

KEY MANAGEMENT INDICATORS AS A KEY TOOL FOR PERFORMANCE ANALYSIS IN PHARMACEUTICAL COMPANIES

José Javier Beltrán-Tumbaco¹

E-mail: jose.beltran.91@est.ucacue.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2440-6059>

Mireya Magdalena Torres-Palacios¹

E-mail: mireya.torres@ucacue.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7724-3313>

¹ Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Beltrán-Tumbaco, J. J., & Torres-Palacios, M. M. (2025). Indicadores de gestión como herramienta clave para el análisis del rendimiento en las empresas farmacéuticas. *Revista UGC*, 3(S2), 125-133.

Fecha de presentación: 08/04/2025

Fecha de aceptación: 04/05/2025

Fecha de publicación: 01/06/2025

RESUMEN

El estudio se centra en evaluar el rendimiento de las empresas farmacéuticas del cantón Santa Cruz, en la provincia de Galápagos, Ecuador, mediante indicadores de gestión. Los indicadores de gestión son herramientas clave para medir el rendimiento organizacional, permitiendo la toma de decisiones informadas, la optimización de recursos y la mejora continua. El problema planteado es cómo evaluar el rendimiento en estas empresas farmacéuticas. El objetivo del estudio es proponer indicadores de gestión que ayuden a medir dicho rendimiento. Entre los principales resultados, se destaca que la rentabilidad es el indicador financiero más utilizado, la fidelización de clientes es fundamental para el éxito comercial y el clima laboral juega un papel crucial en el rendimiento organizacional. En conclusión, la implementación de estos indicadores permite transformar los datos operativos en información estratégica, optimizando la toma de decisiones y fortaleciendo la competitividad en el sector farmacéutico.

Palabras clave:

Gestión, toma de decisiones, evaluación, rentabilidad, liquidez.

ABSTRACT

The study focuses on evaluating the performance of pharmaceutical companies in Santa Cruz canton, Galapagos province, Ecuador, using management indicators. Management indicators are key tools for measuring organizational performance, enabling informed decision making, resource optimization and continuous improvement. The problem posed is how to evaluate performance in these pharmaceutical companies. The objective of the study is to propose management indicators to help measure such performance. Among the main results, it is highlighted that profitability is the most used financial indicator, customer loyalty is fundamental for commercial success, and the work environment plays a crucial role in organizational performance. In conclusion, the implementation of these indicators makes it possible to transform operational data into strategic information, optimizing decision-making and strengthening competitiveness in the pharmaceutical sector.

Keywords:

Management, decision making, evaluation, profitability, liquidity.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del rendimiento de las farmacias en la comunidad de Valenciana - España, radica en la complejidad de factores que influyen en su funcionamiento. El aumento generalizado del gasto en medicamentos que en octubre de 2024 ascendió a 572 millones de euros más que el año anterior, con un crecimiento del 8,3% en el mercado total puede distorsionar los análisis de rendimiento si no se contextualiza en forma adecuada. De igual forma, el incremento interanual en el número de recetas facturadas, que superó los 1.152 millones, podría interpretarse como un indicador de actividad, pero también revela una creciente presión sobre el sistema de salud.

Por otro lado, el aumento del gasto medio por receta en un 1,93%, alcanzando los 11,45 euros, sugiere la posible incorporación de medicamentos más costosos, lo que complica la evaluación de la eficiencia operativa de las farmacias, la fuerte dependencia del Sistema Nacional de Salud, que financia un aproximado del 71% del gasto farmacéutico, introduce una variable adicional relacionada con las políticas de financiación y reembolso, que pueden condicionar el desempeño económico de las farmacias. Factores socioculturales, como la ligera disminución en la confianza pública en las vacunas tras la pandemia, también impactan en la demanda de ciertos productos y servicios farmacéuticos (Federación Empresarial de Farmacéuticos Españoles, 2024).

En otro entorno geográfico, las farmacias en Argentina presentan diversas dificultades asociadas al contexto económico y estructural del sector. La elevada inflación, que alcanzó un 121,6% en 2023, distorsiona los indicadores financieros, haciendo que el crecimiento de la facturación 275,2% en el tercer trimestre de 2024, no necesariamente refleje un aumento real en la demanda. La fuerte dependencia de productos importados 31,6% de la facturación, expone al sector a la volatilidad cambiaria y a problemas de abastecimiento. A esto se suman los constantes cambios regulatorios en precios y reembolsos, que afectan la estabilidad operativa. Por lo demás, la creciente competencia tanto entre farmacias como con el comercio electrónico y la complejidad en la clasificación de productos dificultan las comparaciones de rendimiento. En definitiva, la calidad limitada de los datos disponibles y los cambios en las preferencias del consumidor representan obstáculos adicionales para una evaluación precisa y representativa del desempeño del sector farmacéutico en el país (Plat & Nasatsky, 2024).

