



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA  
RENTABILIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL  
SECTOR FARMACÉUTICO EN CUENCA, ECUADOR,  
DURANTE EL PERIODO 2022-2023.”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORA: SINCHE SINCHI SABRINA ABIGAIL**

**DIRECTOR: ECO. JARAMILLO CALLE CARMEN YOLANDA, PhD.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLL**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**“IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA  
RENTABILIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL  
SECTOR FARMACÉUTICO EN CUENCA, ECUADOR,  
DURANTE EL PERIODO 2022-2023.”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORA: SINCHE SINCHI SABRINA ABIGAIL**

**DIRECTOR: ECO. JARAMILLO CALLE CARMEN YOLANDA, PhD.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

**“Impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad de las pequeñas empresas del sector farmacéutico en Cuenca, Ecuador, durante el periodo 2022-2023.”**

Sinche Sinchi Sabrina Abigail

**Universidad Católica de Cuenca**

**Unidad de titulación**

Eco. Jaramillo Calle Carmen Yolanda, PhD.

15 de abril de 2025

## DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Yo, **Sinche Sinchi Sabrina Abigail** portadora de la cédula de ciudadanía N.º **0150277051**.

Declaro ser la autora de la obra: **“Impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad de las pequeñas empresas del sector farmacéutico en Cuenca, Ecuador, durante el periodo 2022-2023.”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas.

Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

**Cuenca, abril de 2025**



Sinche Sinchi Sabrina Abigail

---

Sabrina Abigail Sinche Sinchi

## CERTIFICACIÓN

Yo, **Jaramillo Calle Carmen Yolanda**, certifico que el artículo titulado **“Impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad de las pequeñas empresas del sector farmacéutico en Cuenca, Ecuador, durante el periodo 2022-2023.”** fue desarrollado por **Sabrina Abigail Sinche Sinchi**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido a que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Cuenca, abril de 2025**



CARMEN  
YOLANDA  
JARAMILLO CALLE  
2025-01-28  
19:51-05:00

---

Eco. Jaramillo Calle Carmen Yolanda, PhD.  
**Tutora**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría para culminar esta etapa tan importante. A mis padres, por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo, dedicación y amor incondicional. Gracias por apoyarme en cada paso, por sus palabras de aliento y por enseñarme a nunca rendirme. Este logro también es de ustedes. A mi familia, por estar siempre presente con cariño, paciencia y comprensión, incluso en los momentos más difíciles. Su apoyo ha sido fundamental para alcanzar esta meta. A mi hija, mi más grande inspiración. Gracias por dar sentido a cada uno de mis días y por motivarme a ser mejor persona y profesional. Este logro es para ti, como ejemplo de que con perseverancia y amor todo es posible. A todos quienes creyeron en mí y me motivaron a seguir adelante, les dedico con gratitud y orgullo el fruto de este trabajo.

.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a mis padres Henry y Maritza, por ser mi guía y mi fortaleza a lo largo de esta etapa. Gracias por su amor incondicional, por cada sacrificio realizado y por enseñarme con su ejemplo que el esfuerzo y la perseverancia siempre dan frutos. Sin ustedes, este logro no habría sido posible. A mi hermana por ser parte de este proceso y por su apoyo incondicional. A mi familia, a mis tíos, tías, primas y especialmente a mi abuelita, gracias por su apoyo, sus palabras de aliento y por estar presentes en los momentos que más los necesité. Cada uno de ustedes han sido parte fundamental de este camino. A mi hija, mi mayor motor y motivo para seguir adelante. Gracias por darme la fuerza que necesitaba en los días difíciles y por ser la luz que ilumina mi vida. Este triunfo también es tuyo. A mi tutora, la Eco. Yolanda Jaramillo por su valiosa guía, compromiso y paciencia durante el desarrollo de este trabajo de titulación. Su acompañamiento fue esencial para alcanzar este objetivo académico y profesional. A todos los docentes y administrativos de la Universidad por apoyarme en la continuación en el proceso de titulación.

## RESUMEN

El presente artículo tiene como finalidad determinar el impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad de las pequeñas empresas del sector farmacéutico en Cuenca durante el periodo 2022-2023. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo. La población de estudio estuvo conformada por 45 empresas registradas en la Superintendencia de compañías de estas 28 son microempresas, 8 medianas empresas y 9 pequeñas empresas siendo estas últimas nuestro caso de estudio central. Los datos se recolectaron mediante una encuesta estructurada con 10 ítems, con un cuestionario de la escala de Likert de 5 puntos. Los datos fueron analizados con métodos matemáticos y estadísticos utilizando el programa SPSS y Microsoft Excel para medir el impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad y contrastándola con indicadores financieros (ROA y ROE). Se concluye que la planificación estratégica es clave para la estabilidad financiera, pero debe complementarse con acciones concretas como una mejor gestión de recursos y estrategias de crecimiento

***Palabras claves:*** Planificación estratégica, rentabilidad, indicadores financieros, pequeñas empresas, sector farmacéutico

## ABSTRACT

This article aims to determine the impact of strategic planning on the profitability of small businesses in the pharmaceutical industry in Cuenca during 2022-2023. The methodology used was descriptive with a quantitative approach. The study population consisted of 45 companies registered with the Superintendency of Companies, of which 28 are micro-enterprises, eight are medium-sized enterprises, and nine are small enterprises, the latter being the central focus of our case study. Data was collected through a structured survey with 10 items, using a 5-point Likert scale questionnaire. The data was analyzed using mathematical and statistical methods, using SPSS and Microsoft Excel to measure the impact of strategic planning on profitability and compare it with the financial indicators ROA (Return on Assets) and ROE (Return on Equity). It is concluded that strategic planning is key to financial stability, but it must be complemented with concrete actions such as better resource management and growth strategies.

**Keywords:** Strategic planning, financial indicators, small businesses, pharmaceutical industry

## Introducción

La planificación estratégica es un proceso fundamental para la gestión eficiente de las empresas, ya que permite establecer objetivos claros, optimizar recursos y mejorar la toma de decisiones en entornos altamente competitivos. En el sector farmacéutico, donde la oferta de productos y servicios es amplia y la regulación juega un papel determinante, contar con estrategias bien definidas puede marcar la diferencia en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. No obstante, muchas pequeñas empresas carecen de enfoques estratégicos estructurados, lo que limita su capacidad de adaptación y crecimiento. En este contexto, el presente estudio analiza el impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad de las pequeñas empresas, evaluando cómo distintas dimensiones de la planificación influyen en los indicadores financieros clave, como el Retorno sobre los Activos (ROA) y el Retorno sobre el Patrimonio (ROE).

