

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Retos y Oportunidades para Blesspharma, en la comercialización de
medicamentos genéricos en el mercado farmacéutico ecuatoriano.**

**Seminario Vergara, Xavier Ricardo
Oropeza Díaz, Abel David**

**Santiago Calvopiña H, MBA
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de MBA.

Quito, 14 de diciembre de 2024.

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Retos y Oportunidades para Blesspharma, en la comercialización de
medicamentos genéricos en el mercado farmacéutico ecuatoriano.**

Seminario, Xavier
Oropeza, Abel

Nombre del Director del Programa:

Juan José Espinosa de los Monteros

Título académico:

PhD

Director del programa de:

Director Maestría en Administración de
Empresas

Nombre del Decano del colegio Académico:

Ana María Novillo.

Título académico:

PhD.

Decano del Colegio:

Directora general de Escuela de Empresas

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados:

Hugo Burgos

Título académico:

PhD

Quito, diciembre 2024

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante:	Seminario Vergara, Xavier Ricardo.
Código de estudiante:	00335274
C.I.:	0927621573

Nombre del estudiante:	Oropeza Díaz, Abel David
Código de estudiante:	00331885
C.I.:	1756964738

Lugar y fecha:	Quito, 14 de diciembre de 2024.
----------------	---------------------------------

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este proyecto y contribuyeron significativamente a su éxito.

En primer lugar, agradecemos a Blesspharma por su colaboración y respaldo en la generación y análisis de datos fundamentales para este trabajo. Su apoyo fue clave para alcanzar los objetivos planteados en este proyecto.

Extendemos nuestro reconocimiento al ingeniero Santiago Calvopiña, director de la materia de Proyecto de Titulación, por su guía experta, su valioso asesoramiento y su compromiso durante todo el proceso. Su dedicación nos motivó a mantener altos estándares en el desarrollo de este trabajo.

A nuestras familias, quienes con su incondicional apoyo, paciencia y aliento nos brindaron la fortaleza necesaria para superar los desafíos que encontramos en este camino académico, les debemos nuestro más profundo agradecimiento.

Finalmente, queremos reconocer a los profesores, compañeros y demás colaboradores que, con su experiencia y conocimientos, enriquecieron este proyecto y marcaron de manera significativa nuestra formación académica y profesional.

RESUMEN

Esta tesis analiza las oportunidades y desafíos dentro del mercado farmacéutico ecuatoriano, enfocándose en los medicamentos genéricos como una alternativa clave para mejorar el acceso a la salud. El estudio explora las estrategias operativas de Blesspharma, su posicionamiento en el mercado y sus proyecciones financieras, destacando el potencial de la empresa para atender necesidades críticas de salud mediante productos de alta calidad y costos competitivos. Al aprovechar alianzas estratégicas, flexibilidad operativa, y un portafolio diversificado, Blesspharma se encuentra en una posición para captar una participación sostenible del mercado mientras apoya los objetivos de salud pública.

El análisis financiero demuestra la viabilidad del modelo de negocio de Blesspharma, con un margen de ganancia bruta proyectado del 51,8%, un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$262,700 en un período de cinco años, y una Utilidad Neta del 23%. Además, mejoras operativas, como la propuesta de utilizar una bodega propia, permiten reducir costos y optimizar la eficiencia logística. La tesis concluye reconociendo el papel de la empresa en el contexto más amplio de la historia de la medicina, donde innovaciones como los medicamentos genéricos desempeñan un rol esencial en democratizar el acceso a la salud y contribuir al bienestar de la sociedad.

Palabras clave: Mercado farmacéutico, medicamentos genéricos, Ecuador, viabilidad financiera, estrategia operativa, salud pública, Blesspharma, acceso a la salud, historia de la medicina, alianzas estratégicas.

ABSTRACT

This thesis analyzes the opportunities and challenges within the Ecuadorian pharmaceutical market, focusing on generic medications as a key alternative to improving access to healthcare. The study explores Blesspharma's operational strategies, its market positioning, and its financial projections, highlighting the company's potential to address critical health needs through cost-effective and high-quality products. By leveraging strategic alliances, operational flexibility, and a diverse product portfolio, Blesspharma is well-positioned to capture a sustainable market share while advancing public health objectives.

The financial analysis demonstrates the viability of Blesspharma's business model, with a projected gross profit margin of 51,8%, a positive Net Present Value (NPV) of \$262,700 over five years, and a Net Profit of 23%. Additionally, operational improvements, such as the proposed use of an owned warehouse, reduce costs and enhance logistical efficiency. The thesis concludes by recognizing the company's role in the broader context of medical history, where innovations like generic medications play a pivotal role in democratizing healthcare and contributing to societal well-being.

Key Words:

Pharmaceutical Market, Generic Medications, Ecuador, Financial Viability, Operational Strategy, Public Health, Blesspharma, Healthcare Access, Medical History, Strategic Alliances.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	11
1. El mercado farmacéutico en el Ecuador	14
2. Descripción del problema, desafío u oportunidad	15
3. Objetivos de Blesspharma. ¿Qué viene a aportar?	18
4. Situación actual de Blesspharma	20
5. Tendecia de Envejecimiento y enfermedades metabólicas	21
6. Definición e insights del grupo objetivo de Blesspharma	23
7. Portafolio actual de Blesspharma	25
8. Tamaño de Mercado y Publico Objetivo (TAM, SAM, SOM)	27
9. Volumen del negocio	28
10. Propuesta de Valor de Blesspharma	31
11. Estrategia Genérica	33
12. Análisis sectorial de las fuerzas de Porter para Blesspharma	34
13. Análisis de Matriz FODA	39
14. Propuesta de Optimización Logística: Bodega propia	48
15. Análisis Financiero	51
Conclusión	62
Referencias	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productos disponibles y otros de acuerdo a status.	25
Tabla 2. Mercado ecuatoriano por principio activo – ventas anuales y proyección	29
Tabla 3. Proyección de ventas por principio activo	29
Tabla 4. Valoración de mercado vs ventas actuales 2024	31
Tabla 5. Tabla de análisis de fuerzas internas. (Matriz EFI).	39
Tabla 6. Tabla de análisis de fuerzas externas. (Matriz EFE).	43
Tabla 7. Tabla de matriz FODA estratégica.	47
Tabla 8. Tabla de costos de medicamentos Blesspharma.	52
Tabla 9. Tabla comparativa en líderes por precios vs. Blesspharma	54
Tabla 10. Estado de resultados de pérdidas y ganancias año 1.	55
Tabla 11. Cuadro de cálculo del Valor Actual Neto (VAN) a 5 años.	56
Tabla 12. Balance General 2024.	57
Tabla 13. Resumen Activo, Pasivo y Patrimonio. Balance General 2024.	58
Tabla 14. Estado de resultados de pérdidas y ganancias año 1. Escenario pesimista.	60
Tabla 15. Cuadro de cálculo del Valor Actual Neto (VAN) a 5 años. Escenario pesimista.	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fotografía de Ibuprofeno 400 mg marca Blesspharma.	26
Figura 2. Fotografía de Diclofenaco Sódico 75mg / 3 ml. Marca Blesspharma.	26
Figura 3. Fotografía de Azitromicina 500 mg. Marca Blesspharma.	26

INTRODUCCIÓN

Durante toda la historia de la humanidad, las personas han intentado buscar la forma de sanar heridas y promover la salud de la comunidad. Es un hecho irrefutable que se evidencia a lo largo de la historia, desde la existencia de “barberos médicos” o “barberos cirujanos” en la Edad Media auxiliando a soldados de guerra y recorriendo Europa para ayudar a las personas heridas, hasta hace menos de 100 años cuando Alexander Fleming estudiando cultivos en 1928 descubrió una sustancia que mataba bacterias inventando la penicilina. El arte de curar ha sido siempre considerado un poder mayor en la civilización, e implicaba respeto y autoridad a quien lo poseía. En la búsqueda de la humanidad en buscar salud, nace en el siglo XIX la farmacología con los fisiólogos F. Magendie y C. Bernard, quienes fueron los pioneros al utilizar medicamentos como herramientas terapéuticas marcando así el inicio de la farmacología y dando lugar a que en los años 1800 se establezca el primer Instituto de Farmacología en la Universidad de Dorpat en Estonia por Rudolf Buchheim (ASPET, 2003), consolidando aún más esta disciplina.

En el siglo XX, la medicina experimentó cambios acelerados, permitiendo a los farmacéuticos sintetizar fármacos en laboratorios, eliminando la dependencia de escasos productos naturales y procesos lentos. Esto posibilitó la síntesis y prueba de cientos de nuevos medicamentos en un tiempo relativamente corto, además de comprender cómo actúan los fármacos a nivel molecular (Vera, 2015). Desde 1980 hasta hoy, con el avance exponencial de la tecnología, la farmacología ha adoptado métodos innovadores para explorar nuevas opciones de medicamentos y seguir combatiendo enfermedades para brindar salud a la población.

Por lo que se puede confirmar que para la calidad de vida actual de las personas y mantener un estándar de salud estable los medicamentos son clave. Sin embargo, a pesar de los avances de la medicina en la historia, todavía hay muchos países en desarrollo con estándares

de vida bajos, gente muriendo por enfermedades comunes y no gozando este derecho a la salud que todo ser humano debería tener. Las causas principales de esto son dos: el acceso y los costos (Lema, 2015). El acceso a medicamentos es esencial para poder mantener el estado máximo de salud en un país. Si no se puede conseguir medicamentos fácilmente, la calidad de vida de la población se resiente. Por otro lado, las leyes, normas y estructura social del mundo en el que vivimos han permitido que las patentes de medicamentos, ideadas para proteger las ideas, a veces crean monopolios que disparan los precios y complican el acceso. El alto costo de los medicamentos es uno de los mayores problemas en países en desarrollo, y para enfrentarlo, surgieron las políticas de medicamentos genéricos. No solo reducen los precios, sino que también garantizan que los medicamentos sean de buena calidad. Reflexionar sobre esto implica encontrar un equilibrio entre asegurar que todos puedan acceder a los medicamentos (con políticas como la de medicamentos genéricos) y seguir incentivando la investigación y el desarrollo de nuevos tratamientos (a través de patentes de medicamentos). Al final del día, encontrar ese punto medio es clave para garantizar tanto el acceso como el progreso en el ámbito de la salud.

Debido a ello, es fundamental analizar el acceso y los costos de medicamentos en un país, además de encontrar ese equilibrio entre medicamentos de marca y genéricos para que una población goce libremente y con las menores restricciones posibles el derecho a la salud. Este trabajo se enfocará en la situación actual de Ecuador, analizando el mercado ecuatoriano y el estado de compra/venta de medicamentos genéricos dentro del territorio ecuatoriano y plantear un esquema de negocio fundamentado que aporte a la calidad de vida del país.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La revisión de literatura se realizó considerando criterios que aseguran la relevancia de la información recopilada. En este contexto, se consultaron diversas fuentes, incluyendo revistas, libros especializados, informes sectoriales y datos internos de Blesspharma. Entre las fuentes principales destacan dos bases de datos reconocidas, que proporcionaron información actualizada y precisa sobre tendencias del mercado farmacéutico.

Esta información se complementó con datos internos de Blesspharma, lo que brindó una visión práctica y específica sobre las operaciones y retos de la empresa. La generación de los temas y subtemas de la revisión se basó en estrategias como lluvias de ideas mediante palabras clave relacionadas con medicamentos genéricos y su comercialización, la revisión de literatura de autores reconocidos en el área farmacéutica, y la utilización de referencias citadas en artículos relevantes para identificar fuentes. Finalmente, la información se estructuró de manera temática, agrupando los contenidos en categorías como tendencias del mercado, barreras regulatorias, análisis competitivo y estrategias de diferenciación. Este enfoque no solo asegura una cobertura amplia del tema, sino que también permite que los hallazgos reflejen tanto el marco teórico como las realidades prácticas del sector farmacéutico en Ecuador.

1. El mercado farmacéutico en el Ecuador:

En el Ecuador, la salud tiene como rector único al Ministerio de Salud Pública, el mismo que se ampara bajo el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social y obedece a la Constitución y al Código Orgánico de Salud Pública. Este sistema nacional de salud está conformado por una cadena de puestos, centros de salud, y hospitales públicos y privados que brindan atención médica a los ecuatorianos. Además, para fortalecer el sistema nacional, el sector público consolidó en abril del 2012 un convenio interinstitucional con la Red Pública Integral de Salud conformada por el MSP, el Instituto Ecuatoriano de Salud Social (IESS), el Instituto de Seguridad Social de la Policía y el Instituto de Seguro Social de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas (Ortiz, 2018). Por lo que se puede evidenciar que la salud pública ecuatoriana tiene una fuerte dependencia de instituciones arraigadas al sector político.

Por otro lado, siempre ha existido el sector privado que incluye a empresas ecuatorianas que tienen como objetivo de negocio brindar atención médica de mayor calidad, dado que la calidad de la salud pública debido a movimientos de fondos por motivos políticos ha bajado considerablemente desde el 2010. En Ecuador, el sector farmacéutico siempre ha mantenido una dependencia de las importaciones de medicamentos, sean materia prima para fabricación o producto elaborado para compra y venta en el mercado (Cevallos & Mejía, 2020) En 2018, las empresas con actividad económica de venta al por mayor de productos farmacéuticos registraron 4.218 millones de USD en facturación anual y 189 millones de USD, un 4.5 % de utilidad. Estos valores han ido en incremento año a año desde el 2014 donde se reportó una facturación de 3.769 millones USD y una utilidad de 136 millones USD.

