



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja
Facultad Jurídica, Social y Administrativa
Carrera de Finanzas

**Diagnóstico sectorial de la actividad de la venta al por menor de
productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos
especializados del cantón Loja**

**Trabajo de Integración Curricular, previo
a la obtención del título de Licenciado en
Finanzas**

AUTOR:

Anderson Leonardo Gutiérrez Armijos

DIRECTOR:

Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Mg.Sc.

Loja - Ecuador 2024



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Rodriguez Armijos Carlos Alfredo**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **Diagnóstico sectorial de la actividad de la venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja**, perteneciente al estudiante **ANDERSON LEONARDO GUTIERREZ ARMIJOS**, con cédula de identidad N° **1105572711**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 29 de Febrero de 2024

F)
**DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-000481

Autoría del Trabajo de Integración Curricular

Yo, Anderson Leonardo Gutiérrez Armijos, declaro ser autor del presente trabajo de integración curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi trabajo de integración curricular en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de Identidad: 1105572711

Fecha: 24 de junio de 2024

Correo Electrónico: anderson.gutierrez@unl.edu.ec

Teléfono: 2562499

Carta de autorización del Trabajo de Integración Curricular para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo

Yo, Anderson Leonardo Gutiérrez Armijos, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular titulado **“Diagnóstico sectorial de la actividad de la venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja.”** como requisito para optar el título de Licenciado en Finanzas y autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del trabajo de integración curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veinticuatro días de junio de dos mil veinticuatro, suscribe el autor

Firma:

Autor: Anderson Leonardo Gutiérrez Armijos

Cédula de Identidad: 1105572711

Dirección: Olmedo y Azuay

Correo electrónico: anderson.gutierrez@unl.edu.ec

Celular: 0980870499

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director del trabajo de integración curricular:

Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Mg.Sc.

Dedicatoria

Con amor para mi madre, mi abuela, mis dos mejores amigas quien siempre apreciare, mis dos mejores amigos durante estos años de carrera y por último pero igual de importante para mí, para el amor de mi vida quien llevo en el corazón, gracias por hacerme el hombre que soy el día de hoy.

Anderson Leonardo Gutiérrez Armijos

Agradecimiento

Mi más grande gratitud hacia los docentes Ing. Carlos Rodríguez Mg. Sc. y a la Econ. Germania Sarmiento, quienes estuvieron pendientes en este proyecto apoyándome con sus conocimientos en la elaboración, revisión y corrección. Por último, un agradecimiento especial a la Lic. Adriana Salome Cuenca por ayudarme en todas las correcciones de mi proyecto hasta el final.

Por sus enseñanzas de moral y la vocación con la que me impartieron la cátedra, mi agradecimiento sincero a los Directivos y Docentes de la Carrera de Finanzas.

Anderson Leonardo Gutiérrez Armijos

Índice de Contenidos

Certificación del trabajo de integración curricular	i
Autoría del Trabajo de Integración Curricular	ii
Carta de autorización del Trabajo de Integración Curricular	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenidos.....	v
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Anexos.....	xii
1 Título.....	1
2 Resumen.....	2
2.1 Abstract	3
3 Introducción	4
4 Marco Teórico	6
4.1 Evidencia Empírica	6
4.1.1 Evidencia Internacional	6
4.1.2 Evidencia Regional	6
4.1.3 Evidencia Nacional	7
4.2 Fundamentación Conceptual	7
4.2.1 Diagnóstico	7
4.2.1.1 Proceso Para Realizar un Diagnóstico	8
4.2.1.2 Diagnóstico Situacional	9
4.2.1.3 Diagnóstico Sectorial	9
4.2.1.3.1 Macroentorno	9
4.2.1.3.2 Microentorno	10
4.2.2 Indicadores de Gestión	13
4.2.2.1 Función de los Indicadores	14
4.2.2.2 Cuadro de Mando Integral	14
4.2.3 Sector Económico	15
4.2.3.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme	15
4.2.3.2 Clasificación Nacional	16
4.2.3.3 Actividad de Venta al por Menor de Productos de Panadería, Repostería y Confitería en Comercios Especializados de Acuerdo con el CIU	16
4.2.3.4 Sector de Productos de Panadería	17
4.2.4 Factores de Éxito	17
4.2.4.1 Métodos para Identificar los Factores Claves de Éxito	17

4.3 Fundamentación Legal	17
4.3.1 Resolución que Rige la Obligatoriedad de Llevar Contabilidad	17
4.3.1.1 Servicio de Rentas Internas	18
4.4 Marco Histórico	18
4.4.1 Historia y Evolución de la Panificación	18
5. Metodología	20
5.1 Localización	20
5.2 Enfoque de la Investigación	20
5.3 Tipo de Investigación	20
5.3.1 De Campo	20
5.3.2 Exploratoria	20
5.3.3 Descriptiva	20
5.4 Diseño de Investigación	20
5.5 Métodos de Investigación	21
5.5.1 Deductivo	21
5.5.2 Inductivo	21
5.5.3 Analítico	21
5.5.4 Sintético	21
5.6 Técnicas, Herramientas y Recursos	21
5.6.1 Observación	21
5.6.2 Investigación Documental	21
5.6.3 Encuestas	22
5.7 Población	22
5.8 Procesamiento y Análisis de Datos	22
6. Resultados.....	27
6.1 Objetivo 1. Caracterizar la Actividad de Venta al por Menor de Productos de Panadería, Confitería y Repostería en Establecimientos Especializados del Cantón Loja, Para Definir los Factores Claves de Éxito del Sector Empresarial.....	27
6.1.1 Descripción de las Particularidades del Sector	27
6.1.1.1 Sector CIIU al que Pertenece	27
6.1.1.2 Actividad Económica	27
6.1.1.3 Generalidades de la Actividad de Venta al por Menor de Panaderías, Confiterías y Reposterías	27
6.1.1.4 Proveedores Mayoristas	28
6.1.1.5 Productos Principales y Secundarios	29
6.1.1.6 Barreras de Entrada al Sector de Panadería	30
6.1.2 Cuantificación de los Actores del Sector	31

6.1.2.1 Ranking por Tamaño de los Actores del Sector de Venta al por Menor de Productos de Panadería, Confitería y Repostería	31
6.1.2.2 Participación de Mercado del Sector Estudiado	32
6.1.3 <i>Cuantificación del Perfil del Cliente Potencial del Sector</i>	33
6.2 Objetivo 2. Establecer los Indicadores de Desempeño Empresarial de la Subclase de Actividades de Venta al por Menor de Productos de Panadería, Confitería y Repostería en Establecimientos Especializados del Cantón Loja, Para Facilitar el Acopio de Información Primaria	34
6.2.1 <i>Factores Claves de Éxito de la Actividad de Venta al por Menor de Productos de Panadería, Confitería y Repostería</i>	34
6.2.2 <i>Indicadores de Desempeño de la Actividad de Venta al por Menor de Productos de Panadería, Confitería y Repostería en Comercios Especializados</i>	37
6.2.2.1 Calidad de los Productos	37
6.2.2.2 Imagen e Higiene	38
6.2.2.3 Venta Estacional	39
6.2.2.4 Precio y Costo	39
6.2.2.5 Personal Capacitado	40
6.2.2.6 Atención al Cliente y Venta Eficiente	41
6.2.2.7 Gestión y Administración	42
6.2.2.8 Indicadores Para Proveedores	43
6.3 Objetivo 3. Determinar las Estadísticas y los Promedios de la Subclase de las Actividades de Venta al por Menor de Productos de Panadería, Confitería y Repostería en Establecimientos Especializados del Cantón Loja con Información Primaria y Secundaria ...	44
6.3.1 <i>Tabulación de Resultados</i>	44
6.3.1.1 Recursos Humanos	44
6.3.1.2 Producción	46
6.3.1.3 Precios del Mercado	47
6.3.1.4 Procesos Internos	48
6.3.1.5 Perspectiva Financiera	52
6.3.2 <i>Estadísticas y Promedios de la Industria</i>	54
6.3.2.1 Equipo de Producción Capacitado	54
6.3.2.2 Gestión y Administración de Compras	56
6.3.2.3 Gestión de Ventas	61
6.3.2.4 Imagen e Higiene	65
7. Discusión	70
8. Conclusiones	72
9. Recomendaciones	73

10. Bibliografía	74
11. Anexos	78

Índice de Tablas

Tabla 1. Aspectos para medir en un diagnóstico.....	3
Tabla 2. Estructura detallada de la clasificación internacional industrial uniforme	11
Tabla 4. Principales proveedores del sector.....	23
Tabla 5. Barreras de entrada al sector.....	25
Tabla 6. Ranking a nivel nacional por tamaño de activos del sector con fecha de corte del año 2022.....	27
Tabla 7. Distribución y participación de la actividad de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en comercios especializados de la provincia Loja.....	27
Tabla 8. Distribución de comercios de la actividad G4721.05 dentro del cantón Loja.....	28
Tabla 9. Caracterización y cuantificación de los clientes potenciales del cantón Loja.....	29
Tabla 10. Factores claves del éxito del sector de la actividad de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en comercios especializados.....	30
Tabla 11. Indicadores aptos para medir la calidad de los productos.....	32
Tabla 12. Indicadores aptos para medir imagen e higiene de los actores del sector.....	33
Tabla 13. Indicadores dispuestos para conocer cuál es la evolución de las ventas y productos.....	34
Tabla 14. Indicadores dispuestos para conocer la competitividad en el mercado.....	35
Tabla 15. Indicadores aptos para medir el desempeño de los empleados capacitados.....	35
Tabla 16. Indicadores aptos para medir la atención al cliente y venta eficiente.....	36
Tabla 17. Indicadores aptos para medir el desempeño en la gestión y administración del sector	37
Tabla 18. Indicadores aptos para medir la relación con los proveedores.....	39
Tabla 19. Recolección de datos provenientes de los recursos humanos.....	40
Tabla 20. Datos recolectados de la producción.....	41
Tabla 21. Promedios de los precios de productos.....	42
Tabla 22. Procesos internos.....	43
Tabla 23. Datos de la perspectiva financiera.....	47
Tabla 24. Estructura financiera promedio.....	49
Tabla 25. Resumen de las estadísticas y promedio de los indicadores.....	63

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de competencia de cinco fuerzas de Porter	12
Figura 2. Modelo de competencia de cinco fuerzas de Porter	29
Figura 3. Proveedores	50
Figura 4. Método de pago de las empresas	50
Figura 5. Método de pago de las empresas	51
Figura 6. Factores de éxito según propietarios de las empresas	51
Figura 7. Promedio de la industria del índice de capacitación del personal de producción	55
Figura 8. Promedio de la industria de productividad por vendedor	56
Figura 9. Promedio de la industria de la prueba ácida	57
Figura 10. Promedio de la industria sobre el indicador de capital de trabajo	58
Figura 11. Promedio de la industria de rotación de inventario	59
Figura 12. Promedio de la industria de la rotación de los productos	59
Figura 13. Promedio de la industria sobre el endeudamiento del activo	60
Figura 14. Promedio de la industria del margen de utilidad neta	61
Figura 15. Promedio de la industria sobre la rentabilidad de los activos (ROA)	62
Figura 16. Promedio de la industria de la rentabilidad sobre el patrimonio	62
Figura 17. Promedio de la industria de ventas por cada metro cuadrado	63
Figura 18. Promedio de la industria de precios sobre productos de panificación	64
Figura 19. Promedio de la industria de precios sobre productos de repostería	64
Figura 20. Promedio de la industria del manejo de la materia prima	65
Figura 21. Promedio de la industria del almacenamiento de la materia prima	66
Figura 22. Promedio de la industria sobre el manejo de equipo de protección personal	67
Figura 23. Promedio de la industria sobre la higiene del área de producción	67
Figura 24. Promedio de la industria sobre la distribución de los productos en el área de ventas	68

Índice de Anexos

Anexo 1. Modelo de afiche de sensibilización.....	73
Anexo 2. Modelo de afiche socialización de los resultados.....	73
Anexo 3. Modelo de encuesta a las empresas del sector.....	74
Anexo 4. Modelo de ficha de observación.....	80
Anexo 5. Matriz base de indicadores de desempeño no financieros del sector de panaderías, confiterías y reposterías.....	82
Anexo 6. Matriz base de indicadores de desempeño financieros del sector de panaderías, confiterías y reposterías.....	84
Anexo 7. Resultados previos del indicador de prueba ácida.....	85
Anexo 8. Resultados previos al indicador de rotación del inventario.....	86
Anexo 9. Resultados previos del indicador de margen de utilidad.....	87
Anexo 10. Resultados previos del indicador de ingresos por metro cuadrado.....	88
Anexo 11. Certificado de inglés.....	88

1. Título

Diagnóstico sectorial de la actividad de la venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja.

2. Resumen

El diagnóstico sectorial tiene como propósito dar a conocer información exhaustiva sobre el rendimiento de empresas de un sector en específico de la industria. Estos resultados financieros y no financieros permiten a quienes conforman el sector de estudio tomar decisiones informadas, establecer oportunidades de crecimiento y comparar su posición con la competencia. Dentro de este contexto, la presente investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico sectorial de la actividad de venta de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja. La metodología empleada fue un enfoque mixto que combina métodos documentales, de campo, con un alcance exploratorio y descriptivo; se realizó la recolección de información a través de la aplicación de 25 cuestionarios a los propietarios de comercios que se encuentran en el sector de estudio. Como resultado de la investigación se evidenció un alto nivel de competencia en los comercios del mismo sector. Además, se recopiló información sobre los productos principales y secundarios que ofrece este sector, de igual manera, las diferentes características relevantes; por otro lado, se estableció una base de potenciales clientes en la cual, se incluyen las familias conjunto a la población económicamente activa que busca productos de calidad, novedosos y precios acordes a sus diversos presupuestos. Finalmente, se establecieron indicadores de desempeño empresarial para el sector enfocándose en sus factores clave de éxito, los cuales fueron una planta de trabajo capacitada y productiva, una gestión de la parte administrativa eficiente, ventas, precios, imagen e higiene. Como conclusión, los resultados serán de utilidad para el sector de estudio sugiere que, las empresas en el sector de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados en el cantón Loja desempeñan un papel crucial en el desarrollo local, manteniendo un buen rendimiento organizacional y experimentando una demanda en constante crecimiento.

Palabras Claves: comercio, diagnóstico, empresas, panaderías, sector.

2.1. Abstract

The purpose of the sectoral diagnosis is to provide exhaustive information on the performance of companies in a specific sector of the industry. These financial and non-financial results allow those who make up the study sector to make informed decisions, establish growth opportunities and compare their position with the competition. Within this context, the objective of this research is to carry out a sectoral diagnosis of the activity of selling bakery, confectionery and pastry products in specialized establishments in the Loja canton. The methodology used was a mixed approach that combines documentary and field methods with an exploratory and descriptive scope; Information was collected through the application of 25 questionnaires to business owners located in the study sector. As a result of the investigation, a high level of competition was evident in businesses in the same sector. In addition, information was collected on the main and secondary products offered by this sector, as well as the different relevant characteristics; On the other hand, a base of potential customers was established which includes families as well as the economically active population that seeks quality, innovative products and prices according to their various budgets. Finally, business performance indicators were established for the sector focusing on its key success factors, which were a trained and productive workforce, efficient administrative management, sales, prices, image and hygiene. In conclusion, the results will be useful for the sector, the study suggests that companies in the retail sector of bakery, confectionery and pastry products in specialized establishments in the Loja canton play a crucial role in local development. maintaining good organizational performance and experiencing constantly growing demand.

Keywords: *bakeries, commerce, companies, diagnosis, sector.*

3. Introducción

Los conocidos diagnósticos sectoriales dan a conocer una perspectiva informada de información verificada y real que tiene como objetivo examinar el desempeño de las empresas en un sector específico para luego compararse entre sí. Además, la revisión de los indicadores de desempeño empresarial y el promedio industrial ayuda a identificar aquellas empresas que están mejor posicionadas en el mercado, de esta manera brindando la oportunidad de tomar acciones y mejorar la competitividad junto a los rendimientos en el mercado (López et al., 2021).

Se debe de señalar que, dentro de la literatura investigada, hay una ausencia de este tipo de estudios, o si bien llegan a ser demasiado amplios otros no contienen suficiente información relevante de los diagnósticos sectoriales (López et al., 2021).

En contraste con lo anterior mencionado, Beltrán y Casabuenas (2015) manifestaron que en Latinoamérica hay una notable falta de documentación sobre diagnósticos sectoriales y la metodología para su correcta realización, por lo cual las entidades y organizaciones que tengan como objetivo crear medidas y estrategias para el desarrollo empresarial no cuentan con la información necesaria.

Ante lo expuesto, los países que han desarrollado diagnósticos sectoriales son pocos, de esta manera, haciendo que su economía se desarrolle correctamente. De igual manera, en Ecuador las ciudades que han desarrollado estas investigaciones son muy pocas. En particular, dentro del cantón Loja la realización de diagnósticos sectoriales han sido muy recientes tal como es el caso de la actividad de la venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja. Este sector tiene un papel fundamental en el desarrollo económico actual por la notable relevancia de la panadería, confitería y repostería en la vida cotidiana del cantón Loja. En una época en la cual las preferencias nutricionales y el requerimiento de productos con un nivel de calidad encima de las expectativas son estándares actuales.

De tal manera que un estudio minucioso de este sector se vuelve relevante para poder obtener información objetiva y cuantificable sobre el desempeño de las organizaciones de las panaderías, confiterías y reposterías en el cantón Loja brindará para que los propietarios tengan la oportunidad de tomar decisiones con información real y demostrable, determinar oportunidades de crecimiento en el mercado y prever posibles amenazas.

Por consiguiente, tener información actualizada y real sobre la situación actual de los sectores económicos mediante un diagnóstico sectorial permite evaluar posibles fortalezas y debilidades con la finalidad de aprovechar las oportunidades dentro del mercado. (Aranda, 2022). De esta forma, la pregunta de investigación planteada es: ¿En qué condiciones se encuentran las empresas dedicadas a la venta al por menor de productos de panadería,

confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja, que permitan determinar el desempeño organizacional de dicho sector?

Así, para el desarrollo de la investigación se planteó un objetivo general el cual es: Realizar el diagnóstico sectorial de la actividad de venta de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja. Para dar cumplimiento a este objetivo general se plantearon objetivos específicos: Caracterizar la actividad de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial. Como siguiente objetivo se planteó: Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la subclase de actividades de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja, para facilitar el acopio de información primaria. Finalmente, como último objetivo se estableció: Determinar las estadísticas y los promedios de la subclase de las actividades de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja con información primaria y secundaria. Dentro de la investigación se estableció que el alcance fue para aquellos comercios especializados en panadería y repostería con más años de trayectoria dentro del sector, además de mencionar que las limitaciones fue que al haber una gran cantidad de estos comercios habría datos atípicos o que no encajaran dentro de los resultados; de igual manera, una gran limitación se encontró en las bases bibliográficas, puesto que no existe estudios previos del sector. Así mismo, la falta de actualización de datos en el catastro oficial del Servicio de Rentas Internas (SRI) sobre los comercios existentes en el área de estudio.