En la misma región, las farmacias en Ecuador enfrentan múltiples desafíos financieros que dificultan un análisis preciso del sector. Según Rodríguez et al. (2023), uno de los principales problemas es la insuficiencia de liquidez, evidenciada por una disminución de la razón circulante de 1.33 en 2015 a 1.13 en 2019, con un promedio de 1.20, valor inferior al estándar recomendado de 1.5, lo que indica dificultades para cumplir con obligaciones a corto

plazo. En paralelo, se ha observado un aumento en los niveles de endeudamiento, elevando el riesgo financiero y la dependencia del financiamiento externo, aunque no se detallan cifras absolutas. A más de, la rentabilidad del sector está influenciada por la gestión de liquidez, como lo muestra la correlación positiva entre la razón circulante y el retorno sobre activos (ROA), lo que evidencia que una liquidez limitada puede afectar negativamente el rendimiento financiero.

A pesar de que en 2020 se registró un incremento en la rentabilidad neta del 2,77% respecto a 2019, este crecimiento debe analizarse con cautela, dado el contexto de fragilidad financiera del sector. En conjunto, estos factores dificultan la obtención de una visión clara y sostenible del desempeño de las farmacias en el país (Rodríguez et al., 2023).

Este panorama plantea la siguiente interrogante de investigación: ¿cómo evaluar el rendimiento en las empresas farmacéuticas del cantón Santa Cruz provincia de Galápagos, Ecuador? El objetivo del estudio es proponer indicadores de gestión como herramienta clave para evaluar el rendimiento en las empresas farmacéuticas del cantón Santa Cruz provincia de Galápagos, Ecuador.

Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten evaluar y medir el rendimiento de una organización en función de sus objetivos estratégicos. Se caracterizan por ser métricas precisas, que brindan datos tanto cuantitativos como cualitativos acerca del desempeño de diversas áreas de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones y favorece el proceso de mejora continua. El propósito de los indicadores de gestión es proporcionar una base objetiva para medir el progreso hacia los objetivos establecidos, identificar áreas de mejora y promover la comunicación de los resultados a todos los niveles de la organización. Estos indicadores permiten evaluar el desempeño, medir la eficacia y eficiencia de procesos, y apoyar a la toma de decisiones, ayudan a optimizar recursos, favorecen la mejora continua, y aseguran la alineación de metas en todas las áreas que trabajen de manera coordinada hacia objetivos comunes (León et al., 2023).

En el contexto organizacional, los indicadores adquieren importancia debido a su capacidad para evaluar el desempeño en distintas áreas de la organización. Estas métricas permiten medir aspectos como la productividad, la eficiencia y el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, asegurando así una toma de decisiones basada en datos y orientada hacia la mejora continua. Estos indicadores proporcionan información precisa y comprensible, sirviendo como base para tomar decisiones fundamentadas en datos, promueven la transparencia y refuerzan la confianza tanto interna como externa en la organización. En conjunto, aseguran que las actividades estén alineadas con los objetivos estratégicos, permitiendo realizar ajustes cuando sea necesario, del mismo modo contribuyen a crear una cultura de mejora continua,

donde la evaluación constante del desempeño es esencial para el éxito (Sarmiento, 2024).

La conexión entre los indicadores de gestión y la toma de decisiones estratégicas es clave para orientar el rumbo de la organización, ya que estos indicadores permiten realizar un diagnóstico preciso de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), facilitando así una planificación organizacional más efectiva. Los indicadores permiten evaluar el rendimiento y la efectividad de las estrategias aplicadas, al proporcionar información valiosa que respalda decisiones bien fundamentadas. Al analizar el desempeño organizacional, facilitan la identificación de áreas que requieren acciones correctivas o preventivas. Asimismo, aseguran que las decisiones se mantengan alineadas con los objetivos institucionales, favoreciendo la coherencia con la misión y visión de la empresa. Su uso posibilita el monitoreo constante y la optimización de acciones, promoviendo una cultura de mejora continua y contribuyendo al aumento de la eficiencia y efectividad organizacional (Castillo, 2024).

Los indicadores de gestión sirven para analizar el desempeño organizacional y anticipar tendencias, en función de los objetivos previamente establecidos. Su aplicación contribuye a una toma de decisiones fundamentadas y al fortalecimiento de procesos orientados a la mejora continua. Estos indicadores integran variables tanto cuantitativas como cualitativas, agrupadas en áreas como mercadeo, finanzas, producción y recursos humanos.

Entre sus principales características se destacan la pertinencia, relevancia, homogeneidad e independencia, cualidades que aseguran su alineación con los objetivos estratégicos y garantizan un análisis objetivo. Aspectos como el costo, la confiabilidad, la simplicidad, la oportunidad, el enfoque en áreas críticas y la participación del equipo también inciden en su efectividad (Rueda & Garavito, 2020).

