

Maestría en

**Dirección Financiera con
mención en Mercados Internacionales**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Dirección Financiera con mención en Mercados Internacionales

AUTORES:

Verónica Noemí Cabrera Tobar

Luis Humberto Lara Ugsha

Esteban Paul Ramos Salazar

**Análisis de factibilidad financiera, comercial y estratégica para la adquisición de
una franquicia farmacéutica en el mercado local mediante capital propio**

Quito, mayo de 2026

Certificación de autoría

Nosotros, Verónica Noemí Cabrera Tobar, Luis Humberto Lara Ugsha, Gladys Niebla Morocho, Esteban Paul Ramos Salazar, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Verónica Noemí Cabrera Tobar



Luis Humberto Lara Ugsha



Esteban Paul Ramos Salazar

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Verónica Noemí Cabrera Tobar, Luis Humberto Lara Ugsha, Esteban Paul Ramos Salazar, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado “Análisis de viabilidad para la adquisición de una Franquicia Farmacéutica en el mercado local con fondos propios”, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, (mayo 2026)



Verónica Noemí Cabrera Tobar



Luis Humberto Lara Ugsha



Esteban Paul Ramos Salazar

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Nombre del Director/a EIG y Coordinador/a UIDE**, declaramos que los graduandos: **(nombres autores)** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

**GARCIA
FERNANDEZ**

JOSE ANTONIO

- 44912924L

Firmado digitalmente
por GARCIA
FERNANDEZ JOSE

ANTONIO - 44912924L
Fecha: 2026.07.01

08:32:53 +02'00'



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**ESTEBAN JOSE ARIAS
MAUNE**

Director/a de la

Maestría en Dirección Financiera con
mención en Mercados Internacionales

Coordinador/a de la

Maestría en Dirección Financiera con
mención en Mercados Internacionales

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado, en primer lugar, a Dios, por ser nuestra guía espiritual y fuente de fortaleza, sabiduría y perseverancia a lo largo de este importante proceso académico y profesional. Gracias a su bendición hemos podido superar cada desafío y logramos culminar satisfactoriamente esta etapa significativa de nuestras vidas.

Asimismo, dedicamos este proyecto a nuestras familias, quienes han constituido el pilar fundamental de apoyo emocional, moral y motivacional durante toda nuestra formación universitaria. Su confianza, comprensión, paciencia y sacrificio fueron elementos esenciales para mantenernos firmes en el cumplimiento de nuestros objetivos académicos y personales.

De igual manera, extendemos esta dedicatoria a nuestros docentes, tutores y autoridades académicas, quienes, mediante sus conocimientos, experiencia profesional y orientación constante, contribuyeron de manera significativa al fortalecimiento de nuestras capacidades investigativas y profesionales, permitiéndonos desarrollar un trabajo con responsabilidad, ética y calidad académica.

Finalmente, dedicamos esta investigación a todos los emprendedores ecuatorianos que, mediante iniciativas empresariales sostenibles y responsables, buscan contribuir al desarrollo económico y social del país, especialmente dentro del sector farmacéutico, el cual representa una actividad estratégica para el bienestar y la salud de la población.

Agradecimientos

Expresamos nuestro más profundo y sincero agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador, institución que nos brindó la oportunidad de acceder a una formación académica integral, basada en principios de excelencia, innovación y desarrollo profesional. Gracias a su compromiso educativo, fue posible fortalecer nuestros conocimientos en el área financiera y empresarial.

Agradecemos especialmente a nuestros docentes y tutores de la Maestría en Dirección Financiera con mención en Mercados Internacionales, quienes compartieron generosamente sus conocimientos técnicos, metodológicos y experiencias profesionales. Su orientación permanente, exigencia académica y apoyo durante el desarrollo de esta investigación fueron fundamentales para alcanzar los objetivos planteados.

De igual manera, reconocemos el aporte de todas las personas, instituciones y profesionales que colaboraron directa e indirectamente con información relevante, asesoramiento técnico y orientación especializada para la elaboración del presente estudio de viabilidad financiera, comercial y estratégica.

Finalmente, agradecemos el esfuerzo conjunto y trabajo colaborativo del equipo investigador, cuya dedicación, responsabilidad y compromiso permitieron desarrollar una investigación sólida, estructurada y orientada a generar propuestas de valor para el sector farmacéutico ecuatoriano.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito principal evaluar la viabilidad técnica, financiera, comercial y legal para la adquisición de una franquicia farmacéutica en el mercado ecuatoriano mediante la utilización de fondos propios para la inversión. El estudio surge ante la necesidad de identificar oportunidades de negocio sostenibles dentro de un sector estratégico y de constante crecimiento, como lo es el farmacéutico, especialmente en el contexto posterior a la pandemia.

La investigación fue desarrollada bajo un enfoque metodológico mixto, integrando herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo que permitieron evaluar de manera integral la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto. Para ello, se aplicaron técnicas de análisis financiero, estudios de mercado, evaluación estratégica y proyecciones económicas que facilitaron la toma de decisiones empresariales fundamentadas.

Dentro del análisis realizado, se estudió el comportamiento del sector farmacéutico ecuatoriano, considerando factores macroeconómicos, regulatorios, comerciales y competitivos que influyen directamente en el desempeño de una franquicia. Mediante la utilización de matrices de ponderación, análisis comparativos y criterios de evaluación estratégica, se determinó que la ciudad de Cuenca representa el mercado más favorable para la implementación del proyecto debido a su estabilidad económica, crecimiento comercial, perfil de consumidores y nivel de competitividad. Se efectuó una evaluación comparativa entre diferentes alternativas de franquicias farmacéuticas presentes en el mercado ecuatoriano, identificando a Sana Sana como la opción más

adecuada para el desarrollo del proyecto, gracias a su posicionamiento y reconocimiento comercial.

Desde el punto de vista financiero, el estudio contempló un análisis de inversión con un capital propio de \$40.000 aportado por cuatro inversionistas. Se desarrollaron proyecciones financieras relacionadas con ingresos, costos operativos, flujo de caja y rentabilidad. Asimismo, se aplicaron indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el retorno sobre la inversión, evidenciando que el proyecto posee capacidad suficiente para generar liquidez, cubrir sus obligaciones operativas y recuperar progresivamente la inversión inicial.

Los resultados obtenidos demuestran que la adquisición de una franquicia farmacéutica constituye una alternativa de inversión viable, rentable y sostenible dentro del mercado ecuatoriano, siempre que exista una adecuada planificación financiera, control administrativo eficiente y cumplimiento de las normativas legales y regulatorias vigentes.

Palabras Claves:

- Franquicia farmacéutica.
- Viabilidad financiera.
- Inversión empresarial.
- Gestión de tesorería.
- Análisis financiero.
- Rentabilidad.
- Sostenibilidad financiera.
- Mercado farmacéutico.
- Evaluación de proyectos.
- Planificación estratégica.
- Capital de inversión.
- Flujo de Caja

ABSTRACT

The main purpose of this research is to evaluate the technical, financial, commercial, and legal feasibility of acquiring a pharmaceutical franchise in the Ecuadorian market using the investor's own funds. The study arises from the need to identify sustainable business opportunities within a strategic and constantly growing sector, such as the pharmaceutical industry, especially in the post-pandemic context.

The research was developed using a mixed-methods approach, integrating quantitative and qualitative analysis tools to comprehensively evaluate the project's profitability and sustainability. To this end, financial analysis techniques, market research, strategic evaluation, and economic projections were applied to facilitate informed business decision-making.

The analysis examined the behavior of the Ecuadorian pharmaceutical sector, considering macroeconomic, regulatory, commercial, and competitive factors that directly influence the performance of a franchise. Through the use of weighting matrices, comparative analyses, and strategic evaluation criteria, it was determined that the city of Cuenca represents the most favorable market for the project's implementation due to its economic stability, commercial growth, consumer profile, and level of competitiveness. A comparative evaluation was conducted among different pharmaceutical franchise alternatives present in the Ecuadorian market, identifying Sana Sana as the most suitable option for the project's development, thanks to its market positioning and recognition.

From a financial perspective, the study included an investment analysis with \$40,000 in equity capital contributed by four investors. Financial projections related to income, operating costs, cash flow, and profitability were developed. Financial indicators such as Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), and return on investment were also applied, demonstrating that the project has sufficient capacity to generate liquidity, cover its operating obligations, and progressively recover the initial investment.

The results obtained demonstrate that acquiring a pharmaceutical franchise is a viable, profitable, and sustainable investment alternative within the Ecuadorian market, provided there is adequate financial planning, efficient administrative control, and compliance with current legal and regulatory regulations.

Keywords

- Pharmaceutical franchise.
- Financial feasibility.
- Business investment.
- Treasury management.
- Financial analysis
- Profitability.
- Financial sustainability.
- Pharmaceutical market.
- Project evaluation
- Strategic planning.
- Investment capital.
- Cash Flow.

Contenido

Certificación de autoría	2
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual	3
Acuerdo de confidencialidad	4
Aprobación de dirección y coordinación del programa	5
Dedicatoria	6
Agradecimientos.....	7
RESUMEN.....	8
Palabras Claves	10
ABSTRACT.....	11
Keywords	13
CAPITULO 1: Introducción.....	20
1.1. Planteamiento del problema e importancia del estudio.....	20
1.1.1. Definición del proyecto.....	20
1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto	21
1.2. Objetivos	22
1.2.1. Objetivo general	22
1.2.2. Objetivo específico.....	22

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.3.	Justificación e Importancia del Proyecto.....	23
1.4.	Antecedente de Investigación.....	23
1.5.	Misión.....	24
1.6.	Vision.....	24
1.7.	Valores	24

CAPITULO 2: Metodología..... 25

1.1.	Análisis DAFO.....	25
1.1.1.	Debilidades.....	25
1.1.2.	Amenazas	26
1.1.3.	Fortalezas	26
1.1.4.	Oportunidades	27
1.2.	Análisis PESTEL	28
1.2.1.	Análisis políticos	28
1.2.2.	Análisis económicos.....	28
1.2.2.1.	Análisis Macroeconómico	28
1.2.2.2.	Análisis Microeconómico.....	31
1.2.2.3.	Benchmarking Competitivo	31
1.2.3.	Sociales	33
1.2.4.	Tecnológico.....	33
1.2.5.	Ecológico.....	34

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.2.6.	Legal.....	34
--------	------------	----

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Recomendaciones	73
Bibliografía.....	74