Por otro lado, si solo se considera el marcado y consumo de medicamentos genéricos en Ecuador, también se puede evidenciar que es un consumo incremental en los últimos años. Según lo reportado en un estudio de IQVIA en Ecuador, un líder mundial en el uso de datos especialmente en el sector farmacéutico, se evidencia que en el 2019 hubo un consumo de 72

millones USD de medicamentos genéricos. Esta cifra solamente aumentó en la pandemia y post pandemia llegando a un consumo de 97 millones USD y 108 millones USD en los años 2020 y 2021 respectivamente (SwissInfo, 2022). Adicionalmente, esta tendencia de aumento se sigue cumpliendo para el 2022 cuando el 7.7% del valor total de fármacos comercializados en Ecuador es exclusivo para medicamentos genéricos.

Estos datos llevan a la conclusión de que existe un mercado para estos medicamentos en el Ecuador, es un mercado que no decrece, que aumentó con la pandemia mundial COVID-19, y que es necesario para los estándares salud pública de los ecuatorianos. Enfocándonos en las cifras del IESS, el mayor proveedor público de medicamentos y servicios de salud en Ecuador, también podemos evidenciar donde se concentra la mayoría del gasto en el país. En el 2022, el Gasto anual por medicamentos fue de 161.5 millones USD, de los cuales 53.1 y 52.7 millones USD fueron reportados para las provincias Pichincha y Guayas respectivamente, representando casi el 65.5% del total del gasto del país en solo 2 provincias. Con la misma tendencia, en el 2023, el Gasto anual fue de 152.1 millones USD, repartidos entre 52.1 y 48.4 millones USD entre las provincias de Guayas y Pichincha respectivamente, dando un 66.1% del total del gasto país nuevamente en solo 2 provincias (IESS, 2024). Por lo que este mercado es crítico para todo el país, sin embargo, es concentrado mayoritariamente en estas dos provincias del Ecuador las cuales cuentan con alrededor del 42% de toda la población del Ecuador.

2. Descripción del problema, desafío, u oportunidad:

Para comprender de mejor manera los desafíos y oportunidades de Blesspharma es importante comprender el entorno general, por lo que mediante un análisis PESTEL, estudiaremos cada dimensión desde el punto de vista de la compañía y de los competidores.

2.1. Dimensión Política:

Dentro de la dimensión política, Ecuador ha estado los últimos años en un ambiente de incertidumbre. En el año 2023, hubo elecciones presidenciales y parlamentarias luego de que el presidente Guillermo Lasso, haya dictado muerte cruzada, lo que desencadenó en un cambio abrupto de gobierno. Se invistió a Daniel Noboa como presidente electo convirtiéndose en el más joven en la historia de la nación. Un presidente que no representa a ningún partido ni fuerza electoral tradicional por lo que le tocará gobernar a partir de pactos y alianzas.

2.2. Dimensión Económica:

Continuando de dimensión en nuestro análisis, y entrando en materia económica, según Osvaldo Hurtado quien mencionó en una entrevista de CORDES, que Ecuador se encuentra en una crisis económica más profunda de lo que parece (Hurtado, 2024). Según declaraciones del ministro de economía y Finanzas, Juan Carlos Vega, el déficit fiscal que heredó este gobierno fue de más de \$5.000 millones en el 2023. Situación que se vio evidenciada cuando el gobierno tuvo que buscar fondos para pagar sueldos de noviembre y diciembre (Cordes, 2024). En febrero de 2024, se aprobó un incremento en la tasa del IVA del 12 % al 15 %, esperando ingresos adicionales al fisco de al menos 1.300 millones USD anuales, pero se estima que esta medida queda corta, por lo que el ejecutivo se comprometió a revisar los subsidios a combustibles y más recortes en gastos.

2.3. Dimensión Sociocultural:

En la dimensión sociocultural para empezar, se atenderán varios indicadores demográficos. Ecuador cuenta con aproximadamente 18,3 millones de personas (INEC, 2023). En 2021, se registraron 251.106 nacimientos, 128.148 hombres y

122.958 mujeres. También, en ese mismo año, por cada 1.000 habitantes se tuvo 14,2 nacidos vivos (tasa de natalidad), se registraron 105.248 defunciones (60.008 hombres y 45.240 mujeres). La tasa de mortalidad fue de 5,9 defunciones por 1.000 habitantes. La Tasa Global de Fecundidad es de 2,2 (ENSANUT, 2018).

Es decir, las mujeres en edad fértil (15 a 49 años) tienen en promedio 2,2 hijos/as en toda su vida reproductiva. Dado que la proporción de la población en edad de trabajar (64 por ciento) es mayor que la económicamente dependiente (36 por ciento), Ecuador se encuentra en un período de bono demográfico, que se espera finalice en 2050 (INEC).

El crecimiento poblacional ha venido acompañado de avances tecnológicos y en materia de salud, que han permitido que aumente la esperanza de vida. En Ecuador, la esperanza de vida aumentó, de 67 años para los hombres y 71 para las mujeres en los 90, hasta llegar a 75 años para los hombres y 80 para las mujeres hoy en día (INEC, 2024). La esperanza de vida ha aumentado en los hombres y mujeres hasta 75 y 80 años respectivamente, sin embargo, a su vez, ha aumentado las enfermedades crónicas debido a los malos hábitos de consumo que lleva la sociedad. De acuerdo a cifras presentadas por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, entre las 10 principales causas de consulta en sus establecimientos de salud figuran hipertensión, diabetes, infecciones en vías urinarias, resfriado común y obesidad. Esto ocasiona a un aumento en el consumo de medicamentos.

2.4. Dimensión Tecnológica:

La industria farmacéutica es uno de los sectores más exigentes en cuanto a requisitos de calidad se refiere, debido a esto necesita de grandes inversiones en

tecnología y maquinaria especializada. Este requerimiento tecnológico trae como desventaja que la industria farmacéutica ecuatoriana no pueda llevarle el ritmo a las grandes empresas de países industrializados como Estados Unidos, Suiza, Alemania, Francia, Reino Unido y la India. Estos países concentran más del 50% de la totalidad de la producción, investigación y comercialización de fármacos a nivel mundial.

Por otra parte, las tecnologías emergentes en el análisis de datos, logística y distribución y eficiencia de inventarios hacen que los costos de operación puedan ser menores, sobre todo en empresas con estructuras pequeñas donde con la ayuda tecnológica en estas áreas puedan competir con grandes empresas en el sector farmacéutico.

2.5. Dimensión Legal:

En Ecuador, el ente encargado de asegurar la calidad de los productos farmacéuticos sea nacionales o importados es el ARCSA, organismo creado en el año 2012. ARCSA se ha encargado de desarrollar numerosas regulaciones que norman los diferentes procesos relacionados con el uso de productos para el consumo humano.

3. Objetivos de Blesspharma. ¿Qué viene a aportar?

- Mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos internos y análisis de datos
- Automatizar el manejo de datos y procesos documentales: Implementar soluciones de software que automaticen la recopilación, gestión y análisis de datos de los procesos de negociación, registro, almacenamiento, y distribución para reducir errores y mejorar la eficiencia.

- Optimizar la cadena de suministro: Desarrollar estrategias para optimizar la logística desde la fabricación hasta la entrega, incluyendo el almacenamiento y transporte, para garantizar la disponibilidad de los productos.
- Implementar análisis predictivo: Utilizar herramientas de análisis de datos para predecir demandas futuras de productos, optimizar niveles de inventario y anticipar tendencias del mercado para una toma de decisiones más informada.
- Ampliar la cartera de productos y aumentar las ventas
- Identificar oportunidades de mercado: Realizar estudios de mercado para identificar nuevos medicamentos genéricos y productos que puedan ser rentables y deseados por las clínicas y distribuidoras.
- Desarrollar relaciones sólidas con fabricantes: Establecer y mantener relaciones estratégicas con fabricantes tanto nacionales como internacionales para asegurar la mejor calidad y precios de los productos.
- Fortalecer la presencia en el mercado: Implementar estrategias de marketing y ventas dirigidas a pequeñas y medianas distribuidoras y clínicas, destacando la disponibilidad, precios competitivos y calidad de los productos.
- Satisfacer las necesidades del mercado de medicamentos genéricos en Ecuador
- Garantizar la disponibilidad de productos: Asegurar un inventario adecuado y diversificado que cumpla con la demanda de medicamentos esenciales y genéricos en el mercado ecuatoriano.
- Ofrecer precios competitivos: Optimizar la estructura de costos y la estrategia de precios para ofrecer medicamentos genéricos a precios accesibles sin comprometer la calidad.
- Mantener altos estándares de calidad: Implementar rigurosos controles de calidad para los productos comercializados, fortaleciendo la confianza de distribuidores y consumidores finales en la marca.

4. Situación actual de Blesspharma:

Blesspharma, a ocho meses de iniciar su distribución en el mercado farmacéutico ecuatoriano, aún está estableciendo su volumen de ventas con una tendencia alcista reciente, reportando \$43,000 el mes de febrero de 2024 y \$35,000 en enero 2024 en ventas, estos valores incluyendo ventas realizadas a sus empresas aliadas internas, pero que van a ir subiendo a medida que vaya ampliando su cartera de productos. La empresa enfrenta desafíos operativos significativos, incluida la necesidad de mejorar la planificación, automatización de procesos y control de inventario, así como la gestión del capital de trabajo debido a la integración financiera con el grupo empresarial mayor.

Uno de los retos principales de Blesspharma es enfrentar los problemas relacionados a pago de deudas de sus clientes, ya que por una parte las farmacias cada vez ejercen más presión sobre los precios a sus laboratorios y distribuidoras que le proveen los insumos, por otra parte el sector público ha venido presentando atrasos en los pagos a toda la cadena de suministros relacionadas a la industria de la salud.

La cadena de suministro se maneja meticulosamente, desde la planificación de abastecimiento hasta la distribución, pasando por un riguroso proceso de selección de fabricantes y cumplimiento de estándares internacionales para garantizar la calidad y cumplimiento regulatorio de los productos.

Aunque actualmente las estrategias de marketing se limitan a ventas a distribuidores medianos y pequeños, Blesspharma tiene planes de expandir su presencia en el mercado por medio de un plan de marketing. La percepción de la marca entre sus principales clientes ha sido positiva, sin quejas sobre la calidad de los productos.

Con objetivos a corto plazo centrados en establecer una red de comercialización estable y a largo plazo aspirando a convertirse en el laboratorio número uno de medicamentos genéricos

en el país, Blesspharma se apoya en tecnologías y herramientas de análisis de datos como COBUS Group e Info Aduana 4.0 para mejorar su competitividad y eficiencia operativa.

5. Tendencia de Envejecimiento y Enfermedades Metabólicas:

Ecuador está experimentando un notable envejecimiento de su población. Según datos recientes, la proporción de adultos mayores (65 años o más) está aumentando, lo que se traduce en una mayor prevalencia de enfermedades metabólicas crónicas (Revista de Nutrición Clínica y Metabolismo, 2020). Este fenómeno se debe a varios factores:

Aumento de la Esperanza de Vida: La esperanza de vida ha ido en aumento, lo que significa que más personas viven hasta edades avanzadas donde las enfermedades metabólicas son más comunes.

Estilo de Vida y Nutrición: Cambios en la dieta y niveles de actividad física han contribuido a un aumento en la incidencia de estas enfermedades. La falta de información sobre nutrición adecuada agrava el problema.

Comorbilidades: A medida que las personas envejecen, es común que desarrollen múltiples condiciones crónicas simultáneamente, lo que complica su manejo y tratamiento por lo que es importante analizar que, dada esta tendencia de esperanza de vida más elevada, esto conlleva a que enfermedades metabólicas en adultos mayores sean igualmente más frecuentes (Indexia, 2023). Entre las principales se podrían mencionar:

Diabetes Mellitus Tipo 2: Esta enfermedad es prevalente entre la población ecuatoriana, especialmente en adultos mayores. Se estima que un 64% de los adultos mayores presenta diabetes, a menudo relacionada con cambios en la dieta y el estilo de vida

Hipertensión Arterial: La hipertensión es otra de las enfermedades más frecuentes, afectando aproximadamente al 22.5% de los adultos mayores. Este trastorno se asocia con el envejecimiento y el aumento de la resistencia arterial.

Dislipidemias: Estas condiciones, que implican niveles anormales de lípidos en la sangre, son comunes y están vinculadas a un mayor riesgo de enfermedades cardiovasculares. En estudios recientes, se ha observado que la dislipidemia es más prevalente en generaciones más jóvenes, lo que sugiere un aumento en su incidencia.

Obesidad: La obesidad es un factor de riesgo significativo para desarrollar diabetes y enfermedades cardiovasculares. En Ecuador, se ha reportado que el sobrepeso y la obesidad son problemas crecientes entre la población, especialmente entre los jóvenes.

La interrelación entre el envejecimiento poblacional y las enfermedades metabólicas es clara. A medida que Ecuador enfrenta un aumento en su población mayor, es crucial implementar estrategias efectivas para abordar estos problemas de salud pública. La educación sobre nutrición y promoción de estilos de vida saludables son esenciales para mitigar el impacto de estas condiciones en la calidad de vida de los ecuatorianos mayores.

