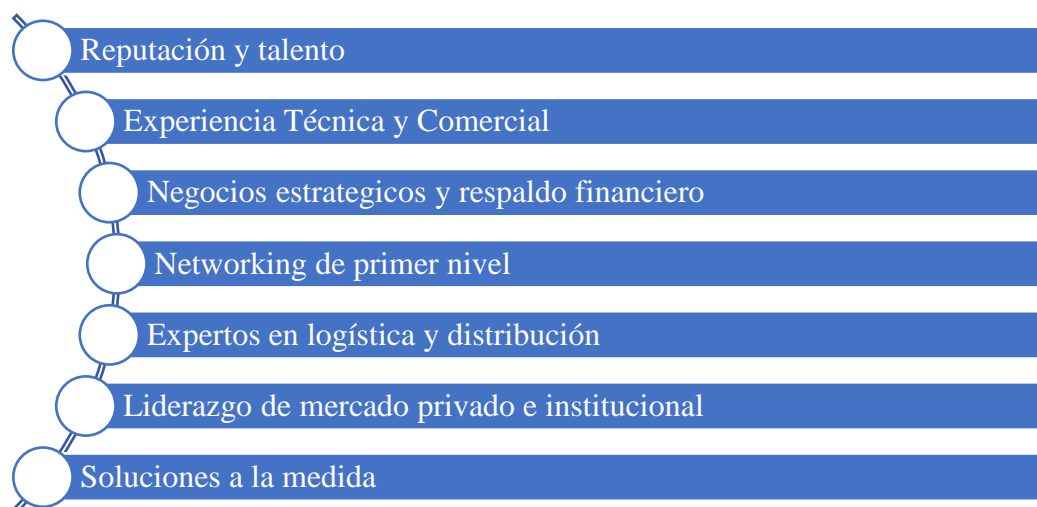
4.1 Creación de un departamento de desarrollo de negocios especializado en medicamentos

De acuerdo con la estructura organizacional de CMS la empresa no cuenta con un área específica de desarrollo de negocios, por lo que se recomienda crear un departamento en función de este tipo de negocio. Se estará iniciando con una plaza con el perfil adecuado para la gestión de esta como Gerente Desarrollo Negocios. Esta plaza debe cumplir con requisitos específicos como técnicos y comerciales ya que debe contar con una experiencia amplia del mercado farmacéutico con el fin de entender las necesidades, riesgos y precauciones en cada decisión y comercialización que se requiere realizar en cuanto a medicamentos genéricos y biosimilares, ya que acorde a la selección podría afectar el negocio actual de la empresa, teniendo en cuenta la comercialización de productos actuales y socios comerciales.

De la misma manera este departamento debe actuar de forma independiente y correlacionarse con todas las áreas comerciales del negocio de la empresa con el fin de entender las necesidades y expectativas de cada área como es el mercado privado y público de CMS, esto para poder introducir los medicamentos adecuados.

El perfil de este puesto debe ser modificable y la persona que se incorpore debe entender que debe adaptarse a las necesidades de la empresa. De igual manera la persona encargada del desarrollo negocios debe llevar una propuesta de valor a sus nuevos clientes o proveedores con el fin de poder presentar a CMS como una empresa con amplia experiencia y destreza del mercado resaltando los siguientes atributos como una propuesta de valor:

Figura VIII. Habilidades del Perfil del Departamento de Desarrollo de Negocios Especializados en Medicamentos.



Fuente: Cuestamoras Salud S.A.

Tabla XVIII. Costo estimado de la persona encargada del departamento de desarrollo de negocios especializado en medicamentos.

Colaborador	Costo
Salario	\$ 6,712
Aguinaldo (8.33%)	\$ 559
Cesantía (5.33%)	\$ 358
CCSS (8.17%)	\$ 548
Banco Popular (1%)	\$ 67
Cargas Sociales (26.17%)	\$ 1,756
Salario bruto	\$ 10,000

Fuente: Elaboración propia en colaboración con Cuestamoras Salud S.A.

4.2 Creación de estrategias para nuevos modelos de negocio.

En la búsqueda de nuevos negocios podemos establecer diferentes formas de realizar negocios con los proveedores nuevos donde CMS deberá establecer muy bien las pautas y el modelo que se llevara a cabo, es por esto que se proponen tres tipos de negocios, sin embargo, deben estar abiertos a cualquier oportunidad o propuestas de nuevos proveedores con el fin de poder integrar nuevos negocios y que estos repercutan positivamente en los estados de la empresa. Dentro de las negociaciones a definir por CMS se encuentra los siguientes:

4.2.1 Branding: Selección de productos bajo el nombre y marca de CMS o marca de otro proveedor, este tipo de negocio permite desarrollar una marca y posicionarla en el mercado para que adquiera un valor específico. Las condiciones y requisitos son establecidos por el dueño de la marca. Este modelo se utiliza más para mercado privado que institucional. Un tema importante y a definir son los mercados en los que quiere desarrollar esta marca en países con el fin de establecer la cantidad mínima de producción que muchas veces exigen las fábricas o el dueño. Es importante destacar que una marca empezara a tener valor y se visualizara en el mercado farmacéutico y si logra posicionarse puede optar por un mayor valor y comprarse en el marketshare de las marcas principales.

4.2.2 Licesing: La compra de una licencia de un producto es uno de los mayores negocios en el mundo y se puede adquirir de diferentes maneras y acorde al mercado o región, sin embargo, se debe tomar en cuenta que una licencia es la compra de un Marca (Brand) de un medicamento que ya está establecido en diferentes mercados o regiones o un medicamento con su denominación de principio activo. Las licencias tienen un costo y puede oscilar entre los 20 mil USD hasta millones de dólares, ya que hay licencias mundiales, sin embargo, para este caso CMS tendrá que validar si le venden licencias para un solo país o varios y verificar el costo de obtener esta misma. El costo real puede oscilar entre los 20 mil USD hasta los 250 mil USD o más. Para este caso el dueño de la licencia será el fabricante o el dueño de marca de la licencia y se registrara el producto bajo el nombre de ellos, asimismo estos serán los dueños y será comercializado por CMS bajo un contrato de licencia donde se establecen los términos y condiciones acorde a los mercados.

4.2.3 Contract Manufacturing: Se negocia un contrato de manufactura y los precios y la venta pueden ser a través de un nombre genérico o de marca, en este caso puede aplicar diferentes modalidades de negociaciones como: costo, precio, utilidad todo esto varía acorde a lo que está buscando la empresa, sin embargo, también está sujeto al riesgo que cada parte quiera asumir.

Es importante recalcar que en todas las negociaciones se deben cumplir parámetros importantes donde se deben involucrar los siguientes puntos:

1. Costo, precio y utilidad.

2. Documentación técnica.
3. Calidad del producto.
4. Cantidad mínima de producción.
5. Tiempo de producción y despacho.
6. Competidores
7. Otros.

4.3 Acciones para búsqueda de nuevos productos.

Las acciones de búsqueda de nuevos productos se realizarán de la siguiente manera:

4.3.1 Primer acercamiento: Ferias, giras de negocio, llamadas y reuniones presenciales, donde se establece la primera conversación e interés con posibles socios comerciales.

4.3.2 Evaluación de fabricante: Se deberá evaluar al fabricante para certificar la existencia de este, la calidad y el cumplimiento de los estándares de calidad que exige el Ministerio de Salud y las entidades de referencia acorde a las necesidades y selección de los medicamentos que realizo CMS.

4.3.3 Negociación: Se realizarán las primeras negociaciones y compartirán las necesidades de los productos, asimismo el modelo negocio que se quiere implementar. De igual manera se incluirá la firma de un contrato de no divulgación.

4.3.4 Contrato: Se firmará un contrato donde se establecerán los términos y condiciones que involucra lo macro y micro del negocio y donde se involucran las partes con el fin de que establezcan sus responsabilidades.

4.3.5 Documentación: Se liberará la documentación para iniciar el proceso de registro, puede tardar de 6 meses a 1 año.

4.3.6 Control estatal: Una vez obtenido el registro sanitario, se realizará el control estatal para mercado privado y para mercado institucional lo realizará la institución responsable en CR, en caso de que aplique o lo permita, sino deberá ser asumido por la empresa.

4.3.7 Comercialización: La empresa debe establecer la estrategia de comercialización y el seguimiento que le debe dar. Se debe tomar en cuenta que todo este proceso tiene un costo que debe ser asumido por CMS, por lo que estos costos son estimados y acorde a

la necesidad del negocio y el mercado actual. CMS no puede seguir utilizando sus departamentos comerciales para definir el desarrollo de nuevos negocios por lo que debe invertir en la contratación de una plaza mínima para la ejecución de esta nueva oportunidad. Adicionalmente esta persona debe tener un amplio conocimiento de la normativa y escenarios comerciales posibles con el fin de maximizar las nuevas oportunidades.

Por otra parte, CMS debe realizar un plan de desarrollo de negocios definido a largo plazo con el fin de lograr los objetivos. Dentro de esta propuesta debe existir un presupuesto el cual se detalla de la siguiente forma:

Tabla IX. Costos mínimos estimados de registros médicos

Costo mínimo de registros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Documentos	\$ 5,000.0	\$ 5,000.0	\$ 5,000.0	\$ 5,000.0	\$ 5,000.0
Envios DHL	\$ 2,000.0	\$ 2,000.0	\$ 2,000.0	\$ 2,000.0	\$ 2,000.0
Otros (Muestras, Control estatal)	\$ 3,000.0	\$ 3,000.0	\$ 3,000.0	\$ 3,000.0	\$ 3,000.0

Fuente: Elaboración propia en colaboración con Cuestamoras Salud S.A.

Tabla X. Costo estimado por ferias internacionales para conocer nuevos medicamentos

3 ferias anuales por la actualización de productos	Feria semanal	Tiquite Aéreo	Hospedaje (6 noches)	Transporte	Viáticos	Otros	Total
	Asia	\$ 1,750.0	\$ 900.0	\$ 350.0	\$ 450.0	\$ 500.0	\$ 3,950.0
	Europa	\$ 850.0	\$ 900.0	\$ 350.0	\$ 450.0	\$ 500.0	\$ 3,050.0
	América	\$ 700.0	\$ 900.0	\$ 350.0	\$ 450.0	\$ 500.0	\$ 2,900.0

Fuente: Elaboración propia en colaboración con Cuestamoras Salud S.A.

Tabla XI. Costo estimado por la búsqueda de nuevas negociaciones de medicamentos

Acorde a la búsqueda y negociaciones de producto	Viaje Negocios	Tiquete Aéreo	Hospedaje (6 noches)	Transporte	Viáticos	Otros	Total
Asia	\$ 1,750	\$ 900	\$ 350	\$ 450	\$ 500	\$ 3,950	
Europa	\$ 850	\$ 900	\$ 350	\$ 450	\$ 500	\$ 3,050	
América	\$ 700	\$ 900	\$ 350	\$ 450	\$ 500	\$ 2,900	

Fuente: Elaboración propia en colaboración con Cuestamoras Salud S.A.

Debemos recordar que todas estas son estimaciones de inversión para impactar en la rentabilidad de CMS al momento de comercializar nuevos medicamentos y esto varía acorde a la negociación y rentabilidad que se pueda obtener de cada producto y modelo de negocio establecido, sin embargo, esto puede variar acorde a las necesidades técnicas que requiera cada producto desde el registro sanitario hasta su comercialización. De igual manera se podrá intensificar el desarrollo y búsqueda de nuevos proveedores acorde al retorno de la inversión y rentabilidad de los productos seleccionados además de la necesidad de mercado, teniendo claro la experiencia y rendimiento que debe producir cada uno.

4.4 Uso de los recursos actuales de la empresa para el mejoramiento de su rentabilidad

Para esta nueva oportunidad de desarrollo de negocio que tiene el objetivo de maximizar la rentabilidad de CMS se encontró que con los recursos actuales se pueden utilizar y accionar para el logro de dicho cometido, sin embargo, deberá invertir en los productos que elija desarrollar acorde a su mercado en que lo desee comercializar. Asimismo, estará utilizando su estructura local de registros, logística, calidad, almacenamiento y distribución, así como comercialización acorde a lo que se establezca con cada producto.

Tabla XII. Costos estimados a 5 años de los recursos financieros de la empresa para el mejoramiento de la rentabilidad.

Cantidad	Unidad de medida	Actividad	Inversión a 5 años
10	Medicamentos	Costos mínimos de registros por año.	\$ 50,000
3	Ferías	Ferías internacionales de fabricantes	\$ 49,500
2	Inspección	Visita de posibles proveedores e inspección de plantas.	\$ 49,500
1	Contratación	Gerente de desarrollo de negocios especializado en medicamentos.	\$ 50,000
Total			\$ 199,000

Fuente: Elaboración propia en colaboración con Cuestamoras Salud S.A.

4.5 Análisis de información financiera que ayude a la mejora continua y toma de decisiones

Este análisis se hace acorde a cada una de las variaciones que presentan los diferentes estados financieros de la empresa, para lo cual se analizara las diferentes proyecciones estimadas por la misma para el año 2024 que es el periodo establecido para ver si la nueva estrategia de comercialización de nuevos medicamentos, proyectan la maximización de la rentabilidad del negocio, para ello se estimara de acuerdo a los estudios de mercado hechos por Cuestamoras Salud S.A. y dicha información se detalla a continuación:

- Crecimiento en ventas para el 2024 se estima en un 26%
- Crecimiento en costos de venta para el 2024 se estima en un 22%
- El impuesto sobre renta diferido se proyecta de acuerdo con las políticas contables de Cuestamoras Salud S. A. que es el 2% de las ventas a instituciones públicas que representan el 37% de las ventas totales de cada periodo.

- La reserva legal es en cumplimiento a políticas contables de Cuestamoras Salud S.A. el 5% de las utilidades netas de cada periodo hasta llegar al 20% del capital social de cada periodo.
- La depreciación anual de la propiedad planta y equipo se estima en 64,000,000 de colones por cada periodo y estas pueden variar acorde a los años según adquieran nuevos activos.