Por lo mencionado, la planificación estratégica ha demostrado ser fundamental para mejorar la gestión empresarial y, con ello, alcanzar mayores niveles de rentabilidad y sostenibilidad (Delgado et al., 2022). Según Kafidi y Kaulihowa (2023), las pequeñas empresas desempeñan un papel crucial en la generación de ingresos y la creación de empleo en las economías modernas. Sin embargo, estas empresas suelen enfrentar obstáculos significativos que comprometen su rendimiento, como la falta de habilidades gerenciales y financieras, así como la ausencia de planes estratégicos bien definidos (Garzón-Posada et al., 2022). Sus hallazgos destacan que la planificación estratégica tiene una incidencia positiva en el desempeño financiero de las pequeñas empresas, lo que resalta la importancia de promover su adopción.

Así mismo, Fadeyi (2021) señaló que la gestión estratégica es un factor determinante del éxito empresarial, especialmente en el cambiante entorno del siglo XXI. En la misma línea, Moreno (2022), mencionó que la aplicación de estrategias bien formuladas permite a las pequeñas

empresas aprovechar al máximo sus recursos limitados, coordinar decisiones en contextos de incertidumbre y optimizar su rentabilidad. Lo dicho se confirmó en la investigación de Tofighi et al. (2021) en donde estudió como la implementación de estrategias mejoró significativamente el rendimiento y la sostenibilidad de estas empresas, reforzando la relevancia de este enfoque en contextos diversos.

Para Horna et al. (2024) el sector farmacéutico, experimentó un notable crecimiento en los últimos años, impulsado en gran parte por la pandemia de COVID-19. Durante la pandemia, entre enero y octubre de 2020, las ventas de productos farmacéuticos aumentaron un 7,26% en comparación con el mismo período de 2019, lo que representó USD 266 millones adicionales. Marzo de 2020 fue el mes con el mayor incremento, registrando un alza del 18,65% respecto a marzo de 2019. Este dinamismo se ha mantenido en años posteriores. Según datos obtenidos por Calderón y Serrano (2023) existían en Ecuador 378 empresas activas en el sector de ventas de productos farmacéuticos al por menor, las cuales generaron ingresos por USD 1.122 millones, reflejando un incremento del 2% en comparación con 2021. Además, la rentabilidad total del sector creció un 39% entre 2021 y 2023, alcanzando USD 86,6 millones en 2023.

A pesar de lo mencionado en Ecuador aún es común encontrar pequeñas empresas que operan sin un enfoque estratégico claro, lo que limita su capacidad de adaptarse al entorno globalizado y competitivo en el que participan. Este dinamismo en el sector farmacéutico ecuatoriano resalta la importancia de analizar cómo la planificación estratégica puede influir en la rentabilidad de las pequeñas empresas dentro de este mercado en crecimiento.

En un escenario de integración económica mundial, donde Ecuador participa en diversos tratados y convenios internacionales, las pequeñas empresas deben actualizarse y adoptar estándares globales de calidad para competir de manera efectiva. Por lo descrito, surge la pregunta

de investigación: ¿Cómo incide la planificación estratégica en la rentabilidad de las pequeñas empresas del sector farmacéutico en Cuenca, Ecuador, ¿durante el periodo 2022-2023? Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo utilizando datos obtenidos a través de encuestas estructuradas y estados financieros de la Superintendencia de Compañías.

## **Estado de Arte**

### **La empresa**

La empresa, especialmente las pequeñas y medianas empresas (Pymes), desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico y social de los entornos donde opera (Gherghina et al., 2020). Según Xu et al. (2020), una empresa combina capital y trabajo a través de factores productivos para realizar actividades industriales, comerciales o de servicios, generalmente con fines lucrativos. Este modelo no solo genera intercambio económico, sino también empleos y bienestar en las comunidades.

### **Pequeñas empresas**

Las pequeñas empresas son organizaciones que dependen en gran medida de las personas que las constituyen, ya sean familiares, socios o amigos, y de los ingresos derivados de sus ventas (Słowik, 2022). Según Varga (2021), estas empresas no solo generan valor económico para sus clientes, sino que también contribuyen al desarrollo social al brindar empleo y cumplir con sus obligaciones tributarias.

En el contexto ecuatoriano, particularmente en Cuenca, las pequeñas empresas farmacéuticas destacan por su impacto positivo en la economía local (Astudillo-Reyes y Lugo-García, 2022). Estas empresas no solo satisfacen la demanda de medicamentos e insumos, sino que también consolidan intercambios de valor entre la sociedad y el gobierno, contribuyendo al bienestar colectivo.

## **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica complementa la estrategia empresarial al permitir la toma de decisiones basada en el análisis de factores internos y externos. Johnsen (2023) definió a la planificación estratégica como un proceso que establece la dirección más adecuada para la competitividad presente y futura de la organización. En el sector farmacéutico, la planificación estratégica permite a las Pymes adaptarse a un entorno altamente competitivo y diferenciarse en un mercado saturado de productos y servicios similares.

Una sólida planificación financiera, según Solano et al. (2021), aumenta las oportunidades de acceder a financiamiento externo al demostrar responsabilidad y una estrategia clara. En resumen, la planificación financiera proporciona a las microempresas las herramientas necesarias para gestionar sus recursos de manera eficiente, tomar decisiones informadas, controlar el flujo de efectivo, prepararse para contingencias y acceder a financiamiento externo, lo que impulsa su éxito y crecimiento a largo plazo, como señalan Ruiz et al. (2021).

## **Rentabilidad**

La rentabilidad es un indicador esencial de desempeño empresarial (Córdova et al., 2022). Mundt et al. (2022) la describe como la relación entre la inversión realizada y los beneficios obtenidos, mientras que Cañas-Mejía et al. (2022) destacó su utilidad como medida para la toma de decisiones estratégicas. En el sector farmacéutico, la rentabilidad garantiza la sostenibilidad operativa y permite la inversión en mejoras que beneficien tanto a la empresa como a los consumidores. Según Paricahua (2022), la rentabilidad puede dividirse en dos dimensiones principales: económica y financiera. La primera evalúa el uso eficiente de los activos, mientras que la segunda mide la capacidad de generar beneficios sobre las inversiones realizadas.