Siguiendo la normativa del Reglamento de Régimen Académico de la UNL, la estructura de la investigación se desarrolla de la siguiente manera : **Título** el cual describe el tema y alcance de la investigación, **Resumen de la investigación** que se presenta en idioma español e inglés conjuntamente con las palabras claves que son las de mayor relevancia, la **Introducción** que busca familiarizar al lector con el desarrollo de la investigación, el **Marco Teórico** que incluye la fundamentación teórica que aborda los antecedentes del tema de estudio, la fundamentación conceptual más relevante y la fundamentación legal de la investigación, la **Metodología** en la que se describe el área de estudio, los métodos, tipos, técnicas, población de estudio, muestra a investigar, la recolección de información, el tratamiento de datos, operacionalización de variables de estudio y el proceso de la investigación, **Resultados** es el desarrollo y cumplimiento de los objetivos específicos, **Discusión** donde se contrasta los resultados con las teorías y resultados de otras investigaciones previas, **Conclusiones** que se fundamentan en los puntos más relevantes y resultados obtenidos de cada uno de los objetivos específicos, seguidamente se redactan las **Recomendaciones** en base a las conclusiones, **Bibliografía** que describe las fuentes de

consultas utilizadas en el estudio y finalmente los **Anexos** donde se presentan las herramientas, técnicas complementarias e información secundaria de la investigación.

4. Marco Teórico

4.1. Evidencia empírica

4.1.1 Evidencia internacional

En la Unión Europea, específicamente España, se llevó a cabo un diagnóstico direccionado a los sistemas de innovación, dentro de los cuales se enfocan en factores claves como recursos y capitales que se terminarían usando en dichos sistemas. De igual manera, se llevó a cabo un registro del progreso comparándolo con otros sistemas empleados. Dando como resultado hubo una excepcional mejora en el desempeño del sector público, no obstante, se concluyó que la economía española es inferior en términos de innovación (Galaso, 2015).

De igual manera, en el país de Argentina, se aplicó un diagnóstico al sector de textiles con la finalidad de estudiar y analizar la estructura de la economía argentina para así darle más eficiencia al uso de energía y poder disminuir el uso de esta. El estudio tuvo como conclusión principal que este sector de la economía se encuentra en una gran problemática la cual se expresa en una baja importante de las ventas, esto debido a la alta inflación del país, además, se puede destacar el aumento significativo de los servicios públicos, por lo cual, las personas priorizan estos gastos (Iñiguez, 2019).

En la región africana, específicamente Costa de Marfil se llevó a cabo una investigación centrada en un diagnóstico sectorial al sector de semillas de arroz para denotar las principales dificultades que atraviesa este sector para posteriormente crear propuestas y estrategias que logren impulsar el desarrollo del sector. El estudio dio como resultado principal que las autoridades del país sujeto de estudio intervengan en la propuesta y creación de estrategias para el sector de las semillas de arroz (Noumouha y Ghislain, 2021).

4.1.2 Evidencia regional

En Colombia se realizó una investigación que tuvo como objetivo la realización del diagnóstico sectorial de empresas de caucho. En esta investigación se determinó factores de éxito del sector sujeto de estudio, además de la competencia existente en el mercado. Los resultados del estudio concluyeron que este sector debe priorizar la inversión en nuevas tecnologías y la sostenibilidad en conjunto con los demás sectores económicos del país (Contreras y Mesa, 2021).

En otro país vecino de Perú, se llevó a cabo una investigación el cual fue un diagnóstico sectorial que se enfocó el sector primario de la ganadería. El estudio se enfocó dentro de la cadena de producción de leche con el objetivo de verificar cómo incide en la economía y desarrollo del país, de igual manera, la rentabilidad y competitividad del sector sujeto de estudio. Los resultados principales arrojaron como conclusión que la demanda producidos por este sector es demasiado baja, de esta manera el país se ve en la necesidad de importar este producto, además de que, la baja industrialización del sector constituye en

una limitación para la productividad y el desarrollo de este sector en específico, además, se debe resaltar que el sector puede con el financiamiento correcto puede tener una acrecentada productividad (Gaviola y Gutiérrez, 2020).

Nuevamente en el país de Colombia se realizó un estudio direccionado al sector de productos farmacéuticos y electrodomésticos enfocados en un diagnóstico sectorial tuvo el objetivo de reconocer aquellos factores incidentes para la toma de decisiones. Dando como resultado una metodología para la aplicación de diagnósticos sectoriales en el país (López et al., 2021).

4.1.3 Evidencia nacional

En Ecuador se llevó a cabo un diagnóstico sectorial en base al sector de venta de computadoras y electrónicos con la finalidad de proporcionar información estadística de este sector y de igual manera que las demás empresas puedan compararse entre sí evaluando los diferentes factores de éxito del sector mediante indicadores que proporcionan una visión sobre el desempeño de las empresas. Dando como resultado que las empresas de este sector tienen una gran liquidez por lo cual el nivel de endeudamiento resulta bajo, haciendo posible auto financiarse (Espinosa, 2023).

De igual manera se desarrolló un diagnóstico sectorial centrado en los laboratorios médicos usando diferentes indicadores de financieros y no financieros que dieron como resultado la identificación de varios factores de éxito de este sector. Como resultado de la investigación se determinó que este sector en un 50% no invierte en publicidad por lo cual no se está aprovechando los recursos de las empresas de este sector (Torres, 2023).

Una última investigación realizada en Loja que tiene como tema el diagnóstico sectorial del sector de productos farmacéuticos teniendo como objetivo emplear indicadores financieros y no financieros con los cuales se evalúa el desempeño de cada empresa y en este caso el sector estudiado, para posterior evidenciar cuales son los factores de éxito en este sector. Como conclusión de la investigación se dio como resultado que existe una gran competitividad por lo cual las empresas de este sector deben estar en constante innovación (Cordero, 2023).

4.2 Fundamentación conceptual

4.2.1 Diagnóstico

La palabra diagnóstico se denomina comúnmente la acción de analizar mediante un reconocimiento para determinar ciertas tendencias o de la misma manera encontrar una solución a un problema. Significados (Significados, 2023).

El diagnóstico debe de ser un estudio previo a una investigación o planificación que consiste en la recopilación de la información para su posterior ordenamiento, interpretación y obtención de conclusiones e hipótesis (Rodríguez, 2007).

El proceso de diagnóstico permite obtener un entendimiento más profundo de la situación actual o problema en específico. Facilita la identificación de las fortalezas y debilidades con el fin de poder prever posibles cambios en el entorno, lo que nos permitirá tomar acciones rápidas y apropiadas (Rodríguez, 2007).

4.2.1.1 Proceso para realizar un diagnóstico. Para López et al. (2021), un diagnóstico sectorial para que sea efectivo se deben de seguir parámetros establecidos y claros como dictan a continuación:

- Asociación de la zona y del sector que tenemos planeado investigar con el fin de establecer sus límites de alcance.
- Recolección de información, como específicas y generales en las cuales deben estar: geografía de la zona, estadísticas, informes, novedades, tendencias del mercado, entre algunas otras.
- Analizar el entorno externo de cómo se encuentra el ambiente político en esos países actualmente al igual que la tecnología. De igual manera, es importante saber cómo se encuentra la demanda y oferta del mercado.
- Conocer cómo se encuentra la competencia de un sector es importante para poder hacer comparaciones entre diferentes organizaciones o empresas para comprender diversas fortalezas o debilidades que tiene cada una de ellas.
- Una vez finalizado estos pasos el último es el planteamiento de conclusiones junto a sus estrategias para mejorar el sector acorde todos los hallazgos obtenidos.

En conclusión, con lo anterior mencionado el diagnóstico de un sector se deberá hacer por las funciones cruzadas de seis perspectivas que se muestran en la Tabla 1 con un instrumento de medición.

Tabla 1

Aspectos para medir en un diagnóstico

Aspecto a medir	Instrumentos necesarios
1. Entorno	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de las fuerzas externas claves ● Análisis de la cadena productiva al que pertenece la organización.
2. Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ● Matriz de perfil competitivo. ● Matriz evaluación de factores externos. ● Misión, visión, políticas, estrategias, objetivos, metas, cultura.
3. Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ● Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción. ● Cuestionario para evaluar si la organización es de alto rendimiento.

4. Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Balance general / Estado de resultados. ● Presupuesto. ● Indicadores e inductores.
5. Procesos internos (cadena de valor)	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema de investigación de mercado ● Cuestionario de satisfacción del cliente ● Indicadores e inductores. ● Indicadores e inductores.
6. Formación de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuestionario: ¿cómo es la logística en su empresa? ● Indicadores e inductores. ● Evaluación por competencias. ● Cuestionario de clima organizacional.

Nota. Adaptado de Vidal (2004).

4.2.1.2. Diagnóstico situacional. Este tipo de diagnóstico presenta procesos en los cuales se usan métodos y técnicas de investigación dentro de las organizaciones con el fin establecer cómo se encuentra dicha organización, según sea el caso solo se quedará en una investigación o se tomarán acciones correctivas.

Según Valarezo (2022), los diagnósticos permiten realizar una guía para el cambio de una organización según sean seleccionadas las técnicas más adecuadas para resolver o corregir los problemas en una organización.

Mientras que, Huilcapi y Gallegos (2020) manifiestan que los diagnósticos situacionales definen la dirección a tomar considerando la combinación de herramientas, decisiones, acciones, estrategias y el desarrollo de la organización para afrontar los problemas que se presentan tomando el menor riesgo posible al igual de los costos que esto implique.

4.2.1.3 Diagnóstico sectorial. El diagnóstico sectorial es un proceso en el cual se procesa información de manera analítica de un sector específico de la economía o la sociedad. Esto consiste en analizar y comprender la condición del sector, tendencias del mercado, fortalezas, debilidades, oportunidades y posibles o ya sobrepuestas amenazas presentes en el sector de estudio (Tiempo de negocios, 2017).

Santana et al. (2021) manifiestan que los diagnósticos sectoriales tienen una gran relevancia dentro de la toma de decisiones, políticas organizacionales, legales y creación de estrategias para el desarrollo tanto de la economía como de cada empresa.

4.2.1.3.1 Macroentorno. El macroentorno es el análisis del entorno y funciones de las empresas según las fuerzas externas que, aunque estas no intervengan directamente en las organizaciones pueden afectar sus estructuras sin poder ser controladas (Torreblanca, 2016).

El macroentorno de las organizaciones contiene varios factores, como lo son: económicos, políticos, demográficos, legales, tecnológicos, sociales, ambientales y

culturales. Según los factores antes mencionados las empresas deben de analizar la realidad en que se encuentra la institución.

- Análisis PESTEL.

Para Rosso (2014), el análisis PESTEL es la metodología usada para la delimitación de aquellos factores relevantes que proporcionan información para la toma de decisiones, creación de estrategias, medidas correctivas o sustitutivas según la tendencia de la organización.

Este análisis se puede enfocar en identificar posibles inconvenientes que la organización deberá enfrentar a largo plazo. Se deben de considerar las siguientes variables del macroentorno:

- 1) Política: según las regulaciones del sector estas pueden influir directamente o de igual manera los procesos legislativos de cada sector.
- 2) Economía: Según la posición económica en la que se encuentre tanto el sector como el país donde se encuentra puede influir en la toma de decisiones como lo son: crédito, gasto de los consumidores y la administración.
- 3) Sociedad: Es normal que la oferta y demanda de cierto sector se vea influenciada por las costumbres socioculturales de las personas, además, de tener que considerar la demográfica de cada país.
- 4) Tecnología: La común intervención de las nuevas tecnologías e infraestructuras han modificado totalmente los entornos de las diferentes organizaciones e instituciones (Rosso, 2014).

Para Amador (2022), el análisis PESTEL se caracteriza por considerar tanto las oportunidades como amenazas que se derivan de los factores ya antes vistos, de tal manera que, se puede tener una visión más general de las posibles acciones y medidas que una organización puede usar en el futuro.

El análisis PESTEL resulta una herramienta poco dificultosa de usar que permite analizar y comprender información vitalicia de las organizaciones (Kotler y Keller, 2006).

4.2.1.3.2 Microentorno. También catalogado como entorno específico, hace referencia aquellos factores que están directamente dentro de las organizaciones como su operación diaria y resultados. Los factores mencionados son:

- 1) Clientes: Este es una de las razones de ser de las instituciones, además, las organizaciones deben priorizar los estudios de mercado para saber dónde se encuentran las tendencias y además como es el comportamiento de la demanda de los clientes.
- 2) Competidores: Se las conoce como competidores o competencia directa aquellas organizaciones que proveen de los mismo servicios o productos a los

consumidores. Existen dos tipos de competidores, aquellos que ofertan productos y servicios similares o aquellos que ofertan productos y servicios sustitutos.

- 3) Proveedores: Estos son de suma importancia, ya que, estos proveen de los insumos y herramientas necesarias para el correcto funcionamiento de las organizaciones.
- 4) Reguladores: Estas son entidades dedicadas a llevar un control sobre las organizaciones. Lo normal es que se hallen dos tipos de reguladores, los primeros se concentran en organismos que responden a factores del macroentorno como el gobierno, ministerios, entre otros, los segundos son asociaciones de personas que influyen en el microentorno.
- 5) Aliados estratégicos: Constan de organizaciones o personas que facilitan la forma de trabajar de las empresas, de manera que, la distribución y venta sea más fácil (Conexión Esan, 2016).

- Las cinco fuerzas de Porter

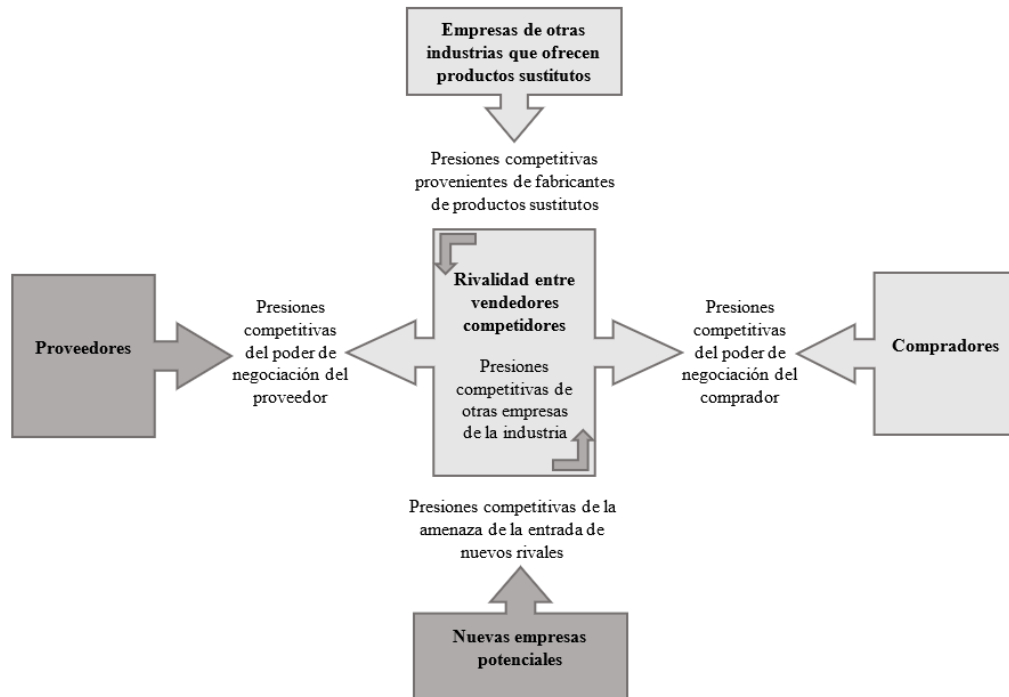
El modelo de Cinco Fuerzas de Porter es un modelo de análisis competitivo conformado por cinco fuerzas: los compradores, los proveedores, nuevos competidores, competidores existentes y productos o servicios sustitutos; estas fuerzas actúan en sinergia y definen la estructura de la industria y su capacidad para generar utilidades, por ejemplo, si las fuerzas son fuertes será difícil para las empresas alcanzar la rentabilidad promedio de la industria, en cambio, si las fuerzas son débiles las empresas tendrán mayor oportunidad de ser rentables (Porter, 2017).

Para Michaux et al. (2016), el modelo es eficaz porque permite comprender la industria y su naturaleza competitiva, identificar factores de rendimiento e influencia para la misma, y evaluar cómo los cambios afectan a su rentabilidad.

Por otro lado, para Thompson et al. (2012), el modelo de cinco fuerzas es una herramienta poderosa y la más usada para determinar las presiones competitivas de un mercado, evaluando la importancia y fortaleza de cada una de ellas. De acuerdo con este modelo, como se observa en la Figura 1, las fuerzas competitivas de un mercado afectan la rentabilidad de las empresas, desde una visión más amplia donde además de la rivalidad entre competidores se incluyen al ambiente competitivo cuatro fuentes coexistentes que a su vez también ejercen influencia sobre el mercado.

Figura 1

Modelo de competencia de cinco fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de Thompson et al. (2012).

A continuación, se detalla cada una de las cinco fuerzas de Porter según Fred (2013):

1) **Rivalidad entre empresas competidoras:** Es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Una empresa formula estrategias exitosas si estas a su vez le brindan una ventaja competitiva sobre las estrategias de la competencia. La modificación de las estrategias puede tener efectos en los precios, en la calidad y características del producto, en los servicios y garantías que ofrece, así como en la publicidad. La rivalidad entre empresas competidoras es intensa cuando las barreras de entrada son bajas y las barreras de salida son altas, cuando existe un gran número de compañías competidoras, cuando la demanda se reduce, cuando los precios caen, cuando las empresas tienen similitud en tamaño y capacidad de producción, entre otros factores.

2) **Entrada potencial de nuevos competidores:** La intensidad de la competitividad en una industria aumenta cuando es muy fácil para nuevas empresas entrar al mercado. El estratega debe permanecer atento al entorno y a la entrada de posibles nuevos competidores, observando sus movimientos y estrategias, de tal manera que pueda tomar las precauciones y acciones necesarias que permitan a la empresa hacer frente a la competencia fortaleciendo su posición, aprovechando al máximo sus fortalezas y oportunidades con el objetivo de disuadir a los nuevos participantes.

3) **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** La presencia de productos sustitutos hace que la competencia entre empresas sea más intensa, puesto que pone límite

al precio a cobrar antes de que el consumidor se cambie al producto sustituto, y a su vez este tope en el precio determina las ganancias máximas que las empresas pueden obtener. La magnitud o la fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir por la participación que el producto tiene en el mercado, por los planes de los rivales para aumentar la producción, sus proyecciones de crecimiento y ventas, y por sus planes de penetración del mercado.

4) Poder de negociación de los proveedores: La intensidad de la competencia en una industria se puede ver afectada por el poder de negociación de los proveedores cuando existen muchos proveedores, hay escasez de materia prima o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es demasiado alto. Las empresas deben buscar estrategias que les permitan obtener beneficios en conjunto con sus proveedores, ya que esto favorece la calidad, el desarrollo de nuevos servicios, reducir costos y exigir precios razonables que en el largo plazo mejoren la rentabilidad de todas las partes interesadas.

5) Poder de negociación de los consumidores: Los compradores representan una importante fuerza; pueden lograr que las empresas ofrezcan servicios adicionales con tal de mantener su fidelidad. Esta es la fuerza más importante de todo el modelo porque a menudo los clientes son especialmente importantes para los vendedores, quienes deben pensar constantemente en cómo conseguir su lealtad y evitar que cambien a productos sustitutos. Además, una caída en la demanda afecta directamente en las ganancias de las empresas.

4.2.2 Indicadores de Gestión

Los llamados indicadores de gestión no son más que la expresión cuantitativa de datos tomados para poder medir el desempeño de una organización como lo pueden ser los recursos de esta.