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla de contenido

Tabla 1 Tabla Resumen Gastos de Salud 2022 al 2024.....	29
Tabla 2 Ponderación de Ubicación.....	36
Tabla 3 Ponderación de Marca.....	38
Tabla 4 Mercados Potenciales.....	39
Tabla 5 Ventas Proyectadas año 1.....	46
Tabla 6 Gastos Proyectados Administrativos.....	49
Tabla 7 Gastos Proyectados Logísticos.....	49
Tabla 8 Flujo de Caja.....	60
Tabla 9 Indicadores Financieros.....	61
Tabla 10 EBIT.....	62
Tabla 11 Tasa de Descuento.....	63
Tabla 12 Valor Actual Neto.....	64
Tabla 13 Payback Proyecto.....	65
Tabla 14 Tiempo de Recuperación.....	65

Lista de Figuras

Figura 1 Clasificadores de las cuentas satélites de salud	30
Figura 2 Proyección Venta Mensual.....	47
Figura 3 Participación de Gastos.....	50
Figura 4 Estructura Estado de Situación Financiera	56
Figura 5 EBIT.....	62

CAPITULO 1: Introducción

1.1. Planteamiento del problema e importancia del estudio

1.1.1. Definición del proyecto

El entorno para una franquicia farmacéutica tiene una alta demanda especialmente después de post pandemia, y por tanto se ha vuelto un mercado con regulaciones establecidas y muy competitivo. La demanda es estable pero el éxito dependerá de, ubicación, cumplimiento legal, gestión eficiente y eficaz de inventarios, capital propio, y que lo hace ser diferente a la competencia.

Se prevé validar si la adquisición de la franquicia farmacéutica genera un retorno suficiente y sostenible, justificando el uso de fondos propios sin comprometer la liquidez y estabilidad financiera de los socios, es decir, integrantes del grupo. El análisis de viabilidad para la adquisición de una franquicia farmacéutica en el mercado local se sustenta en el uso de información financiera, contable y de mercado, vinculada a una situación real.

Asimismo, se consideran variables económicas externas que pueden influir en el desempeño del proyecto, tales como la inflación, la presencia de enfermedades recurrentes, los convenios con aseguradoras y otros factores macroeconómicos relevantes. Desde el enfoque financiero, se aplican herramientas de evaluación de inversiones para medir la conveniencia económica de la adquisición, considerando el uso eficiente de los fondos propios y el costo de oportunidad del capital invertido.

Se incorpora además la planificación financiera mediante la elaboración de presupuestos operativos y financieros, así como el control de ingresos, costos, gastos e inventarios, permitiendo una gestión adecuada de los recursos y una toma de decisiones basada en información cuantitativa y financiera.

El modelo de franquicia reduce el riesgo de inversión al tratarse de un esquema previamente validado, con procesos definidos, respaldo de marca y soporte operativo. Esto facilita la administración del negocio y permite la participación de inversionistas que no cuentan con conocimientos técnicos especializados en el sector farmacéutico, apoyándose en una estructura organizada y comprobada.

Los productos ofrecidos corresponden a bienes de primera necesidad, dirigidos a un mercado amplio y diverso, sin barreras de acceso para el consumidor. La facilidad de compra y el carácter esencial de los medicamentos fortalecen la estabilidad de la demanda y favorecen la rotación constante del inventario.

1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

El proyecto se lo ha desarrollado como un estudio de pre-inversión con un análisis financiero que se enfoca en evaluar la viabilidad comercial, económica y financiera para la adquisición de una franquicia farmacéutica en el mercado local. La naturaleza es de inversión directa y privada, ya que parte del financiamiento con fondos propios de los inversionistas, es así como se ejecutará un análisis riguroso del retorno esperado, sostenibilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo y los riesgos asociados con esto se presenta un enfoque estratégico, pues se identificará oportunidades en el sector farmacéutico, valorar alternativas de franquicias disponibles

y establecer una alineación con la normativa vigente, demanda potencial y las condiciones del mercado local.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Evaluar la viabilidad comercial, estratégica y financiera para la implementación de una franquicia SanaSana en la ciudad de Cuenca, mediante el análisis del entorno, la evaluación del mercado y la proyección financiera del proyecto, con el propósito de determinar su rentabilidad y sostenibilidad en el largo plazo.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar las condiciones del entorno económico, social, político y competitivo que influyen en la implementación de una franquicia farmacéutica en la ciudad de Cuenca.
- Evaluar las características del mercado objetivo mediante la comparación de alternativas de ubicación y el análisis de la competencia existente dentro del sector farmacéutico.
- Determinar la inversión requerida y proyectar los ingresos, costos y gastos asociados a la operación de la franquicia SanaSana.
- Calcular indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión, con el fin de evaluar la rentabilidad del proyecto.

- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto para establecer estrategias que contribuyan a su sostenibilidad y crecimiento.

1.3. Justificación e Importancia del Proyecto.

La relevancia de este proyecto radica en que el sector farmacéutico mantiene una demanda relativamente estable independientemente de los ciclos económicos. La adquisición de una franquicia SanaSana representa una alternativa de inversión respaldada por una marca consolidada y un mercado con necesidades permanentes. El estudio permite disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones de inversión al evaluar aspectos financieros, comerciales y estratégicos. Además, el proyecto genera beneficios económicos para los inversionistas, contribuye al empleo local y fortalece el acceso de la población a productos esenciales de salud.

El análisis territorial de los últimos seis años del sector, con datos provinciales desde 2019 hasta 2025, revela una estructura de mercado con dos concentraciones dominantes y un conjunto de provincias intermedias que han crecido a ritmos elevados.

Guayas y Pichincha son los dos polos del mercado. Según el REEM, en 2025 Guayas registraba 6.034 farmacias y Pichincha 4.649, lo que en conjunto representa el 47,9% del total nacional. En 2019, las mismas dos provincias concentraban 4.624 establecimientos sobre un total de 10.942, es decir, el 42,3% del sector. Esa participación conjunta creció en seis años más de cinco puntos porcentuales, lo que indica que la concentración en los dos principales centros urbanos del país no solo se mantiene, sino que se profundiza.

1.4. Antecedente de Investigación.

Diversos estudios sobre franquicias farmacéuticas en Latinoamérica evidencian que este modelo de negocio reduce significativamente los riesgos de entrada al mercado debido al respaldo de marca, asistencia técnica, economías de escala y estandarización de procesos.

Investigaciones relacionadas con la evaluación financiera de proyectos farmacéuticos destacan la importancia del análisis de mercado, el cálculo del VAN, TIR y período de recuperación para determinar la factibilidad económica de las inversiones. Asimismo, el crecimiento sostenido del gasto en salud en Ecuador ha impulsado el desarrollo del canal farmacéutico privado como una alternativa de abastecimiento para la población.

1.5. Misión.

Brindar acceso oportuno a medicamentos, productos de salud y bienestar mediante una atención profesional, cercana y confiable, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y generando valor sostenible para los inversionistas.

1.6. Visión.

Consolidarse como una de las farmacias de referencia en la ciudad de Cuenca, reconocida por la excelencia en el servicio, la innovación comercial, la responsabilidad social y la rentabilidad sostenible.

1.7. Valores.

- Ética y transparencia.
- Compromiso con la salud.
- Orientación al cliente.
- Responsabilidad social.
- Calidad y excelencia.
- Trabajo en equipo.
- Innovación continua.

- Cumplimiento normativo.

CAPITULO 2: Metodología

El proyecto es un análisis del emprendimiento de un modelo de negocio en industria farmacéutica, que se encuentre respalda en una marca reconocida en Ecuador. Por medio del análisis financiero y estudio de mercado que nos permitan establecer estrategias para un negocio rentable.

La franquicia es un sistema de comercio asociado entre empresas financieras y jurídicamente independientes, pero ligadas por un contrato en virtud del cual, una de ellas (la franquiciadora) concede a la otra u otras (franquiciados), a cambio de unas contraprestaciones económicas, el derecho a explotar una marca y una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación. (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A, 2026)

1.1. Análisis DAFO

DAFO es el acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Se trata de un marco de análisis estratégico que organiza los factores clave que afectan a una organización, proyecto o iniciativa en cuatro cuadrantes. Dos de ellos corresponden al ámbito interno (fortalezas y debilidades) y los otros dos al externo (oportunidades y amenazas). (Asana, Inc., 2026)

1.1.1. Debilidades

- Dependencia en la empresa que es el franquiciador, ya que estos se encargan de manejar la imagen, publicidad e incluso la contratación del personal que trabajará en

la atención al público.

- Poca posibilidad de proponer cambios en lineamientos que ya se tienen definidos por la franquicia.
- No existe una diferenciación contra otra farmacia de la misma red
- No se puede proponer una política de precios por lo que puede influir en los márgenes que se perciben en cada período.

1.1.2. Amenazas

- Alta competencia de cadenas minoristas en la ciudad de Cuenca, esto puede dificultar la captación y fidelización de nuevos clientes al ingresar con la marca Sana Sana.
- Cambios en la regulación sanitaria y farmacéutica. Las modificaciones en las normativas existentes emitidas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria o los cambios que provengan del mismo gobierno, pueden incrementar los costos de comercialización y el desabastecimiento de medicamentos.

1.1.3. Fortalezas

- Existe demanda recurrente el consumo depende de la demanda por enfermedades crónicas y automedicación.
- Es un modelo de Franquicia probado ya que las grandes cadenas han demostrado eficiencia operativa, economías de escala y rápida expansión territorial.

- Es una marca reconocida que reduce el riesgo inicial al operar con una marca ya posicionada y con confianza del consumidor
- Cuenta con la negociación con proveedores para acceder a mejores precios y condiciones con laboratorios y distribuidores, mejorando márgenes.
- Tiene estandarizados procesos con protocolos claros en inventarios, dispensación, atención farmacéutica y cumplimiento ARCSA
- La franquicia suele incluir acompañamiento en permisos, farmacovigilancia y auditorías sanitarias.
- Diversificación de ingresos como venta de medicamentos, genéricos, productos de cuidado personal, dispositivos médicos y servicios complementarios

1.1.4. Oportunidades

- El incremento de enfermedades crónicas eleva el consumo sostenido de fármacos
- Debilidad del sistema de salud pública que produce desabastecimientos y tiempos de espera empujan a los pacientes al canal privado
- Venta online, delivery y programas de fidelización están en expansión
- Aumento de consumo de genéricos que son medicamentos hasta 60% más baratos impulsan volumen de ventas y fidelización.