Para cada dato en dólares se utilizó la tasa de tipo de cambio proyectada para el 29/12/2022, la cual fue de 597.34 colones por dólar, cuya información se obtuvo de la página web: datos macro que es una página virtual que detalla información macroeconómica de los diferentes países del mundo, en este caso el país de estudio Costa Rica a continuación se detalla cada costo operativo en colones:

Tabla XIII. Distribución de los diferentes costos operativos para los 2 escenarios a evaluar: año 2024 y el horizonte de 5 años por determinar.

Costos operativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Gastos de venta	₡ 5,973,400	₡ 5,973,400	₡ 5,973,400	₡ 5,973,400	₡ 5,973,400	₡ 29,867,000
Gastos de distribución y logística	₡ 5,913,666	₡ 5,913,666	₡ 5,913,666	₡ 5,913,666	₡ 5,913,666	₡ 29,568,330
Gastos de mercadeo	₡ 5,913,666	₡ 5,913,666	₡ 5,913,666	₡ 5,913,666	₡ 5,913,666	₡ 29,568,330
Gastos de administración	₡ 5,973,400	₡ 5,973,400	₡ 5,973,400	₡ 5,973,400	₡ 5,973,400	₡ 29,867,000

Fuente: Elaboración propia en colaboración con Cuestamoras Salud S.A.

4.6 Proyección de estados financieros al año 2024

Estado de ganancias o pérdidas y otros resultados integrales
Para los años terminados al 31 de diciembre de 2024
(Expresados en miles de Colones Costarricense)

	2024
Ventas netas	C 28,321,906
Costo de ventas	<u>-C 24,237,231</u>
Utilidad bruta	C 4,084,675
<u>Gastos de operación</u>	
Ventas	-C 370,167
Distribución y logística	-C 483,430
Mercadeo	-C 585,999
Administración	<u>-C 204,686</u>
Total gastos de operación	<u>-C 1,644,282</u>
Utilidad de operación	<u>C 2,440,392</u>
Utilidad antes del impuesto sobre la renta	<u>C 2,440,392</u>
Impuesto sobre la renta	<u>-C 522,536</u>
Resultado integral del año	<u><u>C 1,917,857</u></u>

Fuente: elaboración propia.

Estado de flujo de efectivo
Para los años terminados al 31 de diciembre de 2024
(Expresados en miles de Colones Costarricense)

	2024
Flujo de efectivo actividad de operaciones	
Utilidad del ejercicio (neta)	C 1,917,857
Depreciación	C 998
Variación en cuentas por cobrar	C 1,525,699
Variación en inventarios	C 750,881
Variación en impuesto sobre renta diferido	C 197,667
Variación en cuentas por pagar	C 961,705
Variación en gastos acumulados y otros pasivos	C 5,973
Variación en impuestos por pagar	<u>C 431,867</u>
Flujo de efectivo actividad de operación	C 1,239,487
Flujo de efectivo actividad de inversión	
Variación inversiones CP	C -
Variación inversiones LP	C -
Variación PPE	<u>-C 64</u>
Flujo de efectivo actividad de inversión	-C 64
Flujo de efectivo neto	C 1,239,423
Efectivo inicial	<u>C 791,240</u>
Efectivo final	2,030,663

Fuente: Elaboración propia.

Para la proyección del estado de situación financiera del periodo 2024 se hacen en base a la última estimación en ventas y costos de venta para el mismo año y los últimos

indicadores financieros del 2022 como ser: promedio medio de cobro, inventario y pago, para estimar cuentas por cobrar, inventarios, probabilidad de compras y cuentas por pagar, los gastos acumulados se estiman de acuerdo al pago que se le hace al nuevo gerente de desarrollo de negocios que se propone contratar y el capital social se estima de acuerdo a la necesidad de capital de trabajo del periodo para poder financiar la operatividad del negocio y finalmente al impuesto sobre renta se le resta el impuesto sobre renta diferido del 2% de las ventas a instituciones públicas de conformidad con las NIC Y NIIF el cual es un beneficio fiscal para Cuestamoras Salud S. A.

Estados de posición financiera	
Al 31 de diciembre de 2024	
(Expresado en miles de Colones Costarricenses)	
	2024
Activos	
Activos corrientes	
Efectivo	₡ 2,030,663
Cuentas por cobrar	₡ 7,811,027
Inventarios	₡ 4,444,567
Gastos pagados por anticipado	₡ 31,748
Impuestos sobre renta diferido	₡ 209,582
Total activos corrientes	₡ 14,527,587
Mobiliario, Maquinaria y Equipo neto	₡ 2,555
Otros activos	₡ 989
Total	₡ 14,531,131
Pasivos y Patrimonio	
Pasivos corrientes	
Cuentas por pagar	₡ 5,882,055
Impuesto sobre la renta	₡ 522,536
Gastos acumulados y otros pasivos	₡ 326,832
Total pasivo corriente	₡ 6,731,423
Total pasivo	₡ 6,731,423
Patrimonio	
Capital social	₡ 2,156,872
Reserva legal	₡ 280,366
Utilidades retenidas	₡ 5,362,470
Total patrimonio	₡ 7,799,708
Total	₡ 14,531,131
Probabilidad de compra	₡ 24,988,112
Necesidad de capital de trabajo	₡ 396,204

Fuentes: Elaboración propia.

4.7 Indicadores financieros con la propuesta de valor para el año 2024 en base a estimaciones hechas por Cuestamoras Salud S. A. que conlleva implementar la nueva estrategia de comercializar nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en el mercado versus la situación actual de la empresa para el 2022.

Tabla XIV. Liquidez del año 2024 versus el año 2022.

Indicadores	2022	2024
Razón circulante	2.03	2.16
Prueba acida	1.34	1.50

Fuente: Elaboración propia.

- Se tiene 0.13 veces más en activos a corto plazo para cubrir deudas a corto plazo con respecto al 2022.
- Se tiene 0.16 veces más en activos a corto plazo menos inventarios para cubrir deudas a corto plazo que en el 2022.

Tabla XV. Actividad del año 2024 versus el año 2022.

Indicadores	2022	2024
Rotación de inventario	5.38	5.45
Promedio medio de inventario	67	66
Rotación de cuentas por cobrar	3.58	3.63
Promedio medio de cobro	101	99
Rotación de cuentas por pagar	4.39	3.23
Promedio medio de pago	82	111
Rotación de activos totales	2.08	1.99
Rotación de activos fijos	8582.55	11084.89
Rotación de activos circulantes	2.08	1.99

Fuente: Elaboración propia.

- Los inventarios se rotan 0.07 veces más que el año 2022.
- El promedio de inventarios al año en volverse ventas es de 66 días, un día menos que el año 2022 generando mayor liquidez.
- Las cuentas por cobrar se rotan 0.05 veces a las del año 2022.
- El promedio de cobro a clientes es de 99 días, se está cobrando más rápido a los clientes con relación al año 2022.

- La rotación de cuentas por pagar con relación al año 2022 es 1.16 veces menor, lo cual significa que los pagos a proveedores no se están haciendo tan rápido, lo cual es beneficioso.
- El promedio de pago es de 29 días más tarde a los proveedores con relación al año 2022.
- La rotación del total de activos en ventas es de 0.09 veces menor al año 2022.
- La rotación de activos fijos en ventas al año es de 2,502.34 veces más al año 2022.
- La rotación del activo a corto plazo en venta al año es de 0.09 veces menor al año 2022.

Tabla XVI. Endeudamiento y apalancamiento del año 2024 versus el año 2022.

Indicadores	2022	2024
Razón deuda	0.49	0.45
Razón de endeudamiento	0.97	0.83

Fuente: Elaboración propia.

- Las deudas son a corto plazo y son espontaneas sin costo y representan el 45% de los activos totales en el año 2024, hay una disminución de un 4% con relación al 2022.
- El 83% de los activos son financiados por patrimonio se compromete menos el capital accionario para financiar activos con respecto al año 2022.

Tabla XVII. Rentabilidad del año 2024 versus el año 2022.

Indicadores	2022	2024
Margen de utilidad bruta	11.62%	14.42%
Margen de utilidad operativa	4.41%	8.62%
Margen de utilidad neta	3.82%	6.77%
Rendimiento sobre la inversión operativa	9.16%	17.11%
Rendimiento sobre la inversión total	7.93%	13.44%
Rendimiento sobre el patrimonio	15.64%	24.59%

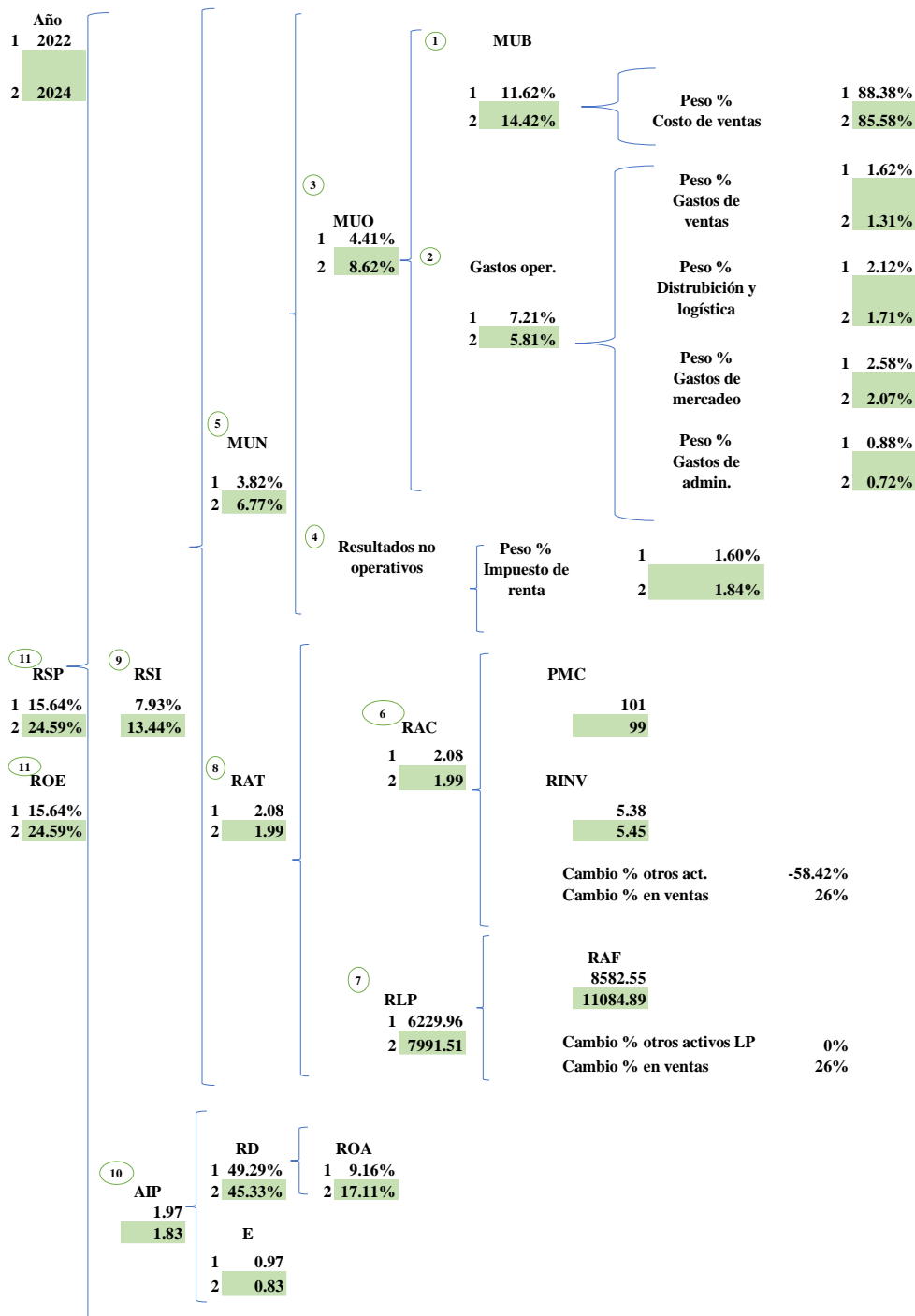
Fuente: Elaboración propia.

- La rentabilidad en la utilidad bruta aumenta en un 2.8%. con relación al 2022.
- La rentabilidad en la utilidad operativa representa 4.21%. mas que el año 2022.

- La rentabilidad en la utilidad neta representa 2.95% más con relación al 2022.
- La rentabilidad sobre la inversión operativa aumenta en un 7.95% con relación al 2022.
- La rentabilidad sobre la inversión total representa 5.51% más que la del año 2022.
- La rentabilidad sobre el patrimonio representa 8.95%. mas que el año 2022

La nueva estrategia de negocio es viable al comparar los indicadores financieros de los periodos 2022 y 2024 respectivamente, determinando que la nueva estrategia que busca implementar Cuestamoras SaludS.A.de comercializar nuevos medicamento, genera valor a la empresa directamente en su rentabilidad, la empresa capta los recursos necesarios con esta estrategia, para cumplir con su objetivo, contando con más capacidad para hacer frente a la exigibilidad de deuda a corto plazo con activos a corto plazo, teniendo un mejor manejo en costos y gastos que inciden directamente en la obtención de ingresos por ventas, hay mayor rotación de inventarios, por lo cual el aumento en ventas, se cobra más rápido a los clientes y se paga con menor frecuencia a los proveedores, lo cual contribuye a la generación de liquidez, hay mejores beneficios por la inversión como tal y el patrimonio a través de la mejora en rendimientos brutos, operativos, netos y en cuanto a la incidencia de apalancamiento se está trabajando más con resultados obtenidos por los periodos como una fuente de reinversión en la estructura operativa de la empresa, evitado el comprometer los recursos de los accionistas, cosa que es muy positiva, además no hay deuda que tenga un grado alto de exigibilidad, ya que son todas deudas comerciales.