Además, contar con un sistema de salud que garantice la disponibilidad de medicamentos para poder tratar esta tendencia de enfermedades es clave. Actualmente, Blesspharma solo cuenta con medicamentos para tratar la Hipertensión Arterial, con Amlodipina 5mg y Carvedilol. Sin embargo, es una oportunidad de crecimiento de negocio, justificado con una tendencia real del país, traer medicamentos como Metformina o Glibenclamida para tratar la Diabetes Tipo 2, además de Atorvastatina o Simvastatina que son medicamentos para tratar las Dislipidemias. De esta forma Blesspharma puede enfocar su crecimiento como empresa abriendo mercado en medicamentos que impacten positivamente las tendencias de enfermedades del Ecuador.

6. Definición e insights del grupo objetivo de Blesspharma:

6.1. Grupo Objetivo: El grupo objetivo de Blesspharma se define principalmente en tres segmentos:

6.1.1. Clínicas y hospitales privados:

Asista, el grupo de clínicas perteneciente al grupo empresarial, representa un consumidor primario de los productos de Blesspharma. Este segmento garantiza un consumo constante y representa un cliente base para la empresa.

Clínicas y hospitales privados que buscan calidad y disponibilidad de medicamentos para sus pacientes, especialmente en áreas terapéuticas de alta demanda como cardiovasculares, infecciosos y gastrointestinales.

6.1.2. Distribuidores de medicamentos:

Compañías distribuidoras que suministran medicamentos a farmacias y centros médicos, tanto públicos como privados. Estos distribuidores juegan un papel crucial para alcanzar el mercado nacional y aumentar la penetración de productos.

6.1.3. Sector público:

Organismos del estado, incluyendo el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el Ministerio de Salud Pública, quienes realizan compras públicas de gran volumen. Las alianzas con distribuidores aliados facilitan la participación en licitaciones públicas.

6.2. Insights del Grupo Objetivo:

- Necesidad de fiabilidad y suministro constante:

Los clientes buscan proveedores capaces de mantener un stock constante y cumplir con los plazos de entrega, especialmente en el sector salud, donde los retrasos pueden comprometer tratamientos.

- Preferencia por productos de calidad a precios competitivos:

La presencia de competidores con productos similares requiere estrategias de diferenciación basadas en la calidad, disponibilidad y financiación.

- Creciente demanda de productos genéricos:

Existe una preferencia creciente por medicamentos genéricos, especialmente en el sector público, que busca maximizar la cobertura con presupuestos limitados.

7. Portafolio actual de Blesspharma:

Tabla 1. *Productos disponibles y otros de acuerdo a status.*

LINEA FARMACEUTICA	PRODUCTO	ESTADO
AMEBICIDAS ANTIHEL	ALBENDAZOLE 400MG	ARCSA
ANTIGOTOSOS	ALOPURINOL 300MG	ARCSA
ANTIINFECCIOSOS EN GENERAL	CEFALEXINA 500MG	ARCSA
CARDIOVASCULAR	ENALAPRIL 10MG	ARCSA
CARDIOVASCULAR	ENALAPRIL 5MG	ARCSA
ANTIINFECCIOSOS EN GENERAL	FLUCONAZOLE 150MG	ARCSA
GENITOURINARIO/HORM SEX	METRONIDAZOLE 500MG SOLID VAGINAL	ARCSA
GENITOURINARIO/HORM SEX	NITROFURANTOIN 100MG	ARCSA
ANTIINFECCIOSOS EN GENERAL	TERBINAFINE 250 MG TAB	ARCSA
DERMATOLOGICOS	UREA 10%	ARCSA
ANTIEPILEPTICOS	CARBAMAZEPINE 200MG	Be Study
ANTIDIABETICOS	GLICLAZIDE 30MG	Be Study
ANTIDIABETICOS	GLICLAZIDE 60MG	Be Study
ANTIEPILEPTICOS	VALPROHIC ACID 500MG	Be Study
ANTIINFECCIOSOS EN GENERAL	CLARITROMICINA 500MG	Disponible
DIGESTIVO Y METABOLISMO	DIMENHYDRINATE 50MG	Disponible
GENITOURINARIO/HORM SEX	TAMSULOSIN 0.4 MG TAB	Disponible
CARDIOVASCULAR	AMLODIPINA 5MG	Disponible
ANTIINFECCIOSOS EN GENERAL	AMOXICILINA + ACIDO CLAVULONICO (500MG/125MG)	Disponible
ANTIINFECCIOSOS EN GENERAL	AMOXICILLINE 500 MG TAB	Disponible
ANTIINFECCIOSOS EN GENERAL	AZITHROMYCIN 500 MG TAB	Disponible
CARDIOVASCULAR	CARVEDILOL 12,5MG TAB	Disponible
GENITOURINARIO/HORM SEX	CLOTRIMAZOLE 2% SEMISOLID VAGINAL 20G	Disponible
ANTIRREUMATICOS	DICLOFENAC 50MG TAB	Disponible
ANTIRREUMATICOS	DICLOFENAC SODIUM 75MG/3ML INJECTION	Disponible
CARDIOVASCULAR	DOXAZOSINE 4MG TAB	Disponible
RESPIRATORIO	LORATADINE 10 MG TAB	Disponible
RESPIRATORIO	LORATADINE 5 MG/5ML ORAL	Disponible
DIGESTIVO Y METABOLISMO	OMEPRAZOLE 20MG Caps	Disponible
ANALGESICOS	PARACETAMOL 500 MG TAB.	Disponible
OFTALMOLOGICOS	PREDNISOLONE 1% 5ML OPHTHALMIC DROPS	Disponible
ANALGESICOS	IBUPROFEN 200MG / 5ML ORAL LIQUID	Disponible
OSTEOPOROSIS	ALENDRONIC ACID 70 MG TAB	Disponible
ANTIINFECCIOSOS EN GENERAL	CLINDAMYCIN 300 MG TAB	Disponible
ANALGESICOS	IBUPROFEN 400 MG TAB	Disponible
DIGESTIVO Y METABOLISMO	MAGALDRATE WITH SIMETICONE 200 ML.	Disponible
ANALGESICOS	ACETYLCYLIC ACID 100 MG TAB	Disponible
DIGESTIVO Y METABOLISMO	LACTULOSE 65% ORAL 200 ML	Disponible
ANTIINFECCIOSOS EN GENERAL	ACICLOVIR 200MG	En Fabricacion
CARDIOVASCULAR	CLORTALIDONE 50 MG ORAL	En Fabricacion
OFTALMOLOGICOS	EYE DROPS 1MG + 3 MG/ML 15 ML hypromellose hydroxypropylmethyl	En Fabricacion
GENITOURINARIO/HORM SEX	METRONIDAZOLE 500MG	En Fabricacion
RESPIRATORIO	MOMETASONA 50 MCG/240 DOSIS	En Fabricacion
ANTIDEPRESIVOS	AMITRIPTYLINE 25MG SOLID ORAL	En Tramite
CORTISCOTEROIDES	BETAMETHASONE 4MG PARENTERAL LIQUID	En Tramite
GENITOURINARIO/HORM SEX	LEVONORGESTREL + ETHINYLESTRADIOL 150MCG + 30 MCG SOLID ORA	En Tramite
CARDIOVASCULAR	GEMFIBROZIL 600MG TAB	Espera Dossier
GENITOURINARIO/HORM SEX	METRONIDAZOLE 250MG/5ML	Espera Dossier
ANALGESICOS	PARACETAMOL 160MG/5ML ORAL LIQUID	Espera Dossier
CORTISCOTEROIDES	PREDNISONA 5MG	Espera Dossier
CARDIOVASCULAR	SIMVASTATINE 20 MG TAB	Espera Dossier
OPIODES	TRAMADOL 50MG (TRAMABLESS)	Espera Dossier
OFTALMOLOGICOS	DEXAMETHASONE + TOBRAMYCIN 0,1%+0,3% OPHTHALMIC DROPS	Registro sin PO
CARDIOVASCULAR	LOSARTAN 100 MG TAB	Registro sin PO
CARDIOVASCULAR	LOSARTAN 50MG TAB 3/16	Registro sin PO

Figura 1. Fotografía de Ibuprofeno 400 mg.



Figura 2. Fotografía de Diclofenaco Sódico 75mg / 3ml.



Figura 3. Fotografía de Azitromicina 500 mg.



8. Tamaño de Mercado y Público Objetivo (TAM, SAM, SOM):

8.1. TAM (Total Available Market - Mercado Total Disponible):

El TAM representa el valor total del mercado farmacéutico en Ecuador, que incluye todas las ventas de medicamentos en clínicas, hospitales, farmacias y otros puntos de distribución. Basado en la información disponible según DataQuest (DataQuest, 2024), el mercado farmacéutico ecuatoriano en 2024 se estima en aproximadamente \$1.701.351.479 millones, incluyendo medicamentos genéricos y de marca, representando para el mercado institucional \$117.846.798 millones y para el privado \$1.583.504.681 respectivamente.

8.2. SAM (Serviceable Available Market - Mercado Disponible Accesible):

El SAM de Blesspharma corresponde al mercado relevante al que la empresa puede apuntar con su mezcla de productos actuales y los desarrollados. En la imagen proporcionada, se observa que Blesspharma tiene un mercado relevante en valores de \$81.881.623 para marcas y \$33.667.884 para genéricos, lo que suma un SAM total de \$115.549.507.

8.3. SOM (Serviceable Obtainable Market - Mercado Disponible Alcanzable):

En Blesspharma apunta a capturar un SOM del 1% en el primer y segundo año de operaciones. Esto representa un volumen de \$1,155,495.07 en valores y 300,197 unidades durante el primer año.

Esta decisión se fundamenta en la capacidad operativa que tiene la empresa y un análisis del entorno de la empresa, si bien no cuenta directamente con una infraestructura de almacenamiento propia, tiene alianzas estratégicas con clientes como Asista Centros Médicos, distribuidores y empresas de

almacenamiento y logística como Transadnina, donde se entrega el producto para almacenamiento y control de inventario a precios muy competitivos. En el caso de los clientes aliados, se entregan grandes volúmenes en sus bodegas permitiendo reducir el arriendo de posiciones pallet en una bodega tercerizada. Estos aspectos permiten a Blesspharma mantener una participación sostenida en el mercado, respaldada por su capacidad logística y operativa. Los datos del mercado farmacéutico en Ecuador muestran una tendencia creciente en la participación de medicamentos genéricos, representando entre el 10% y el 12% del total de ventas en la última década. Este panorama, combinado con el análisis de los volúmenes manejados por los principales actores del mercado, confirma que la meta del 1% es alcanzable y realista para Blesspharma.

Adicionalmente, el contexto económico del Ecuador, marcado por un déficit fiscal y retos en el sistema de salud pública, presenta oportunidades para actores que ofrecen medicamentos de calidad a precios competitivos. Blesspharma está bien posicionada para aprovechar estas brechas gracias a su capacidad de respuesta rápida y flexibilidad en la gestión de recursos.

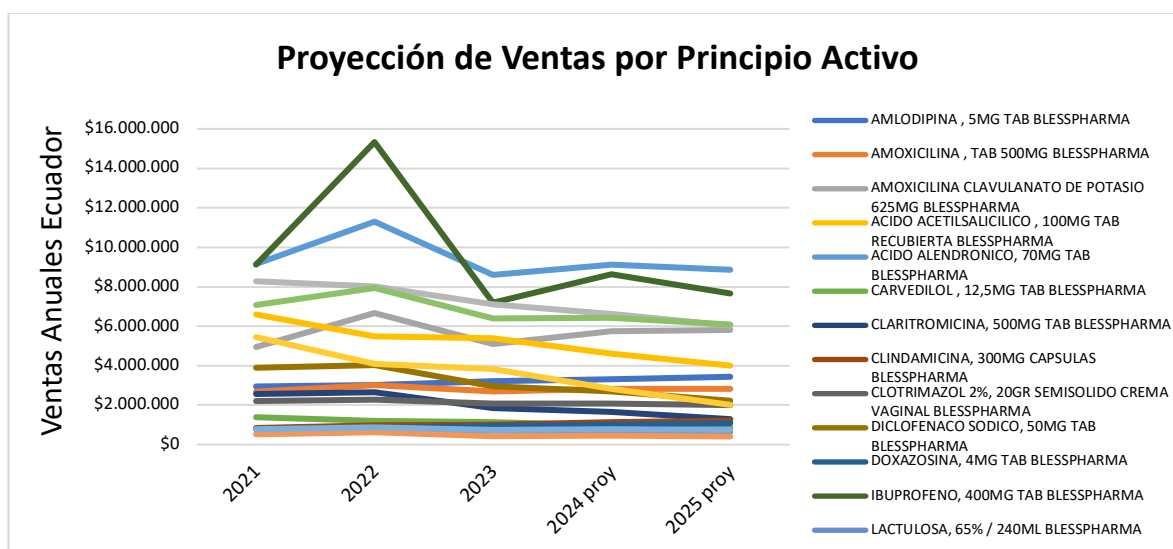
9. Volumen del negocio:

Ya que se identificó el TAM global del mercado farmacéutico en Ecuador, ahora es importante diferenciarlo por tipo de medicamento, o Principio Activo, para identificar el volumen de negocio potencial enfocado en los SKUs actuales de Blesspharma. Se obtuvieron los datos de ventas anuales de cada principio activo entre los años 2021 y 2023, y con esta data se realizó una proyección a los años 2024 y 2025. La proyección se la realizó con una metodología de regresión lineal para proyectar 2 años hacia el futuro y tener una idea del comportamiento global de los SKUs de Blesspharma, se obtuvo lo siguiente:

Tabla 2. Mercado Ecuatoriano por Principio Activo – Ventas Anuales y Proyección:

Principio Activo	2021	2022	2023	2024 proy	2025 proy
AMLODIPINA, 5MG TAB BLESSPHARMA	\$2.947.185	\$3.020.919	\$3.201.835	\$3.311.296	\$3.438.621
AMOXICILINA, TAB 500MG BLESSPHARMA	\$2.684.369	\$3.015.343	\$2.702.646	\$2.819.063	\$2.828.202
AMOXICILINA CLAVULANATO DE POTASIO 625MG BLESSPHARMA	\$4.947.169	\$6.668.071	\$5.110.138	\$5.738.095	\$5.819.580
ACIDO ACETILSALICILICO, 100MG TAB RECUBIERTA BLESSPHARMA	\$6.596.682	\$5.489.135	\$5.384.487	\$4.611.240	\$4.005.143
ACIDO ALENDRONICO, 70MG TAB BLESSPHARMA	\$9.154.970	\$11.299.840	\$8.602.092	\$9.132.756	\$8.856.317
CARVEDILOL, 12,5MG TAB BLESSPHARMA	\$1.389.338	\$1.211.863	\$1.136.040	\$992.449	\$865.800
CLARITROMICINA, 500MG TAB BLESSPHARMA	\$2.560.450	\$2.655.490	\$1.851.444	\$1.646.788	\$1.292.285
CLINDAMICINA, 300MG CAPSULAS BLESSPHARMA	\$843.356	\$978.600	\$1.022.637	\$1.127.479	\$1.217.120
CLOTRIMAZOL 2%, 20GR SEMISOLIDO CREMA VAGINAL BLESSPHARMA	\$2.210.750	\$2.279.592	\$2.085.109	\$2.066.176	\$2.003.355
DICLOFENACO SODICO, 50MG TAB BLESSPHARMA	\$3.888.589	\$4.030.734	\$2.955.569	\$2.691.944	\$2.225.435
DOXAZOSINA, 4MG TAB BLESSPHARMA	\$782.656	\$836.812	\$936.748	\$1.006.164	\$1.083.210
IBUPROFENO, 400MG TAB BLESSPHARMA	\$9.109.043	\$15.330.880	\$7.192.569	\$8.627.690	\$7.669.453
LACTULOSA, 65% / 240ML BLESSPHARMA	\$787.084	\$762.203	\$711.151	\$677.547	\$639.580
LORATADINA 10 MG TABS. BLESSPHARMA	\$516.150	\$628.078	\$439.234	\$450.905	\$412.447
MAGALDRATO + SIMETICONA, 800MG/60MG-200ML SUSPENSION BLESSPHARMA	\$8.276.999	\$8.012.943	\$7.101.547	\$6.621.711	\$6.033.986
OMEPRAZOL, 20MG BLESSPHARMA	\$5.449.791	\$4.100.371	\$3.823.236	\$2.831.244	\$2.017.966
PREDNISOLONA, 1%-5ML SUSP OFTALMICA BLESSPHARMA	\$772.940	\$874.375	\$746.765	\$771.852	\$758.765
TAMSULOSINA, 0,4MG TAB BLESSPHARMA	\$7.080.062	\$7.937.792	\$6.381.688	\$6.434.806	\$6.085.619

Elaboración propia. Datos disponibles ventas laboratorios a sector privado.

Tabla 3. Proyección de Ventas por principio activo:

Elaboración propia. Datos disponibles ventas laboratorios a sector privado.

Se puede evidenciar que la proyección del 2024 y 2025 evidencia una demanda bastante estabilizada, la misma que viene en disminución desde un pico en el 2022, justificado por la pandemia mundial de COVID 19. Por este mismo motivo, no se utilizaron los datos del 2020. Sin embargo, se puede ver que la proyección vuelve a estabilizar el mercado para todos los

medicamentos, lo cual es algo positivo a pesar de que se muestra el gráfico en una disminución de tendencia.

Por otro lado, claramente los datos mostrados son de un TAM por medicamento, un mercado global el cual es irreal asumir el 100% de ocupación del mercado. Es por esto que para valorar el negocio se comenzó asumiendo una penetración del mercado del 5%. Para calcular esto, para cada SKU de Blesspharma se le calculó el promedio a las proyecciones del 2024 y 2025, para tener un valor promedio proyectado, del cual se calculó el 1% según la meta realista mencionada en la sección 9 literal c del SOM, y se obtuvo que el valor del negocio podría llegar a ser de una facturación anual de \$590 mil dólares con una penetración del 1% del mercado. Sin embargo, ya con los datos actuales de venta del 2024 se evidencia que lo real facturado al momento para esos medicamentos es de \$152 mil, lo cual es aproximadamente un 25% de la meta propuesta del SOM faltando 1 trimestre del año, lo cual indica que ese 1% si es algo alcanzable para el negocio y con un potencial de crecimiento exponencial.

Tabla 4. Valoración de Mercado vs Ventas Actuales 2024:

2024 proy	2025 proy	Promedio Anual	1% Mercado	Ventas 2024
\$ 3.311.296,05	\$ 3.438.620,91	\$ 3.374.958,48	\$ 33.749,58	\$ 5.831,37
\$ 2.819.063,18	\$ 2.828.201,67	\$ 2.823.632,42	\$ 28.236,32	\$ 11.435,00
\$ 5.738.095,09	\$ 5.819.579,54	\$ 5.778.837,32	\$ 57.788,37	\$ 34.997,77
\$ 4.611.239,99	\$ 4.005.142,69	\$ 4.308.191,34	\$ 43.081,91	\$ 6.059,00
\$ 9.132.755,73	\$ 8.856.316,75	\$ 8.994.536,24	\$ 89.945,36	\$ 6.515,00
\$ 992.449,17	\$ 865.800,37	\$ 929.124,77	\$ 9.291,25	\$ 691,00
\$ 1.646.787,92	\$ 1.292.284,61	\$ 1.469.536,26	\$ 14.695,36	\$ 6.052,00
\$ 1.127.479,22	\$ 1.217.119,90	\$ 1.172.299,56	\$ 11.723,00	\$ 285,90
\$ 2.066.175,70	\$ 2.003.355,16	\$ 2.034.765,43	\$ 20.347,65	\$ 663,50
\$ 2.691.944,33	\$ 2.225.434,58	\$ 2.458.689,46	\$ 24.586,89	\$ 19.147,26
\$ 1.006.164,20	\$ 1.083.210,18	\$ 1.044.687,19	\$ 10.446,87	\$ 10.701,60
\$ 8.627.690,29	\$ 7.669.453,27	\$ 8.148.571,78	\$ 81.485,72	\$ 3.548,00
\$ 677.546,61	\$ 639.580,36	\$ 658.563,48	\$ 6.585,63	\$ 3.635,40
\$ 450.904,80	\$ 412.446,77	\$ 431.675,78	\$ 4.316,76	\$ 1.879,30
\$ 6.621.711,47	\$ 6.033.985,74	\$ 6.327.848,60	\$ 63.278,49	\$ 2.054,75
\$ 2.831.243,60	\$ 2.017.965,82	\$ 2.424.604,71	\$ 24.246,05	\$ 1.326,50
\$ 771.851,87	\$ 758.764,52	\$ 765.308,20	\$ 7.653,08	\$ 6.438,00
\$ 6.434.806,18	\$ 6.085.619,06	\$ 6.260.212,62	\$ 62.602,13	\$ 31.041,60
Total			\$594.060	\$152.303

Elaboración propia. Cifras representan proyección de ventas a sector privado.

10. Propuesta de Valor de Blesspharma:

La propuesta de valor de Blesspharma se centra en aprovechar la flexibilidad y eficiencia operativa que ofrece su estructura tercerizada. A través de una gestión estratégica y alianzas sólidas, la empresa puede competir efectivamente en el mercado farmacéutico ecuatoriano. La propuesta de valor se articula en los siguientes pilares:

10.1. Flexibilidad Operativa:

En primer lugar, la flexibilidad operativa es esencial para competir en el mercado farmacéutico ecuatoriano, donde las condiciones pueden cambiar rápidamente debido a regulaciones, fluctuaciones en la demanda y restricciones en la cadena de suministro. Blesspharma ha desarrollado un modelo de negocio que permite ajustar su capacidad de producción y almacenamiento en función de estas variaciones. La tercerización de la fabricación contribuye a esta flexibilidad, ya que la empresa

puede ampliar o reducir sus volúmenes de manera eficiente, dependiendo de la demanda proyectada, sin incurrir en costos fijos elevados relacionados con infraestructura propia. Esta capacidad de adaptación permite a Blesspharma responder ágilmente a oportunidades emergentes y gestionar riesgos asociados a la dependencia de proveedores específicos.

10.2. Acceso a Productos de Calidad a Precios Competitivos:

A través de su modelo de negocio basado en la tercerización, Blesspharma puede negociar mejores condiciones de costos con sus proveedores y distribuidores, trasladando estos beneficios a sus clientes en forma de precios competitivos. Esto resulta en una propuesta atractiva para distribuidores y clientes institucionales que buscan maximizar su eficiencia de costos.

10.3. Alianzas Estratégicas y Soporte Comercial:

A pesar de no contar con una red propia de visitadores médicos, Blesspharma establece alianzas estratégicas con distribuidores que tienen acceso directo a clínicas y farmacias. Adicionalmente, ofrece soporte comercial y técnico a través de capacitaciones y materiales informativos, garantizando que los productos lleguen de manera efectiva a los puntos de venta.

10.4. Enfoque en la Disponibilidad y Cumplimiento:

Al trabajar con múltiples fabricantes y distribuidores, Blesspharma puede asegurar la disponibilidad de sus productos en todo momento. Esto es crucial en el sector farmacéutico, donde el cumplimiento de los tiempos de entrega es fundamental para la confianza del cliente y la continuidad del tratamiento de los pacientes.

11. Estrategia Genérica:

La estrategia genérica de Blesspharma se basa en disponibilidad y precio competitivo, aprovechando la flexibilidad operativa de su modelo de negocio tercerizado. Los principales enfoques son:

11.1. Liderazgo en Costos:

Mantener una estructura de costos baja mediante la externalización de producción, almacenamiento y distribución en el exterior, lo cual permite ofrecer precios competitivos dentro del mercado ecuatoriano sin tener que sacrificar la calidad del producto.

11.2. Diferenciación por Disponibilidad:

Una de las características más indispensables en este tipo de mercado es la disponibilidad de producto, ya que en caso de falta de stock, el cliente inmediatamente recurre a la competencia. Por lo que siempre se asegura la disponibilidad constante de productos críticos mediante la gestión eficiente de la cadena de suministro y la colaboración con múltiples distribuidores y fabricantes.

11.3. Enfoque en Servicio al Cliente y Soporte Comercial:

Proveer sin excepciones un soporte comercial y técnico a los distribuidores y aliados comerciales del negocio, asegurando que los productos estén correctamente posicionados, almacenados y sean recomendados a los clientes de manera efectiva en puntos de venta clave.

12. Análisis Sectorial de las Fuerzas de Porter para Blesspharma:

El modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter proporciona un marco para evaluar la estructura y dinámica competitiva de la industria farmacéutica en Ecuador. Este análisis ayudará a Blesspharma a entender las fuerzas que afectan su posición en el mercado y a formular estrategias para fortalecer su competitividad.

12.1. Poder de Negociación de los Proveedores:

En la industria farmacéutica, los proveedores de materias primas, ingredientes activos y componentes tecnológicos son cruciales. En Ecuador, la mayoría de los insumos son importados, lo que incrementa la dependencia de proveedores extranjeros y la vulnerabilidad ante fluctuaciones de precios y cambios en regulaciones comerciales internacionales.

Impacto en Blesspharma:

- Alta dependencia de proveedores externos para la producción de medicamentos genéricos y especializados.
- Limitada capacidad para negociar precios y términos de contrato, especialmente sin infraestructura propia de manufactura.

Estrategias para Mitigación:

- Diversificar la base de proveedores a nivel internacional para reducir la dependencia de pocos actores.
- Establecer acuerdos a largo plazo con proveedores estratégicos para asegurar estabilidad en el suministro y costos.

Calificación: Alta

12.2. Poder de Negociación de los Clientes:

Los clientes en la industria farmacéutica incluyen tanto al sector público (Ministerio de Salud Pública, IESS) como al sector privado (distribuidores, clínicas y farmacias). Estos clientes suelen tener un fuerte poder de negociación debido a su gran volumen de compra y su capacidad para negociar descuentos y condiciones favorables.

Impacto en Blesspharma:

- Alta presión en precios y márgenes de rentabilidad, especialmente en el sector público, donde se establecen precios de referencia.
- Los distribuidores y farmacias grandes también tienen poder de negociación para exigir descuentos y bonificaciones.

Estrategias para Mitigación:

- Desarrollar relaciones estratégicas con clientes clave mediante acuerdos de colaboración y programas de fidelización.
- Diversificar la base de clientes para reducir la dependencia de grandes compradores.