1.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL le permite ver el panorama general y tomar decisiones con conocimiento de causa. Comprender los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y jurídicos que rodean a su empresa le permitirá adaptarse, crecer y prosperar en un mundo en constante cambio. (Appinio, 2026)

1.2.1. Análisis políticos

Se validó la situación política del país analizando el sistema político y cómo nos puede afectar a la hora de implantarnos en ese mercado ya que debe corresponderse con una economía de libre mercado, respeto a la propiedad privada. En este caso no existe limitaciones políticas que frenen o afecten directamente al proyecto. En un corto y largo plazo, las decisiones del gobierno al implementar ciertos cambios normativos para endurecer el control al sector farmacéutico tendrían un efecto negativo para la industria.

1.2.2. Análisis económicos

1.2.2.1. Análisis Macroeconómico

El análisis macroeconómico del mercado nos dio como resultado que existe un gasto importante de salud que en el 2024 su partición respecto al PIB fue del 4.4% debido al crecimiento del 6.2% del valor agregado bruto de la salud, mientras que el 2024 fue de 5.6%.

En el 2024 las actividades hospitalarias privadas se consolidaron como la industria de mayor aporte a la producción de actividades características, con una participación del 21.1%. En 2024, el principal destino del gasto de consumo final de salud del gobierno y los hogares fueron los servicios ambulatorios con una participación del 63,7% y 52,3% respectivamente. En el 2024, por cada dólar de gasto en bienes y servicios de salud destinados al consumo final, los hogares

tuvieron una carga económica de 33,4 centavos. El gasto nacional en salud con respecto al PIB del sector público alcanzó el 5% mientras en el sector privado alcanzó el 1,7%.

En el año 2024, el sector público gastó 1.562 millones de dólares para la generación de servicios de salud en 3.025 establecimientos del primer nivel de atención. El primer nivel de atención se caracteriza por brindar únicamente servicios ambulatorios. Según el Sistema Nacional de Salud este nivel se divide en: Puestos de salud, Centros de salud tipo A, B y C, Consultorios generales y Centros de salud en centros de privación de libertad.

El sector público destinó 887 millones de dólares para los Centros de salud A, siendo el tipo de establecimiento de mayor gasto en el 1er nivel de atención, mientras que en el sector privado presentó un mayor gasto dentro de los Centros de salud en el trabajo, así en el año 2024 se destinaron 158 millones de dólares. Estos resultados concluyen que por cada dólar de gasto en bienes y servicios de salud destinados al consumo final, los hogares tuvieron una carga económica de 33,4 centavos.

Tabla 1 Tabla Resumen Gastos de Salud 2022 al 2024

Indicadores Nacionales		2022	2023*	2024**
Gasto Nacional en Salud respecto del PIB		6,7%	6,8%	6,8%
Gasto Nacional en Salud Público		\$5.91	\$6.24	\$6.24
Gasto Nacional en Salud Privado		\$1.82	\$2.01	\$2.18
Gasto de bolsillo de los hogares respecto al gasto de consumo final total en salud		32,3%	33,1%	33,4%
Producción de las actividades de hospitales	Público	\$2.51	\$2.73	\$2.72
	Privado	\$1.20	\$1.47	\$1.69
Producción de las actividades de centros ambulatorios	Público	\$1.35	\$1.43	\$1.48
	Privado	\$1.24	\$1.37	\$1.37
Gasto de las instituciones según niveles de atención del Sistema Nacional de Salud				
Primer nivel de atención		\$1.71	\$1.72	\$1.86
Segundo nivel de atención		\$3.08	\$3.66	\$3.66
Tercer nivel de atención		\$2.26	\$2.46	\$2.59
Gasto de insumos médicos según sector				

Sector público (IESS)	22,4%	22,1%
Sector público (MSP)	28,9%	25,7%
Otras del sector público***	2,6%	2,4%
Privado	46,2%	49,8%

* Cifras semidefinitivas

** Cifras provisionales

*** Incluye instituciones de FFAA, Policía Nacional y GAD's

Valores en millones de dólares

Nota: La tabla presenta un resumen de los gastos en salud en el Ecuador del 2022, 2023 y 2024 tomado de (INEC, 2025).

En la siguiente figura se observa la clasificación de las cuentas analizadas de la industria de la salud y su relación con los niveles y subniveles de atención del Sistema Nacional de Salud (SNS):

Figura 1 Clasificadores de las cuentas satélites de salud



Fuente: La figura, es tomada del informe elaborado por (INEC, 2025) en cuanto los gastos de salud.

1.2.2.2. Análisis Microeconómico

Se analizó que existe condiciones favorables de posicionamiento y crecimiento de la marca dentro del mercado previsto. Uno de los principales factores corresponde al comportamiento geográfico y comercial, que se considerada una de las ciudades urbanas con mayor estabilidad económica y capacidad de consumo del país. La presencia de varios sectores residenciales en constante expansión, el incremento de actividades comerciales y la concentración de población de clase media generan un entorno bueno para el modelo de negocio previsto. Adicionalmente, el consumidor cuencano presenta patrones de compra orientados a la confianza, cercanía y disponibilidad inmediata de los productos farmacéuticos.

Si bien existen cadenas farmacéuticas posicionadas como Fybeca, Pharmacy's y Cruz Azul, el modelo comercial de SanaSana mantiene ventajas relevantes en términos de accesibilidad de precios, cercanía barrial, promociones y rapidez de atención. A diferencia de formatos orientados a segmentos de ingresos altos, SanaSana se enfoca en consumidores sensibles al precio, priorizando promociones, medicamentos genéricos y productos de alta rotación.

En términos de económica, las proyecciones comerciales reflejan un escenario favorable para la operación de una nueva franquicia en Cuenca. Considerando el comportamiento promedio del sector farmacéutico urbano y la demanda sostenida de productos de salud, se estima que el punto de equilibrio operativo podría alcanzarse entre el décimo y décimo cuarto mes de funcionamiento, dependiendo de la ubicación comercial y el flujo de consumidores.

1.2.2.3. Benchmarking Competitivo

Dentro del mercado farmacéutico ecuatoriano, Fybeca mantiene uno de los posicionamientos más fuertes debido a su trayectoria, reconocimiento de marca y enfoque en

segmentos de ingresos medios y altos. Su estrategia se centra en experiencia de compra, amplitud de productos y servicios complementarios, factores que le permiten conservar presencia importante dentro de zonas comerciales y urbanas consolidadas. Sin embargo, sus niveles de precios suelen ser superiores en comparación con otros competidores del mercado, lo que limita parcialmente su alcance hacia consumidores sensibles al precio.

Por otra parte, Cruz Azul mantiene un modelo comercial más orientado al consumo masivo y a sectores populares, destacándose principalmente por accesibilidad y cobertura dentro de los barrios. No obstante, se identificó que su posicionamiento de marca y diferenciación comercial resultan menos sólidos frente a cadenas respaldadas por grupos empresariales de mayor tamaño. En el caso de Pharmacy's, aunque posee presencia dentro del mercado farmacéutico, su crecimiento y reconocimiento en determinados sectores continúa siendo más limitado, especialmente frente a cadenas con estrategias comerciales más agresivas y mayor cobertura territorial.

A partir del análisis realizado, se considera que SanaSana presenta una propuesta comercial más equilibrada frente a sus competidores directos, debido a que combina accesibilidad de precios, reconocimiento de marca, cercanía con el consumidor y respaldo corporativo. Asimismo, el modelo de farmacia de proximidad se adapta de mejor manera al comportamiento de compra identificado en la ciudad de Cuenca, donde factores como rapidez, confianza y disponibilidad inmediata de productos influyen significativamente en la decisión del consumidor. En consecuencia, se concluye que la franquicia posee condiciones favorables para alcanzar posicionamiento y sostenibilidad comercial dentro del mercado local.

Análisis /	Sana	Fybeca	Cruz	Pharmacy's
Competencia	Sana	Azul		
Precios y promociones	Alta	Media	Alta	Media
Cercanía	Alta	Media	Alta	Media
Popularidad	Alta	Alta	Media	Media

1.2.3. Sociales

Se analizo las características sociales de la población en general y del público objetivo que queremos estudiar y si nuestro producto o servicio está enfocado en clientes jóvenes tendremos que enfocar nuestro estudio en este nicho del mercado, pero en el caso de la farmacia está enfocada al público objetivo general lo que nos da como beneficio un mayor número de clientes.

Se identificaron patrones de comportamiento del consumidor que evidencian una tendencia a buscar soluciones inmediatas para el tratamiento de afecciones menores y necesidades básicas de salud. En este contexto, la cercanía y accesibilidad de los establecimientos farmacéuticos constituyen factores determinantes en la decisión de compra. Esta situación representa una ventaja para la franquicia SanaSana, ya que su modelo de negocio se basa en la proximidad al consumidor, facilitando el acceso oportuno a medicamentos y productos de cuidado personal.

1.2.4. Tecnológico

Con la implementación de herramientas que permiten optimizar costos operativos y asegurar el cumplimiento de la normativa tributaria vigente en Ecuador. En una franquicia de

farmacias, el uso de sistemas de facturación electrónica autorizados por el SRI, junto con software de control de inventarios y ventas, permite reducir errores administrativos, mejorar el control financiero y evitar sanciones tributarias. Además, estos sistemas facilitan la trazabilidad de las transacciones, la correcta declaración de impuestos y una mejor planificación financiera, lo que se traduce en mayor eficiencia operativa y rentabilidad del negocio.

1.2.5. Ecológico

Se evaluó la sostenibilidad ambiental, un aspecto cada vez más valorado por los consumidores y por el mercado en general. En el sector farmacéutico, es fundamental el manejo adecuado de desechos médicos y farmacéuticos, así como la aplicación de prácticas responsables como el reciclaje y la reducción de residuos. Una correcta gestión ambiental no solo contribuye a la protección del entorno, sino que también mejora la imagen corporativa de la franquicia, genera confianza en los clientes y reduce riesgos de sanciones, fortaleciendo la viabilidad del negocio en el largo plazo.

1.2.6. Legal

Los requisitos normativos necesarios para la operación de una franquicia de farmacias en Ecuador. Esto incluye la obtención de permisos de funcionamiento, licencias municipales, contratos de arrendamiento del local, autorizaciones sanitarias y el cumplimiento de la normativa laboral vigente. Validar estos aspectos es clave para garantizar la continuidad del negocio y evitar riesgos legales que puedan generar cierres temporales, multas o pérdidas económicas. Un adecuado análisis legal permite identificar costos de cumplimiento y asegurar que la operación se desarrolle dentro del marco regulatorio ecuatoriano, brindando mayor seguridad a la inversión.