4.8 Modelo integral de rentabilidad que mide el impacto entre la situación actual de la empresa para el año 2022 versus la propuesta de la nueva comercialización de nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en el año 2024



Fuente: Elaboración propia.

4.9 Impacto en la rentabilidad al comparar la situación actual de la empresa con la nueva estrategia de comercializar nuevos medicamentos durante los años 2022 y 2024 respectivamente.

1. Margen de utilidad bruta: Aumenta en 2.8% entre los años 2022 y 2024 debido a una disminución en el costo de ventas de un 2.8% entre los años 2022 y 2024 respectivamente.
2. Gastos operativos: Disminuyen en un 1.41% entre los años 2022 y 2024, debido a que los gastos de venta, distribución, mercadeo y administrativos tuvieron un significativo descenso de un 0.31%,0.41%,0.51% y un 0.16% respectivamente entre los años 2022 y 2024, este descenso provoco que el indicador mejorara.
3. Margen de utilidad operativa: Experimento un aumento de un 4.21% entre los años 2022 y 2024, debido al significativo descenso en los costos de venta y los gastos operativos experimentados en el 2024.
4. Resultados no operativos: Aumentaron en un 0.24% entre los años 2022 y 2024, debido un aumento de 0.24% en los impuestos sobre renta en el año 2024, por el aumento en las utilidades antes de impuesto.
5. Margen de utilidad neta: Aumento en un 2.95% entre los años 2022 y 2024, debido a un aumento en el MUO de 4.21%, lo cual explica el aumento en el MUN.
6. Rotación de activo circulante: Disminuye en 0.09 veces entre los años 2022 y 2024, pese a que la empresa Cuestamoras Salud está cobrando más rápido sus cuentas por cobrar en 2 días menos, está rotando más sus inventarios en 0.07 veces y el aumento en ventas en un 2% con relación al año 2022, la variación en otros activos a corto plazo disminuyó en 58.42%, lo cual ha provocado la disminución en el indicador.
7. Rotación de activo a largo plazo: Aumento entre los años 2022 y 2024 en 1,761.55 veces, debido a un aumento en la rotación de activos fijos en 2,502.34 veces y la variación de las ventas de un 2% con relación al año 2022, provocando el mejoramiento del indicador.
8. Rotación de activo total: Disminuye entre los años 2022 y 2024, en 0.09 veces, debido a una disminución en la rotación en activo circulante en un 0.09 veces y

un aumento de 2502.34 veces en la rotación de activos a fijos al comparar ambos años.

- 9.** Rendimiento sobre la inversión: Aumenta en un 5.51% entre los años 2022 y 2024, debido al aumento experimentado en el MUN en un 2.95% versus una disminución en la RAT en 0.09 veces al comprar ambos años, por lo que la ponderación del MUN fue mayor al RAT, lo cual explica el mejoramiento del indicador.
- 10.** La incidencia de apalancamiento (IAP): Disminuye en 0.14 veces entre los años 2022 y 2024, debido que se compromete menos el patrimonio para financiar los activos, por menos rotación en cuentas por pagar y tardanza de más días en pagar a proveedores, lo cual le genera mayor liquidez a la empresa para financiar su operación de negocio, por otra parte el rendimiento sobre activos (ROA) aumento en un 7.95% y la razón deuda (RD) y el endeudamiento (E) disminuyo en 3.96% y 0.14 veces respectivamente al comparar todo esto entre ambos años.
- 11.** Rendimiento sobre el patrimonio (RSP) o (ROE): Aumento entre los años 2022 y 2024 en 8.95%, debido a que aumento el MUN en 2.95% y una disminución de 0.09 veces en la RAT versus una disminución en la IAP en 0.14 veces en el patrimonio para financiar los activos, por lo que la mayor ponderación está en el MUN con respecto a los demás indicadores, esto explica el mejoramiento del indicador al comparar todo esto entre ambos años.

Vemos que la propuesta de implementar el modelo integral de rentabilidad mide el impacto en la rentabilidad del negocio como tal, analiza las diferentes fuentes de los rendimientos de los activos y sus incidencias en las ventas y el patrimonio, garantizando la obtención de resultados deseados que es la maximización de los rendimientos en inversión y patrimonio, en este caso mejorar la rentabilidad de CMS a través de su nueva estrategia de comercialización de nuevos medicamentos, además le permite visualizar las diferentes variaciones como estas afectan el resultado final en cuanto al objetivo de la empresa.

Analizando los diferentes indicadores financieros del análisis integral de rentabilidad de la nueva estrategia puesta en marcha vemos que CMS posee cada vez un mejor manejo de costos y gastos que maximizan utilidades, mejor aprovechamiento de los activos a corto plazo y largo plazo en la incidencia de generar valor a la empresa, se le saca

mayor beneficio a las deudas comerciales ya que se pagan cada vez con menor frecuencia y todo esto le genera mayor estabilidad a la empresa en el tiempo y también culmina con el logro de rendimientos en utilidades brutas, operativas, y netas, generando mayor rentabilidad por la inversión y el aporte patrimonial a la puesta en marcha de la estrategia de comercializar nuevos medicamentos con el objetivo de lograr mejor rentabilidad por lo que el modelo financiero propuesto es de suma utilidad y apto para este tipo de escenarios, genera un valor agregado a la empresa en cuanto a la toma de decisiones futuras y proyecta distintos escenarios, en la cual la empresa puede proyectar sus estrategias de negocio y medir la viabilidad de múltiples estrategias que se desee plantear.

4.10 Impacto de la rentabilidad bajo la nueva estrategia de comercializar nuevos medicamentos genéricos y biosimilares, para lo cual se estima la rentabilidad y sus diferentes indicadores financieros además de las diversas fuentes que se incorporan dentro de un escenario con un horizonte a 5 años

Para lo cual se toma en cuenta el crecimiento en ventas y la disminución en costos de venta de los últimos dos periodos analizados en este caso 2022 y 2024 en la que vemos que el crecimiento y decrecimiento entre ambos años en ventas fue de un 2% y en costos de un 2% respectivamente, por lo cual se tomaran estas tasa para proyectar el escenario en un horizonte de tiempo de 5 años previendo que las ventas crezcan paulatinamente cada año en un 2% y los costos de venta disminuyan en un 2% para el resto de los 4 años por evaluar, además los periodos de cobro, inventario y pago se proyectan en base a los indicadores financieros como: promedio medio de cobro, inventario y pago estimados que vienen del año anterior al año que se está evaluando esto también sirve para proyectar cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios y probabilidad de compra, como además las distintas rotaciones de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Estado de ganancias o pérdidas y otros resultados integrales
Para los años terminados al 31 de diciembre de 2024-2028
(Expresados en miles de Colones Costarricense)

	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas netas	€ 28,321,906	€ 36,252,039	€ 47,127,651	€ 62,208,500	€ 83,359,389
Costo de ventas	-€ 24,237,231	-€ 29,327,050	-€ 34,899,189	-€ 40,832,051	-€ 46,956,859
Utilidad bruta	€ 4,084,675	€ 6,924,990	€ 12,228,462	€ 21,376,448	€ 36,402,530
Gastos de operación					
Ventas	-€ 370,167	-€ 376,141	-€ 382,114	-€ 388,088	-€ 394,061
Distribución y logística	-€ 483,430	-€ 489,343	-€ 495,257	-€ 501,171	-€ 507,084
Mercadeo	-€ 585,999	-€ 591,912	-€ 597,826	-€ 603,740	-€ 609,653
Administración	-€ 204,686	-€ 210,660	-€ 216,633	-€ 222,607	-€ 228,580
Total gastos de operación	-€ 1,644,282	-€ 1,668,056	-€ 1,691,830	-€ 1,715,605	-€ 1,739,379
Utilidad de operación	€ 2,440,392	€ 5,256,933	€ 10,536,632	€ 19,660,844	€ 34,663,152
Utilidad antes del impuesto sobre la renta	€ 2,440,392	€ 5,256,933	€ 10,536,632	€ 19,660,844	€ 34,663,152
Impuesto sobre la renta	-€ 522,536	-€ 1,308,815	-€ 2,812,245	-€ 5,437,910	-€ 9,782,086
Resultado integral del año	€ 1,917,857	€ 3,948,118	€ 7,724,387	€ 14,222,933	€ 24,881,066

Fuente: Elaboración propia.

Estado de flujo de efectivo
Para los años terminados al 31 de diciembre de 2024-2028
(Expresados en miles de Colones Costarricense)

	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de efectivo actividad de operaciones					
Utilidad del ejercicio (neta)	€ 1,917,857	€ 3,948,118	€ 7,724,387	€ 14,222,933	€ 24,881,066
Depreciación	€ 998	€ 1,062	€ 1,126	€ 1,190	€ 2,299
Variación en cuentas por cobrar	€ 1,525,699	€ 2,050,127	€ 2,782,737	€ 3,817,416	€ 5,294,678
Variación en inventarios	€ 750,881	€ 859,689	€ 921,342	€ 958,571	€ 964,450
Variación en impuesto sobre renta diferido	€ 197,667	€ 58,683	€ 80,480	€ 111,598	€ 156,517
Variación en cuentas por pagar	€ 697,435	€ 3,591,572	€ 2,754,770	€ 5,516,413	€ 5,935,964
Variación en gastos acumulados y otros pasivos	€ 5,973	€ 5,973	€ 5,973	€ 5,973	€ 5,973
Variación en impuestos por pagar	€ 431,867	€ 786,279	€ 1,503,430	€ 2,625,665	€ 4,344,176
Flujo de efectivo actividad de operación	€ 975,217	€ 5,481,873	€ 8,366,087	€ 17,707,786	€ 29,066,867
Flujo de efectivo actividad de inversión					
Variación inversiones CP	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Variación inversiones LP	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Variación PPE	-€ 64	-€ 64	-€ 64	-€ 64	-€ 64
Flujo de efectivo actividad de inversión	-€ 64	-€ 64	-€ 64	-€ 64	-€ 64
Flujo de efectivo neto	€ 975,153	€ 5,481,809	€ 8,366,023	€ 17,707,722	€ 29,066,803
Efectivo inicial	€ 791,240	€ 1,766,393	€ 7,248,201	€ 15,614,225	€ 33,321,947
Efectivo final	1,766,393	7,248,201	15,614,225	33,321,947	62,388,749

Fuente: Elaboración propia.

Estados de posición financiera
Al 31 de diciembre de 2024-2028
(Expresado en miles de Colones Costarricenses)

	2024	2025	2026	2027	2028
Activos					
Activos corrientes					
Efectivo	₡ 1,766,393	₡ 7,248,201	₡ 15,614,225	₡ 33,321,947	₡ 62,388,749
Cuentas por cobrar	₡ 7,811,027	₡ 9,861,154	₡ 12,643,890	₡ 16,461,306	₡ 21,755,984
Inventarios	₡ 4,444,567	₡ 5,304,256	₡ 6,225,598	₡ 7,184,169	₡ 8,148,619
Gastos pagados por anticipado	₡ 31,748	₡ 31,748	₡ 31,748	₡ 31,748	₡ 31,748
Impuestos sobre renta diferido	₡ 209,582	₡ 268,265	₡ 348,745	₡ 460,343	₡ 616,859
Total activos corrientes	₡ 14,263,317	₡ 22,713,624	₡ 34,864,205	₡ 57,459,513	₡ 92,941,960
Mobiliario, Maquinaria y Equipo neto	₡ 2,555	₡ 2,491	₡ 2,427	₡ 2,363	₡ 2,299
Otros activos	₡ 989	₡ 989	₡ 989	₡ 989	₡ 989
Total	₡ 14,266,861	₡ 22,717,104	₡ 34,867,621	₡ 57,462,865	₡ 92,945,248
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos corrientes					
Cuentas por pagar	₡ 5,617,785	₡ 9,209,357	₡ 11,964,127	₡ 17,480,540	₡ 23,416,504
Impuesto sobre la renta	₡ 522,536	₡ 1,308,815	₡ 2,812,245	₡ 5,437,910	₡ 9,782,086
Gastos acumulados y otros pasivos	₡ 326,832	₡ 332,806	₡ 338,779	₡ 344,753	₡ 350,726
Total pasivo corriente	₡ 6,467,153	₡ 10,850,978	₡ 15,115,151	₡ 23,263,203	₡ 33,549,316
Total pasivo	₡ 6,467,153	₡ 10,850,978	₡ 15,115,151	₡ 23,263,202	₡ 33,549,316
Patrimonio					
Capital social	₡ 2,156,872	₡ 2,275,172	₡ 2,437,129	₡ 2,661,388	₡ 2,976,592
Reserva legal	₡ 280,366	₡ 477,772	₡ 863,991	₡ 532,278	₡ 595,318
Utilidades retenidas	₡ 5,362,470	₡ 9,113,182	₡ 16,451,350	₡ 31,005,997	₡ 55,824,022
Total patrimonio	₡ 7,799,708	₡ 11,866,126	₡ 19,752,470	₡ 34,199,662	₡ 59,395,932
Total	₡ 14,266,860	₡ 22,717,104	₡ 34,867,621	₡ 57,462,865	₡ 92,945,248
Probabilidad de compra	₡ 24,988,112	₡ 30,186,739	₡ 35,820,531	₡ 41,790,623	₡ 47,921,309
Necesidad de capital de trabajo	₡ 396,204	₡ 514,504	₡ 676,461	₡ 900,720	₡ 1,215,924

Fuente: Elaboración propia.