Calificación: Alta

12.3. Amenaza de Nuevos Entrantes:

La industria farmacéutica tiene barreras de entrada significativas, incluidas las regulaciones estrictas, las inversiones necesarias en investigación y desarrollo, y

los altos costos de cumplimiento. Sin embargo, la demanda creciente de medicamentos genéricos ha atraído a nuevos competidores, especialmente empresas internacionales.

Impacto en Blesspharma:

- Aumento de la competencia, especialmente de laboratorios internacionales que ingresan al mercado con productos innovadores y precios competitivos.
- Dificultad para mantener participación de mercado sin inversión significativa en diferenciación y marketing.

Estrategias para Mitigación:

- Fortalecer la marca y la percepción de calidad de Blesspharma en el mercado.
- Ampliar el portafolio de productos para cubrir nichos no atendidos y segmentos especializados.

Calificación: Media

12.4. Amenaza de Productos Sustitutos:

En la industria farmacéutica, los productos sustitutos incluyen terapias alternativas como medicamentos biológicos, tratamientos naturales y cambios en las preferencias de los consumidores hacia productos de salud y bienestar. Aunque estos sustitutos pueden no ser directamente comparables, su impacto puede ser significativo.

Impacto en Blesspharma:

- Los pacientes y profesionales de la salud pueden optar por terapias alternativas o productos innovadores, reduciendo la demanda de medicamentos genéricos tradicionales.
- Aumento en la oferta de medicamentos genéricos que compiten directamente en precio y calidad.

Estrategias para Mitigación:

- Invertir en investigación para desarrollar productos innovadores que combinen efectividad y menor efecto secundario.
- Promocionar la relación costo-beneficio de los productos de Blesspharma frente a las alternativas.

Calificación: Media

12.5. Rivalidad entre Competidores Existentes:

La industria farmacéutica ecuatoriana está marcada por una intensa competencia entre laboratorios nacionales e internacionales. Factores como la capacidad de innovación, las estrategias de precios, la calidad percibida y la distribución juegan un papel crucial en la competencia.

Impacto en Blesspharma:

- Alta rivalidad con empresas que tienen mayor infraestructura y capacidad de producción propia.
- Presión para competir en precios, especialmente en el mercado de medicamentos genéricos.

Estrategias para Mitigación:

- Enfocarse en la calidad y disponibilidad constante de productos para fidelizar clientes.
- Explorar alianzas estratégicas para fortalecer la posición competitiva en el mercado.

Calificación: Alta

12.6. Conclusiones del Análisis de las Cinco Fuerzas:

Alta Presión Competitiva: La rivalidad entre competidores y el poder de negociación de los clientes y proveedores son las fuerzas más influyentes en el sector farmacéutico ecuatoriano, por lo que es clave aprovechar y utilizar las propuestas de valor agregado de costos y disponibilidad para capturar mayor porción del mercado tan competitivo que existe.

Oportunidades de Diferenciación: Blesspharma debe capitalizar su flexibilidad operativa y su capacidad para desarrollar productos innovadores en segmentos de mercado menos saturados, lo cual sumándolo a la oferta de valor de disponibilidad de productos puede tener un efecto exponencial en la demanda y negocio de la empresa.

Estrategias de Mitigación: Es esencial que la empresa diversifique su base de proveedores, fortalezca su relación con clientes y explore estrategias de diferenciación de productos para mantener su competitividad. De esta forma garantiza a mediano y largo plazo la estratégica principal de la empresa de mantenerse bajos en costos y en disponibilidad de inventarios.

13. Análisis Matriz FODA:

13.1. Matriz EFI:

Tabla 5. Tabla de análisis de fuerzas internas.

Fortalezas	Argumento	Ponderación	Calificación	Puntuación
Flexibilidad operativa y adaptabilidad.	Blesspharma no cuenta con una estructura corporativa pesada, lo que le permite ser flexible en contratación de personal cuando se necesite. Tampoco pagos de arriendos ni de plantas fijas.	0,08	4	0,32
Portafolio diversificado de productos.	Blesspharma cada día va aumentando su portafolio de productos a medida que son aprobados los registros sanitarios.	0,05	3	0,15
Estructura de costos baja y capacidad para ajustar precios competitivos.	Fabricar los medicamentos a ciertos volúmenes en la India permite obtener precios muy competitivos.	0,09	4	0,36
Enfoque en calidad y cumplimiento de normativas.	Todos los controles regulatorios son cumplidos.	0,04	3	0,12
Rapidez en el desarrollo de nuevos productos.	No tanto en innovación sino en la producción de productos en tendencia.	0,05	3	0,15
Modelo de negocio eficiente sin infraestructura propia.	Los costos operativos actualmente de Blesspharma son bajos.	0,04	3	0,12
Capacidad de innovación en productos genéricos.	No tanto en innovación sino en la producción de productos en tendencia.	0,05	3	0,15
Relaciones estables con clínicas y hospitales.	Relaciones con clientes ya establecidas.	0,07	4	0,28
Debilidades	Argumento	Ponderación	Calificación	Puntuación
Dependencia de terceros para producción y distribución	Blesspharma no cuenta con procesos de fabricación propios, por lo que depende de otros fabricantes y los permisos y autorizaciones que estos pudiesen tener	0,04	2	0,08
Falta de fuerza de ventas propia (visitadores médicos).	Blesspharma no cuenta con una fuerza de ventas que realice visitas a médicos, lo cual es lo tradicional en la industria.	0,06	1	0,06
Capacidad financiera limitada para expansión.	Blesspharma no posee grandes montos disponibles para inversión actualmente.	0,08	1	0,08
Poca diversificación en la línea de productos de biotecnología.	Por requerir de mayor documentación y pruebas es más difícil la importación y comercialización de estos tipos de medicamentos.	0,03	2	0,06
Baja inversión en marketing y promoción.	Blesspharma no cuenta con un departamento de marketing que impulse las ventas.	0,06	1	0,06
Falta de infraestructura propia de almacenamiento.	No se cuenta con bodegas propias de almacenamiento ni distribución.	0,06	2	0,12
Falta de investigación y desarrollo interno.	Blesspharma no cuenta con equipo de investigación y desarrollo que apoye la innovación de productos. Surge una necesidad y se evalúa superficialmente si conviene producir o no.	0,04	2	0,08
Capacidad limitada para escalar producción rápidamente.	Por no contar con línea de producción propia, depende de la capacidad de terceros.	0,04	2	0,08
Limitado poder de negociación con proveedores.	Los proveedores tienen poder de negociación en cuanto a pedidos mínimos y cambios de precio a última instancia.	0,03	1	0,03
Dependencia del mercado ecuatoriano gubernamental.	Los clientes de Blesspharma se concentran la mayoría en proveedores del estado, lo que trae como consecuencia dificultad en temas de recuperación de carteras.	0,09	1	0,09

Elaboración propia.

Una calificación en la matriz EFE de 2,39 indica que Blesspharma no está aprovechado por completo sus fortalezas y sus debilidades causan un impacto considerable en los indicadores operativos y financieros.. Blesspharma enfrenta un panorama estratégico complejo, con fortalezas claras pero también debilidades internas significativas que, combinadas con amenazas externas, limitan su capacidad de consolidarse en el competitivo mercado farmacéutico. Si bien su enfoque en medicamentos genéricos le permite operar con costos competitivos, la empresa enfrenta retos críticos que deben ser atendidos con prioridad para garantizar su sostenibilidad y crecimiento.

Una de las debilidades más importantes es la falta de infraestructura propia de almacenamiento, lo que representa un riesgo significativo en la logística de la empresa. Sin almacenes propios, Blesspharma está expuesta a problemas de retención de productos y demoras en los despachos, lo que podría afectar su capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos con clientes clave, como clínicas, hospitales y distribuidores. En la industria farmacéutica, donde la agilidad y la confiabilidad son esenciales, esta carencia puede traducirse en una disminución de la confianza de los clientes y la pérdida de contratos importantes. Además, la dependencia de terceros para la producción y distribución aumenta los riesgos operativos, comprometiendo el control sobre los tiempos y la calidad.

En paralelo, la falta de una fuerza de ventas propia también limita la capacidad de la empresa para expandir su participación de mercado. Aunque los visitantes médicos son tradicionalmente más relevantes para la promoción de medicamentos de marca, un equipo de ventas propio podría ser valioso incluso para los genéricos, facilitando la construcción de relaciones directas con los clientes y fortaleciendo la presencia de Blesspharma en mercados estratégicos. Esto sería especialmente útil para diferenciarse en un segmento altamente competitivo, donde el servicio y las relaciones juegan un papel clave.

Por otra parte, la escasa diversificación en productos innovadores, como los biotecnológicos, coloca a la empresa en desventaja frente a competidores que están ingresando en segmentos de mayor rentabilidad. Aunque los medicamentos genéricos son el enfoque principal de Blesspharma, explorar nuevas líneas de productos o tecnologías puede abrir oportunidades en mercados emergentes y mejorar los márgenes de ganancia.

Finalmente, la falta de inversión en marketing y promoción es una debilidad que compromete el posicionamiento de la marca. En un entorno donde los clientes valoran tanto la calidad como la confianza, una estrategia de marketing bien estructurada podría ser clave para consolidar la reputación de Blesspharma y atraer a nuevos clientes.

Desde el punto de vista estratégico, es evidente que Blesspharma necesita abordar estos desafíos de manera prioritaria. Una recomendación inmediata sería invertir en soluciones logísticas, como acuerdos con operadores de almacenamiento confiables o la evaluación de un centro de almacenamiento propio que le permita garantizar la fluidez en la distribución y una mejor gestión de inventarios. Paralelamente, debería considerar la creación de un pequeño equipo de visitantes médicos, específicamente para fortalecer relaciones con clientes estratégicos y consolidar su presencia en el mercado.

En cuanto al portafolio de productos, se recomienda diversificar gradualmente hacia áreas de mayor valor agregado, como los productos biotecnológicos, sin perder de vista el enfoque en genéricos que actualmente sostiene el negocio. Esto podría complementarse con una estrategia de marketing digital que posicione a Blesspharma como un proveedor confiable y competitivo.

En conclusión, Blesspharma tiene el potencial de superar sus desafíos actuales mediante una estrategia integral que fortalezca su logística, amplíe su capacidad comercial y diversifique

su portafolio de productos. Estos cambios no solo reducirán los riesgos operativos, sino que también posicionarán a la empresa para capturar nuevas oportunidades en un mercado dinámico y competitivo. La implementación de estas medidas garantizará que Blesspharma no solo mantenga su competitividad, sino que se consolide como un jugador relevante en el sector farmacéutico.

13.2. Matriz EFE:

Tabla 6. *Tabla de análisis de fuerzas externas.*

Oportunidades	Argumento	Ponderación	Calificación	Puntuación
Expansión en el sector público a través de licitaciones.	El sector público consume muchos medicamentos genéricos por los bajos costos y son pocas las industrias ecuatorianas que fabrican y licitan que puedan ganar	0,12	3	0,36
Crecimiento en la demanda de tratamientos crónicos.	Las enfermedades metabólicas van en aumento	0,07	2	0,14
Desarrollo de productos especializados y biotecnológicos.	La industria de medicamentos está en constante evolución	0,04	1	0,04
Alianzas estratégicas con distribuidores y fabricantes.	Muchas empresas participan en la industria.	0,04	3	0,12
Digitalización del marketing y canales de distribución.	Los canales digitales siguen en tendencia al alza y ayudan a optimizar costos y procesos.	0,06	2	0,12
Aumento de la demanda de productos OTC.	Cada vez existen menos regulaciones en productos innovadores como naturales, probióticos, vitaminas, etc.	0,05	2	0,1
Creciente participación del sector privado en el sector de la salud.	Con la crisis sanitaria que vive el país actualmente, la población se ve obligada a utilizar el sector privado de salud.	0,06	3	0,18
Amenazas	Argumento	Ponderación	Calificación	Puntuación
Regulaciones estrictas y cambios en políticas de precios.	Los controles cada vez son más rigurosos y solicitan estudios de bioequivalencia en algunas moléculas.	0,02	2	0,04
Alta competencia con productos propios y marcas reconocidas.	Existen muchísimas presentaciones y marcas disponibles en el mercado	0,06	3	0,18
Dependencia de terceros para producción y distribución.	Toda la producción de biospharma es tercerizada y maquilada.	0,04	2	0,08
Fluctuación en precios de materias primas importadas.	Mercado internacional variable, precio de materias primas y fletes varían.	0,03	1	0,03
Riesgos de cumplimiento de proveedores y problemas regulatorios o calidad.	Los proveedores pueden presentar retrasos en la entrega, o demoras en documentación reglamentaria.	0,03	1	0,03
Concentración de distribuidores en pocas compañías.	Cada vez las farmacias y distribuidoras pequeñas e independientes están desapareciendo y siendo absorbidas por distribuidoras mayores.	0,06	2	0,12
Presión para descuentos y bonificación en cadenas de farmacias.	Las farmacias de las grandes cadenas tienen mucho poder de negociación.	0,08	3	0,24
Pagos demorados y prolongados en el sector público.	Los plazos de auditorías y pagos en el sector público sobrepasan los 18 meses.	0,1	2	0,2
Cambio de hábitos de prescripción de médicos hacia productos propios.	Los médicos están remitiendo productos de su preferencia de marcas e incluso farmacias.	0,04	1	0,04
Impacto negativo del COVID-19 en la cadena de suministro.	La cadena de suministros está en recuperación luego del impacto por la pandemia.	0,01	4	0,04
Fluctuación de precios y tiempos de entrega en la cadena de suministros.	Precios pueden variar por temporadas o problemas logísticos.	0,03	2	0,06
Puertos marítimos con sobre carga de producción y demanda.	Puertos ecuatorianos retrasados, problemas en aduana e inseguridad para el transporte terrestre.	0,06	3	0,18

Elaboración propia.