Para Ivette (2021), son los resultados de parámetros numéricos que tienen el objetivo de medir cómo es el desempeño de las organizaciones. De igual manera, manifiesta que gracias a los indicadores de gestión se facilita el análisis de cómo se encuentran las instituciones y acorde estos tomar medidas correctivas permanentes, temporales o sustitutivas con el fin de darle un correcto rumbo a las empresas.

Según Camejo (2012), para poder usar adecuadamente los indicadores de gestión la información recolectada deberá de ser:

- Medible: el indicador o medidor deberá de ser medible con datos cuantificables (numéricos) que reflejen la frecuencia de una cantidad.
- Entendible: el indicador debe de ser fácil de entender y reconocer para cualquier persona que haga uso de este.
- Controlable: en el momento de su aplicación el indicador tiene que poder ser controlable de acuerdo con los requerimientos y estructura de la organización.

A pesar de que los indicadores son muy útiles los valores obtenidos no son absolutos por lo que nos muestran información de cómo se ha manejado la organización anteriormente (Vidal, 2004).

Todos los parámetros anteriormente destacados sirven para que los indicadores logren el diseño de los objetivos a largo plazo en conjunto de metas y estrategias para detectar a tiempo fallas que conduzcan a posibles amenazas (Silva, 2009).

4.2.2.1 Función de los Indicadores. Para Camejo (2012), se supone que al no tener una medición sobre algo no se lo puede controlar, por lo cual no se la va a poder dirigir ni mejorar con el tiempo.

Comúnmente las organizaciones y empresas deben tomar decisiones y para tomarlas se necesita conocer la productividad, el desempeño, gestión, entre otras cosas de lo contrario se tomarán decisiones equivocadas que comprometan el bienestar de la organización.

La gestión y dirección de una organización resulta sumamente importante, por ende, el uso de los indicadores nos ayudará a conocer el estado actual de nuestra organización así mismo como definir si se necesitan medidas correctivas, la tendencia histórica y saber en qué situación de riesgo nos encontramos constantemente.

4.2.2.2 Cuadro de Mando Integral. Es considerado como una técnica y herramienta que facilita la gestión de información sobre cómo se llevan a cabo los objetivos propuestos acorde los indicadores, ya que, esto ayudará a la toma de decisiones (Kaplan y Norton, 2009).

- Promedios de la industria

Los promedios de la industria nos proporcionan información integral de cómo se encuentra una industria y en nuestro caso el sector estudiado (Finmodelslab, 2023). Todo esto nos da como resultado la recopilación de información de diversas instituciones.

Los datos que se recolectan de las instituciones que están en contacto con la economía se analizan y forman las estadísticas de la industria. Es así, como aquellos futuros inversores pueden tomar decisiones acordes a las estadísticas de la industria comparando diferentes empresas que se encuentren en el mismo sector de la economía o industria (Spiegato, 2021).

Por otro lado, Nair (2021) manifiesta que los promedios son la representación de los datos recolectados para posteriormente ser organizados y de esta manera comparar varias industrias o diversas organizaciones de un solo sector en específico.

4.2.3 Sector Económico

Los sectores económicos es la forma categorizada de una economía que agrupa todas las actividades productivas (Frederick, 2017).

Mientras que para Galán (2020), un sector económico es el resultado de la división de las actividades productivas y económicas de un país.

- División de los sectores

Para Frederick (2017), los sectores se dividen de la siguiente manera:

- Sector primario: Sector que obtiene productos directamente de la naturaleza para luego ser procesadas y comercializadas como materias primas.
- Sector secundario: Forma cadena con el primer sector para transformar la materia prima para crear distintos productos.
- Sector terciario: Este sector comprende la prestación de servicios necesarios para el funcionamiento de la sociedad.
- Sector cuaternario: Va de la mano con el anterior sector puesto que ofrece servicios a la sociedad, pero en este caso más especializado al conocimiento e intelecto de las personas.
- Sector quinario: Está ligada de la misma manera al sector terciario puesto que ofrece al público servicios, pero con la diferencia de que son sin fines de lucro. Este sector en pocas palabras sirve para el bienestar de la sociedad como: Salud pública, Educación pública, Policía, etc.

4.2.3.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) se ha aplicado desde hace más de cuatro décadas. El principal objetivo de la CIIU es distribuir correctamente las diferentes actividades de la economía de manera estadística (Instituto Nacional de Estadística y Censo 2012).

La tabla CIIU ha servido como una guía para los diferentes países que han creado su propia clasificación lo que se convierte en una importante herramienta para la comparación de datos a nivel nacional e internacional.

La utilidad del CIIU ha resaltado el campo de la clasificación de los bienes y servicios producidos en la economía de un país lo que ha servido como contraste para el comercio exterior, la distribución del ingreso, entre otras (Naciones Unidas, 2006).

A continuación, en la Tabla 2 se presenta la clasificación de las actividades productivas.

Tabla 2

Estructura detallada de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
A.	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
B.	Explotación de minas y canteras
C.	Industrias manufactureras
D.	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
E.	Suministro de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento
F.	Construcción
G.	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
H.	Transporte y almacenamiento

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
I.	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
J.	Información y Comunicación
K.	Actividades financieras y de seguros
L.	Actividades inmobiliarias
M.	Actividades profesionales, científicas y técnicas
N.	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
O.	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
P.	Enseñanza P.E
Q.	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
R.	Artes, entretenimiento y recreación
S.	Otras actividades de servicios
T.	Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
U.	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales

Nota. Tomado de Naciones Unidas (2006).

4.2.3.2. Clasificación nacional. Todos aquellos países que basen su clasificación en la CIIU han desarrollado su propia clasificación nacional. Este es el caso de Ecuador, adaptando la CIIU en una clasificación nacional de actividades económicas. Todos los sectores de la economía e industria han alineado sus operaciones según sus actividades económicas (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017).

4.2.3.3. Actividad de venta al por menor de productos de panadería, repostería y confitería en comercios especializados de acuerdo con el CIIU. En la clasificación CIIU de actividades se encuentra *venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados*, en esta sección se comprende artículos que conllevan una preparación o transformación de materia prima enfocada a personas o usuarios directos del producto y a usuarios institucionales o comerciales.

En el sector del análisis que será de las panaderías, confitería y repostería que se denomina según la clasificación CIIU: Venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados (INEC, 2012)

4.2.3.4. Sector de productos de panadería. Las panaderías son comercios especializados de elaboración y producción de un producto terminado a través del uso de materias primas, en este caso siendo como principal la harina de trigo (Bembibre, 2009).

4.2.4 Factores de éxito

Según Ynzunza e Izar (2021), la práctica ha evidenciado que en la experiencia de los emprendedores se entrelazan varios elementos, entre los factores estudiados asociados con los emprendimientos exitosos se incluyen el perfil del emprendedor, su perfil personal, el perfil educativo y experiencia anterior en la fundación y administración de empresas. También se

debe destacar las estrategias comerciales, la cual influye en los factores críticos del éxito del emprendedor, la calidad del servicio y la atención al cliente, la oferta de un producto de calidad a un precio competitivo, la disponibilidad de una estructura de apoyo sólida, así como estrategias efectivas de marketing y ventas. Además de ser constante en el área de trabajo, es importante mantenerse actualizado, entender el entorno y desarrollar una lista de contactos tanto sociales como empresariales. Además, se consideran aspectos estratégicos como el acceso a recursos (financieros, humanos, de información) y formar parte de una red de emprendedores.

Mientras que Thompson et al. (2018), manifestaron que los factores claves de éxito son aquellos que mantienen competitivas a las empresas dentro del mercado, estos se pueden reflejar como: las características del producto, la competencia, los recursos necesarios, la gestión administrativa, entre otras.

4.2.4.1 Métodos para identificar los factores claves de éxito. Para poder identificar los factores de éxito se identifican ciertos indicadores y para ello se toma en cuenta lo siguiente:

Se establece un conjunto de indicadores clave para medir el factor crítico a lo largo del tiempo y se define el proceso de recopilación y análisis de datos. Los gerentes reciben solo los indicadores que se desvían de lo normal, permitiéndoles enfocarse en áreas problemáticas. Se priorizan datos cuantitativos, más fáciles de obtener, a pesar de la necesidad de flexibilidad para comprender indicadores cualitativos más subjetivos asociados a los factores críticos de éxito (Villegas, 2005).

4.3 Fundamentación legal

4.3.1 Resolución que rige la obligatoriedad de llevar contabilidad.

Según el Servicio de Rentas Internas (2015), la contribución obligatoria mediante los tributos se entiende como un vínculo entre las personas y el Estado, por el cual, estas aportan a la sociedad mediante los pagos de los impuestos. Estos impuestos pueden ser de carácter: personal, organizacional, institucional y empresarial.

4.3.1.1. Servicio de Rentas Internas (SRI). Esta institución es autónoma, que se encarga del manejo y administración de la recolección o recaudación de los tributos(impuestos), esta entidad tiene como papel fundamental la lucha contra la evasión de impuestos además de las malas prácticas tributarias. De igual manera, esta institución dicta y concluye la política tributaria revisada por el ejecutivo del país (SRI, 2023).

4.4 Marco histórico

4.4.1. Historia y evolución de la panificación

Nuestros ancestros descubrieron que los granos de cereales al ser pulverizados y posteriormente mezclados con agua para obtener una masa que cocida al fuego sobre piedras se convierten en un alimento mucho más fácil de digerir, dando como resultado lo

que hoy conocemos como pan (Seoane, 1997). Se considera este como el primer acercamiento de la humanidad con la planificación.

Fue en Egipto alrededor del año 3000 a.C. cuando por el descuido de un artesano se elaboró el “pan moderno”. Este artesano olvidó hornear un pedazo de masa y para evitar ser castigado por su amo, decidió mezclar la masa que había fermentado con la nueva, dando como resultado un pan mucho más suave. Este proceso se fue mejorando con los años y para 1000 a.C. Se consiguió separar la levadura de la cerveza que luego es agregada directamente al pan. Además, es importante reconocer la labor de los egipcios en la creación de hornos, logrando así hornear varios panes a la vez (Fierro y Herrera, 2018).

El pan desde su origen ha sido un componente fundamental en la historia y desarrollo de la humanidad, habiendo acompañado al hombre a lo largo de los años en muchos sucesos históricos como conquistas, descubrimientos y revoluciones, se convirtió en hasta lo que hoy en día es la panificación con una gran variedad de productos para todos los gustos (El tiempo, 2002).

La panadería, como uno de los establecimientos más arraigados y apreciados, ofrece una amplia gama de productos, siendo conocida por ofrecer artículos asequibles, destacando especialmente por sus precios económicos en el caso del pan. Una de las cualidades fundamentales de una panadería radica en la frescura de sus productos, los cuales son preparados y comercializados en el transcurso del mismo día para evitar que, de lo contrario, se endurezcan y pierdan su sabor con el paso del tiempo trigo (Bembibre, 2009).

A lo largo de la historia, la panadería ha desempeñado un papel crucial en la cultura y la gastronomía a nivel mundial. Además, se ha consolidado como una alternativa saludable para aquellos que buscan opciones más beneficiosas en comparación con los alimentos procesados. Los panes integrales y los productos sin gluten representan tan solo algunas de las alternativas disponibles en las modernas panaderías (Estudio Anamar, 2023).

5. Metodología

5.1 Localización

La presente investigación se desarrolló en las parroquias del cantón Loja, el cual tiene una superficie de 1 928 km² , sus coordenadas son 3°59'00"S 79°12'00"O está ubicado al extremo sur oriental del Ecuador, limita al norte con el cantón Saraguro, al sur y este con la Provincia de Zamora Chinchipe y al oeste con la parte alta de la provincia de El Oro y cantones de Catamayo.

5.2 Enfoque de la Investigación

La investigación tuvo un enfoque mixto, en otras palabras, se aplicó un enfoque cualitativo y el cuantitativo, el primero fue para la caracterización de la actividad de venta al por menor de panadería y sus derivados, posteriormente, para hallar los factores de éxito para lograr establecer los indicadores de desempeño empresarial, y el segundo para crear las estadísticas y promedios de la industria por medio de la compilación de datos, tabulación de las encuestas y por último el análisis de la recopilada.

El diseño cualitativo es normalmente flexible ya que, no emplea el manejo estadístico riguroso, ya que, este se enfoca principalmente en el desarrollo o proceso que a la propia obtención de resultados (Reyes, 2022).

Mientras que el diseño cuantitativo no es flexible al contar con datos numéricos.

5.3 Tipo de investigación

5.3.1 De campo

La investigación fue de campo, ya que, se recolectó información primaria de carácter cualitativo (por medio de la observación) y cuantitativa (por medio de cuestionarios y entrevistas), de tal manera que, se recolectó información directamente de la realidad en relación con aspectos financieros y no financieros de las empresas a estudiar (Reyes, 2022).

5.3.2 Exploratoria

La investigación fue de carácter exploratorio, ya que, es un tema de investigación nuevo en el contexto local y nacional no se lo tiene significativamente definido, por lo que es un tema nuevo de investigación en el cantón Loja del Ecuador.

5.3.3 Descriptiva

La investigación fue de tipo descriptiva debido a que, se caracterizó el sector de estudio, además, se clarificaron los factores claves de éxito e indicadores de desempeño empresarial.

5.4 Diseño de investigación

La investigación tuvo un diseño transversal ya que, se estudió una población en concreto durante una etapa determinada para poder recopilar información sobre la administración de los comercios que permita levantar promedios y estadísticas de la industria panadera (Hernández y Mendoza, 2020).

5.5 Métodos de investigación

Para el cumplimiento de los objetivos específicos planteados en la investigación se aplicó los siguientes métodos:

5.5.1 Deductivo

El método deductivo tiende desde una idea general hacia una particular por lo que, este implica exactitud y conocimiento (Baena, 2017).

El enfoque deductivo posibilitó la conclusión de aquellos indicadores de rendimiento empresarial en el sector estudiado mediante la revisión de fuentes bibliográficas, de esta manera culminando el segundo objetivo establecido.

5.5.2 Inductivo

La inducción consiste principalmente en la observación de los fenómenos, lo que lleva a una generalización a los casos particulares. De tal manera la inducción es probabilidad del suceso (Baena, 2017).

El enfoque inductivo facilita la recopilación de datos primarios y secundarios sobre aspectos financieros y no financieros de cada empresa específica. Esto permitirá tabular información y generar estadísticas y promedios que caractericen la industria de ferretería en el cantón Loja, cumpliendo de esta manera con el tercer objetivo planteado.

5.5.3 Analítico

El enfoque analítico se utilizó para desglosar tanto los indicadores financieros como aquellos no financieros, lo que posibilitó el estudio de su comportamiento. De esta manera, se analizó los resultados, creando las estadísticas y promedios de la industria, cumplimentó con el tercer objetivo previamente establecido.

5.5.4 Sintético

El método sintético ayudó a la formulación de conclusiones generales y específicas a partir de los resultados obtenidos dentro de la investigación, cumpliendo así con el tercer objetivo.

5.6 Técnicas, herramientas y recursos

5.6.1 Observación

La aplicación de la técnica de observación fue con el uso de fichas que permitió la recolección de información, teniendo como objetivo el estudio de las conductas de los sujetos que se evaluaron para que no se modifiquen sus acciones por nuestra presencia (Arrimada, 2021).

5.6.2 Investigación documental

La investigación tuvo un carácter documental, ya que, se centró en analizar los diversos fenómenos a lo largo de una etapa establecida en el tiempo. Hay que destacar que se basó en un enfoque documental que usó técnicas adecuadas para la examinación la documentación disponible, tanto directa como indirectamente relacionada, con el objetivo de

recolectar información que respaldó las teorías de los estudios en los fenómenos y procesos (Reyes, 2022)

Esto ayudó a la caracterización de la venta al por menor de productos de panadería, además de identificar los factores claves para el éxito y establecer los indicadores de desempeño empresarial.

5.6.3 Encuestas

La encuesta parte de la premisa que, si necesitamos información veraz tenemos que recolectarla personalmente para que las conclusiones sean más objetivas (Reyes, 2022).

Esta herramienta se utilizó como instrumento para recopilar datos primarios, tanto financieros (monto de activos, endeudamiento, inversiones, etc.) como no financieros (número de empleados, proveedores, etc.) de los comercios analizados. Esta información se validó posteriormente para elaborar estadísticas y promedios de la industria.

5.7 Población y muestra

La población de estudio fue los 126 comercios de panaderías, confiterías y repostería que se encuentran en el cantón Loja, de acuerdo con el catastro de datos del Servicio de Rentas Internas (2023) que usa como método de clasificación a la CIIU. De la población total se procedió a tomar una muestra por conveniencia de 25 establecimientos por los criterios de: ubicación, tiempo en el mercado y volumen de ingresos.

5.8 Procesamiento y análisis de datos

Para el desarrollo del objetivo 1, se abordaron tres apartados, para el primer punto se revisó información de la CIIU, posterior se revisó bibliografía y observación de campo para determinar la distribución de los productos del sector, los proveedores, los tipos de productos y complementarios que ofertan.

En el siguiente apartado se hizo uso del ranking por empresas de la Superintendencia de Compañías para conocer las empresas más grandes del país dedicadas a este sector.

Para el último apartado del objetivo se caracterizó a los clientes para conocer los potenciales clientes en el cantón Loja calculado con ayuda del boletín del INEC emitido en el censo del 2011, además considerando la fórmula:

$$M = C(1 + i)^n$$

Donde:

M: población proyectada

C: población inicial en el período

i: tasa de crecimiento poblacional

n: tiempo en años

Dentro del desarrollo del objetivo dos se establecieron dos apartados, el primero siendo la definición de los factores claves de éxito, posterior la identificación de los indicadores de desempeño financieros y no financieros. Para el desarrollo del primer apartado se realizó una revisión bibliográfica sobre estudios enfocados a este sector, además de observación de campo y experiencia propia en el sector de estudio con lo cual se definieron los factores claves de éxito.

En el desarrollo del segundo apartado se apoyó en la bibliografía de varios autores para determinar cuáles son las ratios útiles para este sector.

Finalmente, para el desarrollo del objetivo 3 se evaluó toda información obtenida de la aplicación de las encuestas, gracias a esto se procedió a identificar los promedios generales y específicos por cada una de la pregunta tabulada.

Posteriormente se realizó analizar y crear las estadísticas de la industria mediante la aplicación de indicador de desempeño empresarial para la obtención de los resultados con sus debidas conclusiones.

A continuación, se muestra la Tabla 3 en donde se observan las variables y su respectiva operacionalización para la presente investigación.