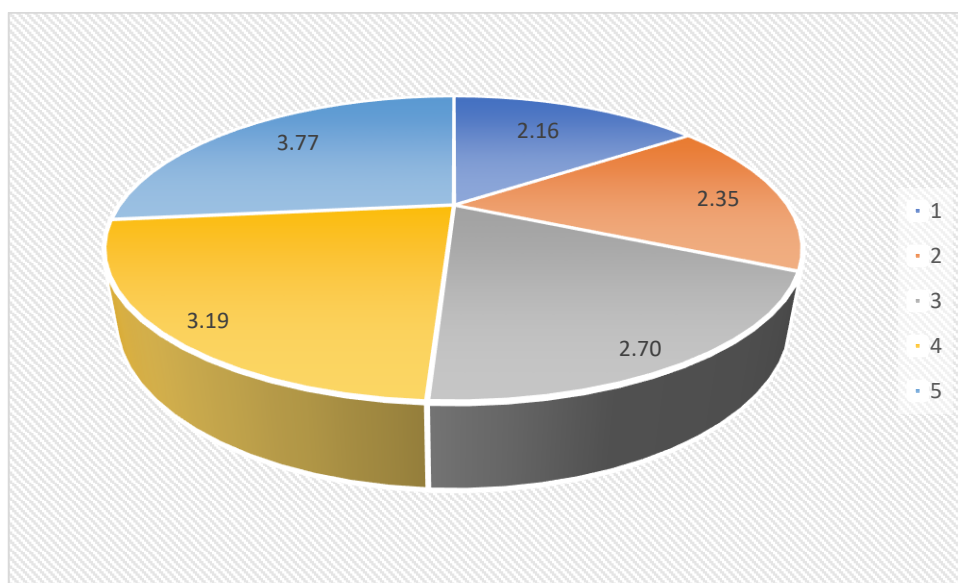
4.11 Indicadores financieros con la propuesta de valor proyectada a 5 años en base a estimaciones hechas por Cuestamoras Salud S. A. que conlleva implementar la nueva estrategia de comercializar nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en el mercado.

Tabla XVIII. Liquidez en un escenario a 5 años

Indicadores	2024	2025	2026	2027	2028
Razón circulante	2.16	2.35	2.70	3.19	3.77
Prueba acida	1.50	1.74	2.15	2.71	3.37

Fuente: Elaboración propia.

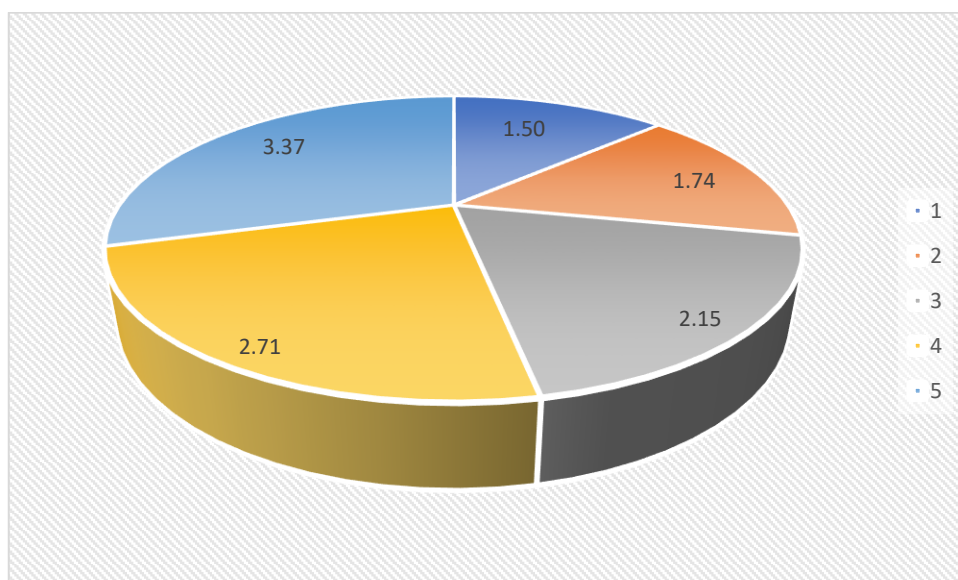
Gráfico XXI. Razón Circulante en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia.

Se refleja que se dispone cada vez más activos a corto plazo para hacerle frente a deudas a corto plazo al evaluar el horizonte de 5 años.

Gráfico XXII. Prueba Acida en un escenario a 5 años.



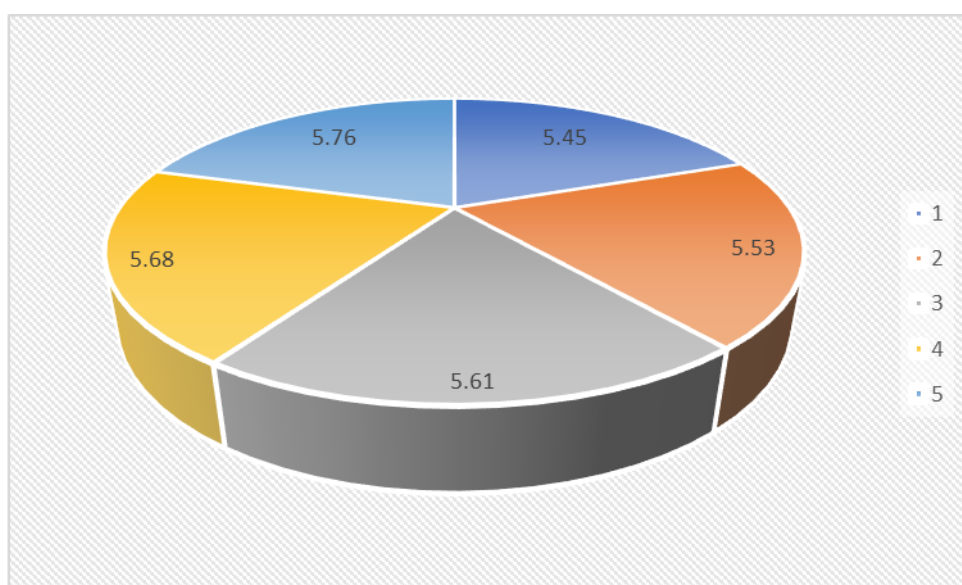
Fuente: Elaboración propia.

Se refleja que se dispone cada vez más activos a corto plazo sin incluir el inventario para hacerle frente a deudas a corto plazo al evaluar el horizonte de 5 años.

Tabla XIX. Actividad en un escenario a 5 años

Indicadores	2024	2025	2026	2027	2028
Rotación de inventario	5.45	5.53	5.61	5.68	5.76
Promedio medio de inventario	66	65	64	63	62
Rotación de cuentas por cobrar	3.63	3.68	3.73	3.78	3.83
Promedio medio de cobro	99	98	97	95	94
Rotación de cuentas por pagar	3.23	2.95	2.36	2.02	1.64
Promedio medio de pago	111	122	153	178	219
Rotación de activos totales	1.99	1.60	1.35	1.08	0.90
Rotación de activos fijos	11084.89	14553.21	19418.07	26326.07	36258.98
Rotación de activos circulantes	1.99	1.60	1.35	1.08	0.90

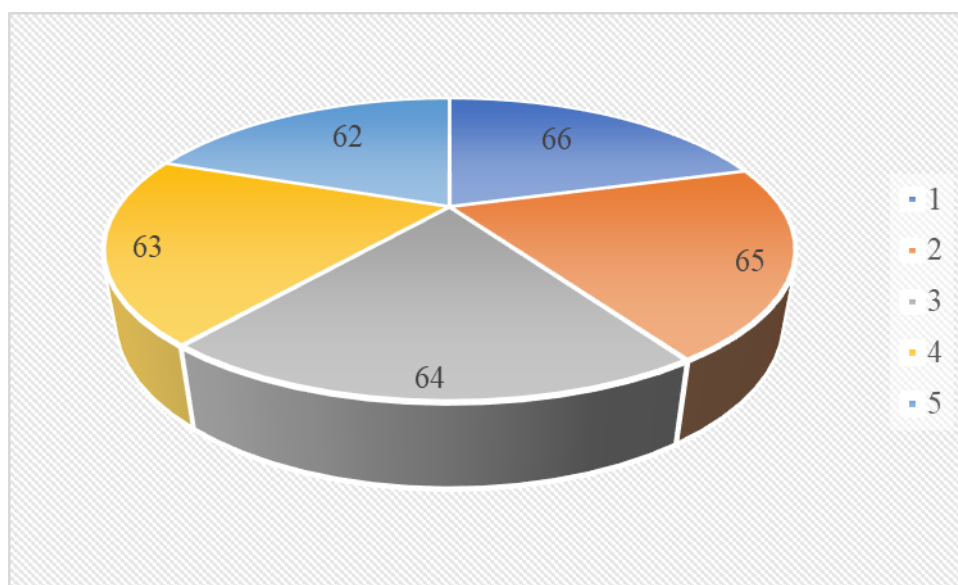
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico XXIII. Rotación de Inventario en un escenario a 5 años.

Fuente: Elaboración propia.

La rotación de inventario mejora a través del tiempo para este escenario generando mayor liquidez al evaluar este indicador durante el horizonte de 5 años.

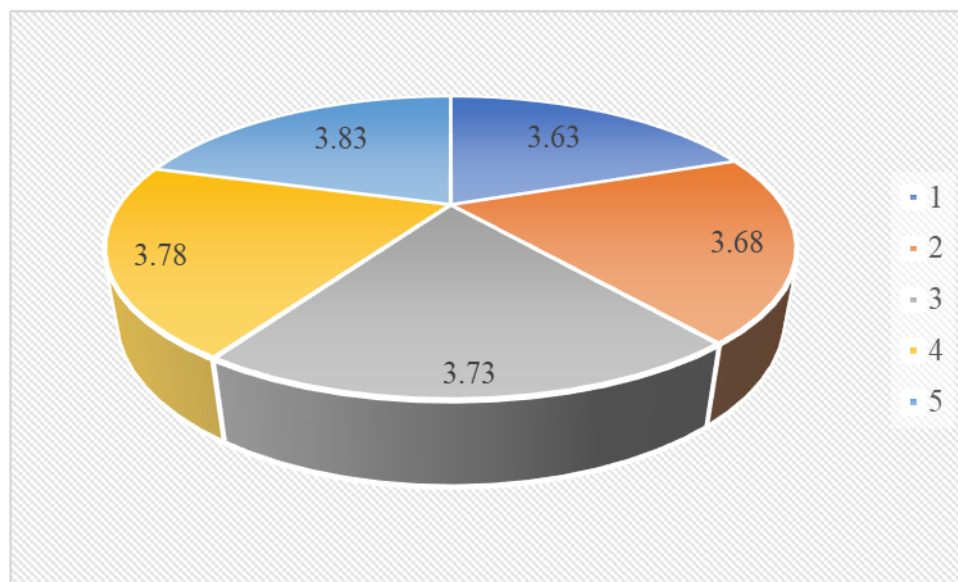
Gráfico XXIV Promedio medio de inventario en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia.

El promedio medio de inventario mejora a transcurrir el tiempo, tarda menos tiempo en convertirse en ingreso lo cual aporta valor a la empresa para este escenario al evaluar el horizonte de 5 años generando mayor liquidez a la empresa.

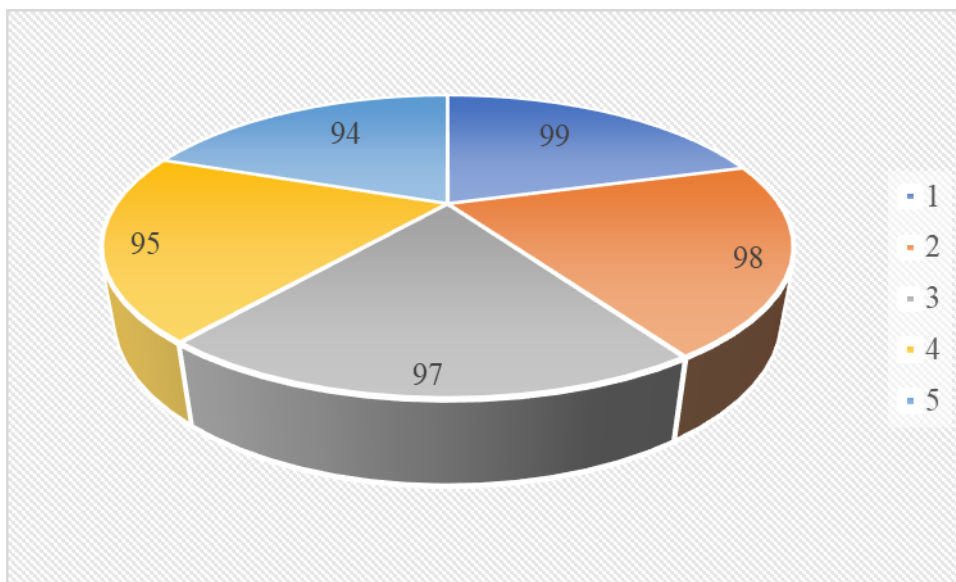
Gráfico XXV Rotación de cuentas por cobrar en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia.

La rotación de las cuentas por cobrar mejora en el tiempo, ya que su rotación se hace cada vez más rápido para este escenario generando valor a la empresa.

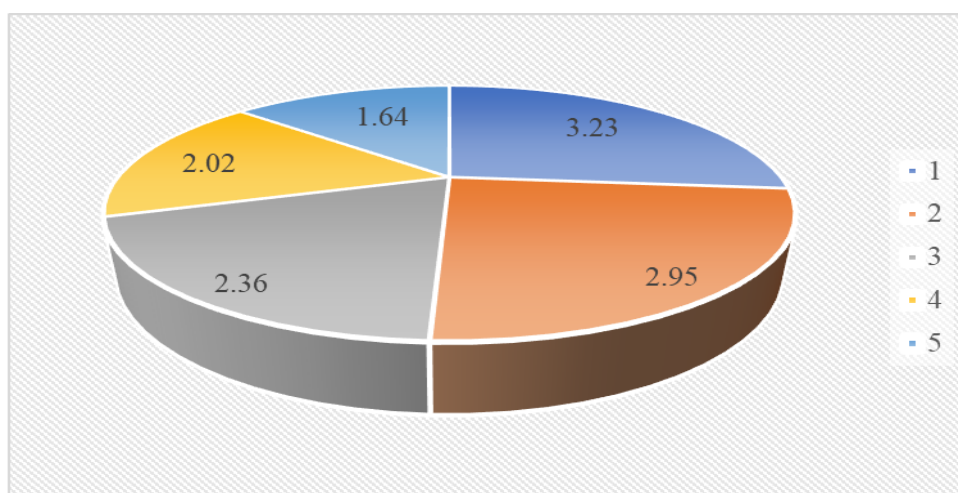
Gráfico XXVI Promedio medio de cobro en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia.