La efectividad de los indicadores depende de un diseño estructurado que garantice su relevancia y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Para ello, es preciso implementar un proceso sistemático que permita seleccionar los indicadores más adecuados, asegurando su pertinencia y utilidad en la toma de decisiones. Antúñez (2022), propone la siguiente estructura para el proceso de implementación de indicadores:

El primer paso consiste en identificar las actividades o procesos que requieren monitoreo, tales como la administración del capital humano, el control financiero o la gestión operativa. A partir de esta identificación, se establecen indicadores específicos para cada área, definiendo relaciones claras entre variables que permitan evaluar el desempeño frente a objetivos concretos.

El segundo paso implica la elaboración de fichas técnicas para cada indicador, detallando información clave como su nombre, responsable de la medición, método de

cálculo, unidad de medida, frecuencia de actualización, fuentes de información y metas asociadas. Este enfoque garantiza que los indicadores sean precisos, comprensibles y estén directamente vinculados con las metas estratégicas de la organización.

El tercer paso implica la recolección de los datos necesarios para calcular los indicadores, garantizando la consistencia, precisión y confiabilidad de la información utilizada. Este proceso permite una evaluación integral del desempeño empresarial, facilitando la identificación de áreas de mejora y el monitoreo continuo de los resultados financieros.

El cuarto paso consiste en la validación de los indicadores mediante reuniones con los responsables de los procesos, donde se verifica su pertinencia y la accesibilidad de los datos necesarios. Una vez validados, se implementan en el sistema de gestión, y se realiza un seguimiento regular para evaluar su efectividad e impacto en la toma de decisiones.

Finalmente, los indicadores se revisan y ajustan de manera continua para garantizar su utilidad y alineación con las necesidades de gestión. Este procedimiento resulta crucial para optimizar el aprovechamiento del capital humano y fortalecer la toma de decisiones organizacionales.

La evaluación del rendimiento empresarial es un proceso sistemático que mide el desempeño de los empleados, permitiendo identificar áreas de mejora y reconocer logros. Este análisis se enfoca en la capacidad de los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales, así como en la efectividad de los supervisores para gestionar y apoyar a sus equipos. El propósito de este proceso es anticipar cómo las actuaciones del supervisor pueden influir en la disposición de los empleados para mejorar su rendimiento, lo que facilita la optimización de la capacitación de supervisores, los sistemas de evaluación y los programas de mejora continua, favoreciendo un entorno de crecimiento que beneficie tanto a los empleados como a la organización (Rosales et al., 2024).

En la gestión organizacional, la evaluación del rendimiento se convierte en un proceso que impacta en la productividad y el desarrollo sostenible de la empresa. Permite medir la eficiencia operativa y administrativa del personal, promoviendo una asignación más eficaz de tareas y una mejor planificación laboral. A su vez, ayuda a detectar deficiencias y áreas de mejora, lo que facilita la implementación de estrategias correctivas que incrementen la productividad. Al mismo tiempo, contribuye al reconocimiento y la motivación del personal, fortaleciendo el sentido de pertenencia y mejorando el clima laboral. Este proceso promueve, en última instancia, una comunicación efectiva entre empleados y supervisores, consolidando una cultura organizacional centrada en la mejora continua (Marín & Chávez, 2024).

En paralelo, el desempeño organizacional se refleja en los indicadores financieros, los cuales facilitan la evaluación de la sostenibilidad económica de la empresa. A través de estos, se analiza la liquidez, la deuda, la eficiencia operativa y la rentabilidad. En términos de liquidez, se emplean la razón circulante y la prueba ácida para medir la capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones a corto plazo. En cuanto a la deuda, se analizan la deuda del activo, la deuda a corto plazo, el apalancamiento operativo y financiero, así como la fortaleza patrimonial, para determinar el nivel y la estructura del financiamiento. La eficiencia operativa se mide a través del período medio de cobranza y de pago, el margen entre pagos y cobros, el impacto de los gastos administrativos y de ventas, y la carga financiera, los cuales reflejan la gestión de los activos y pasivos operativos. Al final, la rentabilidad se analiza mediante el margen operacional, la rentabilidad neta, el Return on Equity o Rentabilidad Financiera (ROE) y el Return on Assets o Rentabilidad sobre Activos (ROA), indicadores clave para evaluar el desempeño financiero (Marín & Chávez, 2024).

El estudio de Reascos (2023), destaca la importancia de identificar relaciones explicativas entre variables como el ROA, la deuda del activo y la razón circulante, proponiendo modelos de regresión lineal que revelan cómo estos factores inciden en la rentabilidad neta y la liquidez de la empresa. Este enfoque resalta la interdependencia entre la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad, aspectos esenciales en el análisis financiero realizado en una organización. La evaluación de estos factores resulta fundamental para comprender la dinámica económica de la entidad y optimizar su rendimiento.