## **Indicadores de Rentabilidad Financiera: ROA y ROE**

Los indicadores financieros son herramientas clave para evaluar el desempeño de las empresas. En este estudio, se destacan el Retorno sobre Activos (ROA) y el Retorno sobre Patrimonio (ROE) como medidas esenciales para analizar la rentabilidad.

- ROA: Este indicador mide la capacidad de una empresa para generar utilidades a partir de sus activos totales. Según Gaytán (2021), un ROA positivo indica una asignación eficiente de recursos, mientras que un ROA negativo sugiere problemas en la gestión operativa.
- ROE: Este indicador evalúa la rentabilidad del capital propio, mostrando el retorno generado para los accionistas. Mejía et al. (2021) enfatizaron que un ROE elevado puede reflejar una gestión eficiente, aunque también podría ser indicativo de un apalancamiento financiero excesivo, especialmente en empresas más pequeñas.

El análisis del ROA y el ROE permite evaluar cómo las pequeñas empresas farmacéuticas gestionan sus recursos y capital en relación con sus objetivos estratégicos. Estos indicadores son fundamentales para determinar la incidencia de la planificación estratégica en la rentabilidad, un enfoque central en este estudio.

## **La Teoría de la Planificación Estratégica**

Propuesta por Mintzberg (1994), sostiene que la formulación de estrategias en una organización no es un proceso lineal ni estático, sino que debe adaptarse a los cambios del entorno (Velykykh, 2024). Esta teoría enfatiza que una planificación estratégica efectiva requiere tanto una visión a largo plazo como una capacidad de respuesta inmediata ante factores externos (Shayakubov, 2021). En el caso de las pequeñas empresas farmacéuticas, la implementación de

estrategias bien definidas permite optimizar la toma de decisiones y mejorar la asignación de recursos, lo que repercute directamente en su rentabilidad.

### **Metodología**

La presente investigación es de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo, cuyo objetivo fue analizar la relación entre la planificación estratégica y la rentabilidad en las pequeñas empresas del sector farmacéutico en Cuenca, Ecuador. Para ello, se aplicaron análisis matemáticos y estadísticos que permitieron evaluar el impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad de las pequeñas empresas y contrastándola con un análisis financiero de indicadores como Retorno sobre Activos (ROA) y Retorno sobre Patrimonio (ROE).

La población estuvo conformada por 45 empresas del sector farmacéutico registradas en la Superintendencia de Compañías, de las cuales 28 son microempresas, 8 medianas empresas y 9 pequeñas empresas, siendo estas últimas las seleccionadas para la aplicación de la encuesta mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que fueron las que proporcionaron información financiera y son nuestro caso de estudio principal. Se utilizaron dos fuentes principales de información: en primer lugar, los datos financieros, obtenidos de los informes publicados por la Superintendencia de Compañías, que permitieron calcular los indicadores ROA y ROE; y, en segundo lugar, una encuesta estructurada compuesta por 10 ítems con una escala de Likert de 5 puntos, diseñada para medir el nivel de planificación estratégica de las empresas.

El análisis de los datos se realizó mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, lo que permitió caracterizar a las empresas según su nivel de planificación estratégica y evaluar su impacto en la rentabilidad, asegurando así información confiable y representativa sobre la incidencia de la planificación estratégica en los resultados financieros de las pequeñas empresas farmacéuticas en Cuenca.

## Resultados

### Análisis del Cuestionario

**Tabla 1.**

*Las pequeñas empresas tienen un plan estratégico claro y definido.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	2	22,2
	Casi Siempre	3	33,3
	A veces	2	22,2
	Casi Nunca	1	11,1
	Nunca	1	11,1
Total		9	100,0

**Fuente:** Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaborado por:** La autora.

El análisis de los resultados obtenidos en la Tabla 1 sugiere que una mayoría relativa de las pequeñas empresas farmacéuticas perciben una mejora en su rentabilidad como consecuencia de la aplicación de estrategias planificadas. Con un 55,5% de respuestas positivas, se evidencia que las organizaciones han logrado alinear sus recursos y capacidades con objetivos específicos que favorecen su desempeño financiero. Sin embargo, el 22,2% que se mantiene neutral puede indicar que algunas empresas no han percibido mejoras significativas o que la implementación de estrategias aún está en proceso de consolidación. Además, el 22,2% de respuestas negativas revela la existencia de obstáculos estructurales o deficiencias en la ejecución de la planificación estratégica, como la falta de capital de trabajo, debilidades en la gestión administrativa o carencias en la evaluación del entorno competitivo.

**Tabla 2.**

*Los objetivos estratégicos en su empresa están claramente definidos y alineados con su visión empresarial*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	3	33,3
	Casi Siempre	3	33,3
	A veces	2	22,2
	Casi Nunca	1	11,1
	Nunca	0	0,0
Total		9	100,0

**Fuente:** Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaborado por:** La autora.

Los resultados obtenidos en la Tabla 2 reflejan que un 66,6% de las empresas considera que sus objetivos estratégicos están claramente definidos y alineados con su visión empresarial. Este dato sugiere que la mayoría de las organizaciones farmacéuticas encuestadas han desarrollado procesos de planificación que garantizan coherencia entre sus aspiraciones a largo plazo y las estrategias que implementan para alcanzarlas. No obstante, la existencia de un 22,2% de respuestas neutrales puede denotar la falta de mecanismos claros para evaluar dicha alineación, o bien, la ausencia de metodologías estandarizadas para la formulación de objetivos. Además, el 11,1% que está en desacuerdo pone en evidencia la necesidad de reforzar el diseño y comunicación de los objetivos estratégicos, especialmente en pequeñas empresas donde la falta de profesionalización en la gestión puede representar un obstáculo. Para optimizar estos aspectos, se recomienda la implementación de herramientas como el Balanced Scorecard, que permite medir y gestionar la alineación de los objetivos con la estrategia empresarial, promoviendo una toma de decisiones informada y eficiente.