CAPITULO 3: Desarrollo del Análisis

1.1. Descripción de la Estrategia de Inversión

El presente proyecto tiene como objetivo analizar y evaluar la factibilidad de iniciar con el proyecto de inversión en una franquicia farmacéutica en Ecuador, a través de la utilización de capital propio de \$ 40.000,00. La meta como inversionistas es generar rentabilidad sostenible en el tiempo, recuperar la inversión en un plazo coherente y establecer un negocio con crecimiento en mediano y largo plazo.

Nuestra estrategia se apoya en la selección de una ubicación geográfica con características favorables de mercado y con una franquicia con renombre a nivel nacional que nos permita reducir los riesgos latentes al iniciar un emprendimiento. Con este enfoque se desarrolló un análisis sistemático unificando criterios que permitieron evaluar las diferentes ciudades y marcas que forman parte de la industria farmacéutica a través de matrices de ponderación.

Se identificó una franquicia farmacéutica que responde a la estabilidad del sector de la salud, ya que la demanda de productos medicinales y de cuidado personal presentan un crecimiento constante, a pesar de los ciclos o transiciones económicas que experimenta el país. También, se cuenta con el respaldo de una marca existente y consolidada que nos permitirá reducir los riesgos que están relacionados con posicionamiento, operación y abastecimiento.

1.2. Análisis de la Ubicación de Proyecto

Para identificar la ciudad más idónea en donde se implantará el proyecto, se evaluaron cuatro alternativas: Cuenca, Cumbayá, Ambato y Babahoyo.

Los aspectos considerados fueron los siguientes:

1. Target de cliente
2. Control Municipal
3. Factibilidad de Financiamiento
4. Sensibilidad al Precio
5. Fidelidad del Cliente

Tabla 2 Ponderación de Ubicación

Ponderación	30%	20%	25%	10%	15%	100%
Ubicación	Target de cliente	Control Municipal	Facilidad de Financiación	Sensibilidad al Precio	Fidelidad de Cliente	VALOR ACIÓN
San Patricio de						
Cumbayá	9	9	7	5	9	8.1
Ambato	6	7	8	9	7	7.15
Babahoyo	6	5	7	10	5	6.3
Cuenca	9	10	8	7	9	8.75

Nota: Elaboración Propia

1.2.1. Interpretación de resultados

La ciudad de Cuenca tiene una valoración alta con una puntuación de 8.75 de un total de 10 pts, superando a Cumbayá que obtuvo 8.10, Ambato con 7.15 y Babahoyo 6.30. Con estos resultados claramente se puede evidenciar que la Ciudad de Cuenca presenta una oportunidad favorable para la instalación de nuestro proyecto farmacéutico, debido a que permite:

1. Mayor estabilidad económica
2. Menor sensibilidad al precio
3. Consumidores con mayor capacidad adquisitiva
4. Entorno regulatorio beneficioso

Desde un punto de vista financiero, estas variables permiten proyectar ingresos constantes y una menor variación en las ventas. Adicionalmente, el mercado cuencano se caracteriza por su preferencia hacia los productos de calidad y servicio personalizado, este aspecto es diferenciador y se encuentra alineado con nuestra propuesta de valor de una franquicia farmacéutica de prestigio. Con estos resultados, se determina que la ciudad de Cuenca es la mejor alternativa para la implementación del proyecto de inversión.

1.3. Selección de la Franquicia

Posterior a la selección de la ubicación, se procedió a ejecutar la evaluación de las principales farmacéuticas existentes en el mercado ecuatoriano.

Los aspectos considerados fueron los siguientes:

1. Target de clientes

2. Nivel de precios
3. Convenio con medicina prepagada
4. Margen ofertado
5. Posicionamiento de marca

Tabla 3 Ponderación de Marca

Ponderación	20%	20%	30%	10%	20%	100%
Marca	Tarjet	Precio	Convenios Medicina Prepagada	Margen Ofertado	Posicionamiento	VALORACIÓN
Fybeca	9	8	8	7	9	8.3
Santa Marta	5	9	0	9	5	4.7
Farmaenlace	6	7	0	7	7	4.7
Sana Sana	9	8	9	9	8	8.6

Nota: Elaboración Propia

1.3.1. Interpretación de Resultados

De acuerdo con la Tabla 2, la franquicia Sana Sana obtuvo una puntuación de 8.6 de un total de 10 pts, superando a Fybeca con 8.30, Santa Martha con 4.70 y Farmaenlace con 4.70. En base a los resultados, la franquicia Sana Sana presenta las siguientes ventajas competitivas que son importantes:

1. Respaldo técnico y comercial

2. Reconocimiento a nivel nacional
3. Diversificación de productos
4. Amplia cobertura de mercado
5. Excelente negociación con proveedores
6. Procesos operativos estandarizados

Adicional, existe una compatibilidad alta entre el perfil del consumidor de la ciudad de Cuenca y la propuesta comercial de Sana Sana, esto incrementa de forma progresiva la posibilidad de tener éxito con el proyecto. En tal virtud, concluimos que la marca Sana Sana es la mejor alternativa que permitirá obtener un equilibrio entre respaldo corporativo, posicionamiento y rentabilidad.

1.4. Validación Estratégica del Mercado Seleccionado

Con el objetivo de identificar el mercado favorable que permita el desarrollo del proyecto de inversión con un modelo de franquicia farmacéutica, de desarrollo una matriz de evaluación estratégica enfocado en cuatro factores primordiales:

1. Entorno Económico
2. Estabilidad Jurídica
3. Factibilidad de Implantación
4. Riesgo comercial

Tabla 4 Mercados Potenciales

Ponderación	35%	15%	20%	30%	100%
-------------	-----	-----	-----	-----	------

Mercados potenciales	Entorno Económico	Estabilidad Jurídica	Facilidad Implantación	Riesgo Comercial	VALORA CIÓN
Cumbayá	9	8	7	9	8.45
Ambato	7	6	9	7	7.25
Babahoyo	5	6	7	4	5.25
Cuenca	9	8	9	8	8.55

Nota: Elaboración Propia

1.4.1. Interpretación de Resultados

De acuerdo con la Tabla 3, se obtiene los siguientes resultados, la ciudad de Cuenca alcanzo una puntuación alta con 8.55 sobre 10, superando a la ciudad de Cumbayá que tienen una puntuación de 8.45, Ambato con 7.25 puntos y Babahoyo con 5.25 puntos.

Con los datos obtenidos se evidencia que la ciudad de Cuenca presenta un equilibrio muy favorable entre los factores analizados. Desde una perspectiva estratégica, la ubicación seleccionada permite aprovechar el crecimiento urbano y comercial de la ciudad, facilitando el acceso a una población con demanda constante de productos farmacéuticos. Este escenario contribuye a reducir el riesgo asociado a la inversión y fortalece las proyecciones de rentabilidad estimadas para el proyecto.

No obstante, la ciudad de Cumbayá presenta condiciones competitivas, pero con un puntaje menor, tiene un buen desempeño económico y un menor riesgo comercial, sin embargo, su puntuación en el factor de implantación es inferior a la ciudad de Cuenca, lo que disminuye su atractivo para el desarrollo del proyecto.

En el caso de las ciudades de Ambato y Babahoyo, presentan puntajes bajos en el aspecto económico, jurídico, facilidad de implantación y riesgo comercial. Esto provoca que no sea opciones que aseguren un crecimiento sostenible a corto y largo plazo del proyecto farmacéutico.

Los resultados obtenidos permiten validar que la selección de la ciudad de Cuenca como ubicación para la implementación de la franquicia farmacéutica. La combinación de un entorno económico favorable, condiciones adecuadas para la implantación del negocio, estabilidad jurídica y niveles moderados de riesgo comercial fortalecen la viabilidad del proyecto. En consecuencia, la evaluación realizada confirma que Cuenca reúne características que favorecen el desarrollo sostenible de la inversión en el mediano y largo plazo.

1.5. Análisis Financiero y Recuperación de la Inversión

1.5.1. Proyección Financiera

Desde el punto de vista financiero, la decisión tomada optimiza tres variables fundamentales:

- Rentabilidad esperada con mayor margen por posicionamiento premium.
- Estabilidad de ingresos con un mercado menos sensible a precios.
- Sostenibilidad del negocio con mayor recurrencia de compra en productos farmacéuticos.

1.5.1.1. Proyección anual de venta

El presupuesto de venta se ejecuta con una estacionalidad de inicio del año escolar en donde incrementa la venta de vitaminas, productos de higiene y medicación pediátrica; cambio de clima o transiciones estacionales como temporadas de lluvia, en donde existe un incremento de alergias y enfermedades respiratorias y existe mayor venta de antihistamínicos, descongestionantes.