En este contexto, el análisis financiero se convierte en una herramienta para evaluar la salud económica de una entidad, utilizando los estados financieros —como el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo— como base para la interpretación de la información. Estos documentos proporcionan datos esenciales sobre activos, pasivos, ingresos y gastos, lo que permite identificar tendencias, fortalezas y áreas de mejora para una toma de decisiones más informada.

A partir de esta base, los indicadores financieros de rentabilidad, liquidez y eficiencia desempeñan un papel fundamental en la evaluación del desempeño operativo de la empresa. Al extraer estos datos de los estados financieros, los indicadores facilitan comparaciones con los estándares de la industria, y también proporcionan un análisis detallado de la competitividad y estabilidad financiera de la organización. Además, su monitoreo constante ofrece una visión integral del rendimiento organizacional, lo que respalda la toma de decisiones estratégicas y fomenta la mejora continua de la eficiencia operativa.

A fin de mejorar la precisión del análisis, se emplean herramientas analíticas como el análisis vertical y horizontal, que son esenciales para la formulación de estrategias

financieras y la gestión del riesgo. Los ratios financieros derivados de los estados financieros son esenciales para evaluar aspectos cuantitativos como la rentabilidad y eficiencia, proporcionando una visión integral del rendimiento de la empresa. Esta aproximación facilita la comparación con competidores y el ajuste de las estrategias corporativas (Iza & Quito, 2024).

Las métricas cuantitativas, como los KPIs Indicador Clave de Rendimiento se utilizan para medir el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos, facilitando la toma de decisiones informadas para mejorar la eficiencia y efectividad, permiten medir áreas específicas como la productividad y la satisfacción del cliente, contribuyendo a mejorar la competitividad en el mercado (Vorecol Work Enviroment, 2024).

Por otra parte, las métricas cualitativas, que incluyen encuestas de clima laboral y entrevistas, ofrecen información sobre la satisfacción y el compromiso de los empleados, aspectos concluyentes para un entorno laboral positivo. La retención de talento, medida mediante indicadores de rotación y ausentismo, impacta en forma directa en el desempeño organizacional. Al final, el análisis de la cultura organizacional, a través de herramientas como encuestas y redes internas, permite verificar la alineación de los valores empresariales con su misión. La combinación de estos métodos proporciona una visión integral del rendimiento, facilitando decisiones informadas que optimizan tanto la satisfacción interna como la rentabilidad externa (Vorecol Work Enviroment, 2024).

En este panorama, factores como la gestión financiera, las habilidades gerenciales, el rendimiento empresarial y el contexto económico desempeñan un papel determinante en la consecución de los objetivos empresariales.

Al respecto, el estudio de Rojas et al. (2024), destacan que una gestión financiera adecuada está estrechamente relacionada con las habilidades gerenciales, mostrando una correlación positiva significativa. Esto evidencia que un manejo eficiente de los recursos financieros contribuye al mejoramiento del rendimiento empresarial. A su vez, un alto desempeño organizacional fortalece las capacidades gerenciales para planificar y gestionar los recursos de manera más efectiva. Las habilidades gerenciales, que incluyen aspectos técnicos, humanos y conceptuales, son esenciales para lograr un desempeño sobresaliente y se ven influenciadas tanto por la gestión financiera como por los resultados obtenidos. Además, factores externos, como el contexto económico local y la competitividad global, juegan un papel clave en el rendimiento de las empresas.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio adoptó la ruta de investigación propuesta por Hernández & Mendoza (2018), que ofrece un enfoque riguroso y sistemático para la investigación

científica. Esta metodología permitió definir objetivos claros, delimitar variables y seleccionar el diseño adecuado, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados. Se adoptó un diseño no experimental, lo que facilitó la observación de los fenómenos en su contexto natural sin manipular las variables, permitiendo analizar las relaciones entre los indicadores de gestión y el rendimiento empresarial a partir de datos preexistentes sin alterar las condiciones de las organizaciones. Del mismo modo, se empleó un enfoque cuantitativo que se basa en el uso de métodos numéricos para analizar fenómenos sociales. Este enfoque permitió la recolección y análisis de datos de manera estructurada y objetiva, asegurando la validez de los resultados.

Este estudio tuvo un alcance descriptivo y explicativo. Se recopiló y analizó información sobre las características y condiciones de las empresas farmacéuticas en el cantón de Santa Cruz, identificando las dimensiones para evaluar su rendimiento sin intervenir en sus procesos. Se exploraron las relaciones entre variables como los indicadores de gestión y el rendimiento empresarial, con el fin de comprender las causas y condiciones que afectan estos resultados, analizando cómo las prácticas de gestión y el mercado influyen en el desempeño de las organizaciones.