El promedio medio de cobro disminuye con el tiempo, evidenciando que si se sigue con esta política de cobro a clientes generaría valor para los siguientes años, esto refleja una mejoría en el indicador, generando más liquidez a la empresa.

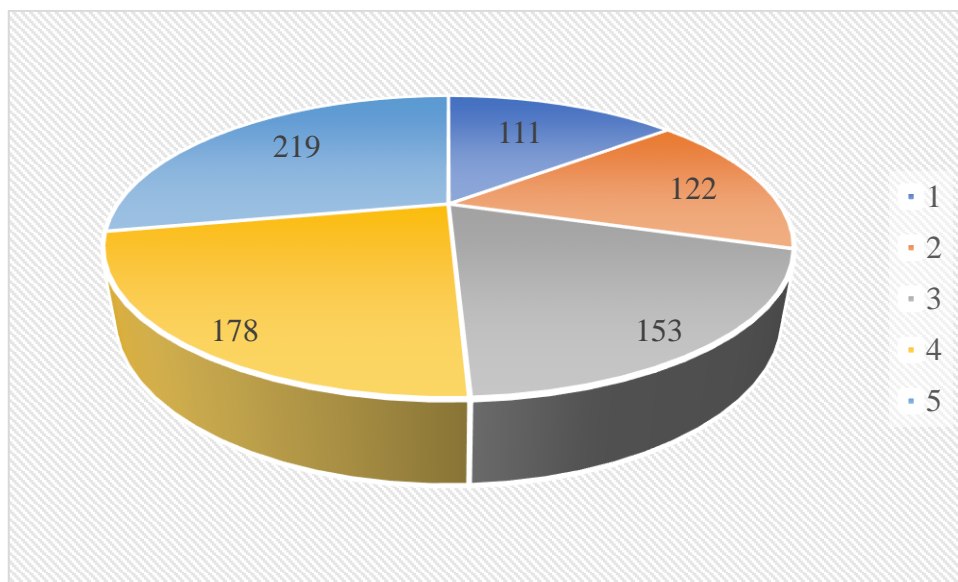
Gráfico XXVII Rotación de cuentas por pagar en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia.

Se refleja que a lo largo del horizonte de 5 años proyectados se rotan cada vez menos las cuentas por pagar, lo cual es favorable para la empresa en cuanto a la generación de liquidez.

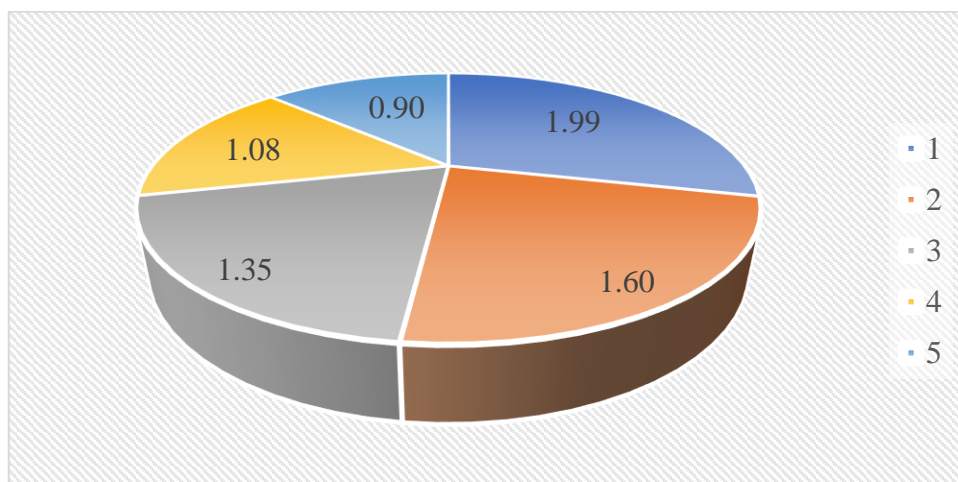
Gráfico XXVIII Promedio medio de pago en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia.

Vemos que cada vez se paga con menor frecuencia a proveedores generando liquidez a la empresa a evaluar este indicador en un horizonte de 5 años.

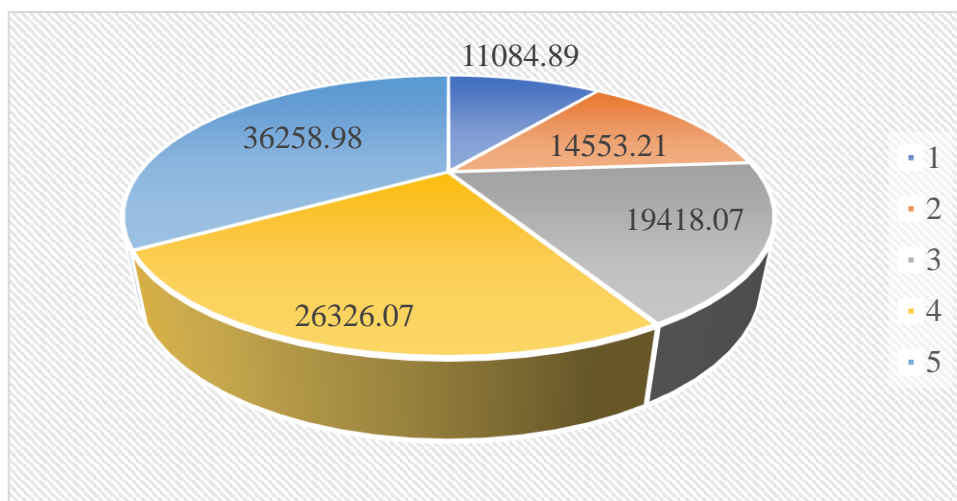
Gráfico XXVIX Rotación de activos totales en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia.

Vemos que cada vez hay menos incidencia de los activos totales en la generación de ingresos y esto se debe a que el peso porcentual de otros activos circulantes va en disminución y los demás activos no compensan dicho peso dentro de la estructura de activos totales para mejorar dicho indicador.

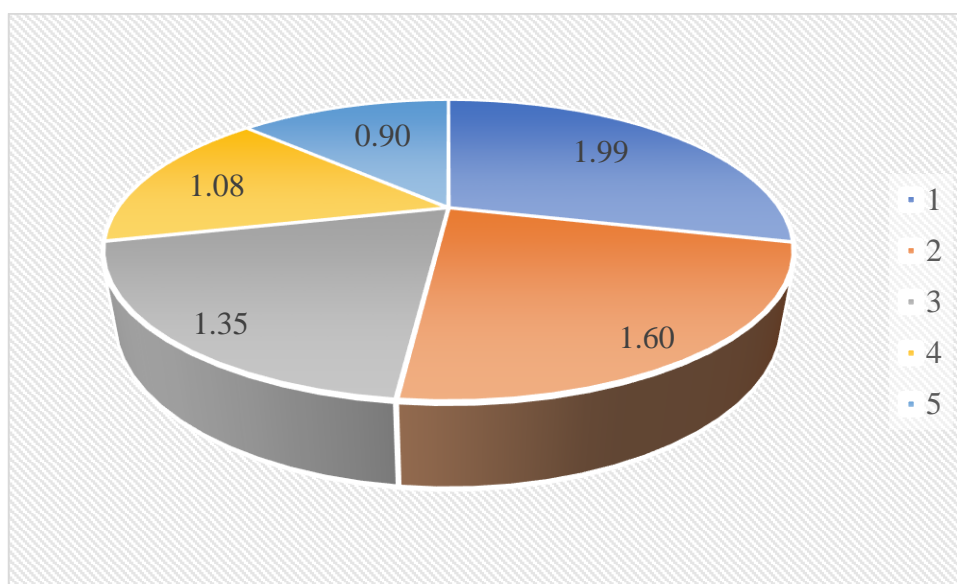
Gráfico XXX. Rotación de Activos Fijos en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia

Se refleja de cada vez más se cuenta con más incidencia de activos fijos en la generación de liquidez para la empresa.

Gráfico XXXI. Rotación de Activo Circulante en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia

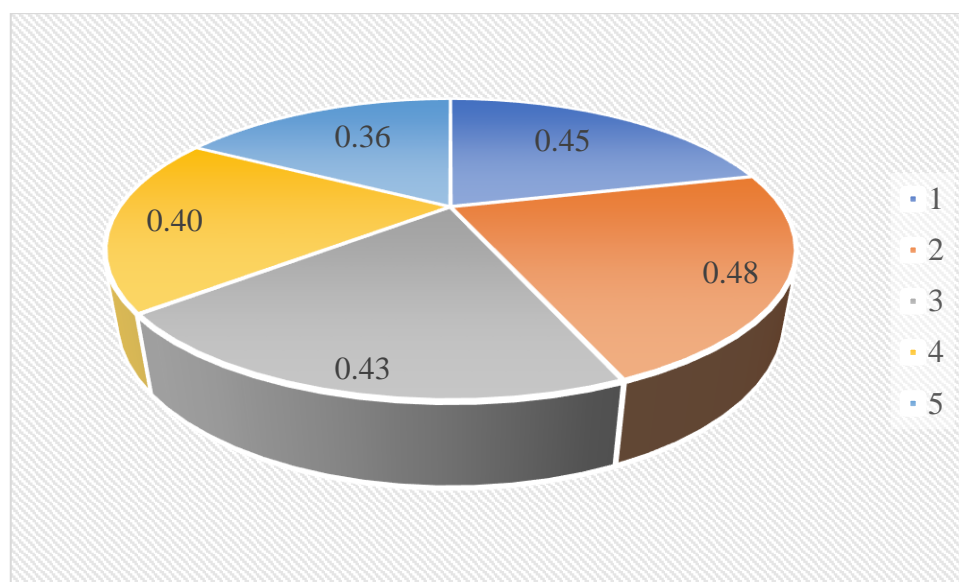
Se refleja que cada vez hay menor incidencia en activos a corto plazo para generar ingresos para la empresa, esto se debe a que el peso porcentual de otros activos circulantes que no son efectivo, cuentas por cobrar e inventarios que van en disminución y las demás cuentas circulantes no compensan dicho peso dentro de la estructura de activos a corto plazo para mejorar dicho indicador.

Tabla XX. Endeudamiento y apalancamiento en un escenario a 5 años

Indicadores	2024	2025	2026	2027	2028
Razón deuda	0.45	0.48	0.43	0.40	0.36
Razón de endeudamiento	0.83	0.91	0.77	0.68	0.56

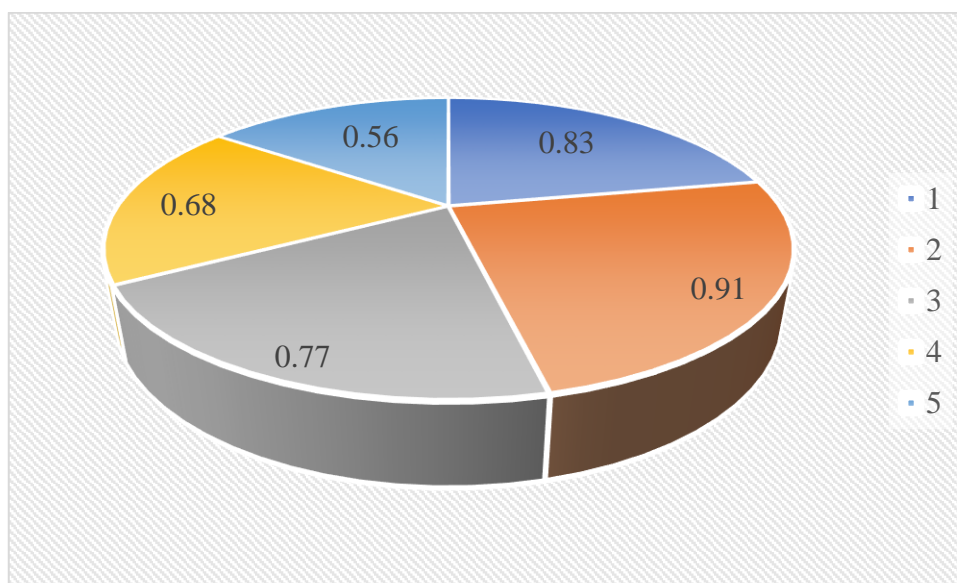
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico XXXII. Razón Deuda en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia

Vemos que cada vez más se le debe menos a los proveedores al evaluar los diferentes periodos a lo largo de los 5 años proyectados.

Gráfico XXXIII. Razón de Endeudamiento en un escenario a 5 años.