Tabla 3*Operacionalización de variables*

Variable dependiente	Definición	Reactivo	Dimensión	Indicadores	Unidad de medida
Panaderías	Las panaderías son lugares de comercialización y elaboración de pan	Cantidad de panaderías ubicadas en el cantón Loja, con ayuda de información obtenida del Servicio de Rentas Internas	-Panaderías por parroquias -Ubicación de panaderías usadas en el estudio -Porcentaje de panaderías estudiadas	-Cantidad de panaderías usadas en el estudio: (Cantidad de panaderías estudiadas / Total de panaderías del cantón Loja) 100	Numérica Porcentaje
Variables independientes					
Rotación del inventario	El propósito de la rotación del inventario será señalar la velocidad con la que se venden los productos elaborados de estos comercios	-Registros de ventas de los comercios -¿Cuántas veces se repite la producción en el día?	-Facilidad para vender los productos elaborados en los comercios	-Producción no vendida en el día / Producción total - Materia prima usada / Materia prima comprada	Numérica Porcentaje
Variedad de productos	Es importante que los clientes encuentren más de una opción a los productos habituales, de tal manera que no tengan que volver a movilizarse a otros comercios para adquirir el producto extra que están buscando	-¿Qué productos prefieren los clientes? -¿Cuáles son los productos que representan mayor porcentaje en la producción total?	-Productos con mayor demanda entre la clientela -Satisfacción de los clientes respecto a la variedad de productos	-Cantidad elaborada de productos específicos / Total de producción	Porcentaje Numérica
Producción estacionaria	Este tipo de comercios tienen una gran venta de sus productos en general, sin embargo, existen	-¿Durante qué fechas la producción y ventas se ven aumentadas? -¿Durante estas fechas qué tipos de productos	-Meses con mayor producción y ventas -Productos más elaborados -Incremento de ventas por	-Ventas mensuales (cada uno) / Ventas anuales -Producción mensual (cada uno / Producción	Porcentaje

	fechas específicas del año donde las ventas se incrementan al igual que la producción, este puede ser de todos los productos en general o específicos	tienen mayor frecuencia de productos y ventas?	mes del año	anual	
Calidad	La calidad tanto de los productos ofertados en estos comercios como la de atención al cliente resulta fundamental para la fidelización de los clientes y creación de marca propia	<ul style="list-style-type: none"> -¿Suelen haber devoluciones de los productos? -¿Hay productos que presentan fallas de calidad? -¿Los clientes que adquieren los productos normalmente vuelven a regresar por más productos? 	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfacción de los clientes -Fidelidad de los clientes -Estándares de calidad en la producción 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de devoluciones / Total de producción -Producción no apta para el público/ Total de producción -Número de clientes que regresan / Total de clientes 	Numérica Porcentajes
Precios	Los precios deben de ser competitivos frente al mercado para que las diferentes clases sociales puedan acceder a productos de bajos precios, pero razonable calidad	<ul style="list-style-type: none"> -¿Sus precios son competitivos en relación con el mercado? -¿Sus precios reflejan la calidad de sus productos? 	<ul style="list-style-type: none"> -Promedio de precios que maneja el mercado -Precio calidad 	<ul style="list-style-type: none"> "Precios promedios del establecimiento / Promedio de precios de todo el sector Ingresos totales / Costo total de producción 	Numérico Porcentaje
Imagen del comercio	En lo que se refiere a imagen se refiere desde que se elabora el producto con normas de calidad e higiene hasta la venta del producto como la organización de cada uno para que visualmente sea atractivo ante los	<ul style="list-style-type: none"> -¿Se aplican estándares de calidad para la elaboración de los productos? -¿Se usa una favorecedora organización de los productos dentro del establecimiento? -¿Se ha creado una marca e imagen propia? 	<ul style="list-style-type: none"> -Creación de imagen y marca de los establecimientos -Estándares de calidad -Estándares de imagen e higiene 	<ul style="list-style-type: none"> -Manejo de materia prima -Almacenamiento de materiales -Equipos de Protección Anticontaminación para Trabajadores -Higiene General en el Área de Producción -Presentación de los productos -Zonificación y distribución 	Numérico -Se cuantifica mediante fichas de observación

compradores

			-Ubicación estratégica	-Número de clientes atendidos al día / Numero de transeúntes al día	Numérico Porcentaje
Ubicación	Mientras más accesible sea para los clientes la probabilidad de que las ventas aumenten son mejores al igual que la visibilidad en el mercado.	-¿El comercio está en una ubicación altamente transitada? -¿Es de fácil acceso para los clientes?		Tiempo promedio para atender un cliente / Número de clientes Total de metros2 del local comercial / Total de ventas Número de ventas / Número de clientes	

Nota. Elaboración propia

6. Resultados

Con base en el diagnóstico sectorial se presentan los resultados obtenidos de la investigación, de acuerdo con los objetivos planteados.

6.1 Objetivo 1. Caracterizar la actividad de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial

En la actualidad, las panaderías desempeñan un papel crucial al generar empleo tanto de manera directa como indirecta, lo cual constituye una contribución significativa a la economía nacional. En este contexto, se aborda la caracterización de la venta al por menor de panaderías, confiterías y reposterías en establecimientos especializados del cantón de Loja. Este análisis comprende la descripción detallada de las características particulares, la cuantificación de los actores involucrados junto con su perfil, y finalmente, el perfil y cuantificación de los potenciales clientes en el sector estudiado.

6.1.1 Descripción de las particularidades del sector

Para este apartado, se proporcionará toda la información esencial para detallar las características específicas asociadas a la venta al por menor de panaderías, confiterías y reposterías. Dentro de estas particularidades, se abordarán aspectos como la clasificación según la CIIU, la diversidad de productos ofrecidos, los principales proveedores en el sector, productos secundarios, y las barreras que podrían influir en el acceso a esta actividad económica.

6.1.1.1 Sector CIIU al que pertenece. Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU) Revisión 4.0, clasifica la actividad económica objeto de estudio en la sección G que es perteneciente a: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos y motocicletas, sub derivando en venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados. Dentro del nivel 6, identificada con el código G 4721.05, correspondiente a la "Venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados".

6.1.1.2 Actividad económica. Como principal actividad económica este sector se dedica a la fabricación de productos comestibles de panadería y pastelería con propósito de disponerlos a la venta para el público en general sin restricciones de ningún tipo

6.1.1.3 Generalidades de la actividad de venta al por menor de panaderías, confiterías y reposterías. Las panaderías y reposterías son empresas o más conocidos como locales comerciales que se dedican a la venta de productos de panadería derivados de la harina de trigo, el objetivo principal es la comercialización de los productos relacionados a panaderías y repostería, que incluyen diferentes tipos de panes, postres, galletería, entre diferentes productos.

También se puede mencionar sus procesos internos de este sector el cual puede ser: Compra de la materia prima para la elaboración, almacenamiento por tiempo de vida útil, elaboración de los productos comestibles y por último proceso de comercialización.

6.1.1.4 Proveedores mayoristas. Después del estudio de campo se pudo señalar los principales proveedores de materia prima para la producción del sector estudiado en el cantón Loja.

Todos los proveedores son aquellos que cumplen la función de suministrar de materia prima al sector para la elaboración de los productos, en el cantón Loja cuenta con una gran variedad de proveedores por lo que el acceso a materia prima no resulta complicado. A continuación, se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Principales proveedores del sector

Nombre comercial	Tipos de productos	Tipo de proveedor
Los paisas	Materias primas para panadería y pastelería	Internos
Fleischmann	Venta de insumos para panadería y pastelería	Interno
Romar	Suministros de panadería, especialmente de harina, manteca y margarina	Interno
Imelda de Jaramillo	Provisionamiento de productos de panificación como harina, manteca y margarina	Interno
Fagi	Insumos de repostería, especialmente galletas y chocolate	Externo
Balcázar Distribuidora	Huevos al por mayor	Interno

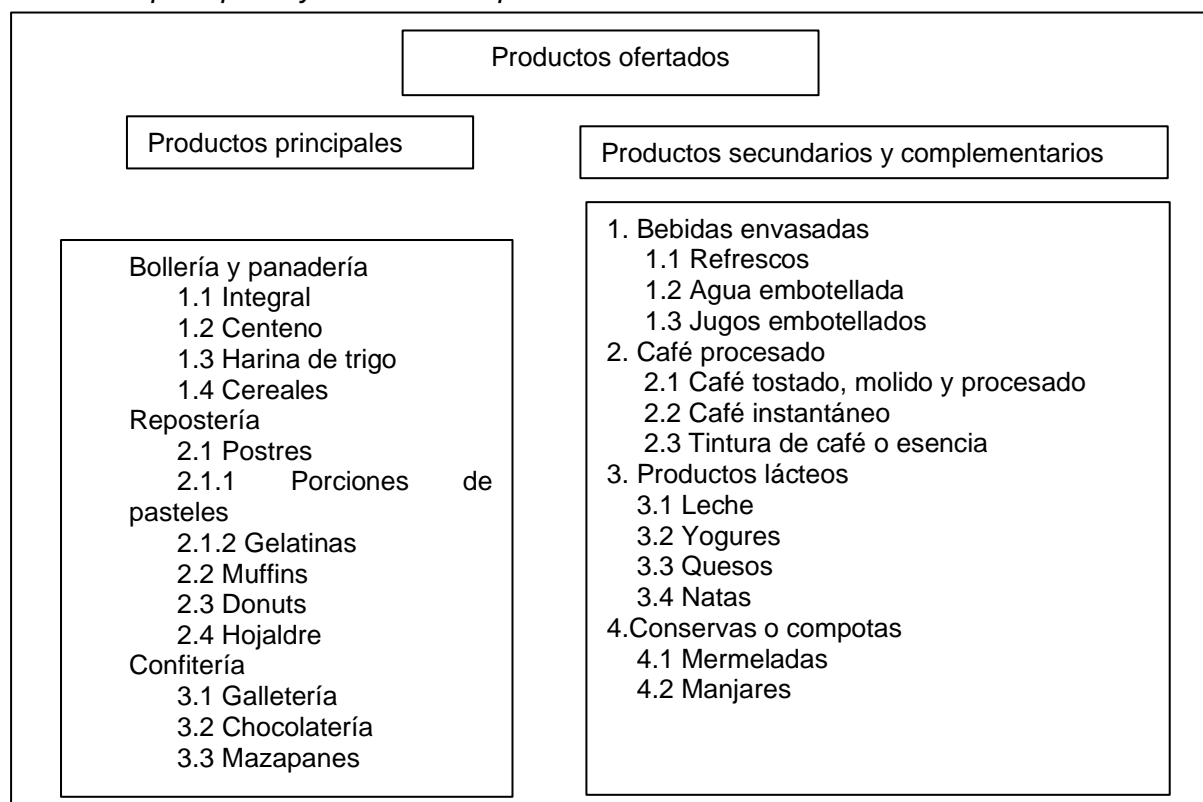
Nota. La actividad principal de todos los proveedores es comercializadora minorista y mayorista.

En la Tabla 4 se muestran los diferentes proveedores de insumos y materia prima para la producción del sector estudiado. En la tabla hay dos tipos de proveedores que son: internos y externos.

Los proveedores internos son aquellos que operan directamente en la ciudad y provincia de Loja, mientras que los proveedores externos son aquellos que operan fuera de la ciudad y provincia de Loja, pero aun así comercializan y distribuyen sus productos dentro de Loja.

6.1.1.5 Productos principales y secundarios. El sector de panaderías y repostería normalmente ofrece una gran variedad productos que son elaborados a base de harina de trigo.

De igual manera luego de varias visitas de campo se determinó cuáles son los productos secundarios que ofrece este sector, estos se presentan en la Figura 2 los productos que ofrece el sector de estudio.

Figura 2*Productos principales y secundarios que brinda el sector*

En la Figura 2 se dividió los productos de este sector en dos, por lo que los clientes usualmente con la compra de sus productos principales llevan productos complementarios para consumo propio.

6.1.1.6 Barreras de entrada al sector de panadería. Se tiene la creencia que este sector no tiene barreras de entrada, pero en la actualidad cuenta con varias que se deben tomar en consideración para ingresar en el sector. A continuación, se muestra en la Tabla 5 las diferentes barreras de entrada que tiene el sector.

Tabla 5*Barreras de entrada del sector estudiado*

Barreras de entrada	Descripción	Tipo de barrera	Impacto en la competitividad
Capital y financiamiento	Se requiere de una inversión bastante elevada para poder ingresar al mercado	Económica	Es limitante para quienes tienen recursos financieros limitados
Avances en tecnología	La modernización de herramientas e instrumentos es cada vez más notoria	Económica	Aquellos establecimientos que cuentan con infraestructura más moderna y equipada sostienen una mayor ventaja

Barreras de entrada	Descripción	Tipo de barrera	Impacto en la competitividad
Economía a escala o grandes volúmenes de producción	Al producir en mayor volumen los productos el costo se reduce	Económica	Los establecimientos que cuentan con una producción a mayor escala reducen sus costos, por lo que pueden ofrecer precios más competitivos
Imagen posicionada en el sector y mercado	Gran fidelidad de establecimientos ya posicionados en el mercado	Estratégica	Dificulta por parte de los clientes aceptar nuevos establecimientos en el mercado.

Nota. Adaptado de Vela et al. (2017).

Como primera barrera, se identificó el capital, puesto que se demuestra que para iniciar en este sector se necesita de una gran cantidad de financiamiento que van desde insumos, materiales, herramientas, infraestructura, maquinaria y equipo, entre otras.

Otra barrera de entrada consta en aquellos establecimientos ya posicionados dentro del mercado con años de experiencia que manejan un gran volumen de producción lo que ha permitido ofrecer precios al público más competitivos sin perder la calidad de los productos. De la misma manera al contar con más años dentro del sector cuentan con más prestigio y reputación dentro del mercado lo que dificulta la atracción de clientes para nuevos comercios de este sector.

6.1.2 Cuantificación de los actores del sector

La elección de realizar un muestreo por conveniencia en el contexto de panaderías se justifica por diversos factores que contribuyen a la eficacia y relevancia de la investigación. En primer lugar, la selección de panaderías ubicadas en áreas céntricas proporciona una visión representativa de aquellas que están más accesibles y pueden tener una mayor visibilidad para los clientes. Esto puede reflejar la dinámica del mercado local y la competencia entre panaderías.

Asimismo, optar por aquellas con un alto volumen de ventas, un mayor número de trabajadores y una amplia oferta de productos permite captar la diversidad y la vitalidad de las operaciones panaderas en la zona. Estas características pueden indicar no solo la popularidad de la panadería en la comunidad, sino también su capacidad para satisfacer una demanda significativa y ofrecer una variedad de productos, lo que puede ser crucial para entender las tendencias del sector.

La inclusión de panaderías con precios más competitivos añade un componente esencial al muestreo, ya que permite explorar la relación entre la estrategia de precios y el rendimiento del negocio. Esta información puede ser valiosa para comprender cómo los

precios influyen en la preferencia de los consumidores y en la posición competitiva de las panaderías en el mercado local.

Además, la consideración de proveedores con mejores precios agrega una dimensión adicional al análisis, permitiendo explorar cómo las relaciones con proveedores afectan los costos y, en última instancia, la rentabilidad de las panaderías seleccionadas.

En conjunto, la elección de realizar un muestreo por conveniencia basado en estos criterios específicos ofrece la oportunidad de obtener una visión completa y representativa del panorama de panaderías en la zona de estudio, abordando aspectos clave que impactan en su rendimiento y competitividad.

Esto nos da como resultado que el estudio se realizará en 25 empresas de este sector. Los cuales también se tomó su constancia en la base de datos actualizada del SRI.

6.1.2.1 Ranking por tamaño de los actores del sector de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería. En Ecuador la Superintendencia de Compañías dio a conocer resultados estadísticos a través de un ranking de compañías de las empresas con fecha de corte hasta el año 2022. Para la investigación se tomó en cuenta las empresas que constan en este ranking ya segmentadas con el código G4721.05. En el contenido de la Tabla 6 se observa el ranking nacional ya mencionado, dentro de la tabla se muestra que la mayoría se encuentran en la parte costera del país. En Ecuador las empresas dedicadas a este sector tienen promedios de 3 millones, 1 millón y 750 mil dólares americanos en activos.

Tabla 6

Ranking a nivel nacional por tamaño de activos del sector con fecha de corte del año 2022

Nombre de la empresa	Ciudad	Tamaño	Activos 2022
Donut House s.a.	Guayaquil	Grande	3 059 329,62
Jomasain S.A.	Guayaquil	Mediana	314 079,74
Bubbleboy S.A.	Guayaquil	Mediana	305 257,32
Garod S.A.S.	Guayaquil	Mediana	63 421,62
Inmobiliaria Zabulu S.A	Quito	Mediana	57 714,03
VALCOLATE S.A.S.	Tarifa	Mediana	8 838,36
MAKANUDO S.A.	Guayaquil	Mediana	8 000,00
Compañía comercializadora Adeucarpi cia. Ltda.	Quito	Pequeña	1 154 013,42
Didonato e hijos cia.ltda.	San Rafael	Pequeña	39 644,25
Bodegas García y Reinoso Cia. Ltda.	Quito	Pequeña	18 013,11

Nota. Tomado de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

6.1.2.2 Participación de mercado del sector estudiado. A nivel local del sector estudiado se evidencian todos aquellos sectores que participan en el mercado, a continuación, se muestra la Tabla 7 que representa la participación en el cantón de Loja según datos del SRI. La distribución de la división G con una participación del 58,6 % en la provincia,

del cual 2,08 % pertenece directamente a la actividad de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en comercios especializados del cantón Loja.

Tabla 7

Distribución y participación de la actividad de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en comercios especializados de la provincia Loja.

Nomenclatura	Cantidad	Participación (%)
Sección G: comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	21 600	58,6
División G 47: Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.	10 819	29,35

Por otro lado, se llevó a cabo trabajo de campo en el cual se pudo constatar e identificar de toda la base de datos 25 comercios dedicados a esta actividad para el estudio. A continuación, la Tabla 8 en donde se mostrará la distribución de los comercios de panadería.

Tabla 8

Distribución de comercios de la actividad G4721.05 dentro del cantón Loja

Parroquia	Cantidad de Empresas	Participación (%)
El Sagrario	18	72
El Valle	4	16
San Sebastián	3	12
Total	25	100

6.1.3 Cuantificación del perfil del cliente potencial del sector

Dentro de este apartado se tomará en cuenta la importancia de caracterizar y cuantificar tanto los potenciales clientes como el sector de estudio. Se tratará de identificar cuáles son los productos que se enfocan en las personas y sus necesidades acorde su condición socioeconómica.

Cuando se habla de la venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería, los clientes potenciales se pueden dividir en dos posibles categorías. En el primer caso, están los comercios minoristas que actúan como intermediarios dentro de la comercialización hacia los consumidores finales como lo son tiendas de barriales y cafeterías que se acceden a los productos de panadería y repostería para la venta. Por otro lado, se incluyen las personas naturales económicamente activas que conforman el núcleo familiar o no individuos sin una familia numerosa. El enfoque observado permitirá tener una visión más general y específica sobre los diferentes perfiles que tienen los clientes que participan en la actividad de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados, una vez estableciendo las bases para establecer el perfil de los clientes y adaptadas a las necesidades del mercado. En la Tabla 9 se realizó la

caracterización y cuantificación de los potenciales clientes del sector estudiado que son las familias del cantón. Dentro del cantón existen un aproximado de 75 652 familias.

Tabla 9

Caracterización y cuantificación de los clientes potenciales del cantón Loja

Cliente potencial	Características	Cuantificación
Familias	-Miembros con trabajo (PEA) -Más de dos integrantes -Ubicadas por todo el cantón -Compras en pequeño, mediano y gran volumen	75 652

Se ha decidido no tomar en cuenta aquellas organizaciones que realizan compras a este sector puesto que no son constantes como lo son las familias del cantón Loja.

6.1 Objetivo 2. Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la subclase de actividades de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja, para facilitar el acopio de información primaria

Para el alcance del objetivo 2, la primera instancia consiste en establecer aquellos factores que contribuyen al éxito del sector. Estos factores son vitales para entender cómo funciona el sector de estudio y porque es exitoso.