El análisis de la Matriz EFE para Blesspharma revela un entorno externo que presenta tanto oportunidades valiosas como amenazas críticas. La empresa debe articular una estrategia que le permita aprovechar su posición en el segmento de genéricos mientras aborda de manera prioritaria los riesgos asociados a su operación logística y su capacidad para competir en un mercado altamente exigente.

Una de las principales oportunidades para Blesspharma es la expansión en el sector público a través de licitaciones, un mercado que, aunque competitivo, ofrece una demanda constante de medicamentos genéricos. Dado que pocas empresas nacionales cumplen con los requisitos regulatorios exigidos, Blesspharma tiene el potencial de consolidar su participación si optimiza sus procesos y asegura el cumplimiento de estándares como la bioequivalencia. Este segmento no solo provee estabilidad en ingresos, sino también una plataforma para fortalecer la reputación de la empresa.

Asimismo, el crecimiento en la demanda de tratamientos crónicos y de productos especializados o biotecnológicos representa una oportunidad estratégica para diversificar el portafolio de Blesspharma. Aunque actualmente opera principalmente en genéricos, las tendencias del mercado apuntan a una mayor rentabilidad en productos innovadores. Además, la digitalización de los canales de distribución y marketing permite a la empresa modernizar su enfoque comercial, especialmente en un entorno donde los canales digitales están en auge y reducen los costos operativos.

Sin embargo, estas oportunidades están acompañadas de amenazas significativas. La dependencia de terceros para la producción y distribución sigue siendo un riesgo crítico para Blesspharma. Al no contar con una infraestructura propia, la empresa enfrenta problemas recurrentes como retrasos en la entrega, fluctuaciones en los precios de materias primas y limitaciones logísticas, lo que puede comprometer su capacidad de cumplir con contratos clave.

En una industria donde la puntualidad y el control de calidad son esenciales, esta debilidad debe ser mitigada de manera inmediata mediante alianzas estratégicas o inversiones en capacidades internas de almacenamiento y distribución.

Otra amenaza importante es la alta competencia en el segmento de genéricos, donde los grandes jugadores con marcas reconocidas y mayor poder de negociación imponen presión tanto en precios como en condiciones comerciales. Esto se ve agravado por la presión de descuentos y bonificaciones impuestas por las grandes cadenas de farmacias, lo que reduce aún más los márgenes de ganancia de empresas como Blesspharma. En este contexto, resulta esencial desarrollar estrategias que no solo compitan en precio, sino que agreguen valor mediante un servicio eficiente y relaciones sólidas con los distribuidores.

El sector público, aunque una gran oportunidad, también presenta riesgos debido a los pagos demorados y prolongados, que pueden superar los 18 meses. Este problema afecta directamente el flujo de caja y pone en riesgo la operatividad de la empresa. Para mitigar este impacto, se sugiere implementar herramientas financieras como factoring o créditos puente que aseguren liquidez en operaciones críticas.

Desde el punto de vista de un experto en empresas farmacéuticas, es evidente que Blesspharma debe priorizar el fortalecimiento de su cadena de suministro y capacidad logística. La falta de infraestructura propia, como almacenes o distribución interna, no solo limita su capacidad de respuesta ante la demanda, sino que también incrementa los costos asociados a dependencias externas. Invertir en este aspecto sería un paso estratégico para garantizar una operación más ágil y confiable, especialmente en un mercado donde las fluctuaciones logísticas pueden determinar el éxito o el fracaso.

En conclusión, Blesspharma tiene un camino claro para capitalizar las oportunidades del mercado mientras enfrenta amenazas críticas de manera estratégica. En el corto plazo, debe centrarse en mejorar su capacidad logística, asegurando alianzas con distribuidores confiables y explorando la viabilidad de una infraestructura propia. Paralelamente, debe diseñar estrategias de diversificación que le permitan ingresar a segmentos más rentables como los biotecnológicos y los productos OTC. Con estas acciones, Blesspharma no solo podrá superar sus desafíos actuales, sino también consolidar su posición en el sector farmacéutico como un jugador competitivo y resiliente.

14. Propuesta de Optimización Logística: Arriendo de una Bodega Propia:

En el contexto actual, a pesar de su infraestructura de bajo costo, Blesspharma enfrenta un costo significativo en lo que se refiere a almaceamiento de productos, los cuales se encuentran subcontratados, este valor va a ir aumentando a medida que se vaya aumentando la cartera de productos y se disponga del stock. Actualmente, la empresa utiliza un proveedor externo para el almacenamiento, pagando \$25 mensuales por cada posición pallet, esto incluye el servicio de recepción y almacenamiento, teniendo los despachos un costo adicional. Asumiendo una capacidad de 220 posiciones arrendadas, el costo mensual asciende a \$5,500, lo que representa un gasto anual de \$66,000. Ante esta situación, se propone como estrategia el arriendo de una bodega propia con el objetivo de reducir costos operativos y aumentar la autonomía logística de la empresa.

14.1. Descripción de la Propuesta:

La propuesta consiste en adecuar una bodega que ya está arrendada por el grupo de 350 m², con capacidad suficiente para albergar 220 posiciones pallet. El costo mensual de arriendo de esta bodega es de \$2,000 incluyendo servicio de vigilancia, lo que representa un costo anual de \$24,000. Adicionalmente, se estima un gasto mensual adicional de \$1500 para cubrir los gastos de un jefe de bodega y un responsable técnico. Esto resulta en un costo anual total de \$42,000 para operar la bodega propia.

14.2. Comparación de Costos:

Al comparar el escenario actual con la propuesta de arrendar una bodega propia, se observa una significativa reducción en los costos:

Escenario actual: \$66,000 anuales por almacenamiento tercerizado.

Escenario con bodega propia:

- Arriendo anual: \$24,000.
- Servicios y mantenimiento anual: \$18,000.
- Total anual: \$42,000

Esta propuesta generaría un ahorro anual de \$24,000, equivalente al 36% del costo actual de almacenamiento.

14.3. Beneficios Adicionales de la Bodega Propia:

Además de la reducción en costos, el arriendo de una bodega propia ofrece varios beneficios estratégicos:

Control Logístico:

- Tener una bodega propia permite un mayor control sobre las operaciones logísticas, reduciendo tiempos de respuesta y mejorando la eficiencia en la gestión de inventarios.
- Esto también minimiza riesgos asociados a la dependencia de terceros, como demoras en el acceso a productos o problemas contractuales.

Flexibilidad Operativa:

- La empresa tendrá la capacidad de adaptar los procesos logísticos a sus necesidades específicas, como el almacenamiento de productos sensibles o la

implementación de sistemas de gestión propios (WMS - Warehouse Management System).

Proyección de Crecimiento:

- La bodega de 350 m² no solo cubre las necesidades actuales, sino que ofrece margen para futuras expansiones, permitiendo a Blesspharma incrementar su capacidad de almacenamiento conforme crece la demanda.

Imagen Corporativa:

- Contar con infraestructura propia proyecta una imagen de solidez y profesionalismo hacia distribuidores, clientes y aliados estratégicos.

14.4. Análisis de Impacto Financiero:

El impacto financiero de esta estrategia es positivo, no solo en términos de ahorro directo, sino también en el retorno sobre la inversión (ROI). Con un ahorro anual proyectado de \$24,000, la inversión en arriendo y operación de la bodega propia se traduce en un costo más eficiente por posición pallet. A continuación, se detalla el costo por posición pallet en ambos escenarios:

Escenario actual: \$25 mensuales por posición pallet.

Escenario propuesto: Arriendo y servicios (\$24,000 anuales) dividido entre 200 posiciones pallet = **\$ 10.00 mensuales por posición pallet.**

Esto implica una reducción más del 50% en el costo por posición pallet, lo que fortalece la rentabilidad operativa de Blesspharma.

14.5. Consideraciones Finales:

La propuesta de arrendar una bodega propia representa una solución estratégica para optimizar costos y mejorar la gestión logística. Este ahorro puede ser reinvertido en otras áreas críticas, como el desarrollo de nuevos productos, campañas de marketing o mejoras en la distribución. Además, al reducir los costos fijos asociados al almacenamiento, Blesspharma mejora su competitividad en el mercado farmacéutico, especialmente en un entorno donde los márgenes son cada vez más ajustados.

Se recomienda proceder con un análisis detallado de las opciones de arriendo disponibles para garantizar que la ubicación y condiciones de la bodega sean óptimas para las necesidades de la empresa. Asimismo, es importante considerar una evaluación de riesgos para garantizar la continuidad operativa durante la transición del almacenamiento tercerizado al sistema propio.

Esta decisión no solo tiene un impacto financiero positivo, sino que también posiciona a Blesspharma como una empresa más sólida y eficiente en su gestión de recursos.

15. Análisis Financiero:

La estructura financiera de un modelo de negocio dedicado a la venta de medicamentos genéricos es crucial para garantizar su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Esta sección se enfocará en el análisis de los costos iniciales, los gastos operativos, las proyecciones de ingresos y los márgenes de ganancia esperados, considerando tanto las particularidades del mercado ecuatoriano como los beneficios económicos y sociales de la venta de medicamentos genéricos. Además, se incluirá un ejemplo de estado financiero de pérdidas y ganancias y las métricas clave para medir el desempeño financiero, lo que permitirá evaluar la rentabilidad y el potencial de crecimiento del negocio. La implementación de este modelo puede representar

una alternativa económica y accesible para la población, al tiempo que ofrece una oportunidad rentable y sostenible para los inversionistas interesados.

Para iniciar el análisis lo más importante es definir los costos y PVP de cada tipo de medicamento de los cuales se van a ofertar al mercado Ecuatoriano. Para esto se realizó un cálculo de los costos de FOB de importación, impuestos y empaque de cada uno de los 18 SKUs actuales de Blesspharma, para calcular su costo unitario por principio activo. Es importante recalcar además que cada medicamento tiene su presentación comercial específica establecida, por lo que los costos se tenían que multiplicar por la cantidad de unidades de medicamento que viene por caja. Por ejemplo, para la AMLODIPINA 5Mg, la presentación comercial es 30 unidades por caja. Por lo que, al valor de costo FOB, se lo multiplica por 30 para obtener un costo FOB Caja, y a eso se le añade un valor de impuestos de 30%.

Tabla 8. *Tabla de costos de medicamentos Blesspharma.*

PRINCIPIO ACTIVO (SKU)	PRESENTACION	PRESENTACION COMERCIAL	FOB	FOB CAJA	UNITARIO + IMP + LOG (30%)	Costo Total: CAJA + IMP + LOG (30%)
AMLODIPINA 5MG	10 tab x 3 blister	30	\$0.01	\$ 0.27	\$ 0.01	\$ 0.35
AMOXICILLINE 500 MG TAB	10 tab x 10 blister	100	\$0.03	\$ 2.90	\$ 0.04	\$ 3.77
AMOXICILLINA + ACIDO CLAVULONICO (500MG)	7 tab x 2 blister	14	\$0.09	\$ 1.26	\$ 0.12	\$ 1.64
ACETYLCYLIC ACID 100 MG TAB	10 tab x 10 blister	100	\$0.01	\$ 0.80	\$ 0.01	\$ 1.04
ALENDRONIC ACID 70 MG TAB	4 tab x 1 blister	4	\$0.02	\$ 0.06	\$ 0.02	\$ 0.08
CARVEDILOL 12,5MG TAB	10 tab x 3 blister	30	\$0.01	\$ 0.39	\$ 0.02	\$ 0.51
CLARITROMICINA 500MG	10 tab x 10 blister	100	\$0.13	\$ 12.50	\$ 0.16	\$ 16.25
CLINDAMYCIN 300 MG TAB	10 tab x 1 blister	10	\$0.10	\$ 1.00	\$ 0.13	\$ 1.30
CLOTRIMAZOLE 2% SEMISOLID VAGINAL 20G	20 grams	1	\$0.40	\$ 0.40	\$ 0.52	\$ 0.52
DICLOFENAC SODIUM 75MG/3ML INJECTION	10 pack x 10 ampc	100	\$0.06	\$ 5.50	\$ 0.07	\$ 7.15
DIMENHYDRINATE 50MG	10 tab x 10 blister	100	\$0.01	\$ 0.75	\$ 0.01	\$ 0.98
IBUPROFEN 400 MG TAB	10 tab x 10 blister	100	\$0.01	\$ 1.00	\$ 0.01	\$ 1.30
LACTULOSE 65% ORAL 200 ML	200ml	1	\$1.50	\$ 1.50	\$ 1.95	\$ 1.95
LORATADINE 10 MG TAB	10 tab x 2 blister	20	\$0.01	\$ 0.28	\$ 0.02	\$ 0.36
MAGALDRATE WITH SIMETICONE 200 ML.	200ml	1	\$0.45	\$ 0.45	\$ 0.59	\$ 0.59
OMEPRAZOLE 20MG Caps	10 tab x 10 blister	100	\$0.01	\$ 0.98	\$ 0.01	\$ 1.27
PREDNISOLONE 1% 5ML OPHTHALMIC DROPS	Bottle 15 ml	1	\$0.47	\$ 0.47	\$ 0.61	\$ 0.61
TAMSULOSIN 0.4 MG TAB	10 caps x 3 blister	30	\$0.03	\$ 0.90	\$ 0.04	\$ 1.17

Elaboración propia. Comprende algunos SKU.