De manera específica, el estudio empleó un diseño transversal, centrado en la recolección de datos en un único momento, para describir el nivel de los indicadores de gestión y evaluar el rendimiento de las empresas farmacéuticas en el cantón Santa Cruz. Esta finalidad permitió analizar las relaciones entre las variables en un instante específico, proporcionando una visión detallada del estado actual del sector sin intervenir en sus procesos, y permitiendo la comprensión de las dinámicas presentes en ese esquema temporal.

Se utilizaron los métodos analítico-sintéticos, que permitieron descomponer y examinar los indicadores de

gestión en profundidad, identificando su impacto en el rendimiento de las empresas farmacéuticas. Luego se incorporaron los métodos inductivo y deductivo. El método inductivo facilitó la observación de casos específicos para formular teorías, mientras que el deductivo validó estas teorías a partir de premisas preexistentes. Del mismo modo, incorporó el método sistémico, que permitió analizar el fenómeno en su totalidad y considerar las interrelaciones entre sus componentes, proporcionando una visión más profunda de las dinámicas y efectos complejos del estudio.

La encuesta se implementó como técnica de recolección de datos mediante un cuestionario estructurado, el cual fue distribuido a través de correo electrónico a un grupo selecto de contadores, asesores comerciales y supervisores.

La unidad de análisis de este estudio se centró en las empresas farmacéuticas ubicadas en la ciudad de Santa Cruz. El universo de estudio incluyó un total de veinticinco empresas farmacéuticas, todas ellas reguladas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria de Ecuador (2025). La aplicación del estudio a la totalidad de las empresas de este sector garantizó la validez y relevancia de los resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados del estudio:

Cargo– Indicadores financieros: la tabla 1 refleja que la rentabilidad es el indicador financiero más utilizado por las empresas farmacéuticas de Santa Cruz, en particular por los contadores, con 17 menciones en total. Esto resalta la importancia que se le da a la eficiencia y rentabilidad de las operaciones. Le sigue en relevancia la liquidez, mencionada por 6 encuestados, lo que indica que se valora la capacidad de las empresas para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 1. Tablas de Contingencia.

Cargo	Indicadores financieros				Total
	a) Rentabilidad (ROI, ROE, etc.)	b) Liquidez	c) Endeudamiento	d) Ninguno	
a) Contador.	10	4	1	1	16
e) Otros	7	2	0	0	9
Total	17	6	1	1	25

El endeudamiento es el indicador menos utilizado, con solo una mención, y es notable que solo 1 persona en total no emplea ningún indicador financiero, lo que refleja un enfoque generalizado en el análisis y control de los aspectos financieros de estas empresas.

Evaluación de los indicadores financieros: el 96% de las empresas utiliza los indicadores financieros, como rentabilidad, liquidez y endeudamiento, para evaluar su desempeño de manera mensual, lo que muestra un enfoque constante en el monitoreo de sus finanzas. Un 24% realiza este análisis trimestralmente, reflejando un ritmo algo menos frecuente pero igualmente comprometido. Solo un 4% de las empresas realiza estos análisis con poca frecuencia o nunca.

Informes financieros: el 96% de las empresas farmacéuticas consultadas considera los informes financieros útiles para la toma de decisiones estratégicas, destacando un 72% que los califica como muy útiles. Solo un 4% los percibe como poco útiles, evidenciando su importancia generalizada en la gestión estratégica del sector.

Herramienta- Tasa de defectos: la tabla 2 muestra que el 32% de las empresas farmacéuticas consultadas utiliza manuales de procesos como principal herramienta para mejorar la eficiencia operativa, mientras que un 24% no emplea ninguna herramienta. En cuanto a la relevancia de la tasa de defectos, el 60% la considera relevante o muy relevante, destacando su importancia en la evaluación del desempeño operativo.

Tabla 2. Tablas de Contingencia.

Herramienta	tasa de defectos			Total
	a) Muy relevante	b) Relevante	c) Poco relevante	
a) Auditorías internas	2	3	1	6
b) Software especializado	1	3	1	5
c) Manuales de procesos	2	6	0	8
d) Ninguna	1	3	2	6
Total	6	15	4	25

El software especializado es la herramienta menos utilizada por las empresas farmacéuticas de Santa Cruz para mejorar la eficiencia operativa, representando solo el 20% de las respuestas.

Indicador comercial: el 52% de las empresas farmacéuticas de Santa Cruz considera la fidelización de clientes como el indicador comercial más importante, seguido por la tasa de conversión de ventas el 28% y la participación de mercado en el 16%. Solo un 4% prioriza otros indicadores, evidenciando un enfoque predominante en la retención de clientes y la eficiencia comercial.

Desempeño de empleados: el 80% de las empresas farmacéuticas realiza evaluaciones mensuales del desempeño de sus empleados, lo que refleja un enfoque constante y detallado en el seguimiento del rendimiento. Solo un 16% de las empresas lleva a cabo estas evaluaciones con menor frecuencia, ya sea trimestral o semestralmente, mientras que un 4% no las realiza de manera regular, lo que indica que, para algunas empresas, este proceso no tiene la misma prioridad. Se evidencia una clara preferencia por ofrecer retroalimentación frecuente al personal, adaptándose así a las exigencias y dinámicas del sector farmacéutico.