Fuente: Elaboración propia

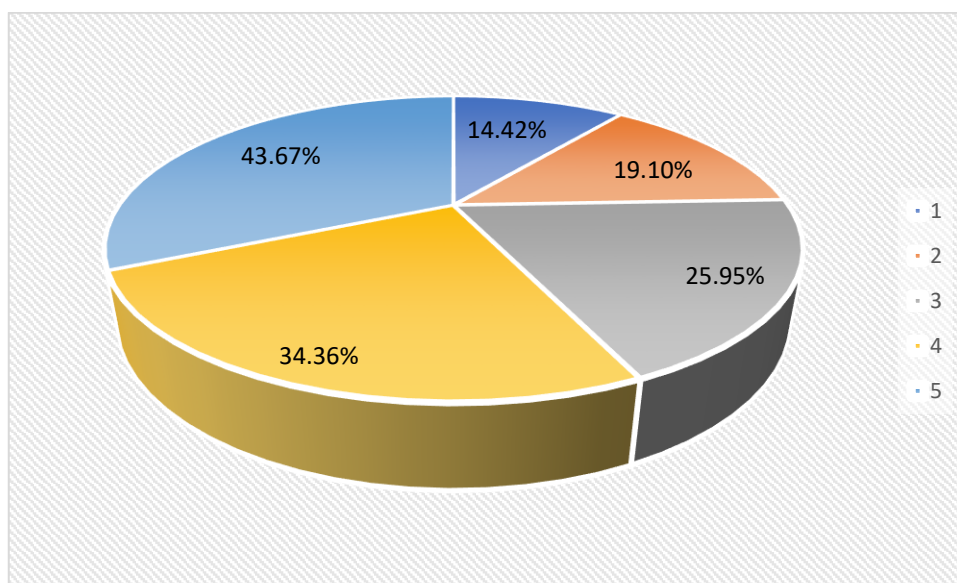
Vemos que cada vez se compromete menos el patrimonio a lo largo de los 5 periodos proyectados.

Tabla XXI. Endeudamiento y apalancamiento en un escenario a 5 años.

Indicadores	2024	2025	2026	2027	2028
Margen de utilidad bruta	14.42%	19.10%	25.95%	34.36%	43.67%
Margen de utilidad operativa	8.62%	14.50%	22.36%	31.60%	41.58%
Margen de utilidad neta	6.77%	10.89%	16.39%	22.86%	29.85%
Rendimiento sobre la inversión operativa	17.11%	23.14%	30.22%	34.21%	37.29%
Rendimiento sobre la inversión total	13.44%	17.38%	22.15%	24.75%	26.77%
Rendimiento sobre el patrimonio	24.59%	33.27%	39.11%	41.59%	41.89%

Fuente: Elaboración propia

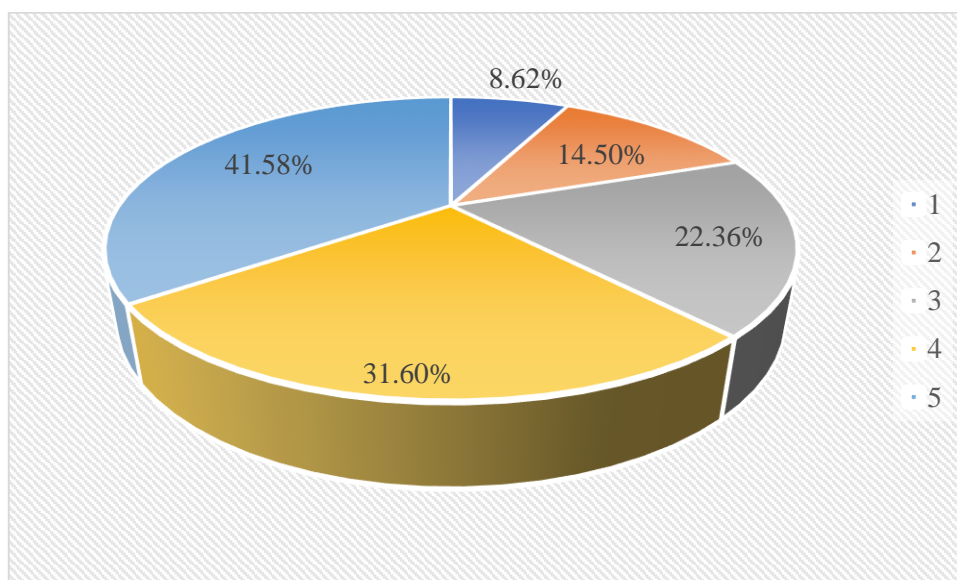
Gráfico XXXIV. Margen de Utilidad Bruta en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia

Se obtiene mejores rendimientos brutos para los siguientes años cuando los comparamos entre sí.

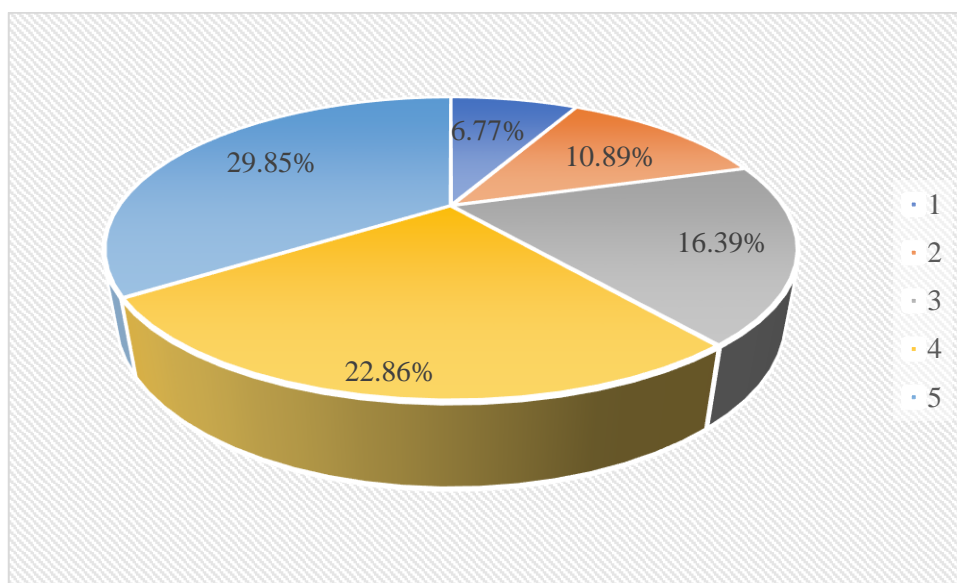
Gráfico XXXV Margen de Utilidad Operativa en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia

Se obtiene mejores rendimientos operativos para los siguientes años cuando los comparamos entre sí.

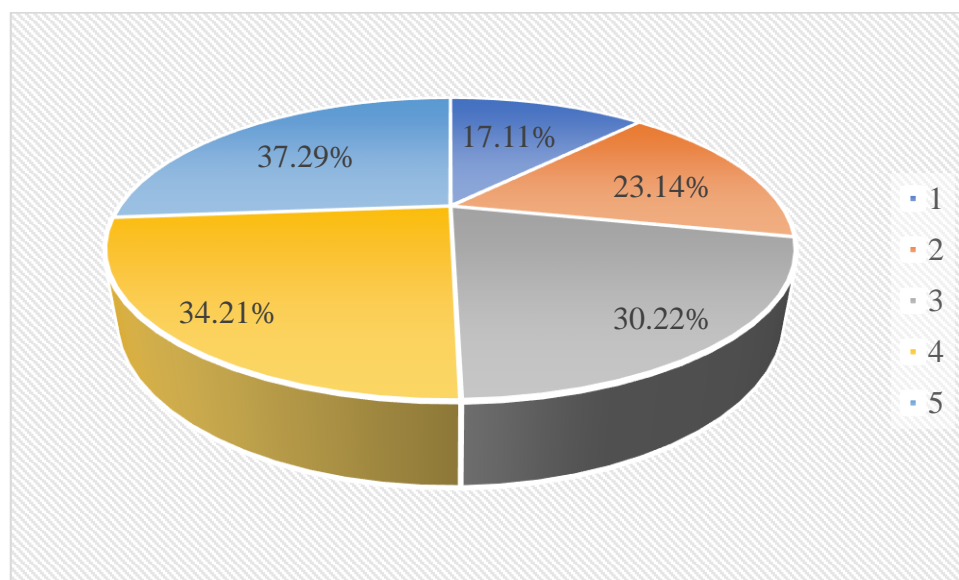
Gráfico XXXVI Margen de Utilidad Neta en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia

Se obtiene mejores rendimientos en utilidades netas para los siguientes años cuando los comparamos entre sí.

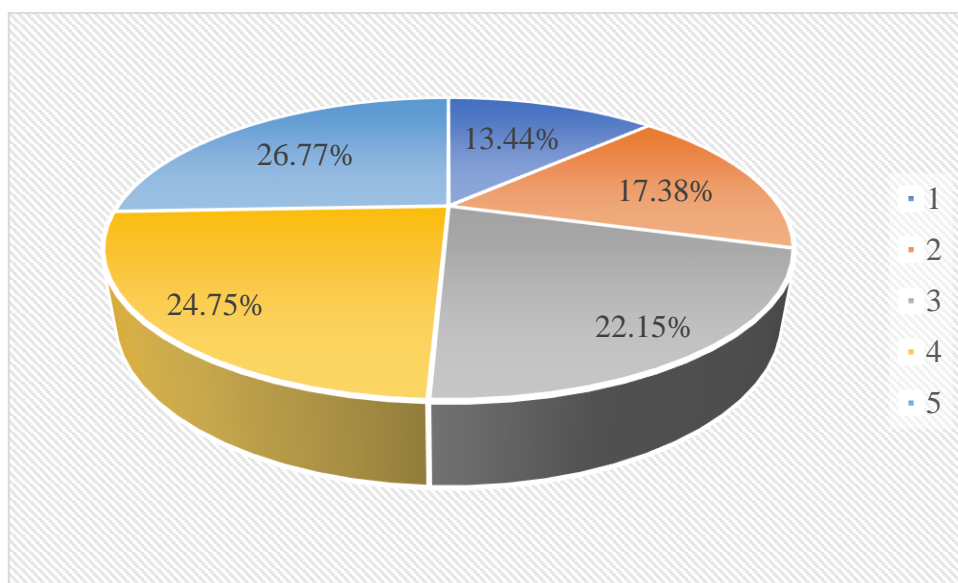
Gráfico XXXVII. Rendimiento Sobre la Inversión en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia

Se obtiene mejores rendimientos sobre la inversión operativa para los siguientes años cuando al hacer un comparativo entre sí.

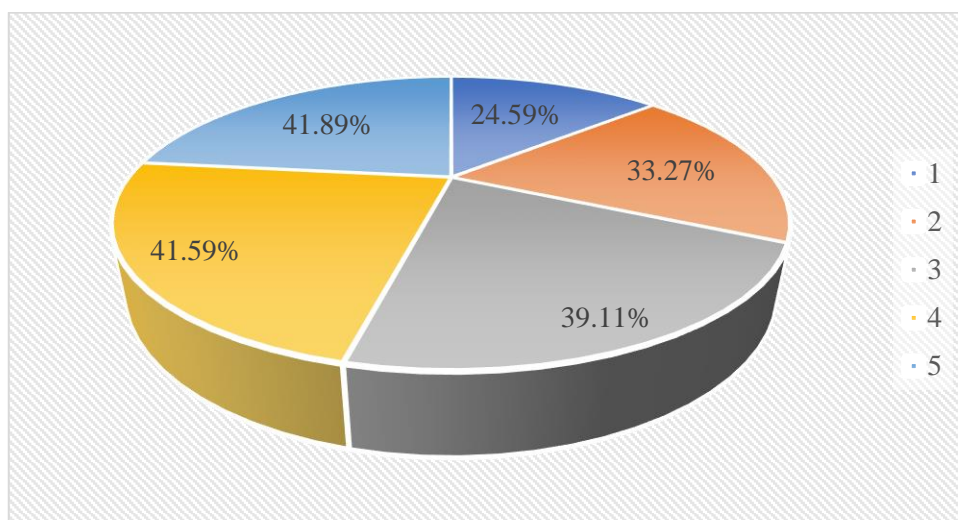
Gráfico XXXVIII Rendimiento Sobre la Inversión Total en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia

Se obtiene mejores rendimientos sobre la inversión total para los siguientes años cuando al hacer un comparativo entre sí.

Gráfico XXXIV Rendimiento Sobre el Patrimonio en un escenario a 5 años.



Fuente: Elaboración propia

Se obtiene mejores rendimientos sobre el patrimonio para los siguientes años cuando al hacer un comparativo entre sí.

Vemos que al evaluar el horizonte de 5 años la nueva estrategia de comercialización de nuevos medicamentos por parte de Cuestamoras Salud S.A. Es viable a través de los resultados obtenidos mediante el análisis de indicadores financieros, los cuales nos dejan importantes hallazgos como ser que a través del tiempo la empresa tendrá suficiente disponibilidad de recursos en activos a corto plazo para hacer frente a deudas a corto plazo, los inventarios se están rotando cada vez generando mayor liquidez, los cobros a clientes son cada vez más efectivos y los pagos se están realizando a un mayor plazo a los proveedores con el fin de generar mayores rendimientos a la empresa en su parte operativa, la cual se refleja en mejores rendimientos brutos, operativos y netos este es el premio a la inversión que aportan sus accionistas como también se ve reflejado en su patrimonio al comparar la situación actual de la empresa y visualizando la misma en un periodo de 5 años desde el 2024 hasta el 2028 vemos que su estrategia tiene futuro y que impacta directamente en su rentabilidad maximizándola que es su objetivo meta.