Una vez con este dato de costos, era importante calcular el PVP que se va a ofertar para cada tipo de SKU. Para realizar esto, se realizó una investigación y benchmarking de la competencia con datos de DataQuest (DataQuest, 2024) Ecuador, una empresa ecuatoriana líder en la industria farmacéutica el cual ejecuta un informe anual de costos de principios activos de las principales empresas de Ecuador. Los datos obtenidos fueron de Marzo 2024, y muestra el PVP ofertado de cada medicamento con el líder estratégico que oferta ese precio al mercado. Lo que realizó Blesspharma para calcular su PVP, fue disminuir en un 20% ese PVP ofertado por el principal competidor, para de esta manera ser extremadamente competitivos y hacer competencia a cada uno de los líderes del mercado ecuatoriano. Claramente, si al restar el 20% el PVP ofertado era menor al costo del producto, entonces ese SKU no podía proseguir a ofertarse con esa lógica de competencia y se debía generar un PVP de forma manual (como es en el caso del principio activo LACTULOSE 65% ORAL).

Con el PVP calculado, lo que se realizó un simple cálculo para calcular la utilidad de cada SKU restando el PVP y el Costo Total calculado en anterioridad y se obtuvo una utilidad por SKU el cual se lo dividió para el PVP para saber el porcentaje de utilidad de cada principio activo en comparación con su costo, y un promedio global de utilidad bruta. Se obtuvo lo siguiente:

Tabla 9. Tabla comparativa en líderes por precios vs. Blesspharma.

PRINCIPIO ACTIVO (SKU)	Competencia			PVP BLESSPHARMA 80% COMPETENCIA	UTILIDAD \$	UTILIDAD %
	LABORATORIO LIDER	PRECIO CAJA	PRECIO UNITARIO			
AMLODIPINA 5MG	Ecuaquimica	\$ 1.18	\$ 0.04	\$ 0.94	\$ 0.59	62.79%
AMOXICILLINE 500 MG TAB	Ecuaquimica	\$ 1.26	\$ 0.06	\$ 4.82	\$ 1.05	21.72%
AMOXICILLINA + ACIDO CLAVULONICO (500MG	Labovida	\$ 3.06	\$ 0.25	\$ 2.85	\$ 1.22	42.62%
ACETYLCYCLIC ACID 100 MG TAB	Jaspharm	\$ 4.62	\$ 0.05	\$ 3.70	\$ 2.66	71.86%
ALENDRONIC ACID 70 MG TAB	La Sante	\$ 4.10	\$ 1.02	\$ 3.28	\$ 3.20	97.62%
CARVEDILOL 12,5MG TAB	Lebenfarma	\$ 0.76	\$ 0.03	\$ 0.60	\$ 0.10	16.17%
CLARITROMICINA 500MG	Danivet	\$ 4.24	\$ 0.30	\$ 24.26	\$ 8.01	33.01%
CLINDAMYCIN 300 MG TAB	Genfar	\$ 4.67	\$ 0.19	\$ 1.56	\$ 0.26	16.41%
CLOTRIMAZOLE 2% SEMISOLID VAGINAL 20G	Kronos	\$ 1.40	\$ 1.40	\$ 1.12	\$ 0.60	53.58%
DICLOFENAC SODIUM 75MG/3ML INJECTION	Vitalis	\$ 17.35	\$ 0.17	\$ 13.88	\$ 6.73	48.49%
DIMENHYDRINATE 50MG	W. Ritter - HPDK	\$ 3.15	\$ 0.03	\$ 2.52	\$ 1.55	61.31%
IBUPROFEN 400 MG TAB	Ecuaquimica	\$ 2.81	\$ 0.03	\$ 2.25	\$ 0.95	42.17%
LACTULOSE 65% ORAL 200 ML	Anyupa	\$ 1.65	\$ 1.65	\$ 1.32	\$ 0.63	
LORATADINE 10 MG TAB	Portugal	\$ 0.50	\$ 0.05	\$ 0.80	\$ 0.44	54.77%
MAGALDRATE WITH SIMETICONE 200 ML.	Danivet	\$ 1.62	\$ 1.62	\$ 1.30	\$ 0.71	54.88%
OMEPRAZOLE 20MG Caps	Labovida	\$ 3.00	\$ 0.08	\$ 6.66	\$ 5.38	80.86%
PREDNISOLONE 1% 5ML OPHTHALMIC DROPS	Lansier	\$ 3.35	\$ 3.35	\$ 2.68	\$ 2.07	77.23%
TAMSULOSIN 0.4 MG TAB	Jaspharm	\$ 9.18	\$ 0.31	\$ 7.34	\$ 6.17	84.06%
Promedio Margen						54.09%

Elaboración propia. Comprende algunos SKU. Precios corresponden a sector privado.

Por lo que se obtuvo que en promedio, se va a tener un margen de ganancia del 54.09% en la venta de los SKUs de Blesspharma con los PVPs calculados con esos costos operativos. Adicionalmente, para el principio activo de LACTULOSA 65%, se le coloca un PVP manual de \$2.25 ya que este no llega a cumplir con el objetivo de 20% menos. El porcentaje de utilidad sería inferior, sin embargo es un precio competitivo pero mayor al PVP de la competencia líder en el mercado.

Con estos datos se realizó el análisis de un Estado de Pérdidas y Ganancias con una proyección al año 1. El Ingreso por Ventas se lo calculó con la proyección de la sección 9 de volumen de negocio. Se tomó el dato de promedio del valor del mercado anual con la proyección del 2024 y 2025 y se tomó el 1% de eso, lo cual es \$594 mil de facturación anual.

El costo de Venta se lo calcula de la siguiente manera: Si tenemos por ejemplo del dato del 1% del Mercado de AMLODIPINA 5% es de \$33,749 que serían las ventas esperadas de

ese principio activo. Este dato dividiéndolo para el PVP del SKU que sería de \$0.94, nos da un total de 35,783 cajas de ese producto a la venta para cumplir la meta esperada del 1% del mercado. Ya con este dato, se lo multiplica por el costo total de caja calculado anteriormente de \$0.35, y se obtiene un costo operativo de \$12,559.83. Este cálculo se lo realiza para todos los SKUs, se suma y se obtiene un costo total operativo de \$235,377.69. A esto se le agregan datos de gastos administrativos como nómina de empleados, bodega, transporte, arriendo etc. y se genera un Estado P&G:

Tabla 10. Estado de resultados de pérdidas y ganancias año 1.

Estado de Resultados P&G Año 1		
Ingreso x Ventas	\$	594,060.44
Costo de Venta	\$	235,377.69
Utilidad Bruta	\$	358,682.75
<u>Gastos Operativos</u>		
Gastos x Nomina	\$	54,000.00
Gastos x Bodega	\$	66,000.00
Gastos x Transporte	\$	6,000.00
Gastos x Arriendo	\$	14,400.00
Gastos x Servicios Básicos	\$	1,200.00
Utilidad Operativa	\$	217,082.75
<u>Gastos/Ingresos Financieros</u>		
Impuestos	\$	78,692.50
Utilidad Neta	\$	138,390.25

*Se asume 36.25% de deducción impuestos y participación de trabajadores

Elaboración propia.

Por lo que se puede notar que se obtiene una Utilidad Neta en el año 1 de \$138.4 mil, representando un 23.3% del Ingreso x Ventas el cual es algo extremadamente positivo. Cabe mencionar que este dato de utilidad es posible dado que Blesspharma ya es una empresa constituida, la cual ya realizó en años anteriores inversiones iniciales para apertura del negocio, permisos de funcionamientos, permisos legales de importación, etc. Por lo que, al ser una

empresa constituida la cual solo desea expandir el negocio, se pueden obtener resultados positivos desde el año 1.

Por otro lado, se realizó una proyección de trabajo para 5 años, calculando un Flujo Neto de Efectivo y con esto poder calcular un VAN del proyecto. Para esto se empieza el Año 1 con las ventas proyectadas del 1%, y luego un incremento anual de 5% en comparación a las ventas del año anterior como meta de crecimiento. Los costos de Operación se los calcula con el mismo cálculo de los costos operativos sumándole los gastos operativos anuales de nómina, bodega, etc. mencionados en el P&G. Se calcula la UAIL, la cual se le resta los impuestos para obtener el FEO (Flujo Efectivo Operativo).

Por último, se genera una inversión inicial de \$51,600 calculada dado que cada medicamento genérico necesita alrededor de \$2000 de inversión entre gestión de permisos de importación, registro sanitario, etc. Lo cual multiplicado por los 18 SKUs da un valor de \$36,000. Adicionalmente, estos permisos tienen una duración promedio de obtención de alrededor de 1 año, por lo que se suma igual a la inversión gastos de arriendo y servicios básicos de la oficina de 1 año, dando un total de inversión de \$51,600. Por otro lado, se incluye un capital de trabajo para el primer año calculado con el 15% de las ventas para el año 1. Esto da un Flujo Neto Anual como se muestra a continuación:

Tabla 11. Cuadro de cálculo del Valor Actual Neto (VAN) a 5 años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 594,060.44	\$ 623,763.46	\$ 654,951.63	\$ 687,699.21	\$ 722,084.17
Costos Operación		-\$ 376,977.69	-\$ 442,087.59	-\$ 457,111.97	-\$ 472,887.57	-\$ 489,451.95
Depreciacion		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAIL		\$ 217,082.75	\$ 181,675.86	\$ 197,839.66	\$ 214,811.64	\$ 232,632.22
Impuestos		\$ 78,692.50	\$ 65,857.50	\$ 71,716.88	\$ 77,869.22	\$ 84,329.18
FEO		\$ 138,390.25	\$ 115,818.36	\$ 126,122.78	\$ 136,942.42	\$ 148,303.04
Inversiones	-\$ 51,600.00					\$ -
Capital Trabajo	-\$ 89,109.07	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto	-\$ 140,709.07	\$ 138,390.25	\$ 115,818.36	\$ 126,122.78	\$ 136,942.42	\$ 148,303.04

Tasa 15.00%
VAN \$262,750.85

Elaboración propia.

Se puede observar que el VAN obtenido es positivo, utilizando una tasa referencial bancaria de 15% que representa un costo de oportunidad, lo cual demuestra que el negocio al día actual proyectado a 5 años tiene un valor de \$296mil.

Por otro lado también es importante revisar el Balance General de la empresa, y revisar como está financiada la misma entre la relación de Pasivos y Patrimonio. Por lo que se adjunta un Balance General para evidenciar esta relación:

Tabla 12. Balance General 2024.

BLESSPHARMA S.A
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS
AL 31 DE OCTUBRE DEL 2024

Código	Nombre	Enero a Octubre 2024
ACTIVOS		\$ 1,086,831.36
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 1,086,831.36
1010101005	PRODUBANCO	\$ 7,281.72
1010101008	PAGOS NO ASIGNADOS PRODUBANCO	\$ 782.45
1010101014	MOVIMIENTOS BANCARIOS NO CONCILIADOS GENERAL	\$ 1,201.78
10101014001	BANCO PROCREDIT	\$ 1,109.00
10101014002	MOVIMIENTOS BANCARIOS NO CONCILIADOS PROCREDIT	\$ 926.03
101020702	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	\$ 800.00
101020704	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 577,840.18
101020711	ASISTAMEDMANTA POR COBRAR	\$ 11,800.00
101020716	FARMATODO POR COBRAR	\$ 2,100.00
1010306	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - COMPRADO	\$ 463,119.91
1010403	ANTICIPOS A PROVEEDORES	\$ 90.77
1010405	IMPORTACIONES EN TRANSITO	\$ 5,176.56
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	\$ 6,895.92
1010504	IMPUESTOS AL COMPRAR	\$ 7,707.04
PASIVO		\$ 516,975.57
TOTAL PASIVO CORRIENTES		\$ 516,975.57
2010303	CUENTA POR PAGAR PROVEEDORES	\$ 493,714.76
2010306	ASISTANET POR PAGAR	\$ 9,491.45
2010314	BLUE GROUP-HOLDING POR PAGAR	\$ 130.00
2010703	IMPUESTO POR PAGAR	\$ 1,556.28
201070301	APORTES PATRONAL Y PERSONAL POR PAGAR	\$ 660.82
201070306	SRI POR PAGAR	\$ 32.79
201070401	SUELDOS POR PAGAR	\$ 6,167.17
2011107	PEDRO JOSE CORDERO	\$ 3,913.81
2011108	ALEJANDRO CORDERO	\$ 1,308.49
TOTAL PASIVO NO CORRIENTES		\$ -
20206	PAGOS ANTICIPOS DE CLIENTES	\$ -
TOTAL PATRIMONIO		\$ 569,855.79
30101	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	\$ 800.00
30601	GANANCIAS ACUMULADAS	\$ 78,977.14
UTILIDAD		\$ 490,078.65

Elaboración propia.

Tabla 13. Resumen Activo, Pasivo y Patrimonio. Balance General 2024.