Clima laboral: el 96% de las empresas considera el clima laboral como un factor decisivo para el éxito organizacional, con un 68% calificándolo como muy importante y un 28% como importante. Solo un 4% de las empresas lo considera poco importante, lo que refleja una percepción minoritaria. Estos resultados marcan la valoración generalizada del clima laboral en el sector farmacéutico como un elemento esencial para el éxito empresarial.

Objetivos estratégicos: el 72% de las empresas farmacéuticas alcanza sus objetivos estratégicos, con un 8% lográndolos de manera consistente. Sin embargo, un 16% de las empresas cumple con sus objetivos solo de forma ocasional, y un 4% nunca los alcanza. A pesar de que la mayoría de las empresas presenta un desempeño favorable, un grupo enfrenta dificultades en la planificación y ejecución de sus objetivos. Esto evidencia una oportunidad para mejorar los procesos de gestión estratégica y asegurar el cumplimiento de sus objetivos de manera más efectiva.

Crecimiento de base de clientes: los datos revelan que el 84% de las empresas farmacéuticas en Santa Cruz está satisfecho con el crecimiento de su base de clientes, 20% muy satisfecho y 64% satisfecho, lo que muestra un panorama favorable para el sector. No obstante, el 16% expresa insatisfacción, el 12% poco satisfecho y el 4% nada satisfecho, indicando desafíos puntuales que podrían requerir atención estratégica.

Expectativas de clientes: el 72% de las empresas farmacéuticas considera que supera las expectativas de sus clientes, mientras que solo el 4% lo logra siempre y un 24%, lo consigue con poca frecuencia. Estos resultados destacan la importancia de fortalecer las acciones orientadas a mejorar la satisfacción del cliente en el sector farmacéutico.

Clima laboral: el clima laboral en las empresas farmacéuticas de Santa Cruz refleja percepciones mayormente positivas, según los resultados de la encuesta. La mayoría de los encuestados, un 48%, considera que el ambiente de trabajo es bueno, mientras que un 40% lo califica como regular y solo un 12% lo describe como excelente.

Indicadores de gestión para evaluar el rendimiento en empresas farmacéuticas

En la tabla 3 se propone un conjunto de indicadores de gestión para evaluar el desempeño en diversas áreas, garantizando que los objetivos estratégicos de las empresas farmacéuticas se alcancen de manera eficiente y con la debida supervisión.

Tabla 3. Indicadores de gestión.

Indicador de Gestión	Objetivo	Meta	Departamento Responsable	Frecuencia	Método de Cálculo
Crecimiento de ventas	Aumentar las ventas de productos farmacéuticos	Incremento del 10% anual	Ventas	Mensual	$(\text{Ventas actuales} - \text{Ventas del periodo anterior}) / \text{Ventas del periodo anterior} \times 100$
Participación de mercado	Medir la cuota de mercado de la empresa en el sector	15% del mercado local	Ventas	Trimestral	$\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas totales del mercado} \times 100$
Clientes nuevos	Incrementar la captación de nuevos clientes	5 nuevos clientes por mes	Ventas	Mensual	Total de nuevos clientes adquiridos durante el periodo
Satisfacción del cliente	Mejorar la satisfacción de los clientes	90% de clientes satisfechos	Ventas / Servicio al Cliente	Trimestral	Encuesta de satisfacción (calificación promedio)
Tasa de retorno de productos	Reducir los retornos de productos defectuosos	Menos del 2% de productos devueltos	Ventas / Logística	Mensual	$(\text{Número de productos devueltos} / \text{Total de productos vendidos})$
Rentabilidad de productos	Maximizar la rentabilidad por producto	Rentabilidad superior al 15%	Ventas	Mensual	$(\text{Ingresos por ventas} - \text{Costos de ventas}) / \text{Ingresos por ventas} \times 100$
Tiempo de entrega	Reducir el tiempo de entrega de productos a clientes	48 horas para entregas locales	Logística	Mensual	Promedio de tiempo desde la recepción del pedido hasta la entrega
Tasa de cumplimiento de pedidos	Asegurar que todos los pedidos se entreguen a tiempo	98% de pedidos entregados a tiempo	Logística	Mensual	$(\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{Total de pedidos}) \times 100$
Nivel de inventarios	Mantener un nivel adecuado de inventarios	Inventarios al 80% de su capacidad máxima	Logística / Almacén	Mensual	$(\text{Inventarios actuales} / \text{Capacidad máxima de inventarios}) \times 100$
Rotación de inventarios	Asegurar la correcta rotación de los inventarios	6 rotaciones anuales	Logística / Almacén	Mensual	$\text{Costo de productos vendidos} / \text{Promedio de inventario}$
Tasa de productos caducados	Reducir los productos caducados en inventario	Menos del 3% de productos caducados	Logística / Almacén	Mensual	$(\text{Valor de productos caducados} / \text{Valor total de inventarios}) \times 100$
Costo de almacenamiento	Reducir los costos asociados al almacenamiento	Reducir el 5% de los costos de almacenamiento	Logística / Finanzas	Trimestral	$(\text{Costo total de almacenamiento} / \text{Ventas totales}) \times 100$
Rentabilidad neta	Aumentar la rentabilidad neta de la empresa	Rentabilidad superior al 8%	Finanzas	Trimestral	$(\text{Ingresos} - \text{Costos totales}) / \text{Ingresos} \times 100$
Liquidez de la empresa	Mejorar la liquidez financiera	Ratio de liquidez mayor a 1.5	Finanzas	Trimestral	$\text{Activos corrientes} / \text{Pasivos corrientes}$