**Tabla 3.**

*Se realizan análisis periódicos para evaluar la efectividad del plan estratégico.*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Siempre	2	22,2
	Casi Siempre	2	22,2
	A veces	3	33,3
	Casi Nunca	1	11,1
	Nunca	1	11,1
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaborado por:** La autora.

El análisis de la Tabla 3 revela que solo el 44,4% de las empresas farmacéuticas encuestadas realizan evaluaciones periódicas para determinar la efectividad de sus planes estratégicos. Este resultado sugiere que, aunque existe un reconocimiento sobre la importancia de evaluar el desempeño estratégico, un porcentaje considerable de empresas presenta dificultades en

la aplicación de metodologías de seguimiento estructurado. La alta proporción de respuestas neutrales (33,3%) indica que muchas empresas podrían no contar con procedimientos formales para la revisión de sus estrategias, lo que limita su capacidad de adaptación a cambios en el entorno del mercado. Adicionalmente, el 22,2% de respuestas en desacuerdo o totalmente en desacuerdo resalta la falta de recursos o conocimientos especializados para llevar a cabo evaluaciones efectivas.

**Tabla 4.**

*El uso de indicadores financieros y no financieros es clave en la toma de decisiones estratégicas.*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Siempre	4	44,4
	Casi Siempre	3	33,3
	A veces	1	11,1
	Casi Nunca	1	11,1
	Nunca	0	0,0
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaborado por:** La autora.

El análisis de la Tabla 4 evidencia que un 77,7% de los encuestados reconoce la importancia del uso de indicadores financieros y no financieros en la toma de decisiones estratégicas. Este resultado demuestra que la mayoría de las pequeñas empresas farmacéuticas en Cuenca han incorporado métricas que les permiten evaluar su desempeño y formular estrategias informadas. Sin embargo, el 11,1% de respuestas neutrales podría indicar que algunas organizaciones aún no han integrado completamente estos indicadores en su proceso de planificación, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la capacitación en gestión estratégica. El 11,1% de desacuerdo revela que hay empresas que posiblemente enfrentan dificultades en la implementación de estos indicadores debido a limitaciones de infraestructura tecnológica o falta de acceso a herramientas de análisis de datos.

**Tabla 5.**

*El nivel de capacitación del personal influye en la correcta ejecución del plan estratégico.*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Siempre	5	55,5
	Casi Siempre	3	33,3
	A veces	1	11,1
	Casi Nunca	0	0,0
	Nunca	0	0,0
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaborado por:** La autora.

La Tabla 5 muestra que el 88,9% de los encuestados (55,6% "Totalmente de acuerdo" y 33,3% "De acuerdo") considera que el nivel de capacitación del personal es fundamental para la correcta ejecución del plan estratégico. Este alto porcentaje indica que las empresas reconocen la necesidad de contar con un equipo bien capacitado para implementar estrategias efectivas.

La ausencia de respuestas en desacuerdo sugiere un consenso general sobre la importancia de la capacitación, lo que implica que las empresas deben invertir en programas de formación continua para su personal. Esto no solo mejorará la ejecución del plan estratégico, sino que también puede contribuir a un ambiente laboral más motivado y competente.

**Tabla 6.**

*Los cambios en el mercado farmacéutico han sido considerados en la planificación estratégica de su empresa.*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Siempre	3	33,3
	Casi Siempre	4	44,4
	A veces	1	11,1
	Casi Nunca	1	11,1
	Nunca	0	0,0
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaborado por:** La autora.

En la Tabla 6, el 77,7% de los encuestados (33,3% "Totalmente de acuerdo" y 44,4% "De acuerdo") afirma que los cambios en el mercado farmacéutico han sido considerados en la

planificación estratégica de sus empresas. Este resultado sugiere que las empresas están atentas a las dinámicas del mercado y adaptan sus estrategias en consecuencia.

Sin embargo, el 11,1% de respuestas en desacuerdo indica que hay un pequeño grupo que no ha integrado completamente estos cambios en su planificación, lo que podría poner en riesgo su competitividad. Es crucial que las empresas realicen análisis de mercado de manera regular para ajustar sus estrategias y mantenerse relevantes en un entorno en constante cambio.

**Tabla 7.**

*Existen barreras significativas (económicas, tecnológicas, regulatorias) que dificultan la implementación del plan estratégico.*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Siempre	3	33,3
	Casi Siempre	4	44,4
	A veces	1	11,1
	Casi Nunca	1	11,1
	Nunca	0	0,0
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaborado por:** La autora.

La Tabla 7 revela que el 77,7% de los encuestados (33,3% "Totalmente de acuerdo" y 44,4% "De acuerdo") reconoce la existencia de barreras significativas que dificultan la implementación del plan estratégico. Esto indica que las empresas enfrentan desafíos económicos, tecnológicos y regulatorios que pueden obstaculizar su capacidad para ejecutar estrategias efectivas.

El 11,1% de respuestas neutrales y el 11,1% de desacuerdo sugieren que algunas empresas pueden no estar completamente conscientes de estas barreras o que han encontrado formas de mitigarlas. Es fundamental que las organizaciones identifiquen y aborden estas barreras para mejorar la efectividad de su planificación estratégica

**Tabla 8.**

*El apoyo de la alta dirección es clave para el éxito del proceso de planificación estratégica.*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Siempre	6	66,6
	Casi Siempre	2	22,2
	A veces	1	11,1
	Casi Nunca	0	0,0
	Nunca	0	0,0
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaborado por:** La autora.

En la Tabla 8, el 88,9% de los encuestados (66,7% "Totalmente de acuerdo" y 22,2% "De acuerdo") considera que el apoyo de la alta dirección es fundamental para el éxito del proceso de planificación estratégica. Este alto porcentaje indica que las empresas reconocen la importancia del liderazgo en la implementación de estrategias.

La ausencia de respuestas en desacuerdo refuerza la idea de que el compromiso de la alta dirección es crucial para superar barreras y garantizar la efectividad de la planificación. Las empresas deben fomentar una cultura de apoyo y colaboración desde la alta dirección para maximizar el impacto de sus estrategias.

**Tabla 9.**

*La empresa cuenta con herramientas tecnológicas adecuadas para apoyar la planificación estratégica y mejorar su rentabilidad.*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Siempre	3	33,3
	Casi Siempre	4	44,4
	A veces	1	11,1
	Casi Nunca	0	0,0
	Nunca	0	0,0
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaborado por:** La autora.