El principal propósito es reconocer aquellas variables que se encuentran asociadas a estos elementos, para posteriormente ser analizadas a través de los indicadores de desempeño, de tal manera que, se abarque factores financieros como no financieros.

6.2.1 Factores claves de éxito de la actividad de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería

Los factores determinantes de éxito revisados tienen similitudes con el sector de estudio, los factores identificados con similitudes son: La ubicación del local comercial, proveedores de insumos y materia prima, atención al cliente, equipo de trabajo debidamente capacitado, gestión financiera y administración. A continuación, se presenta la Tabla 10 sobre factores de éxito. Para la elaboración de esta se tomó en cuenta la matriz base (Anexos 5 y 6) en la cual se describió el sector y la actividad, de igual manera todos aquellos aspectos vitales del sector como valor que le aporta a la sociedad y los factores que generan valor.

Tabla 10

Factores claves del éxito del sector de la actividad de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en comercios especializados

Factor clave de éxito	Descripción	Sustento teórico
Variedad de producción	Para este sector resulta importante proporcionar una experiencia satisfactoria al ofrecer una amplia variedad de productos que se adapten a la necesidad de los clientes, especialmente en un entorno de gran competencia. En este contexto resulta crucial conocer cómo se relaciona la disponibilidad de una gran variedad de productos con la satisfacción de estos.	(Von Hausen Cárdenas, 2014)
Calidad del producto	Actualmente se necesita proporcionar productos de alta calidad para mantenerse competentes en un mercado intenso y competitivo. En este sentido el control de calidad se convierte en un proceso importante del sector.	(Aguado et al., 2022)
Buena imagen e higiene	En la actualidad es necesario crear valor visual y de la marca de las empresas dedicadas al sector. En este aspecto no solo influye la preferencia de los consumidores, sino que también moldea la manera en que se percibe la calidad y el valor de los productos ofrecidos.	(Ramos y Valle, 2020)
Producción estacionaria	Existen fechas específicas en las cuales la producción y por consecuencia los ingresos incrementan por lo cual, es de suma importancia tener conocimiento de cuáles son esos periodos de tiempo en el año para poder aprovecharlos y no dejar pasar desapercibidos.	Elaboración propia
Precios	Los consumidores son de distintas clases sociales por lo que resulta importante ofrecer precio calidad en los productos generando satisfacción en cualquier grupo social.	(Figuerola et al., 2020)
Ubicación estratégica proveedores	Para las empresas es totalmente indispensable ubicarse en zonas comerciales transitadas. Cuando las empresas tienen un o varios proveedores que sean capaces de brindar una amplia cantidad de recursos y con la capacidad de proveerlos en cualquier momento la empresa será capaz de cubrir lo pedido por su clientela.	(Miranda, 2022, p. 44) (Ferremayoreo, 2019)
Atención al cliente y venta eficiente	Al ser un sector el cual está en constante acercamiento con los clientes debe de considerar que el personal a cargo de las ventas tenga un protocolo de ventas y atención al público que van desde la manipulación de los productos hasta la comunicación con los clientes, dándole atención a todos los detalles.	(Elaboración propia)
Empleados capacitados	En todo tipo de empresas el personal de trabajo debe de estar motivado y en su pleno conocimiento sobre su área de trabajo con la finalidad de mejorar la calidad de los productos. Para mejorar la productividad se debe de llevar una buena práctica de manufactura, esto conlleva la higiene de todo el personal.	(Vásquez, 2019) (Torres, 2023)

Factor clave de éxito	Descripción	Sustento teórico
Gestión y administración	Se debe de precisar eficacia tanto de la parte operativa como administrativa para el correcto manejo de todos los recursos dentro de la empresa y no incurrir en desperdicios o errores.	(Torres, 2023)

6.2.2 Indicadores de desempeño de la actividad de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en comercios especializados

Se evaluarán los indicadores de desempeño en base a los factores claves de éxito del sector mostrados anteriormente. Estos indicadores se enfocarán en aspectos financieros y no financieros, ofreciéndonos la capacidad de comprender cómo se encuentra el sector de estudio y teniendo un acercamiento sobre la gestión y administración de este.

6.2.2.1 Calidad de los productos En la Tabla 11 se muestra los indicadores para contrastar la realidad de los productos y su calidad.

Tabla 11

Indicadores aptos para medir la calidad de los productos

Indicador	Objetivo	Unidad de medición	Fórmula
Devoluciones	Cuantificar el total de devoluciones de los productos por distintos motivos	Número	$\text{Número de devoluciones} / \text{Total de producción}$
Producción no apta para la venta	Entender la cantidad de productos que no cumplen con los estándares de calidad requeridos y, por lo tanto, no son adecuados para su comercialización.	Número	$\text{Producción no apto para la venta} / \text{Total de producción}$

Como primer parámetro se establece las devoluciones que medirá cuál es la cantidad de devoluciones de los productos por distintas cuestiones ya sean por el precio, sabor, presentación, frescura, entre otras.

Dentro del segundo parámetro se aborda únicamente la producción que no cumplió los estándares de calidad de los actores del sector sobre el total de producción

6.2.2.3 Imagen e Higiene. La imagen e higiene tiene que ver desde la recepción de los materiales en cómo son tratados y almacenados para posterior ser usados en la producción hasta finalizar en las ventas de los productos terminados.

De igual manera, la presentación de los productos debe de ser considerada para que sea atractivo a los clientes. En la Tabla 12 se muestran alrededor de seis indicadores para medir la imagen y presentación del sector.

Tabla 12*Indicadores aptos para medir imagen e higiene de los actores del sector*

Indicador	Objetivo	Unidad de medición
Manejo de materia prima	Conocer la manera en que la materia prima es abordada al momento de la producción	Escala de Likert
Almacenamiento de materiales	Identificar como los materiales a usar en la producción están siendo correctamente almacenados	Escala de Likert
Equipos de protección anticontaminación	Identificar si el personal que está directamente relacionada en la producción cuenta con los equipamientos necesarios	Escala de Likert
Higiene del área de producción	Conocer si el área de producción se encuentra en condiciones óptimas	Escala de Likert
Presentación de los productos	Conocer si los productos elaborados son atractivos a la vista de los clientes	Escala de Likert
Zonificación y distribución	Identificar si la distribución de los productos es adecuada para la visibilidad de los productos.	Escala de Likert

Nota. No se contempla ninguna fórmula ya que la escala de Likert contempla una puntuación de 1 hasta 5.

Los dos primeros indicadores guardan relación en cómo la materia prima es almacenada para luego ser usada en el proceso de producción.

Los dos siguientes de la misma manera guardan relación ya que, nos mostrará en cómo el personal cuenta con protección necesaria para evitar la contaminación de los productos y de la misma manera la higiene del área de producción con el fin que no haya contaminación cruzada.

Los últimos dos parámetros tienen relación en el aspecto de como la presentación visual de los productos y ordenamiento tiene que ver con las compras de los clientes.

6.2.2.3 Venta estacional. Para los actores de este sector es importante reconocer cuales son los periodos del año en el cual las ventas se incrementan y por ende la producción para no desaprovechar los recursos y de igual manera estar completamente abastecidos de materia prima para la producción. A continuación, se muestra la Tabla 13. Se dispuso un parámetro sobre las ventas estacionales que nos ayudará a identificar en qué porcentaje aumentan las ventas en meses específicos del año.

Tabla 13*Indicadores dispuestos para conocer cuál es la evolución de las ventas y productos*

Indicador	Objetivo	Unidad de medición	Fórmula
Ventas estacionales	Identificar aquellos meses del año en donde se registran mayores ventas.	Porcentaje	$(\text{Ventas mensuales} / \text{Ventas anuales}) \times 100$

6.2.2.4 Precio y costo. Los precios dentro del sector deben de ser accesibles para varias clases sociales que busquen la comodidad de los precios, pero con buena relación precio calidad por lo cual es importante tener precios competitivos en el mercado.

En la Tabla 14 se muestran dos parámetros, el primero ayudará a conocer la relación que tienen los precios de una empresa con el resto del sector estudiado por lo cual, a mayor sea el porcentaje mayor afinidad tiene el precio con el resto del sector. En el segundo parámetro nos ayudará a identificar cual es el monto que se debe destinar de los ingresos para cubrir los costos de producción.

Tabla 14

Indicadores dispuestos para conocer la competitividad en el mercado

Indicador	Objetivo	Unidad de medición	Fórmula
Promedio de precios	Destacar la relación de los precios de cada empresa en relación con el mercado	Porcentaje	(Promedio de precios de la empresa/Promedio de precios del sector) 100
Costo de producción	Conocer el costo real de producción con el fin de identificar si el precio establecido va de acorde con la inversión de la producción	Porcentaje	(Costo total de producción/ Ingresos totales) 100

6.2.2.5 Personal capacitado. En la Tabla 15 se mostrarán los indicadores que ayudarán a determinar la productividad por empleado y el índice de capacitación que el personal tiene en total. Se proponen dos indicadores para medir la capacitación del personal de los distintos locales comerciales que tiene relación directa con el área productiva, puesto que el este personal suele recibir capacitaciones a lo largo del año por parte de los proveedores con el fin de hacer un uso correcto de la materia prima.

Tabla 15

Indicadores aptos para medir el desempeño de los empleados capacitados

Indicador	Objetivo	Unidad de medición	Fórmula
Rendimiento por personal de ventas	Conocer en total de ingresos por cada vendedor.	Dólares	Ventas totales/Personal encargado de las ventas
Personal capacitado	Conocer y cuantificar el total de personas en producción que se encuentran capacitadas.	Porcentaje	(Número de personal en producción/ N° de personas capacitadas en el año) 100

En el caso del personal de ventas debe de ser constantemente capacitado, ya que estos locales comerciales están en constante innovación de sus productos principales como secundarios, además de que los precios ya no son tan constantes en este sector.

6.2.2.6 Atención al cliente y venta eficiente. Este apartado se referirá a cómo los empleados hacen total uso de sus capacidades y técnicas de ventas con el fin de fidelizar el cliente hacia el producto además de ser una parte del crecimiento en las ventas y reputación del local comercial. De igual manera la venta eficiente en la distribución de los productos para

alcanzar las metas financieras de crecimiento y rentabilidad como se presenta a continuación en la Tabla 16.

Tabla 16

Indicadores aptos para medir la atención al cliente y venta eficiente

Indicador	Objetivo	Unidad de medición	Fórmula
Rentabilidad por cliente	Conocer cuál es el ingreso por cada cliente atendido de las empresas del sector	Porcentaje	$(\text{Ingresos diarios} / \text{Número de clientes al día}) \times 100$
Ventas totales	Conocer el total de ventas de las empresas en un determinado periodo de tiempo	Dólares	Total de ventas de la empresa
Margen neto	Cuánto dinero se gana en relación con los ingresos totales	Dólares	Utilidad neta/ Monto de ventas
ROA	Rendimiento sobre la inversión del activo	Dólares	Utilidad neta/ Activo total
ROE	Rendimiento sobre la inversión del patrimonio	Dólares	Utilidad neta/ Patrimonio total
Ventas por metro cuadrado	Medir la eficiencia de las ventas en los locales comerciales del sector	Dólares	Ventas totales/ metros cuadrados del local comercial

Se exponen los diferentes indicadores para medir o cuantificar la gestión de nuestras ventas comenzando desde la atención al cliente.

Para los clientes las buenas experiencias en las compras son el resultado de seguir consumiendo el producto, siendo así fomentando la fidelidad del cliente, por lo cual se identificó la rentabilidad por cliente que se traduce en el volumen de ingresos que nos produce un cliente satisfecho con los productos, de la misma manera las ventas por metro cuadrado que está relacionado con la cantidad de clientes que ingresan a los locales comerciales de este sector aumentando las utilidades. Estas están relacionadas entre sí dando con un resultado de las ventas totales de un local comercial.

De igual manera, se tiene el indicador de margen neto que cuantifica nuestras ganancias reales, ósea que de todas las ventas e ingresos que se tiene, cual es el porcentaje que representa una ganancia real.

Por otro lado, tenemos el ROA, que nos indica cuál es la eficiencia de una empresa al usar sus activos para generar beneficios, mientras más alto sea el ROA mayor será la eficiente utilización de todos los recursos de la empresa.

Como último se ha identificado el ROE que evalúa el retorno sobre el patrimonio, lo que significa en cómo la empresa utiliza sus recursos propios como lo es el capital, para aumentar y generar más beneficios, este indicador además proporciona información para posibles accionistas.

6.2.2.7 Gestión y administración. Se trata del procedimiento dentro de la planificación y organización tanto de la obtención de las herramientas, recursos y materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa. Todo esto será necesario para asegurarse que las empresas cuenten con los recursos necesarios para poder seguir con el transcurso normal de sus operaciones. A continuación, se muestra la Tabla 17. Se han identificado los diferentes indicadores que evaluarán la administración y gestión de las compras dentro de los locales comerciales de este sector, como primer indicador se sitúa la liquidez que demostrara nuestra capacidad de pago a corto plazo frente a nuestras deudas a corto plazo.

Tabla 17

Indicadores aptos para medir el desempeño en la gestión y administración del sector

Indicador	Objetivo	Unidad de medición	Fórmula
Liquidez	Conocer la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas a corto plazo	Número de veces	Activo corriente/ Pasivo corriente
Capital de trabajo	Conocer la cantidad de recursos financieros que necesitan los locales comerciales para poder seguir operando.	Dólares	Activo corriente – Pasivo corriente
Rotación del inventario	Cuantifica las veces que el inventario rota o se debe cambiar en el año	Número de veces	Ventas anuales/ Inventario
Endeudamiento del activo	Mide el porcentaje de fondos de terceros para el financiamiento de las operaciones	Porcentaje	Pasivo total/ Activo total

Uno más de los indicadores señalados es el capital de trabajo que nos ayuda a identificar en qué medida se tienen los recursos financieros para la continuidad de las operaciones, de tal manera que se puede saber si nuestros recursos están siendo aprovechados o no.

Otro de los indicadores es la rotación del inventario, aunque se debe destacar que los locales comerciales de este sector al no ser de venta de artículos no se tiene un inventario como tal, sino que se lleva un control de la materia prima usada para la elaboración de los productos, por lo que se tomara estos como inventario con la finalidad de saber que tan rápido se usa la materia prima de elaboración lo que revelará si los productos son fácilmente comercializados o hay dificultades para venderlos.

Como último indicador se tiene el endeudamiento del activo que resultará de gran relevancia para cuantificar la deuda que los locales comerciales han adquirido para poder

llevar a cabo sus operaciones. Este indicador nos permite evaluar a qué medida gozamos de independencia financiera.

6.2.2.8 Indicadores para proveedores. Al contar con varios proveedores que tengan plena confianza en las empresas de este sector nos brindará una amplia cantidad de beneficios como precios al por mayor y descuentos en los pedidos de cierta materia prima, lo que nos dará una mayor ventaja competitiva en los precios al público.

A continuación, en la Tabla 18 se muestra el indicador más útil que nos permitirá medir la relación financiera que llevamos con los proveedores, de tal manera que si nuestros proveedores están satisfechos en relación con los pagos puntuales nos brindaran mayores beneficios como ampliar nuestro periodo de pago o descuentos en los próximos pedidos de materia prima, además de mostrar que se tiene la suficiente liquidez para no incurrir en saldos morosos.

Tabla 18

Indicadores aptos para medir la relación con los proveedores

Indicador	Objetivo	Unidad de medición	Fórmula
Periodo promedio de pago	Conocer el tiempo estimado para pagar a los proveedores	Número de días	$\frac{\text{Cuentas por pagar} / \text{Compras anuales}}{\text{Días del año}} / 365$

6.3 Objetivo 3. Determinar las estadísticas y los promedios de la subclase de las actividades de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja con información primaria y secundaria

Después de haber aplicado el cuestionario a 25 propietarios de empresas inmersas en la actividad de estudio, se presentan estadísticas y promedios dentro de dos secciones. En la primera sección se exponen de una manera general los resultados que se obtuvieron de las encuestas, en la segunda sección se detalla los resultados de las estadísticas y los promedios organizados según la aplicación de los indicadores. Es conveniente destacar que en las dos secciones la información se presenta bajo la denominación de “empresas” con la finalidad de proteger la confidencialidad de las empresas participantes del sector de estudio.

6.3.1 Tabulación de resultados

Después de la aplicación de las encuestas se recolectaron datos financieros y no financieros de las panaderías. Estos resultados han sido debidamente tabulados e interpretados a continuación.

6.3.1.1 Recursos humanos. Este apartado se centró en el personal de las empresas del sector. A continuación, se muestra la Tabla 19.

Tabla 19*Recolección de datos provenientes de los recursos humanos*

Empresas informantes	Personal	Personal de ventas	Personal en producción	Capacitaciones en el año	Tiempo promedio de atención al cliente (minutos)
1	6	2	4	3	5
2	8	3	5	3	6
3	7	3	4	3	11
4	7	2	5	3	4
5	9	4	5	3	11
6	6	1	5	3	12
7	9	2	7	3	11
8	8	3	5	3	4
9	7	2	5	3	5
10	7	3	4	3	5
11	5	2	3	3	4
12	10	5	5	3	4
13	8	2	6	3	4
14	10	4	6	3	4
15	9	4	5	3	6
16	8	5	3	3	6
17	9	7	2	3	6
18	7	4	3	3	8
19	7	4	3	3	7
20	7	4	3	3	6
21	8	3	5	3	6
22	9	4	5	3	8
23	7	4	3	3	7
24	7	2	5	3	8
25	8	3	5	3	4
Promedio de la industria	7	3	4	3	6

Como se muestra en la Tabla se muestra el número total de personas que trabajan en cada empresa estudiada, del total del personal se han diferenciado el personal dedicado a la venta de los productos y los encargados en la producción de la empresa.

De la misma manera se consideró el tiempo promedio para la atención a cada cliente de las empresas, el desarrollo de las habilidades del personal tomando en cuenta el número de capacitaciones que reciben al año, por consiguiente se muestra los promedios del sector siendo como resultado que en promedio las empresas del sector tienen un total de siete trabajadores de los cuales tres se dedican al área de ventas y los cuatro restantes pertenecen al área de producción, las empresas informantes al ubicarse en la parte céntrica tienen un gran número de personal lo que se difiere como un gran volumen de ventas y alta demanda.

Con el objetivo de consolidar los conocimientos y destrezas del equipo, los dueños de las empresas capacitan a su personal en una media de tres veces al año. En este contexto, es crucial destacar la importancia de la capacitación en este sector, dado que los productos están en constante cambio dentro del mercado. Por lo tanto, resulta imperativo que todo el personal, o al menos la mayoría, esté preparado para hacer frente a las demandas cambiantes del mercado.

Finalmente, el personal de ventas despacha en promedio cada cliente dentro de seis minutos, además, es importante destacar que el tiempo en despachar a los clientes puede variar en gran medida dependiendo de las necesidades de cada uno de los mismos, en conclusión, una venta puede demorar más de seis minutos o incluso menos.

6.3.1.2 Producción. Dentro de este apartado se consideró todo aspecto relacionado directamente con los clientes. A continuación, se muestra la Tabla 20 con los datos de la producción.