4.13 Impacto en la rentabilidad de los periodos 2022 y 2028 evaluando el horizonte de 5 años para este escenario

1. Margen de utilidad bruta: Aumenta en 30.57% entre los años 2022 y 2028 debido a una disminución en el costo de ventas en la misma proporción entre los años 2022 y 2028 respectivamente.
2. Gastos operativos: Disminuyen en un 4.06% entre los años 2022 y 2028, debido a que los gastos de venta, distribución, mercadeo y administrativos tuvieron un significativo descenso de un 0.91%, 1.20%, 1.46% y un 0.50% respectivamente entre los años 2022 y 2028, este descenso provoco que el indicador mejorara.
3. Margen de utilidad operativa: Experimento un aumento de un 34.63% entre los años 2022 y 2028, debido al significativo descenso en los costos de venta y los gastos operativos experimentados en el 2028.
4. Resultados no operativos: Aumentaron en un 10.23% entre los años 2022 y 2028, debido un aumento de 10.23% en los impuestos sobre renta en el año 2028, por el aumento en las utilidades antes de impuesto.
5. Margen de utilidad neta: Aumento en un 24.24% entre los años 2022 y 2028, debido a un aumento en el MUO de 34.63%, lo cual explica el aumento en el MUN.
6. Rotación de activo circulante: Disminuye en 1.06 veces entre los años 2022 y 2028, por la variación en otros activos a corto plazo que disminuyó en 98.68%, lo cual ha provocado la disminución en el indicador.
7. Rotación de activo a largo plazo: Aumento entre los años 2022 y 2028 en 17,805.07 veces, debido a un aumento en la rotación de activos fijos en 25,789.91 veces y la variación de las ventas de un 10 % con relación al año 2022, provocando el mejoramiento del indicador.
8. Rotación de activo total: Disminuye entre los años 2022 y 2028, en 1.06 veces, debido a una disminución en la rotación en activo circulante en un 1.06 veces y un aumento de 17,805.07 veces en la rotación de activos a fijos al comparar ambos años.
9. Rendimiento sobre la inversión: Aumenta en un 15.78% entre los años 2022 y 2028, debido al aumento experimentado en el MUN en un 24.24% versus una disminución en la RAT en 1.06 veces al comprar ambos años, por lo que la

ponderación del MUN fue mayor al RAT, lo cual explica el mejoramiento del indicador.

10. La incidencia de apalancamiento (IAP): Disminuye en 0.30 veces entre los años 2022 y 2028, debido a que se compromete menos el patrimonio para financiar los activos, por menos rotación en cuentas por pagar y tardanza de más días en pagar a proveedores, lo cual le genera mayor liquidez a la empresa para financiar su operación de negocio, por otra parte el rendimiento sobre activos (ROA) aumento en un 23.66% y la razón deuda (RD) y el endeudamiento (E) disminuyo en 10% y 0.30 veces respectivamente al comparar todo esto entre ambos años.
11. Rendimiento sobre el patrimonio (RSP) o (ROE): Aumento entre los años 2022 y 2028 en 21.50%, debido a que aumento el MUN en 24.24% y una disminución de 1.06 veces en la RAT versus una disminución en la IAP en 0.30 veces en el patrimonio para financiar los activos, por lo que la mayor ponderación está en el MUN con respecto a los demás indicadores, esto explica el mejoramiento del indicador al comparar todo esto entre ambos años.

La situación actual de Cuestamoras Salud S.A. Versus el escenario de la comercialización de nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en un horizonte de 5 años en cuanto al impacto en la rentabilidad, refleja que al proyectar los 5 periodos de operatividad de la empresa desde el 2022 hasta 2028, el impacto en la rentabilidad de la misma se da en la mejora de los rendimientos brutos, operativos, netos, en la inversión y en el patrimonio, debido a una disminución en los costos de venta y los gastos operativos, existiendo un mejor aprovechamiento de estos para generar más recursos para la organización. Por otra parte, también se debe a la mejora de las políticas de cobro, pago, mayor rotación del inventario para volverlo cada vez más líquido, en cuanto al apalancamiento se compromete cada vez menos el capital accionario debido a que hay una mejor rotación del activo para poder financiar sus operaciones con el transcurrir del tiempo.

CAPITULO V. Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones

- En relación con el marco teórico se puede decir que la empresa Cuestamoras Salud S.A., conoce muy bien el mercado farmacéutico y su entorno, lo cual genera una oportunidad potencial para desarrollar su nueva estrategia de negocio que es la comercialización de nuevos medicamentos genéricos y biosimilares, asimismo, medir el impacto de esta estrategia en su rentabilidad a través del modelo financiero propuesto, realizando análisis de datos y empleo de estos, para la toma de las mejores decisiones que lleve a la obtención de su objetivo que es el aumentar la rentabilidad de la empresa.

- Claramente se puede verificar a través del contexto teórico como la empresa lidera el mercado farmacéutico, tanto el mercado privado como el público a través de sus diferentes negocios. Es por esto por lo que se puede fundamentar la aplicabilidad del modelo integral de rentabilidad como un método de evaluación a desarrollar, con el fin de maximizar la rentabilidad de la empresa, por lo que la gestión y análisis de indicadores nos darán un panorama claro para llevar a cabo el proyecto propuesto. El análisis realizado nos permite validar y verificar la gestión administrativa y el comportamiento de la empresa en el día a día y como manejan sus negocios actuales que van desde la importación, distribución, comercialización y hasta fabricación, sin embargo, se valora y analiza que la empresa está preparada para incursionar en nuevos negocios y oportunidades con el fin de lograr mayores objetivos.

- Tomando en cuenta los mercados de Costa Rica privado y público CMS tiene grandes áreas de desarrollo para ambos mercados y la posibilidad de extender su portafolio de una manera más agresiva, dando como resultado una mayor rentabilidad y crecimiento en el mercado, siempre y cuando se mantenga las políticas y estándares de calidad y ética que siempre han caracterizado a la misma. Es por esto que analizamos las finanzas de CMS, costos, ingresos, históricos de ventas e incidencias en utilidades, logrando determinar a través de análisis de comparativos entre períodos, indicadores financieros y el modelo

integral de rentabilidad que la empresa tiene todo para desarrollar su nueva oportunidad de negocio a su gestión actual e impactar positivamente en la rentabilidad de la empresa.

- En definitiva el modelo integral de rentabilidad es una herramienta muy viable en la estimación y proyección de diferentes escenarios, cuyo valor es proveer de diferentes fuentes o indicadores financieros de la integración de los distintos estados financieros en uno solo, lo cual le permite conocer a la empresa sus fortalezas y debilidades para la mejor toma de decisión en pro de mejorar la operatividad del negocio, se observa que con el transcurrir del tiempo los resultados a través de los indicadores financieros reflejan el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa cumpliendo con el objetivo de su nueva estrategia de valor que es la de comercializar nuevos medicamentos genéricos y biosimilares en el mercado, estrategia que es muy viable y que genera un impacto positivo hacia futuro en las finanzas de la empresa y retornos sobre la inversión.

Recomendaciones

- El éxito de la comercialización de nuevos medicamentos genéricos y biosimilares, como parte de generar valor a la rentabilidad de Cuestamoras Salud S.A. requiere de una estructura adecuada de negocio que cumpla con todas las normativas y regulaciones que Costa Rica solicita para llevar a cabo la actividad comercial de estos productos, capacitación del personal en cuanto a conocimiento de desarrollo de negocios especializados en medicamentos, que ayudará a reducir la complejidad que existe en el país en cuanto a ventas y costos en estos medicamentos, además de la búsqueda de nuevos productos y fabricantes, con el fin de abaratar costos permitiendo mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Cuestamoras Salud S.A debe definir cuando desea implementar este proyecto e iniciar esta oportunidad. Se entiende que es una inversión a largo plazo, pero los rendimientos que puede obtener la empresa son sumamente motivadores para echar andar el modelo financiero propuesto, tomando en cuenta que esta lidera el

mercado de salud y posee todos los recursos para llevar a cabo un proyecto de esta magnitud. A través del análisis, búsqueda de proveedores, implementación de modelos de negocios, análisis de competidores, licencias, contract manufacturing, CMS puede maximizar su rentabilidad acorde a su estrategia.

- Es claro que la propuesta de valor que acá se expone como es el modelo integral de rentabilidad y las opciones que tiene CMS para desarrollar esta nueva oportunidad de negocio a través de la comercialización de nuevos medicamentos con el fin de mejorar su rentabilidad, asimismo como el impacto que la empresa desea en su modelo de negocio la propuesta es viable y se debe poner en marcha lo antes posible, para lograr obtener los beneficios deseados con la oportunidad de desarrollo de negocio descubierta, Esta decisión impactara directamente en la rentabilidad del negocio y las estimaciones pueden ser más positivas a lo esperado, esto acorde a las negociaciones, proyectos y oportunidades que CMS logre encontrar al incorporar esta nueva estrategia dentro su catálogo actual de medicamentos para ofrecerlos a su mercado meta. Adicionalmente la propuesta del modelo integral de rentabilidad con instrumento evaluador del giro de negocio de la empresa se vuelve atractiva tomando en cuenta el liderazgo de mercado que tiene en Costa Rica, que posteriormente bajo las mejores decisiones tomadas por la organización en base a fortalezas y debilidades que el mismo modelo ofrece podría hacerse las correcciones pertinentes para luego trasladarse a un mayor crecimiento de su negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amat, O. (2017). El modelo financiero en las empresas exitosas. *Revista Contable*, 52, 82–88.

<file:///C:/Users/Carlos%20Adonis%20Varela/OneDrive/Escritorio/ContentServer.pdf>

Cruz P, M. Madrigal y Poliwka. (2018). *Perfil del Sistema y Servicios de Salud de Costa Rica San José, Costa Rica, 2018 Con base al Marco de Monitoreo de la Estrategia Regional de Salud Universal*. Parte I, p.11,12.

file:///C:/Users/Carlos%20Adonis%20Varela/Downloads/OPSCRI19001_spa.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

<https://josetavarez.net/Compendio-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>

Hernández Sampieri, R. (2006). ‘‘Planteamiento del problema: objetivos, preguntas y justificación del estudio’’ en *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill, p.9-17.

<https://idolotec.files.wordpress.com/2012/03/sampieri-cap2.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México D. F: McGraw-Hill Interamericana.

<https://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2013/03/definiendo-el-alcance-de-una.html>

Nava, M. (2009) Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera

eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*.

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20financiero%20se%20basa,una%20empresa%20solvente%20posee%20liquidez

Pomareda, G. F. (16 de septiembre del 2020). Medicinas en Costa Rica son hasta un 50% más caras que el resto de Centroamérica. *Semanario Universidad, UCR*.

<https://semanariouniversidad.com/pais/medicinas-en-costa-rica-son-hasta-un-50-mas-caras-que-el-resto-de-centroamerica/>

Salas, B. T. (2012). *Análisis y Diagnostico Financiero: enfoque Integral*. cap. 2.

(presentación de clase)

Salas, B. T. (2012). *Análisis y Diagnostico Financiero: enfoque Integral*. cap. 4, p.93-136.

[Cap.4 Libro Finanzas Prof.Tarcisio Salas \[54\].pdf](#)

Villalobos, F. C. (28 de octubre del 2017). Industria de medicamentos en Costa Rica vive bonanza en medio de continuos cambios. *EL FINANCIERO*.

<https://www.elfinancierocr.com/negocio/industria-de-medicamentos-en-costarica-vive-bonanza-en-medio-de-continuos-cambios/ZNOW5J4QD5GDJAR5JGYSD33IFY/story/>

cefabienestar. (16 de Setiembre de 2020). *Cefabienestar*. Obtenido de Cefabienestar:

<http://www.cefabienestar.com/>

cuestamoras Salud. (16 de Setiembre de 2020). *.cuestamoras.com/salud*. Obtenido de [cuestamoras.com/salud](http://www.cuestamoras.com/salud):

<https://www.cuestamoras.com/salud/>

Fuente: IQVIA PM Latam Jun 2022

Constitución Política de Costa Rica. (siete de Noviembre de 1949). Obtenido de

Gobierno Central:

<https://pdba.georgetown.edu/Parties/CostaRica/Leyes/constitucion.pdf>

Organizacion Mundial de la Salud. (5 de SETIEMBRE de 2020). *OMS*. Obtenido de

OMS:

<https://www.who.int/es>

Organizacion Mundial de la Salud. (27 de setiembre de 2020). *Organizacion Mundial de la Salud*. Obtenido de OMS:

<https://www.who.int/es>

ANEXOS

Anexo I. Patente Comercial.

	MUNICIPALIDAD DE DESAMPARADOS CERTIFICADO DE LICENCIA PARA DESARROLLAR ACTIVIDAD LUCRATIVA HACE CONSTAR	Nº 1857
Que	<u>FARMACIAS EOS, S.A.</u>	Nº de cédula <u>3-101-2346</u>
Tiene licencia para desarrollar la actividad de:	<u>VENTA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS</u>	
En el establecimiento denominado	<u>FARMACIAS EOS</u>	
Domicilio Fiscal:	<u>SAN RAFAEL ARRIBA, ZONA FRANCA HACIENDA SAN RAFAEL</u>	
Localización	<u>4-3-10-95</u>	Nº de Cuenta <u>8034</u>
AVISO IMPORTANTE		
Si esta Licencia desea traspasarla, trasladarla o eliminarla, se deberá presentar este certificado al Proceso de Fiscalización Tributaria, y manifestarlo en forma escrita		
 Proceso Fiscalización Tributaria	 16/12/9 Fecha	 Aprobado

Anexo II. Certificado de Operación de Distribuidora Farmacéutica.



COLEGIO DE
FARMACÉUTICOS
DE COSTA RICA

Certificado de Operación

Por acuerdo de Junta Directiva, en la sesión: Ordinaria Número: 20-2021
 celebrada el día: 18 de Octubre de 2021
 Se otorga el Permiso de Operación: 7658 Clase: DROGUERÍA
 Establecimiento Farmacéutico: FARMACIAS EOS S.A.
 Situado en: SAN JOSÉ, DESAMPARADOS, SAN RAFAEL ARRIBA, DE LA IGLESIA CATÓLICA 200 METROS ESTE, COMPLEJO INDUSTRIAL LAS BRISAS
 Horario del Establecimiento: LUNES A VIERNES 08:00 A 17:00 H

Propietario del Establecimiento: FARMACIAS EOS S.A.
 Cédula Jurídica 3-101-002346
 Teléfono: 2519-0000 Fax: - Apartado: 10300-1000
 Este permiso rige del: 21 de Octubre de 2021 al: 20 de Octubre de 2023

OLGA MARTA ESQUIVEL RIVERA (FIRMA)
 PERSONA FÍSICA, CPF-01-0822-0386
 Fecha declarada: 23/10/2021 08:44:19 AM
 Esta representación visual no es fuente
 de confianza. Valide siempre la firma.