La Tabla 9 muestra que el 77,7% de los encuestados (33,3% "Totalmente de acuerdo" y 44,4% "De acuerdo") afirma que la empresa cuenta con herramientas tecnológicas adecuadas para

apoyar la planificación estratégica. Este resultado sugiere que las empresas están invirtiendo en tecnología para mejorar su capacidad de análisis y toma de decisiones.

Sin embargo, el 11,1% de respuestas en desacuerdo indica que hay empresas que aún enfrentan limitaciones tecnológicas, lo que podría afectar su capacidad para implementar estrategias efectivas. Es esencial que las organizaciones evalúen y actualicen sus herramientas tecnológicas para mantenerse competitivas en el mercado.

**Tabla 10.**

*La falta de planificación estratégica puede afectar negativamente la rentabilidad de la empresa*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Siempre	5	55,5
	Casi Siempre	3	33,3
	A veces	1	11,1
	Casi Nunca	0	0,0
	Nunca	0	0,0
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaborado por:** La autora.

La Tabla 10 revela que el 88,9% de los encuestados (55,6% "Totalmente de acuerdo" y 33,3% "De acuerdo") considera que la falta de planificación estratégica puede afectar negativamente la rentabilidad de la empresa. Este alto porcentaje indica que las empresas son conscientes de la importancia de tener un plan estratégico bien definido para guiar sus operaciones y decisiones.

La ausencia de respuestas en desacuerdo refuerza la idea de que la planificación estratégica es vista como un componente esencial para el éxito empresarial. Las organizaciones que no implementan una planificación adecuada corren el riesgo de tomar decisiones erróneas que pueden impactar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

## Análisis del ROA y ROE del grupo de pequeñas empresas

El análisis comparativo de los años 2022 y 2023 en el grupo de pequeñas empresas muestra una reducción significativa en los indicadores de rentabilidad, reflejando variaciones en su desempeño financiero, el cual se puede apreciar en la tabla 6.

**Tabla 11**

*Análisis de indicadores financieros del grupo de Pequeñas Empresas*

<b>Indicador</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Número de Empresas</b>	9	9
<b>Promedio ROA (%)</b>	3,56	2,84
<b>Promedio ROE (%)</b>	14,77	1,86
<b>Total, Activos (USD)</b>	\$ 2.090.406,82	\$ 2.222.630,11
<b>Total, Patrimonio (USD)</b>	\$ 479.469,66	\$ 684.466,19
<b>Total, Ingresos por Ventas (USD)</b>	\$ 3.372.780,29	\$ 3.727.620,54
<b>Total, Utilidad Neta (USD)</b>	\$ 5.818,39	\$ 7.961,36

**Fuente:** Superintendencia de compañías. **Elaborado por:** La autora.

La caída del ROA y el ROE, a pesar del incremento en activos, patrimonio e ingresos por ventas. El ROE se redujo drásticamente, lo que indica una menor rentabilidad sobre el capital invertido. Aunque el patrimonio creció, este aumento no se tradujo en una mejora proporcional de las utilidades netas, es decir que el nuevo capital no fue gestionado de manera eficiente. Este fenómeno es consistente con lo señalado por Hayat (2024), quien sostiene que el desempeño del ROE depende directamente de la implementación de estrategias financieras alineadas con los objetivos de mediano y largo plazo. Asimismo, Borja et al. (2022) advierten que un ROE elevado en empresas pequeñas puede ser tanto un signo de rentabilidad como de vulnerabilidad financiera, ya que una estructura inadecuada de financiamiento o un aumento en costos pueden afectar su sostenibilidad.

Por otro lado, el ROA también experimentó una reducción lo que implica una menor eficiencia en la conversión de activos en utilidades. Este comportamiento podría estar vinculado a una sobreinversión en activos improductivos o a una subutilización de capacidad instalada,

factores que afectan la generación de valor a partir de los recursos disponibles. Andino (2022) argumenta que un ROA positivo refleja una asignación eficiente de activos, mientras que su descenso indica deficiencias en la gestión de recursos, un aspecto crítico en empresas pequeñas. De manera similar, Prieto (2003) señala que un ROA negativo persistente sugiere problemas en la administración de los activos, lo que puede comprometer la sostenibilidad financiera.

A pesar de estos resultados, el total de ingresos por ventas aumentó, lo que podría indicar una expansión en la actividad comercial. No obstante, este crecimiento no se tradujo en una mejora en la rentabilidad, lo que sugiere que los costos operativos absorbieron gran parte de los ingresos adicionales. Este hallazgo es consistente con lo expuesto por Crespo García et al. (2022), quienes afirman que las micro y pequeñas empresas suelen carecer de planificación estratégica robusta, lo que limita su capacidad para generar retornos positivos sobre sus inversiones. López Montalvo et al. (2020) refuerzan esta idea al destacar que las empresas sin estrategias definidas tienden a ser más susceptibles a fluctuaciones en su desempeño financiero, lo que podría explicar la fuerte variación en los indicadores de rentabilidad entre ambos años.

### **Discusión**

Los resultados obtenidos en el estudio reflejan que, si bien las pequeñas empresas del sector farmacéutico en Cuenca reconocen la importancia de la planificación estratégica, su implementación efectiva presenta deficiencias. Un porcentaje significativo de encuestados afirmó contar con planes estratégicos definidos (55,5%) y alineados con la visión empresarial (66,6%), lo que indica un esfuerzo por estructurar sus operaciones en función de objetivos a largo plazo. Sin embargo, la falta de evaluaciones periódicas de estos planes (solo un 44,4% lo realiza) sugiere deficiencias en la retroalimentación y ajuste de estrategias.

El análisis financiero del grupo de empresas revela una disminución en los indicadores de rentabilidad (ROA y ROE) a pesar del aumento en activos y patrimonio. Esto sugiere una posible ineficiencia en la gestión del capital y la asignación de recursos. Según Hayat (2024), un descenso en el ROE indica una desconexión entre la estrategia financiera y los objetivos empresariales, lo que podría explicar la reducción de la rentabilidad a pesar del crecimiento en ventas. Además, la falta de indicadores claros para medir la efectividad de la planificación estratégica, mencionada por el 11,1% de los encuestados, podría estar limitando la toma de decisiones informadas.