ACTIVO	\$ 1,086,831.36	%
PASIVO	\$ 516,975.57	47.6%
PATRIMONIO	\$ 569,855.79	52.4%

Elaboración propia.

Aquí se pueden evidenciar varios temas claves, como las Cuentas por Cobrar Clientes que al mes de Octubre de 2024 es de \$577.8 mil, representando el 53% de los Activos. Esto es, como se menciona en la situación actual de la empresa, en la sección 4, debido a que el cliente principal es el Estado Ecuatoriano, que debido a la política de turno y su tiempo extremadamente alto en realizar los pagos, representa un problema para la empresa, ya que afecta directamente a la liquidez de la misma. Es por esto que resulta importante tener como indicador una Razón Líquida, la cual puede ser calculada fácilmente dividiendo los Activos Corrientes vs los Pasivos Corrientes, y se obtiene lo siguiente:

$$\text{Razón Líquida} = \frac{AC}{PC} = \frac{\$1,086,831.23}{\$516,975.57} = \$2.10$$

Dando un valor de \$2.10 que básicamente representa que se cuenta con \$2 de activos para cubrir cada dólar de deuda de pasivo de la empresa.

Sin embargo, dada la situación política del país, y por lo mencionado de la dificultad y tardanza de cobro del Estado y de liquidar las cuentas por cobrar, es prudente quitar este valor del indicador, ya que no debería ser considerado como un activo corriente al no poder liquidarse de forma rápida en la realidad. Por lo que el indicador resultaría de la siguiente manera:

$$\text{Razón Líquida real} = \frac{AC - CpC}{PC} = \frac{\$1,086,831.23 - \$577,840.18}{\$516,975.57} = \$0.98$$

Dando un resultado de 98 centavos para cubrir cada dólar de pasivo de la empresa, lo cual no es un resultado positivo, dado que en la realidad no se podría cubrir toda la deuda de la empresa sin poder cobrar esas Cuentas por Cobrar del Estado ecuatoriano, y dado que prácticamente la empresa está financiada en un 48% en deuda (Pasivo), significa un riesgo considerable y es importante mejorar la razón líquida de Blesspharma para que sea al menos mayor a \$1.

Por otro lado, dado que la empresa es dependiente de la venta de medicamentos, es crucial además poder calcular una razón de liquidez enfocado con la venta de los inventarios, que sería una prueba ácida. Básicamente representaría la capacidad de la empresa de cubrir sus deudas sin tener que liquidar inventario, por lo que sería:

$$Prueba \acute{A}cida = \frac{AC - Inventarios}{PC} = \frac{\$1,086,831.23 - \$463,119.91}{\$516,975.57} = \$1.21$$

Esto representa que se cuenta con \$1.2 dólares de activo, para cubrir cada dólar de deuda, sin contar la venta de inventario de la empresa. Lo cual es algo positivo ya que Blesspharma no necesariamente necesita vender el 100% de su inventario para poder cubrir toda la deuda de pasivo que tiene, y no tiene esa dependencia de liquidar inventario, así sea la mejor forma de cubrir una deuda.

15.1. Manejo de escenario pésimista:

Esta sección tiene como propósito mostrar otro escenario de cómo afectaría la situación financiera de la empresa en el caso que las ventas del 1% de las proyecciones no se cumplan, y solo se logre vender el 0.5% de las mismas. La intención de esto es que, al reducir básicamente un 50% de las ventas esperadas, ver como esto afectaría al Estado de Resultados y Flujos de efectivo, para visualizar si la empresa sigue siendo atractiva y rentable o no. Por lo

que lo primero que se realiza es el cálculo de 0.5% de las proyecciones, y que eso sea el ingreso por Venta en el Estado de Resultados, cambiando de \$594 mil a \$297 mil. Además, hay que considerar la reducción de costos operativos variables, ya que con al vender menos, se tienen de igual manera menor costos. Esto varia de \$235 mil de costos del 1% a \$117 mil en 0.5%. Los Gastos Operativos de Nomina, Bodega, Arriendo, etc. se mantienen constantes ya que se los considera gastos fijos, pues no dependen de la venta. Y los impuestos se mantiene la el valor del 36.25% de deducción y participación de trabajadores. Esto nos muestra un P&G siguiente:

Tabla 14. Estado de resultados de pérdidas y ganancias año 1. Escenario pesimista.

Simulacion Estado de Resultados P&G Año 1 - al 0.5% de venta		
Ingreso x Ventas	\$	297,030.22
Costo de Venta	\$	117,692.65
	Utilidad Bruta	\$ 179,337.57
<u>Gastos Operativos</u>		
Gastos x Nomina	\$	54,000.00
Gastos x Bodega	\$	66,000.00
Gastos x Transporte	\$	6,000.00
Gastos x Arriendo	\$	14,400.00
Gastos x Servicios Básicos	\$	1,200.00
	Utilidad Operativa	\$ 37,737.57
<u>Gastos/Ingresos Financieros</u>		
Impuestos	\$	13,679.87
	Utilidad Neta	\$ 24,057.70

*Se asume 36.25% de deducción impuestos y participación de trabajadores

Elaboración propia.

Mostrando que, al reducir las ventas esperadas al 0.5% de la proyección, la Utilidad Neta disminuye en alrededor de un 83% de la Utilidad Neta esperada al 1%, pasando de \$138mil a. \$24mil. Por otro lado, esto evidencia que este escenario negativista y muy poco probable, igual sigue siendo positivo financieramente para le empresa, aunque menos atractivo para un inversionista.

Por otro lado, también es importante ver los flujos netos con esta proyección del 0.5%. Las ventas y costos del Año 1 son las mismas del 0.5% del estado de P&G, y se considera un incremento de ventas del 5% de igual manera año a año. Considerando de igual manera una Tasa de Oportunidad del 15%, se obtienen los siguientes flujos y un VAN esperado:

Tabla 15. Cuadro de cálculo del Valor Actual Neto (VAN) a 5 años. Escenario pesimista.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 297,030.22	\$ 311,881.73	\$ 327,475.82	\$ 343,849.61	\$ 361,042.09
Costos Operación		-\$ 259,292.65	-\$ 291,843.80	-\$ 299,355.99	-\$ 307,243.79	-\$ 315,525.98
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI		\$ 37,737.57	\$ 20,037.93	\$ 28,119.83	\$ 36,605.82	\$ 45,516.11
Impuestos		\$ 13,679.87	\$ 7,263.75	\$ 10,193.44	\$ 13,269.61	\$ 16,499.59
FEO		\$ 24,057.70	\$ 12,774.18	\$ 17,926.39	\$ 23,336.21	\$ 29,016.52
Inversiones	-\$ 51,600.00					\$ -
Capital Trabajo	-\$ 44,554.53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto	-\$ 96,154.53	\$ 24,057.70	\$ 12,774.18	\$ 17,926.39	\$ 23,336.21	\$ 29,016.52
Tasa	15.00%					
VAN	(\$22,625.99)					

Elaboración propia.

Se puede evidenciar que en este escenario, el VAN resulta ser negativo en -\$22.6 mil, evidenciando que este proyecto a 5 años con ventas del 0.5%, aún siendo en Estado de Resultados y Utilidad Neta como positivos, en largo plazo no es atractivo para un inversionista con un costo de oportunidad del 15%. Por lo que se puede concluir que, a pesar de que vender el 0.5% de las proyecciones igual sigue siendo un proyecto rentable para la empresa, ya no valdría la pena proseguir con ese proyecto a largo plazo al no ser atractivo para invertir, ya que sería más rentable ingresar ese dinero en una cooperativa con una buena tasa que va a producir más valor del dinero en el tiempo. Por lo que para que este proyecto sea rentable y atractivo que genera valor a largo plazo, se debe apuntar a cumplir un nivel de ventas de al menos del 1% de la proyección.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo ha permitido analizar a profundidad las oportunidades y retos del mercado farmacéutico ecuatoriano, destacando la relevancia de los medicamentos genéricos como una alternativa clave para mejorar el acceso a la salud en el país. A través de un enfoque integral, Blesspharma ha demostrado que, mediante estrategias bien definidas, es posible equilibrar costos competitivos, calidad de productos y sostenibilidad operativa.

La propuesta de negocio de Blesspharma se fundamenta en su flexibilidad operativa, alianzas estratégicas y un portafolio dirigido a cubrir las necesidades más necesarias del mercado ecuatoriano. Los resultados financieros proyectados, como un margen de ganancia promedio del 51,8%, un flujo neto positivo y una Utilidad Neta de alrededor del 23%, respaldan la viabilidad de este modelo y evidencian un potencial de crecimiento exponencial en el mediano plazo. Indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$262,700 confirman que el negocio no solo es rentable, sino que también puede consolidarse como un actor relevante en el sector.

Entre las propuestas más destacadas está la optimización logística mediante el arriendo de una bodega propia, lo cual no solo representa ahorros anuales del 36%, sino también una mejora significativa en el control operativo. Asimismo, la diversificación hacia medicamentos esenciales para enfermedades crónicas como la diabetes y dislipidemias abre nuevas oportunidades de mercado que impactan directamente la calidad de vida de los ecuatorianos.

El recorrido de la humanidad hacia el bienestar ha estado siempre impulsado por la innovación y la búsqueda de soluciones efectivas para preservar la salud. Al igual que los avances en la medicina, desde la penicilina de Alexander Fleming hasta los tratamientos actuales, Blesspharma busca contribuir a ese legado, ofreciendo medicamentos accesibles y de calidad que impacten directamente la vida de las personas. La empresa tiene ante sí la

oportunidad de ser no solo un referente comercial, sino también un eslabón más en la historia de la medicina ecuatoriana, reafirmando que el acceso a la salud es un derecho esencial y un pilar para el progreso de la sociedad.

REFERENCIAS:

ASPET (2003) Explore la Farmacología. https://www.aspet.org/docs/default-source/uploadedfiles/knowledge_center/career_resources/explore-la-farmacolog%C3%ADa.pdf

Cevallos, G. & Mejía, H. (2020) El Sector Farmacéutico en el Ecuador. https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-content/uploads/2020/04/Perspectiva-2020-04_2.pdf

Cordes (2024) Ecuador, al borde del precipicio. <https://www.cordes.org/publicacion/opina/2024/Febrero/Ecuador%20al%20borde%20del%20precipicio.pdf>

Cordes (2024) La necesidad de discutir sobre las preasignaciones del presupuesto. <https://www.cordes.org/publicacion/opina/2024/Marzo/La%20necesidad%20de%20discutir%20sobre%20las%20preasignaciones%20del%20Presupuesto.pdf>

DataQuest (2024) Overview Mercado Farmacéutico Ecuador 2024.

El Telégrafo (2023). La industria farmacéutica mejora su tecnología y mantiene su crecimiento.

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/la-industria-farmaceutica-mejora-su-tecnologia-y-mantiene-su-crecimiento>

Hurtado, O. (2024) CORDES advierte que la dolarización peligra y que el país está «al borde del abismo».

<https://www.larepublica.ec/blog/2024/02/01/cordes-advierde-que-la-dolarizacion-peligra-y-que-el-pais-esta-al-borde-del-abismo/>

IESS (2024) Monto de Gasto por medicamentos período 2016-2023.

<https://www.iesgob.ec/compras-medicinas/>

Indexia (2023) Transgeneracionalidad de enfermedades metabólicas en población estudiantil de la ciudad de Loja-Ecuador.

<https://revistaindexia.com/2023/12/29/transgeneracionalidad-de-enfermedades-metabolicas-en-poblacion-estudiantil-de-la-ciudad-de-loja-ecuador/>

Lema (2015). Acceso a los medicamentos: las patentes y los medicamentos genéricos. Las consecuencias de considerar al medicamento como un bien de mercado y no social. Rev.

Bioética y Derecho no.34 Barcelona. https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1886-58872015000200008&script=sci_arttext

Ortiz, E. (2018) Mercado Farmacéutico Ecuatoriano.

<https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=gj5wEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq>

[=mercado+farmaceutico+ecuador&ots=AR0vD8dI3w&sig=jm2gQY1rebw_WqOJ0Bmbc17h91U&redir_esc=y#v=onepage&q=mercado%20farmaceutico%20ecuador&f=false](https://www.google.com/search?q=mercado+farmaceutico+ecuador&ots=AR0vD8dI3w&sig=jm2gQY1rebw_WqOJ0Bmbc17h91U&redir_esc=y#v=onepage&q=mercado%20farmaceutico%20ecuador&f=false)

Revista de Nutrición Clínica y Metabolismo (2020) Caracterización nutricional y funcional de adultos mayores de una comunidad de Guayaquil, Ecuador.
<https://revistanutricionclinicametabolismo.org/index.php/nutricionclinicametabolismo/article/view/rncm.v3n1.067>

SwissInfo (2022) El consumo de medicamentos genéricos aumentó en Ecuador durante la pandemia. <https://www.swissinfo.ch/spa/el-consumo-de-medicamentos-gen%C3%A9ricos-aument%C3%B3-en-ecuador-durante-la-pandemia/48071134>

UNFPA (2023) Estado Mundial de la Población 2023.
<https://ecuador.unfpa.org/es/news/estado-mundial-de-la-poblaci%C3%B3n-2023>

Vera, O. (2015) Historia de la Medicina. Reseña histórica de la cátedra de farmacología de la facultad de medicina - Universidad Mayor de san Andrés.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1652-67762015000200017