Tabla 20

Datos recolectados de la producción

Empresas informantes	Productos elaborados en un día	Productos no vendidos por día	Productos no aptos para la venta al público	Devoluciones de productos por día	Facturas emitidas al día	Clientes recibidos por día
1	1 115	41	20	10	10	110
2	1 500	25	25	5	5	150
3	800	25	25	5	10	130
4	800	15	15	5	10	90
5	1 115	10	10	1	15	130
6	1 150	60	30	15	8	110
7	1 225	75	15	10	10	135
8	1 500	50	20	8	15	150
9	1 115	55	10	1	20	115
10	925	55	10	1	15	130
11	825	45	35	18	10	105
12	800	15	20	20	8	95
13	1 115	25	20	10	10	110
14	1 500	25	25	5	5	150
15	800	25	25	5	10	130
16	800	15	15	5	10	90
17	1 115	10	10	1	15	130
18	1 015	10	25	25	7	95
19	1 225	15	18	10	10	90
20	1 330	60	19	15	15	105
21	1 330	70	18	12	17	125
22	1 265	55	14	13	15	130
23	1 220	50	25	18	20	150

Empresas informantes	Productos elaborados en un día	Productos no vendidos por día	Productos no aptos para la venta al público	Devoluciones de productos por día	Facturas emitidas al día	Clientes recibidos por día
24	1 500	30	50	14	15	165
25	1 500	35	25	19	18	125
Promedios de la industria	1 143	36	21	10	12	122

En la Tabla se evidencia los varios promedios de las empresas relacionados con los clientes y la producción diaria, el promedio de producción diaria tiende hacia las mil ciento cuarenta y tres unidades de productos, mientras que los clientes tienen una media de ciento veinte dos por día. Al observar detalladamente las cantidades de cada empresa se puede inferir que hay una relación entre el volumen de clientes y el de productos elaborados por día, siendo que a mayor cantidad de clientes atendidos mayor es la producción diaria.

Los productos que no son vendidos por día establecen una media de 36 unidades de la producción total, al ser comercios especializados en productos frescos apuntando por una buena calidad hay que denotar que no se pueden volver a revender en días siguientes

La producción que no cumple con los estándares de calidad evidencia un promedio de veintinueve unidades de productos, siendo así que la producción no contó con la cocción necesaria o no tuvo el manejo apropiado durante la elaboración de este, mientras que, las devoluciones tienen una media de diez por día que no es realmente alta, ya que, las devoluciones suelen ser en su mayoría por un mal despacho o cambio del producto por otro.

En lo que se refiere a las facturas emitidas, no guarda una relación directa con el número de clientes atendidos por día, puesto que, estos comercios al no estar obligados a llevar contabilidad y llevar el Régimen Impositivo para Microempresas y Negocios Populares (RIMPE) no emiten un gran número de facturas por las ventas efectuadas.

6.3.1.3 Precios del mercado. En la Tabla 21 se mostrará los precios que manejan los comercios dedicados en este sector tanto de productos de panadería y pastelería.

Tabla 21

Promedios de los precios de productos

Empresas informantes	Precio promedio de los productos (\$)	
	Panadería	Repostería
1	0,17	7,00
2	0,17	4,00
3	0,20	7,00
4	0,20	7,00
5	0,17	10,00
6	0,20	12,00

Empresas informantes	Precio promedio de los productos (\$)	Empresas informantes
	Panadería	Repostería
7	0,25	10,00
8	0,15	10,00
9	0,23	7,00
10	0,25	5,00
11	0,17	4,00
12	0,15	7,00
13	0,17	7,00
14	0,17	4,00
15	0,20	7,00
16	0,20	7,00
17	0,17	10,00
18	0,20	15,00
19	0,23	18,00
20	0,15	15,00
21	0,20	17,00
22	0,15	10,00
23	0,25	14,00
24	0,17	7,00
25	0,15	7,00
Promedios de la industria	0,19	9,12

El precio promedio de los productos de panadería es de \$ 0,19 además, cabe resaltar que se tomó en consideración el precio de los productos más demandados por los clientes, siendo estos el pan común tanto de sal como de dulce.

Mientras para el promedio de precios de la repostería se tomó en consideración de igual manera los productos con mayor demanda dentro de estos establecimientos dando como resultado un promedio de \$ 9,12 para los productos de repostería en el mercado de este sector.

6.3.1.4 Procesos Internos. Se muestra aquella información que se refiere a la eficiencia de las empresas acorde a sus procesos, como se muestra en la Tabla 22.

Tabla 22
Procesos internos

Empresas informantes	Metros cuadrados de la empresa
1	43
2	75
3	74
4	68
5	74
6	43

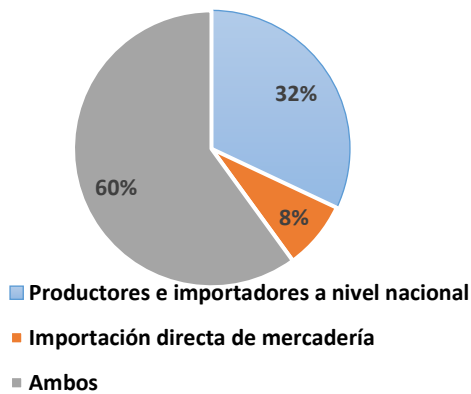
Empresas informantes	Metros cuadrados de la empresa
7	52
8	75
9	63
10	49
11	58
12	55
13	43
14	75
15	74
16	68
17	74
18	62
19	60
20	72
21	61
22	52
23	36
24	55
25	62
Promedios de la industria	61

Dentro de la Tabla se observa que en las empresas de este sector tiene un promedio de sesenta y un metros cuadrados en donde mantienen sus actividades comerciales los comercios. Además, se debe destacar que las empresas necesitan de grandes espacios para la exhibición de los mismos productos, el área de producción que cuente con maquinaria de gran tamaño y además de zonas de almacenamientos para la materia prima.

La encuesta aplicada ha proporcionado una valiosa oportunidad para recopilar información detallada sobre los procesos internos de la empresa. Esta información incluye aspectos críticos como la relación con los proveedores, los plazos de pago, los métodos de pago utilizados, entre otros aspectos clave. Todos estos datos se han recopilado y se presentan de manera visual en las Figuras 3 a la 5 de la investigación.

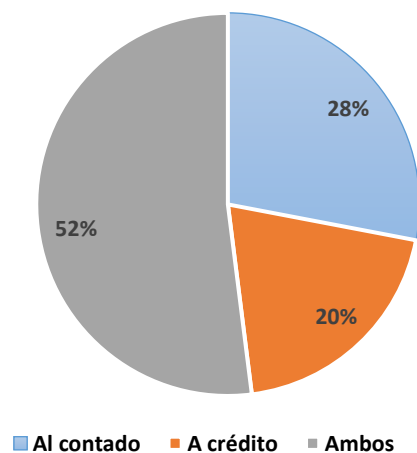
Dentro de la Figura 3 se muestra que el 60 % de las empresas cuentan con proveedores de tipo importadores a nivel nacional e importación directa de mercadería mientras que, el 32 % de las empresas solo compran a proveedores de tipo importadores a nivel nacional y las restantes solo importan la mercadería directa.

Figura 3
Proveedores



En la Figura 4 se representa los métodos de pago empleados por las empresas, se destaca que el 28 % de las entidades optan por realizar pagos al contado. Asimismo, el 20 % de las empresas elige el pago a crédito como su método principal. Cabe señalar que el restante porcentaje corresponde a transacciones tanto al contado como a crédito siendo así 52 %.

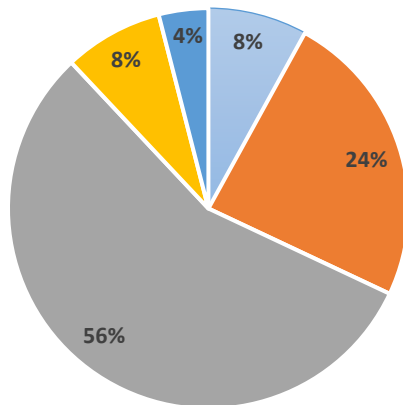
Figura 4
Método de pago de las empresas



Las empresas que se acogen a ambos métodos de pago señalaron que al comprar a distintos proveedores el monto de las facturas varía mucho, por lo que algunos proveedores se facilitan pagar al contado mientras que a otros a crédito y de esta manera no quedarse sin liquidez

En la Figura 5 se observa que la mayoría de las empresas, representando un 56 %, cumplen con un plazo de pago de no más de 45 días. En segundo lugar, un 24 % de las empresas cumplen con sus obligaciones hacia los proveedores en un plazo no inferior a 30 días. En cuanto a aquellas empresas que realizan pagos en un intervalo de 90 días y menos de 29 días, constituyen un 8 % del total. Por otro lado, la minoría de las empresas, equivalente al 4 %, realiza pagos a sus proveedores en menos de 90 días.

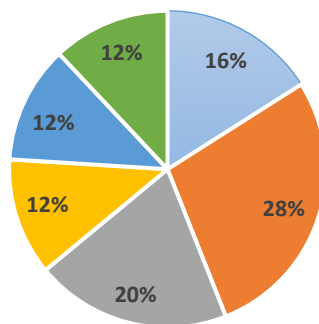
Figura 5
Plazo de pago



■ Menos de 29 días ■ 30 días ■ 45 días ■ 90 días ■ Más de 90 días

En la Figura 6, se presenta una detallada visión de los factores clave de éxito según la percepción de los propietarios en el sector en cuestión. Notablemente, el 28 % de los propietarios resalta la calidad de los productos como el principal factor de éxito. Este grupo considera que, independientemente de la ubicación o el precio, los consumidores priorizan la calidad del producto al realizar sus compras.

Figura 6
Factores de éxito según propietarios de las empresas



■ Ubicación ■ Calidad de los productos
 ■ Atención de clientes ■ Precios
 ■ Variedad de productos ■ Especialización de productos

Por otro lado, el 20 % de los propietarios subraya la atención al cliente como un factor determinante para el éxito de sus empresas. Argumentan que la prestación de un servicio de calidad y una atención excepcional son elementos cruciales para asegurar la fidelización de los clientes y garantizar su retorno en futuras ocasiones.

El 16 % de los encuestados destaca la importancia de la ubicación como un factor estratégico para el éxito empresarial. Estos propietarios enfatizan la necesidad de ubicar sus

establecimientos en lugares de alto tránsito peatonal y vehicular para aumentar la visibilidad y facilitar la proximidad con los clientes.

Finalmente, el 12 % restante identifica los precios, la variedad de productos y la especialización como factores relevantes para el éxito de sus negocios. Argumentan que la diversidad en las economías familiares motiva la búsqueda de productos de calidad a precios accesibles. Además, la oferta variada y la especialización en productos específicos son estrategias que contribuyen al éxito comercial, proporcionando a los clientes la conveniencia de encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar, sin tener que desplazarse a otros establecimientos. La especialización, en particular, se percibe como crucial en un mercado donde la demanda se inclina hacia la búsqueda de productos novedosos para romper con la monotonía de sabores.

6.3.1.5 Perspectiva financiera. Para este apartado se enfocará en aquellos datos de ámbito financiero como lo son costos de producción, utilidad neta, ventas, compras e inventarios de la empresa. A continuación, en la Tabla 23 se presenta un análisis detallado de las métricas financieras de las empresas en el sector.

Tabla 23

Datos de la perspectiva financiera

Empresas informantes	Inventario mensual (\$)	Compras (\$)	Ventas diarias (\$)	Utilidad neta anual (\$)	Costo producción anual (\$)
1	4 000	2 700	330	50 589	91 250
2	3 500	3 500	470	56 611,50	63 875
3	3 500	2 220	350	42 157,50	80 300
4	2 500	3 000	550	66 247,50	54 750
5	4 000	2 220	495	63 236,25	100 375
6	2 570	2 000	450	72 270	91 250
7	3 680	3 200	521	96 984,15	71 175
8	4 550	3 100	395	51 903	73 000
9	4 000	3 500	485	72 580,25	76 650
10	5 562	3 500	525	72 817,50	80 300
11	3 250	3 650	475	62 415	91 250
12	2 540	2 225	395	66 320,50	63 875
13	4 000	2 700	330	50 589	91 250
14	3 500	3 500	470	56 611,50	63 875
15	3 500	2 220	350	42 157,50	80 300
16	2 500	3 000	550	66 247,50	54 750
17	4 000	2 220	495	63 236,25	100 375
18	2 600	2 220	480	78 840	71 175
19	2 500	2 125	570	79 059	65 700
20	3 650	2 225	480	78 840	98 550
21	2 568	2 650	390	55 516,50	54 750
22	2 985	2 598	350	63 875	91 250

Empresas informantes	Inventario Mensual (\$)	Compras (\$)	Ventas diarias (\$)	Utilidad neta anual (\$)	Costo producción anual (\$)
23	3 115	3 000	375	49 275	94 900
24	3 000	2 350	490	46 501	82 125
25	5 235	3 650	525	86 231,25	72 270
Promedio de la industria	3 472,20	2 770,92	451,84	63 644,47	78 373

Se destaca que, en promedio, las ventas diarias ascienden a \$ 451,84 lo que proyecta un total mensual de \$ 13 555,20 y una utilidad acumulada de \$ 63 644,47. Este indicador proporciona una visión cuantitativa de la actividad comercial diaria en el sector.

En contraste, el costo promedio de producción para estas empresas se ubica en \$ 78 373. Este dato revela la inversión operativa asociada a la producción de bienes y servicios en el sector analizado.

En cuanto a los inventarios, el promedio es de \$ 3 472,20, señalando la cantidad de bienes almacenados por estas empresas en un periodo dado. Por último, el promedio de compras se establece en \$ 2 770,92, ofreciendo una perspectiva adicional sobre las transacciones comerciales que estas empresas realizan para mantener y abastecer sus inventarios.

Especificando más sobre el contexto financiero, los datos obtenidos de la encuesta aplicada permitieron saber la estructura financiera promedio de las empresas que se dedican a este sector, como se muestra en la Tabla 24. Se observa la estructura financiera promedio de las empresas que se dedican a este sector. Las empresas cuentan con una inversión de \$ 28 977,00 en activos, dentro de los activos la mayor representación lleva la cuenta de los activos no corrientes con un 79 % debiéndose en razón de la necesidad de una infraestructura con maquinaria y herramientas necesarias tanto para el almacenamiento de los materiales de trabajo, área productiva y espacio para la exhibición de los productos hacia el público.

Seguidamente, en el análisis se evidencia que los activos se encuentran financiados por un 77 % de pasivos no corrientes lo que indica que este tipo de comercios tiene deudas con un plazo mayor a un año, estas cuentas normalmente suelen ser de tipo financieras, por lo que se deduce que estos comercios usan pasivos con costo para financiar sus operaciones siendo mayor mente infraestructura, herramientas y maquinaria. El 23 % del pasivo corriente corresponde a las obligaciones a corto plazo provenientes de los proveedores y los respectivos salarios a la planta trabajadora.

Tabla 24*Estructura financiera promedio*

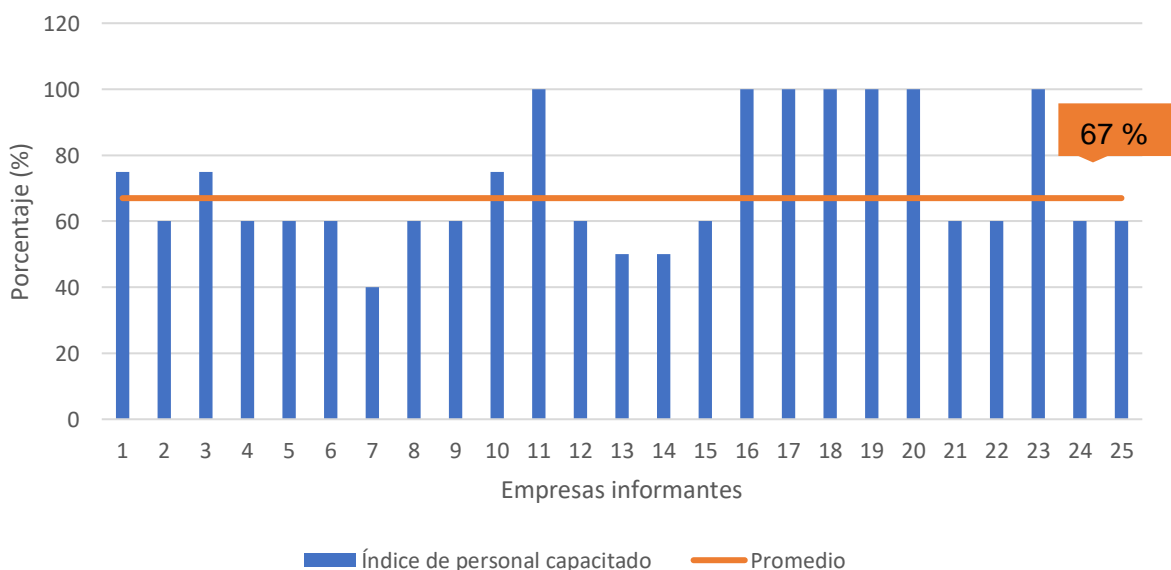
Activos	%	Pasivos	%
\$ 28 977,00		\$ 4 255,52	15
Corrientes	21	Corrientes	23
No Corrientes	79	No Corrientes	77
100 %		Patrimonio	
		\$ 24 721,48	85 %

6.3.2. Estadísticas y promedios de la industria

Dentro de este apartado se muestran los resultados de la aplicación de los indicadores presentados dentro del objetivo dos de la presente investigación. Todos los promedios obtenidos permiten a las empresas del sector conocer su posición frente a otras empresas del mismo sector con la finalidad de evaluar su situación dentro del mercado desde diferentes perspectivas, como lo son: Financiera, planta trabajadora, productiva, competitividad de precios, entre otros.

Todos estos resultados cumplen con la labor de informar a las empresas del sector respecto a su posición contra la demás competencia, de tal manera que si una empresa se encuentra muy por debajo del promedio establecido podrá establecer estrategias para solucionar tal inconveniente y en el caso de estar por encima de los promedios sea motivacional y proyectarse a estar en una mejor situación de la que ya están posicionadas.

6.3.2.1 Equipo de producción capacitado. Con la finalidad de conocer la capacitación de aquellos empleados que están directamente relacionados en el área de producción se tomó en cuenta los datos obtenidos de recursos humanos. En la Figura 7 se muestra el índice de personal del área productiva capacitada.

Figura 7*Promedio de la industria del índice de capacitación del personal de producción*

En la Figura se muestra el número de empleados promedio capacitados de acuerdo con los trabajadores que se sitúan en el área de producción, se evidencia que el promedio es de 67 % de capacitación de los empleados de producción, lo que quiere decir que más de la mitad de planta productiva se encuentra totalmente capacitada.