Otro aspecto clave identificado es la importancia de la capacitación del personal, con un 88,9% de respuestas positivas. Esto demuestra que las empresas reconocen la relevancia de contar con equipos capacitados para la ejecución de estrategias. Además, el 88,9% de los encuestados confirmó que el apoyo de la alta dirección es determinante para el éxito de la planificación estratégica, lo que destaca la necesidad de liderazgo y compromiso gerencial en estos procesos.

A pesar de estos aspectos positivos, se identificaron barreras económicas, tecnológicas y regulatorias que dificultan la implementación de los planes estratégicos en el 77,7% de los casos. La falta de tecnología adecuada también se identificó como un obstáculo, lo que sugiere la necesidad de inversiones en infraestructura digital para optimizar los procesos de análisis y toma de decisiones.

### **Conclusiones**

El presente estudio confirma que la planificación estratégica tiene un impacto directo en la rentabilidad de las pequeñas empresas farmacéuticas de Cuenca. No obstante, su implementación efectiva enfrenta varios desafíos, como la falta de evaluación periódica, la ineficiencia en la gestión de capital y la escasa integración de herramientas tecnológicas. A pesar del reconocimiento general

de su importancia, la planificación estratégica no está completamente consolidada en estas empresas, lo que podría estar limitando su competitividad y crecimiento sostenible.

El análisis del ROA y ROE muestra una disminución de la rentabilidad, lo que sugiere deficiencias en la gestión financiera y en la utilización de los recursos disponibles. Adicionalmente, la falta de indicadores de desempeño y metodologías de seguimiento estructurado representa una debilidad significativa en el proceso de planificación estratégica.

Si bien el liderazgo y la capacitación del personal se destacan como factores clave para el éxito de la estrategia empresarial, existen barreras estructurales que deben ser superadas para maximizar la efectividad de la planificación estratégica y mejorar la rentabilidad del sector.

Con base en estos hallazgos, se recomienda que las pequeñas empresas farmacéuticas de Cuenca implementen mecanismos de evaluación continua de su planificación estratégica, incluyendo el uso de indicadores de desempeño claros y revisiones periódicas de su rentabilidad.

Asimismo, se sugiere que futuras investigaciones amplíen la muestra de empresas y exploren enfoques cualitativos, como entrevistas a gerentes y dueños, para obtener una visión más detallada de los factores que influyen en la planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad.

### **Referencias**

Adan Gallo, J. C., Munar López, L. A., Romero Duque, G. A., & Gordillo Galeano, A. (2022).

Nuevos desafíos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos de pandemia. *Tecnura*, 26(72), Article 72. <https://doi.org/10.14483/22487638.17879>

Alvarado, A. M. O. (2023). *Las nuevas tendencias en la gestión financiera: Análisis comparativo de empresas líderes en Ecuador*. 4(6), 46-56. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.8192153>

Andino, G. M. (2022). Gestión de la experiencia del cliente y el efecto en retorno de la inversión en innovación. *Espacios*, 43-58. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n11p04>

- Astudillo-Reyes, J., & Lugo-García, J. (2022). Estudio de factibilidad para la implementación de una farmacia en la Ciudad de Cuenca. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(6-2), 73-88. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1577>
- Borja Peñaranda, L. D., Villa Guanoquiza, O. P., & Armijos Cordero, J. C. (2022). Apalancamiento financiero y rentabilidad de la industria manufacturera del cantón en Cuenca, Ecuador. *Quipukamayoc*, 30(62), Article 62. <https://doi.org/10.15381/quipu.v30i62.22103>
- Calderón Subia, M., & Serrano Alcántara, L. F. (2023). Marketing Digital—Una revisión teórica de su incidencia en la captación de clientes en el rubro farmacéutico. *Impulso, Revista de Administración*, 2(2), 24-37. <https://doi.org/10.59659/revistaimpulso.v.2i2.7>
- Canossa Montes De Oca, H. (2021). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias Administrativas*, 12. <https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Cañas-Mejía, S. A., Macías-Urrego, J. A., & García-Pineda, V. (2022). Variables de medición del desempeño para la toma de decisiones en organizaciones deportivas: Una revisión sistemática de literatura. *Entramado*, 19(1). <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.8769>
- Cevallos Gorozabel, E. M. (2024). Estrategias para mejorar la gestión de competencias laborales en las PYMES. *Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.51896/ocsi.v5i2.533>
- Córdova Rojas, I. A. C., Manguinuri Manihuari, L. E. M., Farfán Peña, S. A. F., & Romero-Carazas, R. (2022). *La mejora de la rentabilidad mediante el control de inventario*. 9(2), 32-48.

- Crespo García, M. K., Romero Lalangui, M. A., Urdaneta Montiel, A. J., & González Ordóñez, A. I. (2022). Gestión administrativa mediante la planificación operativa y financiera de las microempresas orenses de producción camaronera periodo 2019—2022. *REVISTA ERUDITUS*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.35290/re.v3n1.2022.536>
- Delgado Litardo, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Escobar Zurita, H. W., Surichaqui Carhuallanqui, L. M., & Calvanapón Alva, F. A. (2022). Control interno en la rentabilidad de una empresa de servicios generales—Perú. *Visión de Futuro*, 27, No 1 (enero-junio), 160-181. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.005.es>
- Fadeyi, A. (2021). A Critical Analysis of the Effects of Strategic Management on Small Scale Businesses; A case study of Patent Medicine Stores in Abuja, Nigeria. *TEXILA INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT*, 57-64. <https://doi.org/10.21522/TIJMG.2015.SE.21.01.Art006>
- Gaitán Aguilera, F. J., & Golovina, N. S. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 115-135. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11611>
- Garzón-Posada, A. O., Jiménez Ramírez, M. A., & Gómez-Campos, L. A. (2022). Redes de colaboración empresarial para pymes: Una revisión al estado del arte. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 30(1), 215-244. <https://doi.org/10.18359/rfce.5871>
- Gaytán Cortés, J. (2021). El Modelo DuPont y la rentabilidad sobre activos (ROA). *Mercados y Negocios*, 43, 119-132. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7638>