Deuda a largo plazo	Controlar la deuda a largo plazo	Deuda a largo plazo inferior al 50% del total de activos	Finanzas	Anual	Deuda a largo plazo / Total de activos x 100
Costos operativos	Reducir los costos operativos de la empresa	Reducir los costos operativos en un 3% anual	Finanzas / Todos los Departamentos	Trimestral	(Costos operativos / Ingresos totales) x 100
Rentabilidad sobre el capital invertido	Aumentar la rentabilidad sobre la inversión	Rentabilidad superior al 10%	Finanzas	Anual	(Beneficios netos / Capital invertido) x 100
Crecimiento de ingresos	Incrementar los ingresos de la empresa	Crecimiento del 8% anual en ingresos	Finanzas	Trimestral	(Ingresos actuales - Ingresos del periodo anterior) / Ingresos del periodo anterior x 100
Tasa de rotación de personal	Reducir la rotación de personal en la empresa	Menos del 10% anual	Recursos Humanos	Anual	(Número de empleados que dejaron la empresa / Número total de empleados) x 100
Índice de satisfacción de los empleados	Mejorar la satisfacción laboral	Satisfacción del 90% de los empleados	Recursos Humanos	Trimestral	Encuesta de satisfacción con un puntaje promedio superior al 80%
Capacitación y desarrollo	Fomentar el desarrollo continuo del personal	95% de empleados capacitados anualmente	Recursos Humanos	Anual	(Número de empleados capacitados / Total de empleados) x 100
Costo por empleado	Reducir los costos por empleado	Menos de \$10,000 anuales por empleado	Recursos Humanos / Finanzas	Anual	Costo total de personal / Número de empleados
Cumplimiento con la legislación laboral	Asegurar el cumplimiento de la normativa laboral	100% de cumplimiento con la legislación	Recursos Humanos	Trimestral	Número de incumplimientos laborales / Total de actividades realizadas
Índice de retención de talento	Retener el talento clave dentro de la organización	85% de los empleados clave retenidos	Recursos Humanos	Anual	(Número de empleados clave retenidos / Total de empleados clave) x 100

La implementación y monitoreo de estos indicadores en los departamentos de ventas, logística, finanzas y recursos humanos posibilitará realizar un análisis integral de la eficiencia operativa, la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y el cumplimiento normativo, contribuyendo al éxito organizacional y a la mejora continua en el sector farmacéutico.

CONCLUSIONES

En España, el aumento del gasto y la dependencia del financiamiento público limitan la autonomía operativa. En Argentina, la inflación, la volatilidad cambiaria y la inestabilidad normativa distorsionan los indicadores financieros. En Ecuador, la fragilidad en la liquidez y el endeudamiento comprometen la sostenibilidad del sector. Estas diferencias evidencian la necesidad de marcos analíticos ajustados a cada realidad para interpretar con precisión el desempeño farmacéutico. El sector farmacéutico en los tres países exige un enfoque diferenciado que considere las condiciones económicas, estructurales y sociales de cada país.

Los indicadores de gestión son esenciales para evaluar el rendimiento organizacional, en especial para las PYMES, porque permiten medir el progreso hacia los objetivos estratégicos, identificar áreas de mejora y optimizar recursos. Al proporcionar datos claros y objetivos, facilitan la toma de decisiones informadas y promueven la mejora continua. Su alineación con las metas estratégicas asegura la coherencia en las acciones y fortalece la competitividad de la empresa en un entorno dinámico.

La evaluación del rendimiento empresarial mediante estados financieros e indicadores clave permite medir la eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad de una organización. El análisis de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, junto con métricas cualitativas, proporciona una base objetiva para la toma de decisiones. La integración de estos elementos fortalece la planificación estratégica y optimiza la gestión de recursos, promoviendo la mejora continua y la competitividad en un entorno dinámico.