Tabla 5 Detalle partida de ventas mensuales

Partida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ventas retail (farmacia)	83	86	79	77	63	64	56	42	80	100	125	85
Venta medicamentos OTC	6,250	6,466	5,952	5,769	4,688	4,808	4,167	3,125	6,000	7,500	5,000	3,000
Venta medicamentos con receta	5,000	4,000	5,000	3,000	5,417	5,556	4,815	3,611	6,933	8,667	7,000	7,345
Venta de vitaminas	1,667	1,724	1,587	1,538	1,250	1,282	1,111	833	1,600	2,000	2,500	1,695
Venta dermocosmética	2,500	2,586	2,381	2,308	1,875	1,923	1,667	1,250	2,400	3,000	3,750	2,542
Venta de productos de higiene personal	1,250	1,293	1,190	1,154	938	962	833	625	1,200	1,500	1,875	1,271
Venta productos infantiles	1,528	1,580	1,455	1,410	1,146	1,175	1,019	764	1,467	1,833	2,292	1,554
Venta dispositivos médicos pequeños	1,319	1,365	1,257	1,218	990	1,015	880	660	1,267	1,583	1,979	1,342
Venta productos adulto mayor	1,111	1,149	1,058	1,026	833	855	741	556	1,067	1,333	1,667	1,130
Venta productos para diabéticos	972	1,006	926	897	729	748	648	486	933	1,167	1,458	989
Venta kit primeros auxilios	694	718	661	641	521	534	463	347	667	833	1,042	706
Venta cuidado capilar	833	862	794	769	625	641	556	417	800	1,000	1,250	847
Venta maquillaje	1,250	1,293	1,190	1,154	938	962	833	625	1,200	1,500	1,875	1,271
Venta protector solar	972	1,006	926	897	729	748	648	486	933	1,167	1,458	989
Venta snacks saludables	556	575	529	513	417	427	370	278	533	667	833	565
Servicio toma presión	139	144	132	128	104	107	93	69	133	167	208	141

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Servicio medición glucosa	208	216	198	192	156	160	139	104	200	250	313	212
Servicio de vacunación	625	647	595	577	469	481	417	313	600	750	938	636
Venta tarjetas de regalo	278	287	265	256	208	214	185	139	267	333	417	282
Venta productos naturales	694	718	661	641	521	534	463	347	667	833	1,042	706
Venta productos veterinarios	417	431	397	385	313	321	278	208	400	500	625	424
Venta a instituciones	2,083	2,155	1,984	1,923	1,563	1,603	1,389	1,042	1,500	1,000	3,125	2,119
Servicio empaquetado semanal	278	287	265	256	208	214	185	139	267	333	417	282
Comisiones recargas electrónicas	139	144	132	128	104	107	93	69	133	167	208	141
Convenios con seguros	1,111	1,149	1,058	1,026	833	855	741	556	1,067	1,333	1,667	1,130
Venta productos homeopáticos	417	431	397	385	313	321	278	208	400	500	625	424
Reembolso fondo de marketing local	167	172	159	154	125	128	111	83	160	200	250	169
Rebates por compras centralizadas	347	359	331	321	260	267	231	174	333	417	521	353
Ventas online atribuidas a la tienda (omnicanal)	1,250	1,293	1,190	1,154	938	962	833	625	1,200	1,500	1,875	1,271
Tarifa de entrega a domicilio (delivery fee)	250	259	238	231	188	192	167	125	240	300	375	254
Suscripción de medicación crónica (planes)	500	517	476	462	375	385	333	250	480	600	750	508
Convenios corporativos (empresas)	1,100	1,437	1,323	1,282	1,042	500	926	694	1,333	1,100	1,300	1,412
Comisiones por pólizas/seguros de salud	208	216	198	192	156	160	139	104	200	250	313	212
Telemedicina	306	316	291	282	229	235	204	153	293	367	458	311

Campañas de vacunación subvencionadas	556	575	529	513	417	427	370	278	533	667	833	565
Reembolso por garantía de precio	111	115	106	103	83	85	74	56	107	133	100	113
Alquiler de espacios de exhibición (góndolas)	167	172	159	154	125	128	111	83	160	200	250	169
Capacitaciones patrocinadas por laboratorios	83	86	79	77	63	64	56	42	80	100	125	85
Cashback por pasarela de pago corporativa	69	72	66	64	52	53	46	35	67	83	104	71
Reembolso por redención de puntos de lealtad	97	101	93	90	73	75	65	49	93	117	146	99
Venta de marca blanca (margen adicional)	320	647	400	577	469	481	417	313	600	750	938	550
Servicios de toma de muestras clínicas	347	359	331	321	260	267	231	174	333	417	521	353
Servicios de nutrición y consejería	167	172	159	154	125	128	111	83	160	200	250	169
Empaque premium / para regalo	56	57	53	51	42	43	37	28	53	67	83	56
Honorarios por farmacovigilancia	69	72	66	64	52	53	46	35	67	83	104	71
Alianzas con gimnasios/clínicas locales	208	216	198	192	156	160	139	104	200	250	313	212
Patrocinio de vitrinas / escaparates	125	129	119	115	94	96	83	63	120	150	188	127
Reembolsos de aseguradoras (copagos)	486	503	463	120	365	374	324	243	467	200	729	494
Total Mensual	39,364	40,164	38,098	34,941	31,635	31,878	28,120	21,090	39,993	48,167	54,213	39,454

Nota: Elaboración Propia

Las temporadas bajas se consideran las vacaciones, pues hay un menor flujo en las zonas urbanas, menos consultas médicas y por tanto menos recetas.

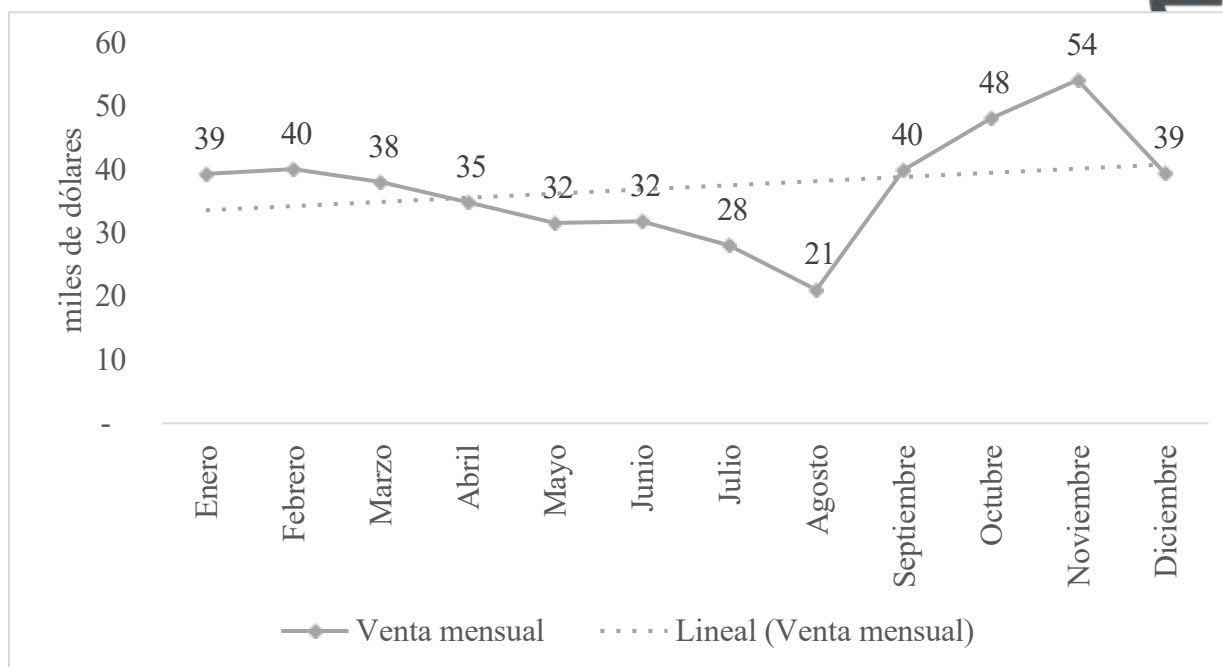
Tabla 6 Ventas Proyectadas año 1

Meses	Comportamiento	Cantidad días	Venta mensual
Enero	Medio–alto (regreso actividades + clima)	31	39,364
Febrero	Medio–alto (regreso actividades + clima)	28	40,164
Marzo	Medio–alto (regreso actividades + clima)	31	38,098
Abril	Variable (depende clima)	30	34,941
Mayo	Variable (depende clima)	31	31,635
Junio	Variable (depende clima)	30	31,878
Julio	Puede bajar (vacaciones)	31	28,120

Agosto	Puede bajar (vacaciones)	31	21,090
Septiembre	Alto (clima + enfermedades)	30	39,993
Octubre	Alto (clima + enfermedades)	31	48,167
Noviembre	Alto (clima + enfermedades)	30	54,213
Diciembre	Mixto (menos recetas, más OTC)	25	39,454
TOTAL VENTA ANUAL			447,118

Nota: Elaboración Propia

Figura 2 Proyección Venta Mensual



Nota: Elaboración Propia

1.5.1.2. Proyección anual de gastos

La proyección anual de gastos se desarrolló tomando en cuenta los recursos administrativos, comerciales y lo concerniente a logística. Estos elementos resultan ser muy necesarios para que la franquicia farmacéutica pueda operar de manera eficiente y eficaz a lo largo del tiempo.

Tabla 7 Gastos Proyectados Administrativos

Categoría	Conceptos	Valor Mensual	Valor Anual
Personal de ventas	Dependientes / cajeros	964.00	11,568.00
	Químico farmacéutico	482.00	5,784.00
	Cargas sociales (IESS, beneficios)	527.79	6,333.48
Marketing local	Incentivos y comisiones	150.00	1,800.00
	activaciones	100.00	1,200.00
Total		2,223.79	26,685.48

Nota: Elaboración Propia

Tabla 8 Gastos Proyectados Logísticos

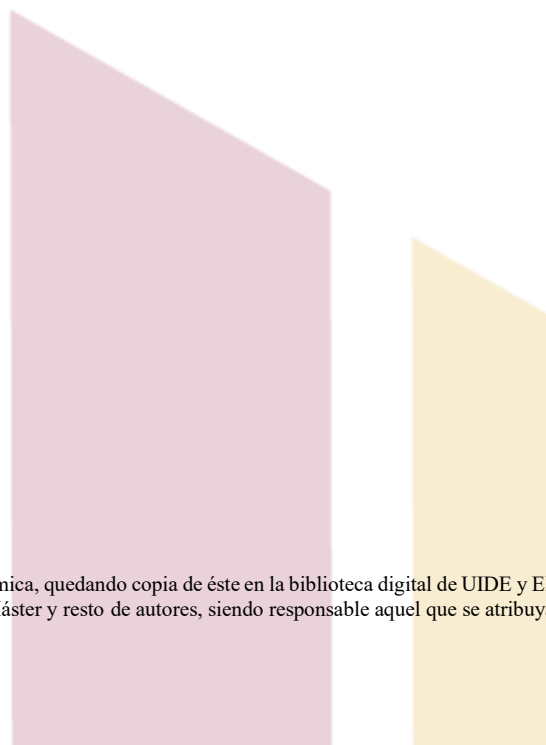
Categoría	Conceptos	Valor Mensual	Valor Anual
-----------	-----------	---------------	-------------