- Gherghina, Ștefan C., Botezatu, M. A., Hosszu, A., & Simionescu, L. N. (2020). Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation. *Sustainability*, *12*(1), 347. <https://doi.org/10.3390/su12010347>
- González Urbán, M. G. (2022). Reconociendo el customer journey mapping como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente en México. *The Anáhuac Journal*, *22*(1), Article 1. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2022v22n1.04>
- Hayat, S. (2024). Systematic And Un-Systematic Factors Influencing Profitability in The Energy Sector of Pakistan. *Migration Letters*, *21*(S11), Article S11. <https://doi.org/10.59670/ml.v21iS11.10630>
- Horna, P., Meloni García, R., Mendoza Antonioli, D., Pejovés Macedo, J. A., & Varsi-Rospigliosi, E. (2024). Propiedad intelectual y derecho de la competencia en el sector farmacéutico durante la pandemia de COVID-19. *Acta Bioethica*, *30*(1), 129-145. <https://doi.org/10.4067/S1726-569X2024000100129>
- Johnsen, Å. (2023). Strategic planning in turbulent times: Still useful? *Public Policy and Administration*, *38*(4), 445-465. <https://doi.org/10.1177/09520767221080668>
- Kafidi, E. T., & Kaulihowa, T. (2023). Investigating the Effect of Strategic Planning on the Financial Performance of SMEs in Namibia. *Journal of Economics and Business*, *6*(2). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.06.02.505>
- López Montalvo, D., Coto, E. J., & Cadena López, A. (2020). La capacitación en pequeñas y medianas empresas: Hacia una caracterización. *Revista Perspectiva Empresarial*, *8*(1), Article 1. <https://doi.org/10.16967/23898186.686>

- Luque-Ortiz, S. (2021). Estrategias de marketing digital utilizadas por empresas del retail deportivo. *Revista CEA*, 7(13). <https://doi.org/10.22430/24223182.1650>
- Macías-Arteaga, M. F., & Mero-Vélez, J. M. (2022). *Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI Importance of Strategic Planning in Companies in the 21st Century Importância do Planejamento Estratégico nas Empresas no Século XXI* (No. 2). 7(2), Article 2.
- Mackay Castro, C. R., & Escalante Bourne, T. M. (2021). El marketing digital. Factor determinante en la rentabilidad de las empresas en tiempo de Covid-19. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(10), Article 10. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id84>
- Mejía Ayavaca, J. M. M., Garzón Montealegre, V., Barrezueta Unda, S., & Cervantes Alava, A. (2021). *DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES 3 DE JULIO, CANTÓN EL GUABO, PROVINCIA DE EL ORO, EN EL PERÍODO 2017-2019*. 4(2), 40-48.
- Moreno Nasimba, E. D. L. Á. (2022). El presupuesto empresarial como herramienta gerencial en las Pymes de América del Sur. *Revista Enfoques*, 6(24), 352-362. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i24.147>
- Mundt, P., Alfarano, S., & Milaković, M. (2022). Survival and the Ergodicity of Corporate Profitability. *Management Science*, 68(5), 3726-3734. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4395>
- Paricahua Laura, H. R. (2022). Gestión logística y su relación con la rentabilidad de empresas constructoras en la provincia de San Román, Puno. *Quipukamayoc*, 30(62), 67-75. <https://doi.org/10.15381/quipu.v30i62.22179>
- Quezada Ortega, J. R., Banegas Campoverde, C. M., & Castillo Ortega, Y. (2021). Evaluación del impacto de la vinculación con la sociedad en el caso de la carrera de Odontología de la

- Universidad Católica de Cuenca. *ConcienciaDigital*, 4(1.1), 124-142.  
<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i1.1.1550>
- Quiñones Herrera, M., & Díaz Pérez, F. (2021). El trabajo emocional en la asesoría de negocios a emprendimientos y microempresas chilenas. *Interdisciplinaria Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 38(3), 287-302. <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.3.17>
- Słowik, D. (2022). Changes in the Financial Liquidity of Business Entities of the Small and Medium-Sized Enterprises Sector in Poland. *Journal of Applied Economic Sciences (JAES)*, 17(16), 315. [https://doi.org/10.57017/jaes.v17.4\(78\).03](https://doi.org/10.57017/jaes.v17.4(78).03)
- Syarifah Alda Azlika, Kurnia Diana, Mardian Adma Gumilang, Erik Mario Sihotang, Indrayani, Muammar Khaddafi, & Damsar. (2023). THE IMPORTANCE OF CAPITAL BUDGETING IN LONG TERM INVESTMENT DECISION MAKING. *Journal of Accounting Research, Utility Finance and Digital Assets*, 1(4), Article 4.  
<https://doi.org/10.54443/jaruda.v1i4.89>
- Tofighi, B., Lekas, H.-M., Williams, S. Z., Martino, D., Blau, C., & Lewis, C. F. (2021). Rural and small metro area naloxone-dispensing pharmacists' attitudes, experiences, and support for a frontline public health pharmacy role to increase naloxone uptake in New York State, 2019. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 129, 108372.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsat.2021.108372>
- Valle-Sánchez, F. A., Idrovo-Avecillas, M. J.-M., & Hernández-Armendáriz, M. (2022). Modelo Denison para el Planteamiento de Estrategias de Endomarketing en las Empresas SUMESA y TIA de la ciudad de Guayaquil. *UDA AKADEM*, 9, 266-310.  
<https://doi.org/10.33324/udaakadem.v1i9.485>

- Varga, J. (2021). Defining the Economic Role and Benefits of Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the 21st Century with a Systematic Review of the Literature. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), 209-228.  
<https://doi.org/10.12700/APH.18.11.2021.11.12>
- Xu, B., Sendra-García, J., Gao, Y., & Chen, X. (2020). Driving total factor productivity: Capital and labor with tax allocation. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119782.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119782>

## ANEXOS

**Tabla 12**

Base de datos descargada de SUPERCIAS del sector farmacéutico en cuenca.

The screenshot displays the SUPERCIAS web application interface. At the top, there are four summary boxes: '47 COMERCIALIZADORES', '42 PRODUCTOS BÁSICOS', '24.72 mill. INGRESOS POR VENTAS', and '0.02 mil M APLICADOS TRIBUTARIOS'. Below these, a navigation menu includes 'Detalle Ranking' and 'Resumen Gráfico'. The main content area shows a table with columns: 'No.', 'Nombre', 'CUI', 'Empleados', 'Ingresos Totales', 'IR Causado', 'Aportes', 'Prestaciones', 'Ingresos Ventas', and 'U. antes de Impuesto'. The table lists various companies such as 'DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS DISJOERMA CIA.LTD.', 'ONCOBIOLOGICO CIA.LTD.', 'ACORDEO CASASIMAS CIA.LTD.', etc., with their respective values for each metric.