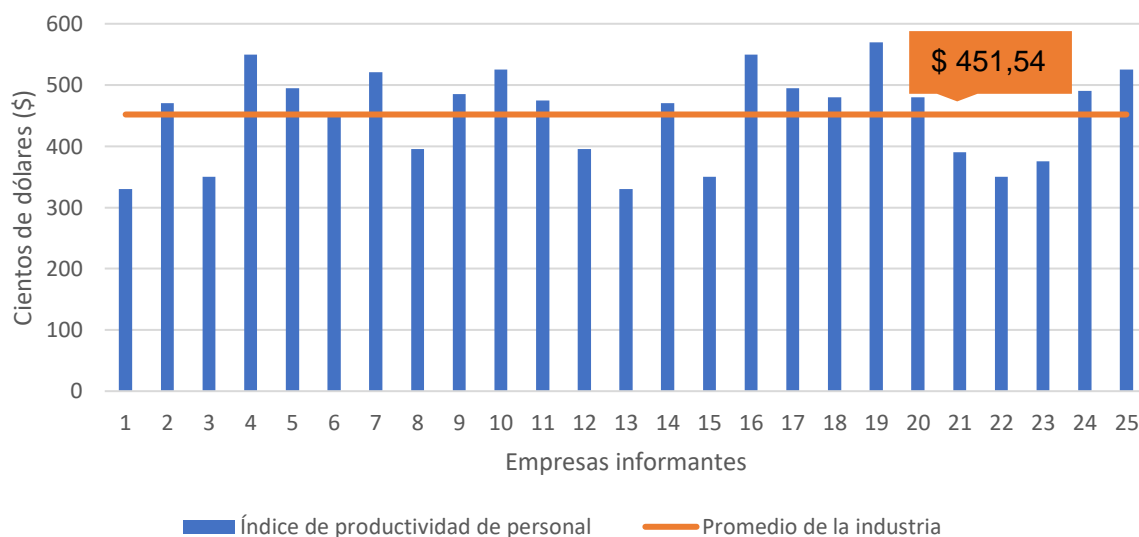
Se puede evidenciar que el 60 % de las empresas informantes están por debajo del promedio establecido, es decir que, la mitad de sus trabajadores del área de producción no se encuentran debidamente capacitados mientras que la otra mitad sí.

El otro 40 % de las empresas informantes tienden a ubicarse por encima del promedio, e inclusive algunas llegan al 100 % de capacitación del personal del área productiva, lo que se puede traducir como una ventaja competitiva ante las demás empresas de este sector.

En la Figura 8 se logra evidenciar el promedio de ventas diarias por personal dedicado al área de ventas de cada empresa, como ya se había mencionado antes, el promedio de ventas diario es de \$ 451,84 y mientras que el promedio de personal en ventas es de 3 personas, por lo cual, diariamente cada empleado dedicado a ventas genera ingresos diarios de \$ 150,52 y al mes generan un ingreso de aproximadamente de \$ 4 578,60 por empleado dedicado al área de ventas. Todos estos valores dan a conocer una imagen integral y general de la productividad del equipo de trabajo dedicado a las ventas de la empresa.

Figura 8

Promedio de la industria de productividad por vendedor



Se evidencia que el 36 % de las empresas no llegan a cumplir con el promedio de la industria, por lo cual su eficiencia y productividad no está siendo adecuada por lo cual evidencian problemas para maximizar su rendimiento, de tal manera, se puede recomendar implementar estrategias para remediar esta problemática.

Además, es importante destacar que el 64 % restante de las empresas están posicionadas por encima del promedio en términos de productividad. Sin embargo, esta situación no debe interpretarse como motivo de complacencia. Se recomienda que estas

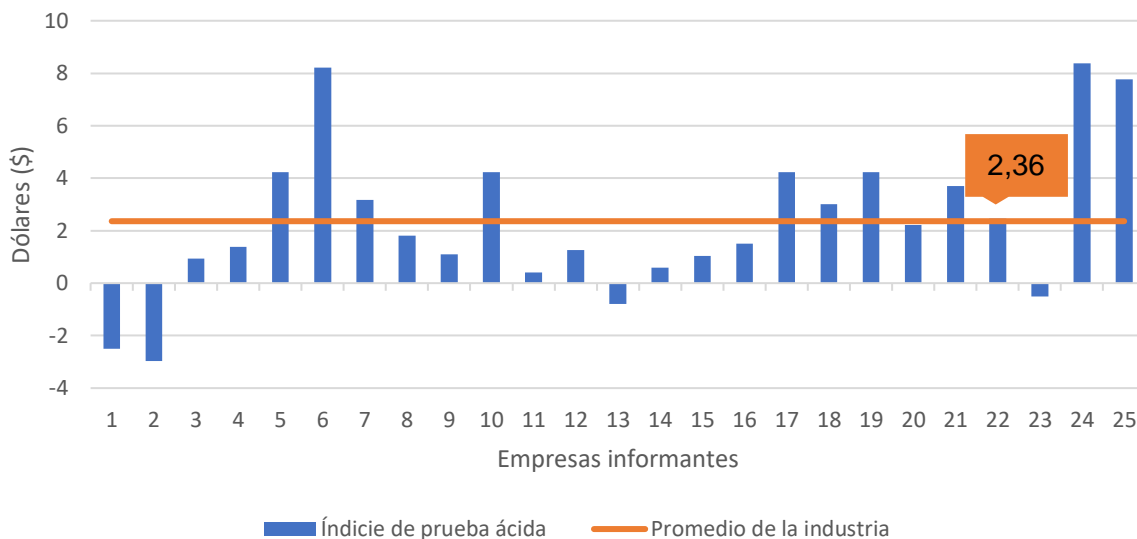
empresas continúen implementando estrategias y estableciendo metas para seguir maximizando su productividad. Al hacerlo, no solo podrán mantener su posición competitiva actual, sino que también estarán mejor preparadas para enfrentar posibles desafíos futuros.

6.3.2.2 Gestión y administración de compras. Los indicadores que se muestran dentro de esta sección ayudan a una maximización de los procesos de compra al igual que de los recursos que mantiene una empresa. Para ellos será importante examinar la capacidad de pago, los proveedores, la solvencia de las empresas, nivel de endeudamiento y además de la gestión del inventario.

En la Figura 9 se evidencia el promedio del indicador de la prueba ácida, aquellas empresas que tengan un valor por encima de 1 que en este caso corresponde a la mayoría de las empresas indique que, pueden pagar sus obligaciones a corto plazo sin tener que depender de todo su inventario.

Figura 9

Promedio de la industria de la prueba ácida



El promedio de este indicador llega a ser de 2,65 lo que quiere decir que en promedio las empresas cuentan con una sólida liquidez para enfrentar deudas a corto plazo como lo pueden ser los proveedores.

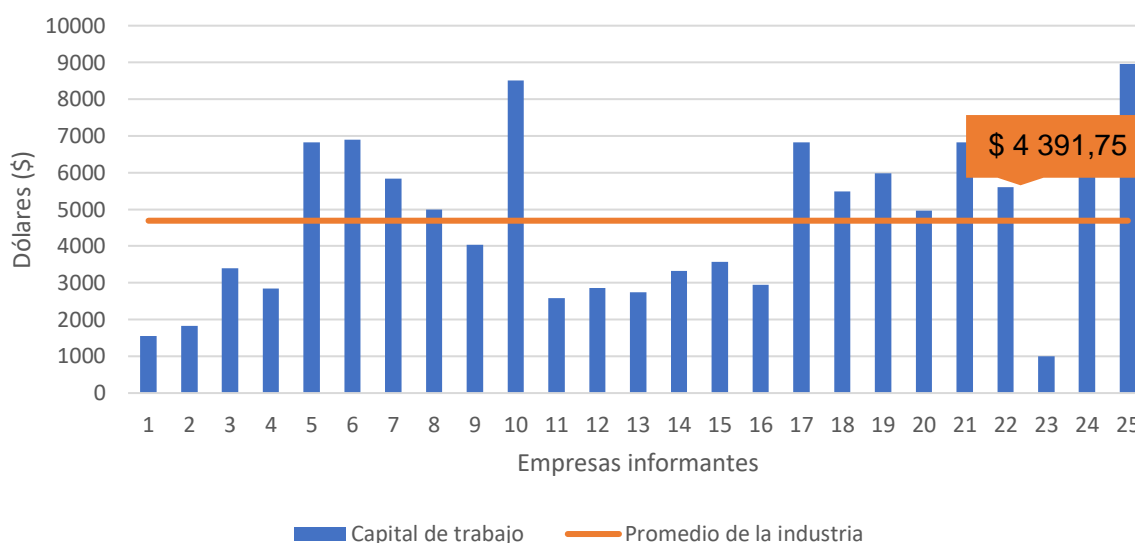
Como se observa en la figura empresas evidencian un indicador más que sobresaliente debido a que las empresas encuestadas llevan en promedio más de 8 años en el mercado, por lo cual, estas empresas supieron manifestar que cuentan con estrategias de gestión para ser más eficientes respecto a los recursos.

Al igual se observa que 4 de las empresas encuestadas cuentan con una ratio negativa, esto se manifiesta debido a una mala gestión de los, para estas empresas se recomienda tomar acciones rápidas para solventar esta problemática implementado estrategias que mejoren esta situación, además de establecer metas claras a futuro con la finalidad de que no persistan estos inconvenientes.

La Figura 10 exhibe el indicador financiero conocido como el capital de trabajo, el cual arroja un promedio de \$ 4 691,75. Este valor refleja la cantidad de recursos disponibles, en promedio, por cada mes de operaciones para hacer frente a los pasivos corrientes, actividades productivas y activos corrientes de una empresa. Un promedio de \$ 390,98 por mes indica una saludable situación financiera, ya que sugiere que las empresas cuentan con suficientes recursos para cubrir sus obligaciones financieras y operativas de manera oportuna.

Figura 10

Promedio de la industria sobre el indicador de capital de trabajo



Este indicador de solvencia financiera robusta permite a las empresas cumplir con sus compromisos financieros de manera más fácil y eficiente, lo que a su vez genera confianza entre proveedores y otras partes interesadas en las relaciones comerciales.

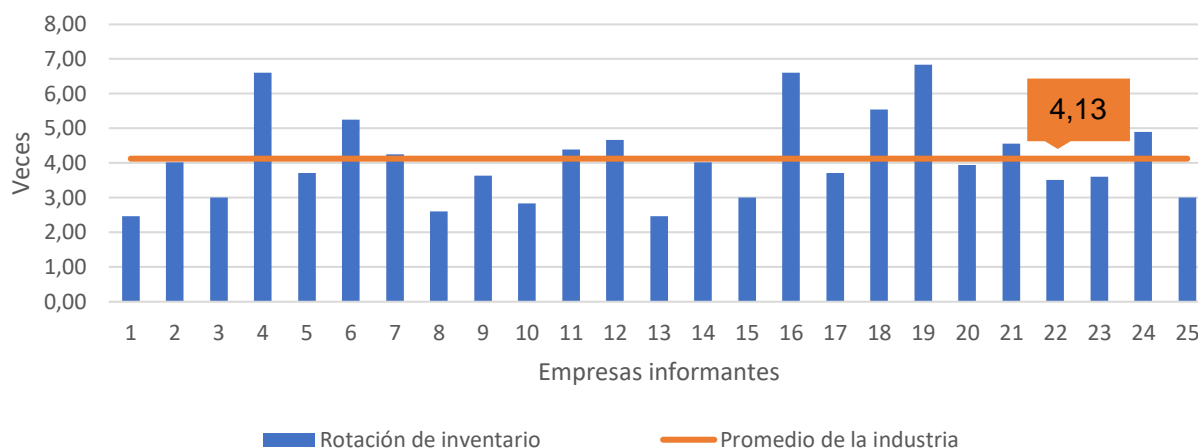
Una revisión más detallada revela que 13 empresas, representando el 52 % del total, superan el promedio del capital de trabajo. Sin embargo, el resto de las empresas muestran una brecha considerable por debajo de este promedio. Aunque estas empresas no registran valores negativos, es evidente la necesidad de mejorar las estrategias de gestión de activos y pasivos corrientes.

Es imperativo que estas empresas en particular enfoquen sus esfuerzos en mejorar su gestión administrativa y establecer objetivos claros para aumentar la eficiencia operativa. Al hacerlo, podrán optimizar la utilización de sus recursos financieros y mejorar su posición financiera en el mercado.

Como se muestra en la Figura 11 la aplicación del indicador de rotación del inventario evidencia un promedio de 4 veces, deduciendo que este sector tiene una rotación significativamente buena, de tal manera que la inversión es buena.

Figura 11

Promedio de la industria de rotación de inventario



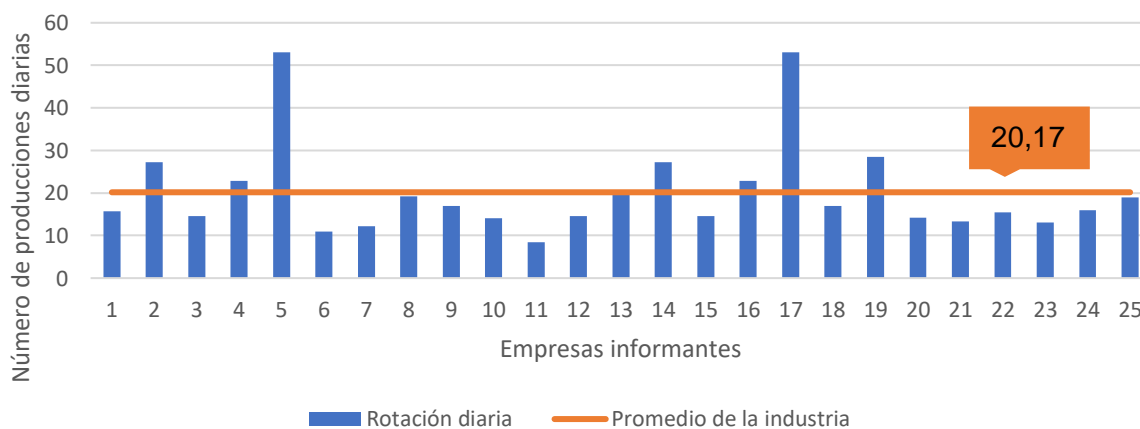
Se debe destacar que los productos y materia prima de este sector son productos perecederos, lo que quiere decir, que necesariamente deben de tener una buena rotación de inventario para no verse con pérdidas.

Dentro de las 25 empresas encuestadas únicamente el 36 % supera el promedio de la industria, esto no quiere decir que el resto de empresas deje que su materia prima no se use a tiempo para que si producción terminada sea vendida, sino que estas empresas no tiene un flujo constante de su rotación, por lo que, se recomienda mejorar las estrategias para corregir este problema con la finalidad de que a futuro alcancen el mismo promedio de las demás empresas y no incurran en pérdidas a causa de materia prima caducada.

Dentro de la Figura 12 se muestra que el promedio de la rotación de los productos es de 20,17 veces al día, es necesario recalcar que se tomó en cuenta el total de producción diaria y aquella producción que no se vendió como lo es las devoluciones, productos que no pasaron el control de calidad y aquellos productos que no logran vender diariamente.

Figura 12

Promedio de la industria de la rotación de los productos



Se puede evidenciar como únicamente de las 25 empresas el 28 % se encuentra por encima del promedio, debido a que su producción es vendida casi en su totalidad. Estas

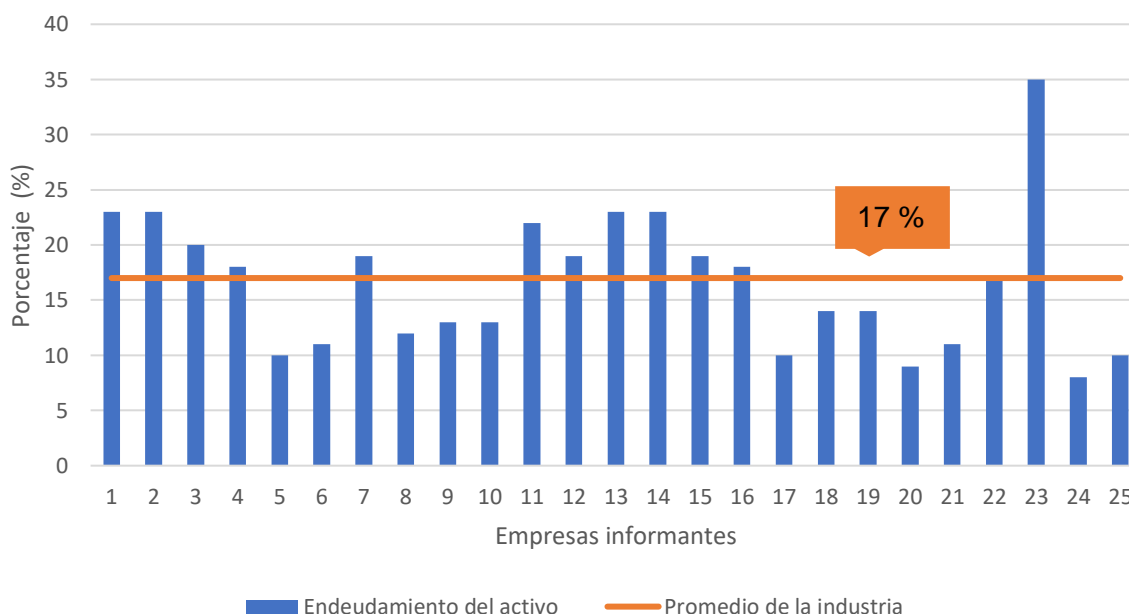
empresas lograron destacar que llevan a cabo un inventario de su producción detallada para conocer cuáles son los productos que tienen más demanda y de esta manera no producir más de lo que se vende diariamente.

El restante de las empresas si bien llegan a topar el promedio de la industria muchas no están cerca de llegar, por lo que, para estas empresas se recomienda tomar medidas correctivas de inmediato de su producción ya que estas representan directamente pérdidas para las empresas, se deben de tomar en cuenta llevar un inventario diario de los productos que tienen mayor demanda dentro del mercado y cuales para no tener una sobreproducción y que este siga generando pérdidas.

En la Figura 13 se muestra el promedio de la industria acorde el endeudamiento del activo, siendo este 17 %, se lo puede interpretar de tal manera que, el sector está en una situación bastante buena en términos generales.

Figura 13

Promedio de la industria sobre el endeudamiento del activo



Las empresas al contar con varios años dentro del mercado y sus obligaciones a largo plazo en su mayoría pagadas, da como resultado que no tienen mayor endeudamiento con terceros, que este valor sea negativo no quiere decir que necesariamente sea algo malo, sino más bien, que depende la situación de cada empresas, pero de igual manera se debe destacar que un endeudamiento demasiado alto puede ser riesgoso en términos financieros, ya que se correría el riesgo de tener que depender demasiado del endeudamiento para continuar con las operaciones.

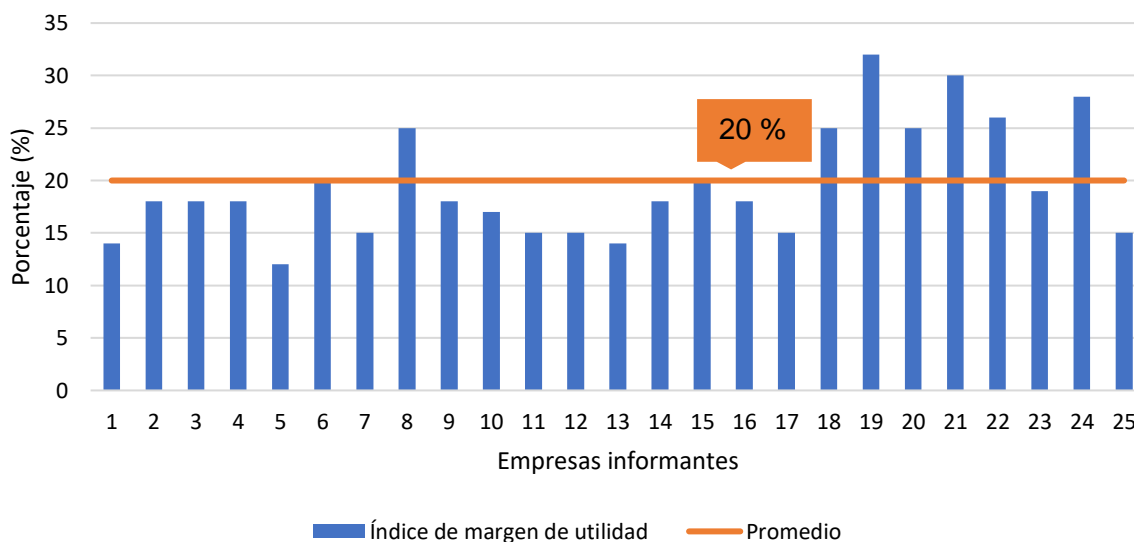
Por lo cual, para ese 28 % del sector que se encuentra por encima del promedio se recomienda tomar estrategias para disminuir el endeudamiento del activo y no correr algún riesgo financiero a futuro.