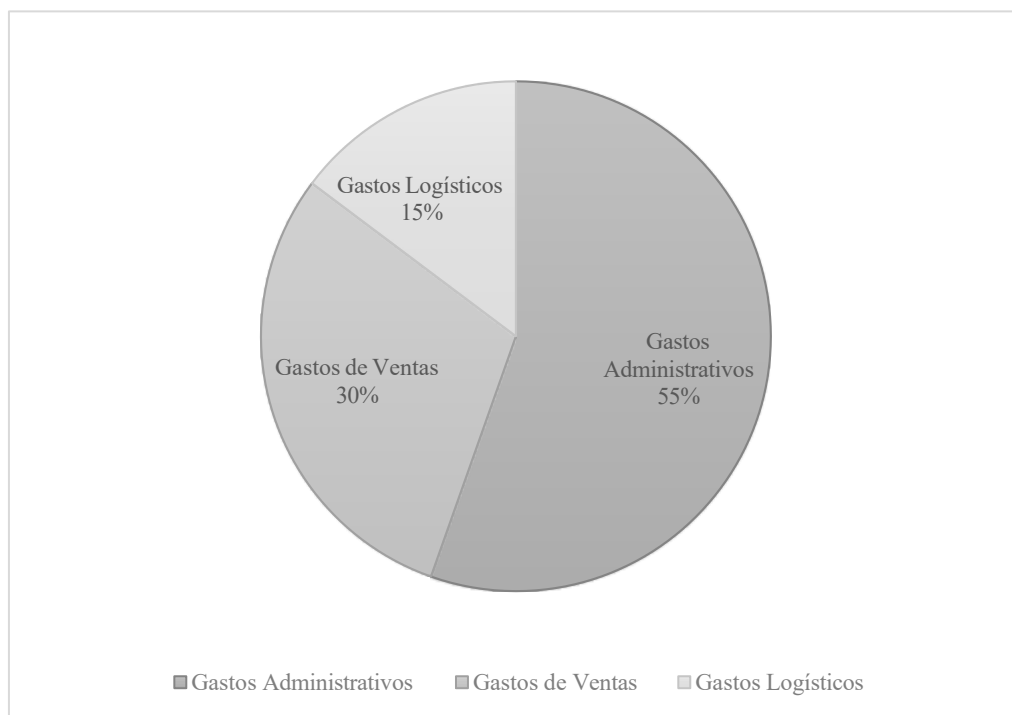
Distribución	Transporte desde centro de distribución	800.00	9,600.00
	Fletes internos (Entregas a Domicilio)	300.00	3,600.00
Total		1,100.00	13,200.00

Nota: Elaboración Propia

En la siguiente figura se puede observar que los gastos administrativos representan el 55% en el total de gastos y le siguen los gastos de venta con el 30% y los gastos logísticos con el 15%.

Figura 3 Participación de Gastos





Nota: Elaboración Propia

1.5.1.3. Proyección Estado de Resultados

El estado de resultados proyectado muestra que el modelo de franquicia farmacéutica es viable financieramente, alcanza ventas anuales de USD 398.829 y una utilidad neta de USD 20.266. Considerando que, durante los meses de julio y agosto por temas de estacionalidad, se presenten pérdidas operativas y que los resultados positivos obtenidos de los demás meses permitan mantener la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto en el primer año de operación.

Tabla 8 Estado de Resultados Proyectado

Grupo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
VENTA BRUTA	39,364	40,164	38,098	34,941	31,635	31,878	28,120	21,090	39,993	48,167	54,213	39,364
DESCUENTOS	3,543	3,615	3,429	3,145	2,847	2,869	2,531	1,898	3,599	4,335	4,879	3,543
DEVOLUCIONES	709	723	686	629	569	574	506	380	720	867	976	709
VENTA NETA	35,113	35,826	33,984	31,167	28,219	28,435	25,083	18,813	35,674	42,965	48,358	35,113
COSTO	24,800	25,303	24,002	22,013	19,930	20,083	17,716	13,287	25,196	30,345	34,154	24,800
UTILIDAD BRUTA	10,313	10,523	9,982	9,154	8,288	8,352	7,368	5,526	10,478	12,620	14,204	10,313
ADMINISTRACIÓN	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131
COMERCIAL	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224
LOGISTICA	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

TOTAL GASTOS	7,454	7,454	7,454	7,454	7,454	7,454	7,454	7,454	7,454	7,454	7,454	7,454
UTILIDAD OPERATIVA	2,859	3,069	2,527	1,700	834	898	-87	-1,929	3,024	5,165	6,749	2,859
FINANCIERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	2,859	3,069	2,527	1,700	834	898	-87	-1,929	3,024	5,165	6,749	2,859
IMPUESTOS	715	767	632	425	209	224	0	0	756	1,291	1,687	715
UTILIDAD ANTES ORI	2,144	2,301	1,896	1,275	626	673	-87	-1,929	2,268	3,874	5,062	2,144
UTILIDAD NETA	2,144	2,301	1,896	1,275	626	673	-87	-1,929	2,268	3,874	5,062	2,144

Nota: Elaboración Propia

De acuerdo con (Chu Rubio, 2023) en el análisis de un estado de resultados se tiene a dar énfasis en la utilidad neta si se visualiza contablemente, pero financieramente el punto de vista principal es el flujo de caja. Si bien la ganancia neta es importante, el flujo de

caja lo es aún más desde el punto de vista de pago de dividendos que se lo hacen en efectivo y porque el efectivo permite la compra de los inventarios que le dan la continuidad al negocio.

1.5.1.4. Proyección Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera proyectado contempla una estructura sólida, pues sus activos totales reflejan un valor de USD 49.500, están compuestos principalmente por inventarios, efectivo y activos fijos que son necesarios para la operación del proyecto. La franquicia presenta un nivel bajo de endeudamiento de USD 9.500 y está conformada por un patrimonio de USD 40.000 los cuales corresponden al aporte de cada inversionista, demostrando que su financiamiento es fortalecido con fondos propios, esto provoca que su estabilidad financiera se más robusta.

Tabla 9 Tabla Estado de Situación Financiero Proyectado

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		Cuentas por pagar comerciales (Rotación de Inventario)	9,000
Efectivo y equivalentes de efectivo	5,000	Impuestos por pagar (Iva retenido)	500
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	500	Total Pasivos	9,500

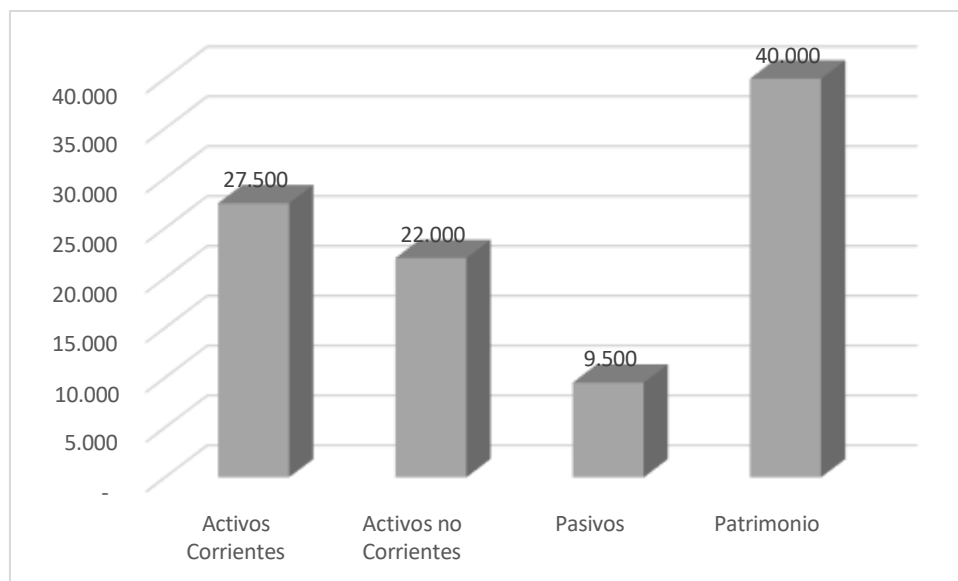
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Inventarios	20,000		
Otros activos corrientes (Arriendos)	2,000	PATRIMONIO	
Total Activos Corrientes	27,500	Capital social	40,000
		Utilidades/(Pérdidas) Acumuladas	
ACTIVO NO CORRIENTE		Resultado Integral del ejercicio	
Propiedades, Planta y Equipo	15,000	Total Patrimonio	40,000
Mobiliario (perchas, vitrinas)	10,000		
Equipos (POS, refrigeradores medicamentos)	5,000		
Adecuaciones del local	7,000		
Total Activos no Corrientes	22,000		
TOTAL ACTIVO	49,500	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	49,500

Nota: Elaboración Propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 4 Estructura Estado de Situación Financiera



Nota: Elaboración Propia

El estado de situación financiera de acuerdo con el autor (Macías Joven, 2020) será el que presente propiedades de la empresa, y como esta se ha financiado en un período en específico.

1.5.1.5. Flujo de Caja

Considerando que el comercio farmacéutico se caracteriza por compras frecuentes, necesidad inmediata del producto y alta rotación de inventarios, este proyecto de inversión se realizará bajo un modelo financiero mixto que combine medios de pago

tradicionales ampliamente aceptados en el país con mecanismos digitales sin generar altos costos de implementación.

En los métodos de cobro, el pago en efectivo es uno de los principales mecanismos debido a su alto nivel de utilización, especialmente en la compra urgente de medicamentos. Este medio permite liquidez inmediata, evita costos financieros derivados de comisiones bancarias y facilita la reposición constante de inventarios. El efectivo fortalece el flujo de caja diario y reduce la dependencia de financiamiento externo. No obstante, para mitigar riesgos asociados al manejo físico del dinero, se establecerán controles de caja, conciliaciones diarias y depósitos bancarios periódicos.

De acuerdo a (Ortiz Anaya & Ortiz Niño, 2018) El efectivo es el activo más líquido que tiene una empresa, el cual le da la capacidad de pagar oportunamente. Las principales estrategias que un administrador financiero puede emplear en el manejo de efectivo son las siguientes: Pagar las cuentas tomándose el máximo plazo posible, sin que esto perjudique la imagen comercial de la empresa; mantener el mínimo posible de inventarios, sin llegar a extremos de tener que parar el negocio por carencia de los mismos; Exigir al máximo el pago de la cartera, sin que ello implique la pérdida de clientes o de ventas futuras.

El cobro mediante tarjetas de débito es un mecanismo prioritario por el crecimiento de la bancarización y al uso cotidiano de pagos electrónicos. Este medio mejora la seguridad operativa ya que facilita el control contable automático de ingresos, permitiendo además mantener trazabilidad que es lo que establece el Servicio de Rentas Internas; esto además, contribuye a una experiencia de compra rápida y confiable para el cliente.