**Tabla 13**

Grupo consolidado de pequeñas empresas

Año	Nombre	Cant. Empleados	Activo	Patrimonio	Ingreso por ventas	Utilidad antes del impuesto	Utilidad del ejercicio	Utilidad neta	IR causado	Ingreso Total
2022	ECUAPROFARM CIA. LTDA.	5	\$ 472.435,55	\$ 77.576,24	\$ 561.902,36	\$ 28.584,97	\$ 33.629,38	\$ 21.798,17	\$ 6.786,80	\$ 563.472,03
2022	DISTRIBUIDORA BIONCOMEDICA CIA	3	\$ 387.075,64	\$ 16.275,62	\$ 280.158,80	\$ 1.334,33	\$ 1.569,80	\$ 1.334,33	\$ -	\$ 280.158,80
2022	COMEDIKAL S.A.S.	4	\$ 358.721,07	\$ 91.707,02	\$ 260.108,88	\$ -	\$ -	\$ (58.246,35)	\$ -	\$ 260.108,88
2022	KASANACORP CIA. LTDA.	18	\$ 260.768,55	\$ 98.761,15	\$ 491.535,31	\$ (28.079,24)	\$ (14.443,71)	\$ (13.635,53)	\$ -	\$ 500.593,10
2022	FARMALIANZA CIA. LTDA.	5	\$ 206.477,25	\$ 60.672,35	\$ 826.988,59	\$ -	\$ -	\$ 25.370,24	\$ -	\$ 826.988,59
2022	COSMEDERM CIA.LTDA.	2	\$ 188.007,13	\$ 28.775,23	\$ 127.902,79	\$ 546,52	\$ 642,97	\$ 546,52	\$ -	\$ 127.902,79
2022	HERBOLOGICS S.A.	6	\$ 112.095,75	\$ 49.565,32	\$ 318.563,42	\$ 29.246,78	\$ 34.407,98	\$ 22.590,92	\$ 6.655,86	\$ 318.738,04
2022	DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA SIL	9	\$ 66.859,02	\$ 49.115,14	\$ 142.140,75	\$ 1.923,46	\$ 2.262,90	\$ 138,50	\$ 1.784,96	\$ 142.140,75
2022	DISTRIBUIDORA DISJOERMA CIA.LTD	4	\$ 37.966,86	\$ 7.021,59	\$ 363.479,39	\$ 5.921,59	\$ 5.921,59	\$ 5.921,59	\$ -	\$ 363.479,39
2023	PROPHARMACY CIA. LTDA.	8	\$ 498.906,64	\$ 327.798,90	\$ 982.157,02	\$ 8.557,55	\$ 10.067,71	\$ 6.670,07	\$ 1.887,48	\$ 984.194,90
2023	ECUAPROFARM CIA. LTDA.	8	\$ 443.008,44	\$ 76.430,92	\$ 369.562,68	\$ 533,81	\$ 628,01	\$ (1.145,32)	\$ 1.679,13	\$ 374.265,40
2023	DISTRIBUIDORA BIONCOMEDICA CIA	3	\$ 376.215,35	\$ 11.668,98	\$ 426.614,49	\$ -	\$ 693,66	\$ 693,66	\$ -	\$ 426.614,49
2023	K-MEDIC CIA.LTDA.	6	\$ 313.180,44	\$ 87.880,09	\$ 657.763,14	\$ -	\$ 16.271,04	\$ 13.830,38	\$ -	\$ 657.763,14
2023	KASANACORP CIA. LTDA.	10	\$ 262.347,65	\$ 106.101,14	\$ 493.856,25	\$ (25.643,34)	\$ (12.983,33)	\$ (12.660,01)	\$ -	\$ 497.402,80
2023	COSMEDERM CIA.LTDA.	2	\$ 187.413,87	\$ 15.450,38	\$ 109.312,90	\$ -	\$ (20.936,84)	\$ (11.789,08)	\$ -	\$ 109.629,42
2023	HERBOLOGICS S.A.	7	\$ 110.288,17	\$ 59.887,95	\$ 301.863,12	\$ 3.940,10	\$ 16.713,97	\$ 10.266,78	\$ -	\$ 301.863,12
2023	FARMACIA SUPERAHORRO S.A.S.	5	\$ 21.593,30	\$ (3.947,05)	\$ 262.364,64	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 262.364,64
2023	DISTRIBUIDORA DISJOERMA CIA.LTD	4	\$ 9.676,25	\$ 3.194,88	\$ 124.126,30	\$ -	\$ 2.094,88	\$ 2.094,88	\$ -	\$ 124.126,30

**Tabla 14**

*Encuesta sobre el impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad en las pequeñas empresas farmacéuticas.*

*Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones, utilizando la escala de Likert de 1 a 5, donde:*

*1: Siempre 2: Casi siempre 3: A veces 4: Casi nunca 5: Nunca*

	Ítems	Escala				
		1	2	3	4	5
1	Las pequeñas empresas tienen un plan estratégico claro y definido.					
2	Los objetivos estratégicos en su empresa están claramente definidos y alineados con su visión empresarial.					
3	Se realizan análisis periódicos para evaluar la efectividad del plan estratégico					
4	El uso de indicadores financieros y no financieros es clave en la toma de decisiones estratégicas.					
5	El nivel de capacitación del personal influye en la correcta ejecución del plan estratégico.					
6	Los cambios en el mercado farmacéutico han sido considerados en la planificación estratégica de su empresa.					
7	Existen barreras significativas (económicas, tecnológicas, regulatorias) que dificultan la implementación del plan estratégico.					
8	El apoyo de la alta dirección es clave para el éxito del proceso de planificación estratégica.					
9	La empresa cuenta con herramientas tecnológicas adecuadas para apoyar la planificación estratégica y mejorar su rentabilidad.					
10	La falta de planificación estratégica puede afectar negativamente la rentabilidad de la empresa.					

**Fuente:** Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaborado por:** La autora.