 Dra. Olga Esquivel Rivera
 FISCAL GENERAL

"Este Certificado debe mantenerse en un lugar visible al público, y es una copia fiel del certificado original digital, el cual debe estar disponible en caso de solicitarse"

Folio: 40192

Anexo III. Certificado de Regencia del Colegio Farmacéutico.



Certificado de Regencia

Por acuerdo de Junta Directiva, en la sesión: Extraordinaria Número: 08-2023
 celebrada el día: 17 de Abril de 2023

Establecimiento Farmacéutico: FARMACIAS EOS S.A.

Permiso Operación: 7658 Clase: DROGUERÍA

Situado en: SAN JOSÉ, DESAMPARADOS, SAN RAFAEL ARRIBA, DE LA IGLESIA CATÓLICA 200 METROS ESTE, COMPLEJO INDUSTRIAL LAS BRISAS

Horario del Establecimiento: LUNES A VIERNES 08:00 A 17:00 H

Propietario del Establecimiento: FARMACIAS EOS S.A.

Cédula Jurídica o Física: 3-101-002346

Teléfono: 2519-0000 Fax: - Apartado: 10300-1000

Este permiso rige del: 17 de Abril de 2023 al: 18 de Abril de 2024

Firmado digitalmente por: MARIO ALBERTO ALVAREZ JIMÉNEZ
 (AUTENTADO) Mario Álvarez Jiménez
 Fecha y hora: 20.04.2023 14:21:41
 Fiscal General A.1.

"Con este certificado únicamente se aprueba la regencia farmacéutica, no la habilitación del establecimiento".
 "Este Certificado debe mantenerse en un lugar visible al público, y es una copia fiel del certificado original digital, el cual debe estar disponible en caso de solicitarse".

Folio: 54611
 Pág. 1 / 3

Anexo IV. Permiso Sanitario de Funcionamiento para Almacenar, Distribuir y Vender Medicamentos.

 PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO DEL MINISTERIO DE SALUD No.1919 REGIÓN RECTORA DE SALUD: CENTRAL SUR ÁREA RECTORA DE SALUD: DESAMPARADOS No. MS-DRRSCS-ARS-D-PSF-1919-2021		
En cumplimiento a lo que establece la Ley General de Salud (N°5395) y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud (DE.39472-S), así como demás normativa vigente, se extiende el presente permiso sanitario de funcionamiento a:		
<u>DROGUERIA FARMACIA EOS S.A.</u> NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO		
RAZÓN SOCIAL:	FARMACIAS EOS, SOCIEDAD ANONIMA	
REPRESENTANTE LEGAL:	EDUARDO JILIBERTO FRITIS	
CÉDULA JURÍDICA:	3-101-002346	CÉDULA DE IDENTIDAD: 115-200144229
TIPO DE ACTIVIDAD:	ALMACENAJE, DISTRIBUCION E IMPORTACION DE MEDICAMENTOS DE USO HUMANO, MATERIA PRIMA COSMETICOS, EQUIPO Y MATERIAL BIOMEDICO, REACTIVOS, PRODUCTOS NATURALES, ALIMENTOS, SUPLEMENTOS A LA DIETA, PRODUCTOS HIGIENICOS, ACCESORIOS Y REPUESTOS	
DIRECCIÓN:	SAN JOSE	DESAMPARADOS
	PROVINCIA	CANTÓN
		SAN RAFAEL ARRIBA
		DISTRITO
OTRAS SEÑAS:	200 M ESTE DE LA IGLESIA CATOLICA, ZONA INDUSTRIAL LAS BRISAS, BODEGA #9	
CLASIFICACIÓN:	CIU 4649 4630 4772	TIPO DE RIESGO B
DADO EN LA CIUDAD DE	SAN JOSÉ	A LOS 27 DÍAS DEL MES DE ABRIL DEL 2022
El presente permiso es válido exclusivamente para la actividad y lugar arriba indicado por el periodo correspondiente, salvo que las condiciones de este o de su funcionamiento, o las infracciones que cometan a la legislación ameriten la suspensión o cancelación anticipada del mismo o la clausura del establecimiento para garantizar la salud de los trabajadores, de la población y del ambiente en general.		
Tiene validez por:	2 AÑOS	
Debe ser renovado el	27	de ABRIL de 2024
Los alcances y condiciones bajo las cuales se otorga este permiso se establecen en la Resolución No. CS-ARS-D-EAC-IP-1919-2022		
DR. JIMMY VARGAS CHARPENTIER	JIMMY ALEXANDER VARGAS CHARPENTIER (FIRMA)	
NOMBRE DIRECTOR AREA RECTORA DE SALUD o del funcionario designado	FIRMA DIRECTOR AREA RECTORA DE SALUD o del funcionario designado	
Original: Interesado	Cc: Expediente del ARS PSF-1919	
 DESAMPARADOS SELLO		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> COLÓQUESE EN LUGAR VISIBLE </div>		

Anexo V. Registro Sanitario de Costa Rica.

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE SALUD



CERTIFICADO DE RENOVACIÓN DE MEDICAMENTO BIOLÓGICO

NÚMERO DE REGISTRO: 4134-CM-9653

DIRECCIÓN DE REGULACIÓN DE PRODUCTOS DE INTERÉS SANITARIO

CERTIFICA:

Que ha sido aprobada la renovación del medicamento biológico abajo descrito

MABTHERA 1400 mg SOLUCIÓN PARA INYECCIÓN SUBCUTÁNEA

Forma Farmacéutica:	SOLUCION INYECTABLE		
Presentación(es):	Empaque Primario:VIAL DE VIDRIO TIPO I INCOLORO , 11.70 MILILITROS Empaque Secundario:CAJA DE CARTON, 1.00 VIAL		
Muestra Médica:			
Kit:			
Vía Administración:	SUBCUTANEA		
Vida Útil:	30 meses		
Condiciones de Almacenamiento:	Almacenar a 2 . 8°C, protegido de la luz.		
Fabricante de producto terminado:	Nombre F. HOFFMANN LA ROCHE LTD.	País Suiza	
Fabricante(s) d principio activo:	Nombre GENENTECH INC.	País Estados Unidos de América	
Otro(s) fabricante(s) involucrado(s):	Nombre F. HOFFMANN LA ROCHE LTD.	País Suiza	Etapas EMPACADOR SECUNDARIO
Titular y país:	F. HOFFMANN LA ROCHE S.A. , Suiza		
Autoridad sanitaria:	ILEANA HERRERA GALLEGOS		

Fecha de Aprobación:
28/07/2020

Fecha de Vencimiento:
28/07/2025

La anterior vigencia podrá ser cancelada o suspendida en caso de infracciones en la elaboración, comercio o uso en que haya incurrido su titular, o experiencias demostrativas de que el producto es inseguro o ineficaz.

Este certificado puede ser validado en www.registrello.go.cr

Anexo VI. Certificado de Producto Farmacéutico.

Este certificado está de acuerdo con el formato recomendado por
la Organización Mundial de la Salud
(Se *acjuntan instrucciones generales y notas aclaratorias*)

No. de este certificado

País exportador (certificador):

País importador (solicitante):

1. Nombre y forma farmacéutica del producto:

1.1. Principio(s) activo(s)² y cantidad(es) por unidad de dosis³:

Para la composición completa inclusive excipientes, ver anexo⁴:

1.2. Está este producto autorizado para ser puesto en el mercado en el país exportador?⁵

(*Marcar según corresponda*)

sí/no

1.3. ¿Está este producto realmente en el mercado del país exportador?

(*Marcar según corresponda*)

si/no

Si la respuesta a 1.2. es sí, continuar con la sección 2A y omitir la sección 2B.
Si la respuesta a 1.2. es No omitir la sección 2A y continuar con la sección 2B⁶

2.A.1. : Número de la autorización⁷ del producto y fecha de emisión:

2.A.2. Titular de la autorización del producto (nombre y dirección):

2.A.3. Condición del titular de la autorización del producto⁸:

(*Marcar la categoría que corresponda según se define en la nota 8*) a/b/c/

2.A.3.1. Para las categorías b y c, el nombre y la dirección del fabricante que produce la forma farmacéutica es⁹:

2.A.4. ¿Se adjunta el resumen de las bases técnicas para aprobación del Registro Sanitario?¹⁰

(*Marcar según corresponda*)

sí/ no

2.A.5. La información de las condiciones de aprobación del producto que se adjunta, ¿es completa y conforme con la autorización?¹¹

(*Marcar según corresponda*)

2.A.6. Solicitante del certificado, si es diferente del titular de la autorización (nombre y dirección)¹²:

2.B.1. Solicitante del certificado (nombre y dirección):

2.B.2. Condición del solicitante:
(Marcar la categoría que corresponda según se define en la nota 8)
a/ b/ c

2.B.2.1. Para las categorías (b) y (c), el nombre y dirección del fabricante que produce la forma farmacéutica es ⁹:

2.B.3. ¿Por qué no se dispone de la autorización de comercialización?
(Marcar según corresponda)
**no necesaria/ no solicitada/
/en evaluación/ /denegada**

2.B.4. Comentarios¹³:

3. La Autoridad certificadora, ¿efectúa inspecciones periódicas de la planta de fabricación en la que se produce la forma farmacéutica?

(Marcar según corresponda)

Si no procede, continuar con la pregunta 4.

si/ no/ no procede⁴

3.1. Periodicidad de las inspecciones rutinarias (años):

3.2. ¿Se ha inspeccionado la fabricación de este tipo de forma farmacéutica?

(Marcar según corresponda)

si/ no

3.3. ¿Las instalaciones y procesos cumplen con las Buenas Prácticas de Manufactura como recomienda la Organización Mundial de la Salud?¹⁵

(Marcar según corresponde)

si/no/no procede¹⁴

4. ¿La información presentada por el solicitante satisface a la Autoridad certificadora en todos los aspectos de la fabricación del producto?¹⁶ (Marcar según corresponda)

Si la respuesta es No explicar:

si/no

Dirección de la autoridad certificadora:

Teléfono:

Fax nº:

Nombre de la persona autorizada:

Firma:

Sello y fecha:

Instrucciones Generales

Para más amplias informaciones sobre el Sistema de Certificación OMS y los conceptos que aparecen en el certificado, referirse a la documentación de OMS.

El formato del certificado permite su informatización.

Los certificados tienen que ser proporcionados con las anotaciones impresas en lugar que escritas a mano.

Si es necesario, se agregarán hojas adicionales para proporcionar aclaraciones y comentarios.

Notas explicativas

1. Este certificado, cuyo formato cumple con las recomendaciones de la OMS, describe la situación en el país exportador de un producto y de quien solicita el certificado. Cada certificado se refiere a una única presentación porque la fabricación y la situación regulatoria puede ser diferente para diferentes formas y concentraciones.
2. Use, cuando posible, la Denominación Común Internacional (DCI) u otra denominación no protegida.
3. La composición completa de la forma farmacéutica debe aparecer en el certificado o ser anexada.
4. Es preferible proporcionar la fórmula cuali-cuantitativa completa si el titular de la autorización de comercialización (registro) lo permite.
5. Cuando corresponda, proporcionar información sobre restricciones de venta, distribución, o uso del producto que se aplican en el país exportador.
6. Las secciones 2A y 2B se excluyen recíprocamente.
7. Indicar, cuando corresponda, si la autorización de comercialización es provisoria o el producto aun no está aprobado.
8. Especificar si la persona responsable de la comercialización:
 - (a) fabrica la forma farmacéutica final;
 - (b) empaca y/o etiqueta una forma fabricada por otra empresa; ó
 - (c) no realiza ninguna de las operaciones arriba mencionadas.
9. Esta información puede ser proporcionada solamente cuando el titular de la autorización de comercialización o, en el caso de productos sin autorización, el solicitante del certificado lo permita. La ausencia de esta información indica que la persona correspondiente no ha permitido su inclusión. Cabe subrayar que la información sobre el lugar de fabricación es parte de la autorización de comercialización. Si ese lugar cambia, la autorización debe ser actualizada o dejará de ser válida.
10. Esto se refiere al documento, que algunas autoridades acostumbran preparar, que constituye la base técnica sobre la cual se ha emitido la autorización de comercialización.
11. Esto se refiere a la información sobre el producto (indicaciones, contraindicaciones, etc.) aprobada por la autoridad competente.
12. En este caso, es necesario que el titular de la autorización de comercialización permita que se otorgue el certificado. El solicitante debe obtener este permiso.

13. Indicar por cual razón el solicitante no ha pedido autorización de comercialización:
 - (a) el producto ha sido desarrollado exclusivamente para tratar enfermedades – sobre todo tropicales - que no son endémicas en el país exportador;
 - (b) el producto ha sido reformulado para mejorar su estabilidad en clima tropical;
 - (c) el producto ha sido reformulado para excluir excipientes que no son aceptados en el país importador;
 - (d) el producto ha sido reformulado para respetar límites máximos diferentes para un ingrediente activo;
 - (e) otra razón, por favor explicar.
14. No se aplica significa que la fabricación tiene lugar en un país diferente del que emite el certificado y la inspección es responsabilidad de la autoridad del país de fabricación.
15. Los requisitos para buenas prácticas en la fabricación y el control de calidad de medicamentos mencionados en el certificado son los incluidos en trigésimosegundo informe del Comité de Expertos de la OMS en Especificaciones de Preparaciones Farmacéuticas (OMS, Serie de Informes Técnicos, No. 823, 1992, Anexo 1). Recomendaciones específicas para productos biológicos han sido preparadas por el Comité de Expertos de la OMS en Patrones Biológicos (OMS, Serie de Informes Técnicos, No. 822, 1992, Anexo 1).
16. Esta parte se completa cuando el titular de la autorización o el solicitante del certificado pertenecen a los casos (b) y (c) de la nota 7 indicada arriba. Es particularmente importante cuando empresas extranjeras intervienen en la fabricación. En estos casos, el solicitante debe proporcionar a la autoridad certificadora toda información que permita identificar los fabricantes responsables por cada etapa de la producción de la forma final, y el grado y tipo de control que el solicitante eventualmente tenga sobre éstos.