Las tarjetas de crédito constituyen un instrumento estratégico dentro del sector farmacéutico, ya que permiten a los clientes acceder a tratamientos completos o medicamentos de mayor costo aun cuando no dispongan de liquidez inmediata. La inclusión de este método incrementa la venta promedio. Como estrategia comercial de la marca, ya se tiene implementado promociones específicas en productos seleccionados, incentivando la compra responsable y aumentando la rotación de inventarios.

Adicionalmente, el proyecto contempla la incorporación de transferencias bancarias inmediatas y pagos digitales mediante códigos QR (De una), lo que permite ampliar canales de venta como atención a domicilio y pagos remotos, generando ventajas competitivas frente a farmacias tradicionales sin requerir inversiones tecnológicas significativas. La adopción de pagos electrónicos también reduce riesgos de seguridad y optimiza los tiempos de atención al cliente.

Un componente estratégico relevante que tiene la marca es la integración de convenios con aseguradoras médicas privadas y organizaciones empresariales para la gestión de copagos. Bajo este esquema, el cliente cancela únicamente una parte del valor del medicamento mientras la aseguradora cubre el monto restante, generando un flujo constante de clientes y estabilidad en los ingresos del negocio. Este modelo disminuye la dependencia de ventas ocasionales y permite relaciones comerciales sostenibles a largo plazo.

En cuanto a los métodos de pago hacia proveedores y franquiciador, se priorizarán las transferencias bancarias electrónicas debido a su seguridad, facilidad de registro contable y cumplimiento normativo. El proyecto contempla la negociación de crédito comercial con distribuidores farmacéuticos, práctica habitual dentro del sector que permite adquirir inventario con plazos de pago. Esta estrategia resulta clave para la viabilidad financiera, ya que se apalancaría en el proveedor, optimizando el capital de trabajo y reduciendo

la necesidad de financiamiento adicional.

Asimismo, se implementarán pagos programados para obligaciones periódicas asociadas a la franquicia, tales como regalías, licencias o servicios tecnológicos, asegurando cumplimiento contractual oportuno y estabilidad en la relación con el franquiciador.

Desde una perspectiva estratégica, el sistema de pagos y cobros ha sido diseñado considerando los principales riesgos financieros del sector. El riesgo de liquidez se mitiga mediante la priorización de ventas al contado y medios de cobro inmediatos; el riesgo operativo por manejo de efectivo se reduce mediante la adopción progresiva de pagos electrónicos; el riesgo de variabilidad en ventas se controla mediante convenios institucionales y aseguradoras; y el riesgo financiero se minimiza a través del crédito comercial con proveedores, evitando una alta dependencia del endeudamiento bancario.

La estructura propuesta de pagos y cobros no solo responde a las prácticas reales del mercado farmacéutico ecuatoriano, sino que constituye un elemento estratégico que garantiza liquidez constante, control financiero eficiente y reducción de riesgos operativos. La combinación equilibrada entre métodos tradicionales y digitales fortalece la sostenibilidad del proyecto, respalda la recuperación progresiva de la inversión y posiciona a la franquicia farmacéutica como un negocio competitivo, adaptable y financieramente viable dentro del entorno local.

Con lo expuesto anteriormente, se presenta la siguiente proyección de flujo de caja para el proyecto de inversión propuesto:

Tabla 9 Flujo de Caja

INGRESOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
VENTA NETA	35,113	35,826	33,984	31,167	28,219	28,435	25,083	18,813	35,674	42,965	48,358	35,193
Total Ingresos	35,113	35,826	33,984	31,167	28,219	28,435	25,083	18,813	35,674	42,965	48,358	35,193
EGRESOS												
ADMINISTRACIÓN	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131
COMERCIAL	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224
LOGISTICA	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
IMPUESTOS	715	767	632	425	209	224	0	0	756	1,291	1,687	721
Total Egresos	8,170	8,222	8,087	7,880	7,664	7,679	7,455	7,455	8,211	8,746	9,142	8,176
Saldo Neto	26,943	27,604	25,897	23,287	20,555	20,756	17,628	11,358	27,463	34,218	39,215	27,017
Saldo Acumulado	26,943	54,547	80,444	103,731	124,286	145,042	162,671	174,028	201,491	235,709	274,925	301,942

Nota: Elaboración Propia

1.5.2. Ratios Financieros

Cada uno de los Ratios Financieros, reflejan un desempeño optimo del proyecto de franquicia farmacéutica. El margen bruto representa un 29.37%, demostrando que existe una correcta capacidad para generar ganancias a través de sus ventas. Los costos representan un total del 70.63% de las ventas netas, de igual forma los gastos operativos equivalen a un 22.21% de las ventas netas, todo esto permite obtener una utilidad operativa del 7.16%. Por tal motivo la franquicia farmacéutica posee una estructura que es rentable y sostenible.

Tabla 10 Indicadores Financieros

Indicadores	Porcentaje
<i>Margen</i>	29.37%
<i>Costo/Vta Neta</i>	70.63%
<i>Costo/Vta Bruta</i>	63.00%
<i>Gasto/Vta Neta</i>	22.43%
<i>Utilidad Ope/Vta Neta</i>	6.94%

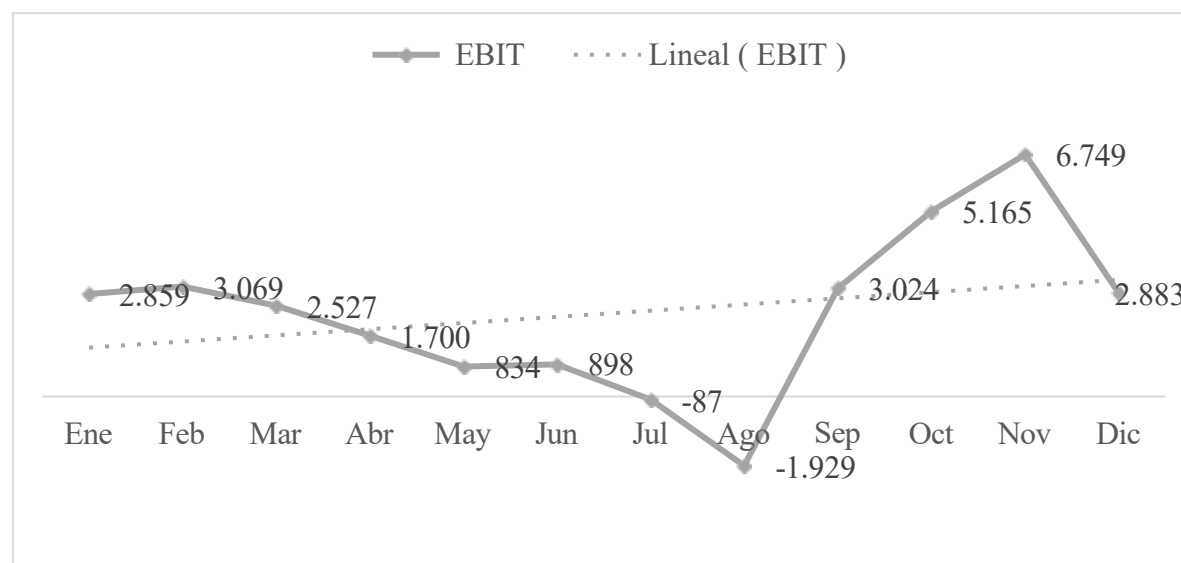
Nota: Elaboración Propia

Tabla 11 EBIT

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
EBIT	2,859	3,069	2,527	1,700	834	898	87	-1,929	3,024	5,165	6,749	2,883

Nota: Elaboración Propia

Figura 5 EBIT



Nota: Elaboración Propia

1.5.3. Recuperación de la Inversión

Con el objetivo de evaluar la rentabilidad del proyecto se determinó una tasa de descuento del 13.04%, este porcentaje está constituido por diferentes elementos tales como la tasa libre de riesgo, el riesgo país, el riesgo del sector y el riesgo del proyecto. Esta tasa de descuento representa el rendimiento mínimo que esperan recibir los inversionistas y servirá como base para calcular el Valor Actual Neto (VAN) y analizar viabilidad financiera de la inversión

Para el cálculo del Valor Actual Neto y medir la rentabilidad del proyecto de inversión, se aplica la siguiente tasa de descuento:

Tabla 12 Tasa de Descuento

Componente	%
Tasa libre de riesgo	5.0%
Riesgo país	4.0%
Riesgo sector	2.5%
Riesgo proyecto	1.5%
TOTAL	13.04%

Nota: Elaboración Propia

Se utiliza un valor residual del 30% sobre el capital inicial, que es un porcentaje conservador.

Tabla 13 Valor Actual Neto

Año	Flujo	Flujo a valor presente
0	-40,000.00	-40,000.00
1	20,266.21	17,928.35
2	20,266.21	15,860.18
3	12,000.00	8,307.78
VAN		2,096.31

Nota: Elaboración Propia

Con este Valor Actual Neto (VAN) se calcula la Tasa Interna de Retorno del proyecto en donde el resultado es 16.36%.

Tabla 14 Payback Proyecto

Proyecto	0	1	2	3
Franquicia Sana Sana	-40,000.00	20,266.21	20,266.21	12,000.00
Factor de descuento 13.04%	1.00	1.13	1.28	1.44
FC Actualizado	-40,000.00	17,928.35	15,860.18	8,307.78
FC Acumulado	-40,000.00	-22,071.65	-6,211.47	2,096.31

Nota: Elaboración Propia

Con este Payback se concluye que la inversión se recuperará en:

Tabla 15 Tiempo de Recuperación

Años	Meses	Días
2	9	29

Nota: Elaboración Propia

En consecuencia, la decisión adoptada demuestra coherencia estratégica, solidez analítica y alineación con los objetivos de recuperación de capital y generación de rentabilidad sostenible establecidos por el grupo inversionista.

CAPITULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y COMPETITIVO

1.1. Conclusión de Viabilidad del Proyecto

Con base en los análisis realizados, se determina que la implementación de una franquicia SanaSana en la ciudad de Cuenca presenta condiciones favorables para su desarrollo y consolidación dentro del mercado farmacéutico local. Los resultados obtenidos evidencian una combinación positiva entre demanda potencial, crecimiento urbano, reconocimiento de marca y capacidad operativa, factores que reducen significativamente el riesgo asociado a la inversión.