El análisis de las empresas farmacéuticas de Santa Cruz revela una gestión enfocada en la rentabilidad y la liquidez, con una evaluación financiera periódica y el uso estratégico de informes para la toma de decisiones. La eficiencia operativa se fortalece mediante herramientas como manuales de procesos, mientras que la fidelización de clientes

se consolida como el principal indicador comercial. La evaluación mensual del desempeño y la valoración del clima laboral reflejan una orientación hacia la mejora continua. El cumplimiento de objetivos estratégicos y la gestión eficiente de los recursos financieros favorecen el crecimiento empresarial, destacando la importancia de la preparación del personal en la alineación con los resultados organizacionales.

La implementación de indicadores de gestión en empresas farmacéuticas permitirá transformar datos operativos en información estratégica útil para la toma de decisiones. A través de la medición periódica de variables en ventas, logística, finanzas y recursos humanos, las organizaciones pueden detectar desviaciones, identificar oportunidades de mejora y anticipar riesgos. En consecuencia, los indicadores reflejan el desempeño actual, que funcionan como mecanismos de control y dirección para alcanzar los objetivos estratégicos de manera sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez, D. (2022). Diseño de indicadores de gestión para el área de capital humano de una empresa consolidada. Universidad Nacional de Tucumán.
- Castillo Arqueros, E. R. (2024). Planeamiento estratégico e indicadores. *SCIÉND0*, 27(3), 363-367. <https://doi.org/10.17268/scienciendo.2024.064>
- Ecuador. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2025). *Turnos de farmacia coordinación zonal 5*. <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2025/01/ARC-SA-CZ5-TURNOS-DE-FARMACIAS-GALAPAGOS-FEBRERO-2025.pdf>
- Federación Empresarial de Farmacéuticos Españoles. (2024). Observatorio del medicamento. <https://fefec.com/category/observatorio-medicamento/>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. De C. V.
- Iza, N., & Quito, O. (2024). Análisis financiero en la rentabilidad de las empresas inmobiliarias de la ciudad de Guayaquil período 2021-2022. (Trabajo de titulación). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- León, Y., Miranda, Y., & Marqués, M. (2023). La gestión integrada. Tendencias actuales y perspectivas de mejoramiento. *Avances*, 26(1), 117-136. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9269995.pdf>
- Marín, C., & Chávez, J. (2024). Evaluación de desempeño y su impacto en el mejoramiento de la productividad de la compañía Luxes S.A. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 8(14), 77-91. Recuperado a partir de <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/480>
- Plat, C., & Nasatsky, L. (2024). Industria farmacéutica en la Argentina tercer trimestre de 2024. Instituto Nacional de Estadística y Censos. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/farm_12_243B8D316844.pdf
- Reascos, N. (2023). Modelo financiero del sector farmacéutico en el Ecuador. *Modelo financiero del sector farmacéutico en el Ecuador*. Revista electrónica Tambara, 22(125), 1931-1951. https://tambara.org/wp-content/uploads/2023/12/5.Modelo_financSectorFarmaceutico_Ecuador_Reascos.pdf
- Rodríguez Guerra, A., Villafuerte Garzón, C., & Ríos Quiñónez, M. B. (2023). Revisión de literatura de la industria farmacéutica: Establecimientos tipo "Drugstore" en el Ecuador. *Res Non Verba Revista Científica*, 13(2), 75-94. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v13i2.829>
- Rojas-Vistín, J. J., Gallardo-Medina, W. M., & Solís-Muñoz, J. B. (2024). Factores que impactan en las habilidades gerenciales para lavadoras de vehículos automatizadas en Riobamba- Ecuador. *Pacha. Revista De Estudios Contemporáneos Del Sur Global*, 5(15), e240277. <https://doi.org/10.46652/pacha.v5i15.277>
- Rosales, N., Carlos, C., & Gómez, M. (2024). Evaluación de desempeño e Intención de mejora en empleados de empresas manufactureras. *Revista Vértice Universitario*, 26(95). <https://doi.org/10.36792/rvu.v26i95.100>
- Rueda, J., & Garavito, Y. (2020). Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para Pymes. *Revista de Investigaciones*, 15(2), 119-134. <https://doi.org/10.33304/revinv.v15n2-2020011>
- Sarmiento, M. (2024). Importancia de la implementación de Indicadores de gestión para el logro de los objetivos organizacionales. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 12(1). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4804850030/>
- Strategy & de PwC network. (2024). La reinención en la industria farmacéutica y la rentabilidad. <https://www.strategyand.pwc.com/ar/es/publicaciones/industria-farmacéutica-reinencion-informe-pwc.html>
- Vorecol Work Environment. (2024). ¿Cuáles son las métricas más efectivas para medir el impacto de la cultura organizacional en el rendimiento empresarial? <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-cuales-son-las-metricas-mas-efectivas-para-medir-el-impacto-de-la-cultura-organizacional-en-el-rendimiento-empresarial-76648>