Desde la perspectiva competitiva, se identificó que el modelo de negocio de SanaSana responde adecuadamente a las características del consumidor objetivo, especialmente en segmentos donde el precio, la cercanía y la disponibilidad inmediata de productos constituyen factores determinantes de compra. Adicionalmente, el respaldo de FEMSA Salud Ecuador proporciona ventajas relacionadas con abastecimiento, negociación con proveedores y posicionamiento comercial, fortaleciendo la sostenibilidad del proyecto en el mediano y largo plazo.

Por otra parte, las proyecciones financieras desarrolladas reflejan la capacidad del negocio para generar rentabilidad y recuperar la inversión dentro de un período razonable, manteniendo indicadores favorables incluso bajo escenarios conservadores. En consecuencia, se recomienda la ejecución del proyecto, considerando que las oportunidades identificadas superan las amenazas detectadas durante el proceso de análisis y evaluación.

1.2. Conclusiones generales

El estudio de viabilidad comercial y financiero demuestra de manera sólida que la adquisición de la franquicia farmacéutica Sana Sana es un proyecto rentable y estratégicamente viable. Cuenta con un respaldo de mercado alto debido a la demanda estable de productos de salud en el entorno post pandemia.

El aspecto más importante de la investigación indica que la estructuración del modelo y análisis financiero comprobó que el negocio genera la liquidez suficiente para autofinanciar su operación corriente sin exigir inyecciones adicionales de capital, asegurando un retorno de inversión sostenible y protegiendo el patrimonio frente a los riesgos del mercado local.

1.3. Conclusiones específicas

El estudio de viabilidad comercial y financiera demuestra lo sólida que es la adquisición de la franquicia farmacéutica Sana Sana ya que es un proyecto rentable y estratégicamente viable para la junta de socios. Cuenta con un respaldo de mercado robusto debido a la demanda inelástica del sector salud en el entorno actual. El análisis técnico permitió cumplir la totalidad de los objetivos de la investigación al integrar la planificación presupuestaria con un modelo eficiente de Gestión de Tesorería.

Por otra parte, la viabilidad del proyecto se encuentra sujeta a ciertas limitaciones metodológicas y operativas que la administración debe considerar para su ejecución. La principal limitación del estudio radica en la restricción de acceso a información

financiera interna y desagregada de la marca matriz por políticas de confidencialidad, lo que obligó a estimar variables como regalías y márgenes específicos de ganancia mediante proyecciones de mercado basadas en el comportamiento histórico del sector.

1.4. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

Se demuestra que las metas planteadas para este proyecto de inversión se alcanzaron de manera sistemática y cuantitativa a través del desarrollo de cada sección técnica. El objetivo general de evaluar la viabilidad técnica y económica para la adquisición de la franquicia Sana Sana.

Los objetivos específicos se cumplieron al diagnosticar el entorno competitivo del sector farmacéutico en el Ecuador, proyectar los flujos de caja y egresos semanales basándose en un 85% de recaudación al contado, y diseñar los protocolos de control interno necesarios para blindar la liquidez del punto de venta.

1.5. Contribución a la gestión empresarial

La contribución fundamental de este estudio a la gestión empresarial radica en la entrega de una herramienta operativa y estratégica prediseñada para la administración eficiente de los recursos financieros en el punto de venta. A través del modelo de Gestión de Tesorería y Cobertura de Pagos, se dota al negocio de una estructura clara que optimiza el ciclo de conversión del efectivo, permitiendo coordinar de manera precisa los flujos de entrada diarios con los compromisos de salida mensuales. Esto se traduce en la capacidad de aplicar políticas avanzadas como el calce de plazos con grandes proveedores como Difare S.A. o Corporación GPF,

garantizando que el stock de medicamentos críticos nunca se interrumpa por falta de liquidez o manejo ineficiente de las cuentas bancarias.

Asimismo, el proyecto aporta un sistema de control interno riguroso que minimiza los riesgos operativos y financieros inherentes al comercio minorista farmacéutico. Al establecer protocolos automatizados para la emisión de retenciones ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), límites estrictos de efectivo mediante el uso de cajas ciegas y auditorías de saldos semanales, el informe se convierte en un manual de rendición de cuentas. Este enfoque corporativo asegura la total transparencia en la gestión del capital común, reduce la posibilidad de pérdidas o contingencias legales y maximiza la rentabilidad neta del negocio, asegurando que los dividendos generados se distribuyan de forma justa y oportuna entre los cuatro socios inversionistas.

1.6. Contribución a nivel académico

A nivel académico, esta investigación científica realiza un aporte significativo al fusionar las teorías abstractas de las finanzas corporativas con la realidad operativa y económica de los modelos de microfranquicias en el Ecuador. Al desarrollarse bajo los estándares de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), el documento se constituye como un caso de estudio real y contextualizado que enriquece la literatura disponible sobre evaluación de proyectos de inversión en el sector de la salud. El análisis metodológico aplicado para el manejo del capital social de \$40,000.00 sirve como una guía empírica para demostrar cómo las herramientas académicas de presupuestación y control de riesgos pueden mitigar eficazmente el fracaso comercial en nuevos emprendimientos.

De igual manera, el proyecto funciona como un material de consulta y referencia técnica para futuros estudiantes, docentes e investigadores de las facultades de ciencias administrativas y financieras. Al detallar con rigurosidad matemática y normativa el comportamiento de la recaudación multicanal, el impacto de las comisiones de pasarelas de pago como Datafast y el apalancamiento operativo a través del crédito comercial, el estudio eleva el estándar de los trabajos de titulación prácticos. Esta contribución fomenta el desarrollo de un pensamiento crítico y analítico dentro de las aulas universitarias, incentivando a la comunidad académica a proponer soluciones reales basadas en datos para el ecosistema empresarial del país.

1.7. Contribución a nivel personal

En el ámbito personal y profesional, la ejecución integral de esta investigación ha permitido consolidar, estructurar y poner a prueba todo el bagaje de conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la formación universitaria. El proceso de traducir conceptos académicos complejos en un plan de negocios ejecutable y viable obligó a desarrollar competencias avanzadas en áreas críticas como la contabilidad de gestión, la legislación tributaria local, la analítica de datos y la evaluación financiera de proyectos. Esta experiencia práctica ha transformado la visión académica previa en un criterio profesional sólido, preparado para enfrentar las dinámicas del mercado económico real.

Adicionalmente, el desarrollo de este estudio fortaleció habilidades blandas y directivas fundamentales para la vida profesional, tales como el liderazgo estratégico, la resolución de problemas complejos y la capacidad de negociación basada en proyecciones técnicas.

Al estructurar un informe financiero diseñado específicamente para rendir cuentas a una junta de accionistas, se perfeccionó la habilidad

de comunicar datos financieros complejos de forma clara, ordenada y persuasiva. Esta experiencia otorga la confianza y el respaldo técnico necesarios para asumir el rol de administrador y socio fundador dentro de la empresa, garantizando la capacidad de liderar inversiones de capital con responsabilidad y visión corporativa.

1.8. Limitaciones a la Investigación

La limitación metodológica principal de esta investigación se centró en la restricción de acceso a datos financieros internos, históricos y desagregados por parte de la marca matriz de la franquicia Sana Sana. Debido a rigurosas políticas corporativas de confidencialidad y protección de propiedad intelectual, el acceso a información detallada sobre los cánones de publicidad nacional, regalías variables y los márgenes netos exactos de ganancia por tipo de línea de medicamento estuvo limitado. Para superar este obstáculo, la tesorería tuvo que recurrir al uso de proyecciones financieras indirectas, construidas mediante el análisis del comportamiento histórico del sector farmacéutico minorista y datos estadísticos de mercado, lo que introduce un margen de estimación teórica en el presupuesto inicial.

Por otra parte, el modelo financiero y el plan de cobertura de pagos diseñados se encuentran condicionados por la volatilidad de variables macroeconómicas y regulatorias externas que escapan al control directo de los socios inversionistas. Factores como reformas imprevistas en la ley de régimen tributario o en los porcentajes de retención obligatorios por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI), la contracción del poder adquisitivo de la población debido a presiones inflacionarias y posibles alteraciones logísticas o cambios unilaterales en los días de crédito otorgados por las grandes distribuidoras farmacéuticas representan riesgos latentes. Estas variables

externas exigen que el plan de tesorería propuesto sea revisado y adaptado de forma periódica para evitar descapces de liquidez durante su ejecución real.

Recomendaciones

- Ejecutar la implementación de la franquicia SanaSana en la ciudad de Cuenca, considerando que los análisis de mercado, competitividad y rentabilidad evidencian condiciones favorables para el desarrollo sostenible del proyecto.
- Implementar estrategias de fidelización y captación de clientes desde el inicio de operaciones, mediante promociones, descuentos y programas de beneficios, con el objetivo de fortalecer el posicionamiento de la franquicia frente a la competencia existente.
- Potenciar la presencia digital del negocio a través de redes sociales, plataformas de entrega a domicilio y canales de atención virtual, aprovechando las nuevas tendencias de consumo y facilitando el acceso de los clientes a los productos farmacéuticos.
- Realizar evaluaciones periódicas de los indicadores financieros y comerciales del proyecto, con la finalidad de monitorear el cumplimiento de las proyecciones establecidas y aplicar acciones correctivas oportunas que garanticen la rentabilidad y sostenibilidad de la inversión en el largo plazo.

Bibliografía

Appinio. (2026). *Appinio*. Obtenido de Appinio: <https://www.appinio.com/es/blog/investigacion-de-mercados/analisis-pestel#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20PESTEL%20le%20permite,un%20mundo%20en%20constante%20cambio.>

Asana, Inc. (2026). *ASANA*. Obtenido de ASANA: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. (05 de 2026). *BBVA*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com.co/personas/blog/educacion-financiera/empresas/que-son-las-franquicias.html>

Chu Rubio, M. (2023). Finanzas aplicadas: Teoría y práctica. En M. Chu Rubio, *Finanzas aplicadas: Teoría y práctica* (pág. 336). Bogotá, Colombia: Editorial UPC.

INEC. (1 de Noviembre de 2025). *Cuentas Satélites de Salud*. Obtenido de Ecuador en Cifras:

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/cuentas-satelite-de-salud/>

Macías Joven, M. T. (2020). Guía de gerente financiero: Desde el diagnóstico hasta la toma de decisiones. En M. T. Macías Joven, *Guía de gerente financiero: Desde el diagnóstico hasta la toma de decisiones* (pág. 311). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ortiz Anaya, H., & Ortiz Niño, D. A. (2018). Flujo de caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo. En *Flujo de caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo* (Tercera ed., pág. 389). Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.