6.3.2.3 Gestión de ventas. En lo que respecta a esta sección se considerará de gran importancia, ya que, se llevará la constancia y resultados de la parte operativa desde varias perspectivas. De igual manera facilitará la evaluación en lo que se refiera a la eficiencia y optimización de todos los recursos de las empresas del sector.

A continuación, la Figura 14 se evidenciará los rendimientos generales dando una visión clara de este sector.

Figura 14

Promedio de la industria del margen de utilidad neta



Como promedio de la utilidad neta de este sector, siendo este indicador de \$ 0,20 o en porcentaje de 20 %, esto implica que, las industrias de este sector en promedio ganan \$ 0,20 por cada dólar que ingresa de ventas después de atender todos los gastos operativos de las empresas.

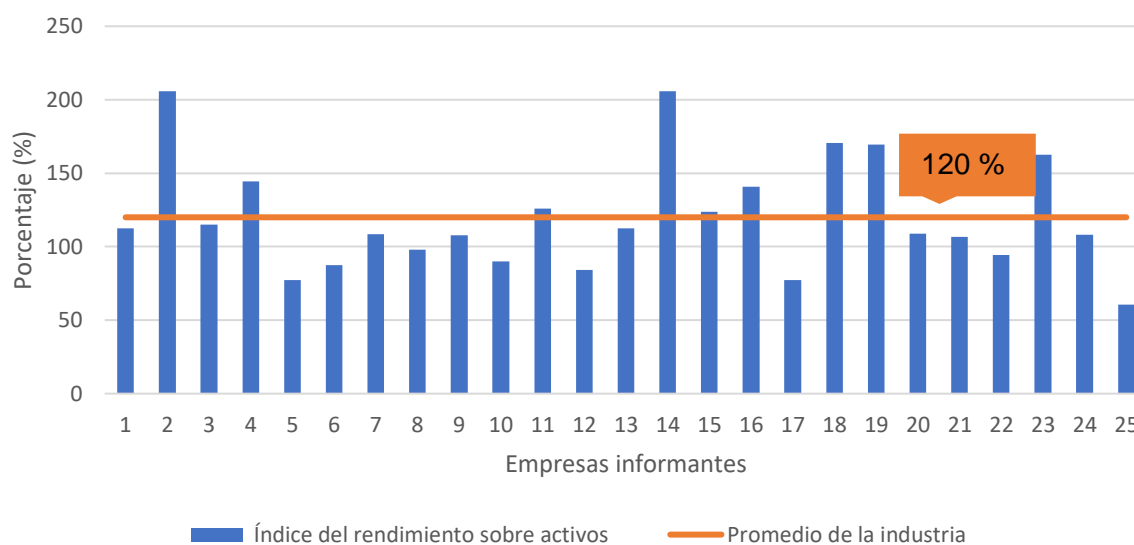
Dentro de las empresas encuestadas, 7 superan el promedio de la industria, ubicándose con una utilidad neta por encima del 20 % y 30 % lo que refleja una mayor eficacia en el momento de generar ingresos además de administrar correctamente sus finanzas.

Para lo que respecta al resto de las empresas que no llegan al promedio se puede recomendar mejorar la gestión de sus gastos además de sus ingresos para que a futuro lleguen a estar por encima del promedio.

En la Figura 15 se muestra el indicador de rendimiento sobre los activos conocido como ROA. Según los resultados, el promedio de la industria es de \$ 1,20 por cada dólar que tienen invertido en sus activos, lo que expresa que este sector tiene un beneficio suficientemente elevado con relación a la inversión total de sus activos.

Figura 15

Promedio de la industria sobre la rentabilidad de los activos (ROA)



Analizando más a detalle el 32 % de las empresas encuestadas están por debajo del promedio de la industria y, además, por debajo de 1, esto no es necesariamente negativo, sin embargo, sería beneficioso para estas empresas alcanzar el promedio en su totalidad.

Dentro de la Figura 16 se puede evidenciar el promedio de la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), dando como resultado un promedio de \$ 1,47, en términos generales, las empresas de este sector por cada dólar que invierten lo recuperan y, además ganan un excedente, en este caso vendría siendo el promedio de la industria.

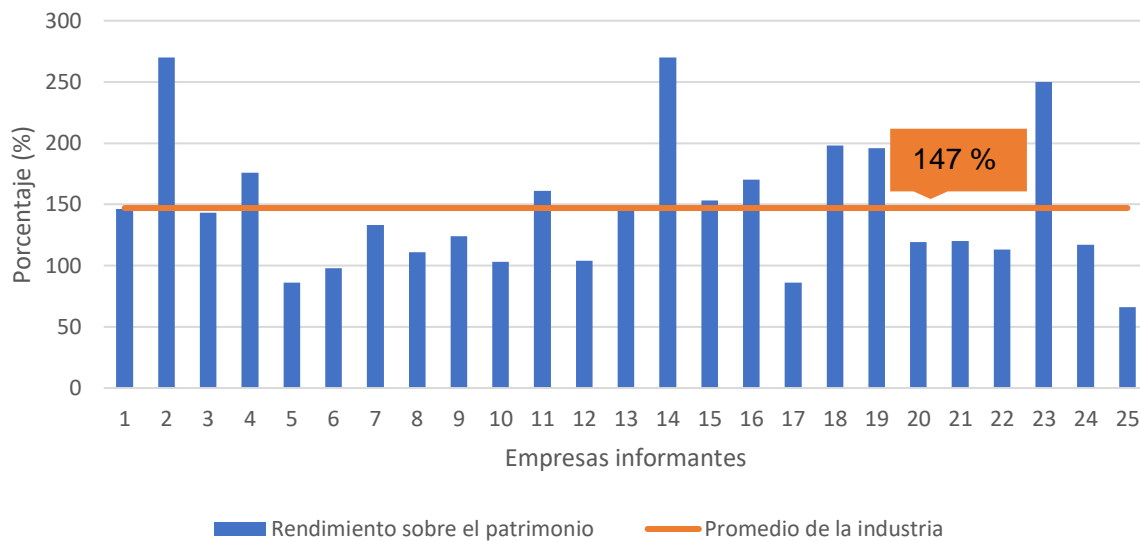
Se debe señalar, además, que como se observó en la Tabla 6 las empresas del sector en promedio cuentan con financiamiento propio, de tal manera que generan más beneficios, dando como resultado que el sector tiene mayor capacidad de crear ganancias, en este caso, gracias al capital invertido por los propietarios.

También se debe de señalar que tanto el promedio del ROA como del ROE en la industria son elevados gracias a varios factores, uno entre ellos es que algunas empresas generan mayores beneficios y utilidades, por lo cual, no se recomendaría tener en cuenta un promedio para realizar una comparación dentro del sector.

No obstante, se debe de mencionar que este sector es excelente en términos de rentabilidad, al tener grandes volúmenes de venta pueden garantizar un precio al público asequible. Además, se puede señalar que los valores de estos promedios son altos debido a que las empresas encuestadas han estado en el mercado durante más de 8 años y abarcan una gran cantidad de la clientela del cantón.

Figura 16

Promedio de la industria de la rentabilidad sobre el patrimonio

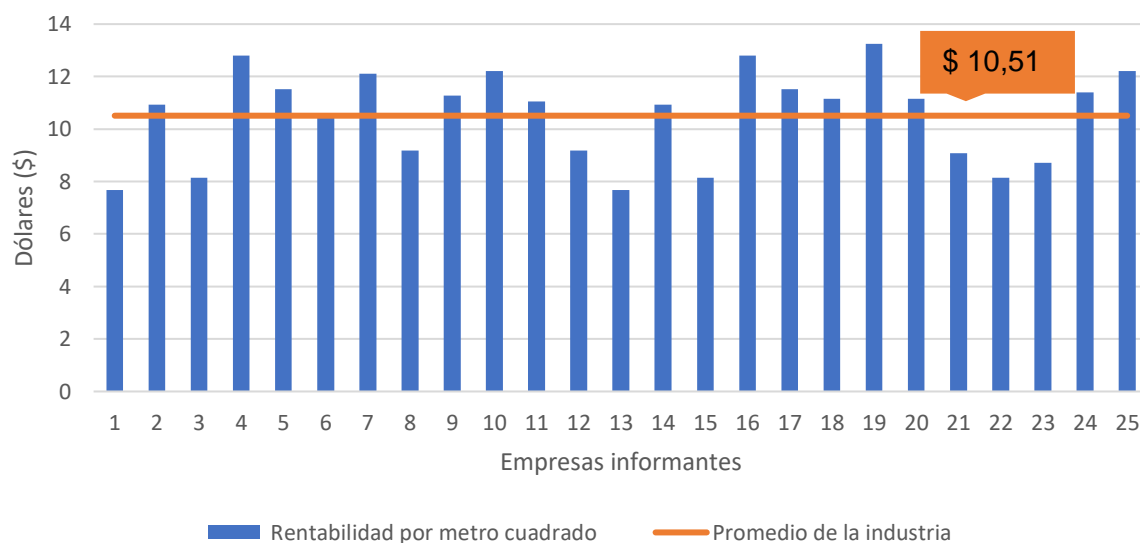


En la Figura 17 se evidencia el promedio de la industria acorde a la ratio sobre la rentabilidad de los metros cuadrados de cada empresa, este ratio analiza la eficiencia del espacio usado para la exhibición y venta de los productos. El promedio de este indicador se ubica en el valor de \$ 10,51 de venta por cada metro cuadrado, o también que por cada metro cuadrado de las empresas esta tiene una eficiencia de \$ 10,51.

Se puede notar que el 60 % de las empresas están por encima del promedio, lo que significa que estas han demostrado eficacia al utilizar su espacio de ventas, mientras que, el restante 40 % de las empresas muestran no estar muy por debajo del promedio, aun así, se recomienda tomar acciones y proponer estrategias para fortalecer las ventas junto a la eficiencia de su espacio de ventas.

Figura 17

Promedio de la industria de ventas por cada metro cuadrado

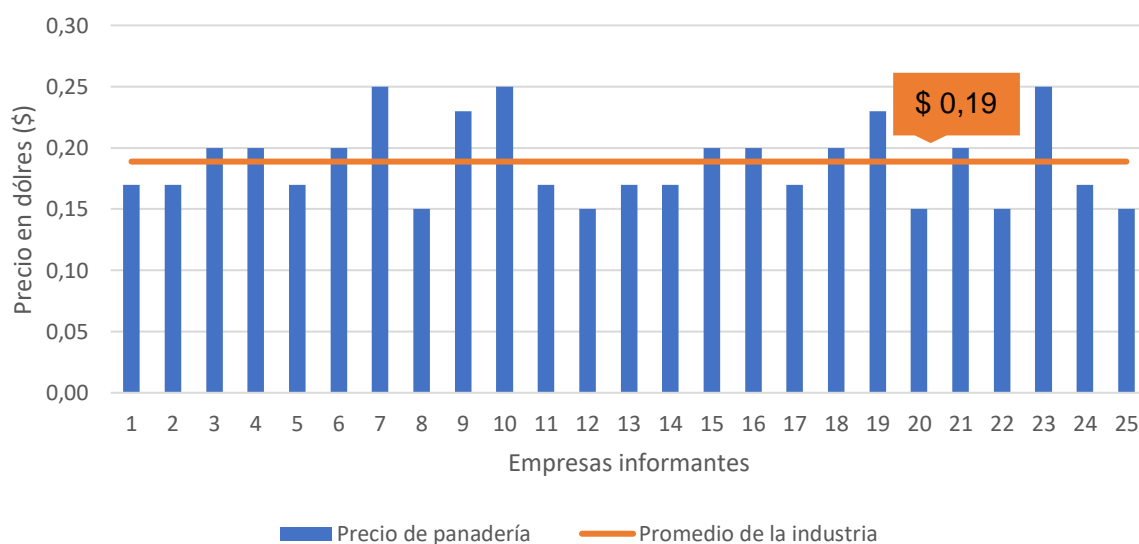


En el análisis presentado en la Figura 18, se destaca el estudio del precio promedio de los productos vinculados directamente con el sector de la panadería, donde se observa que dicho promedio se sitúa en \$ 0,19. Ahora bien, resulta pertinente ahondar en la situación de las 13 empresas que se encuentran por debajo de este promedio. Es crucial comprender que su posición no necesariamente indica dificultades en la comercialización de sus productos. Diversos factores pueden influir en esta situación, siendo uno de los más significativos el volumen de producción. Aquellas empresas con una mayor producción tienden a beneficiarse de economías de escala, lo que les permite reducir sus costos unitarios y, por ende, ofrecer precios más competitivos en el mercado. Esta dinámica no solo les permite mantenerse viables en un entorno empresarial competitivo, sino que también puede reflejar estrategias deliberadas para captar una mayor cuota de mercado mediante precios más atractivos.

Es esencial considerar las empresas que cobran precios por encima del promedio de la industria. Aunque podría parecer negativo, muchas justifican estos precios más altos debido a la calidad superior de sus productos. Esto les permite diferenciarse en un mercado premium, donde los consumidores están dispuestos a pagar más por calidad. Esta estrategia les ayuda a mantener estándares elevados y atractivos para un segmento específico de clientes.

Figura 18

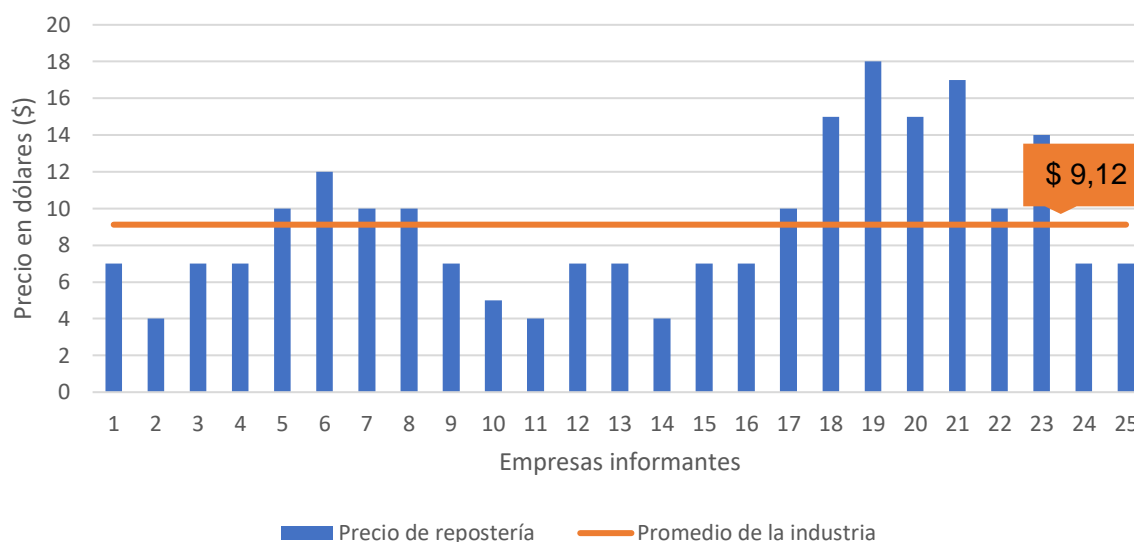
Promedio de la industria de precios sobre productos de panificación



En la Figura 19 se muestra el promedio de la industria referente al precio de los productos de repostería, el promedio se sitúa en el valor de \$ 9,12, para este indicador se tomó en consideración el precio de los productos con más demanda en las empresas del sector, que algunas empresas estén por debajo del promedio no quiere decir que necesariamente sea negativo, ya que, cada empresa al ofrecer productos con diferente calidad los precios resultan ser más elevados que el de otras empresas.

Figura 19

Promedio de la industria de precios sobre productos de repostería



6.3.2.4 Imagen e higiene. Para este apartado final se tomó en consideración ciertas condiciones internas de las empresas del sector como lo son: en manejo de la materia prima, su almacenamiento, equipo de protección y seguridad para los empleados, higiene del área productiva y la imagen de los productos que son puestos a la venta para el público.

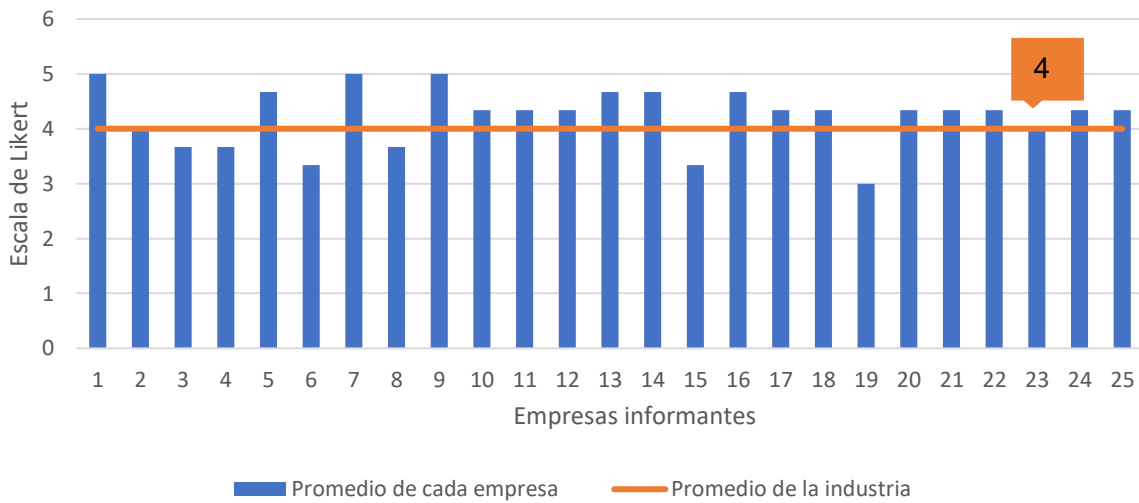
Es necesario destacar que esta información se recolectó durante la aplicación de las encuestas con un apartado de fichas de observación, posteriormente se los analizó cuantitativamente con el fin de obtener resultados estadísticos para que cada empresa de sector pueda compararse con el resto.

También se debe señalar que se tomó una puntuación dentro de la escala de Likert de la siguiente manera, 1 es igual a nunca, 2 es igual a raramente, 3 es igual a ocasionalmente, 4 es igual a constantemente, y finalmente, 5 es igual a siempre. Todos los datos recolectados de las fichas de observación se tabularon para conocer datos cuantitativos, a continuación, se muestran los resultados se muestran en las siguientes Figuras.

En la Figura 20 se muestra el promedio que tienen las empresas del sector en estudios, dando como resultado 4, lo que quiere decir que su promedio es constantemente. Dentro de los factores evaluados para el manejo de la materia prima se tomó en consideración los siguientes, la verificación de la calidad de la materia prima, el almacenamiento de esta, y por último las prácticas de manipulación de los insumos para la producción.

Figura 20

Promedio de la industria del manejo de la materia prima

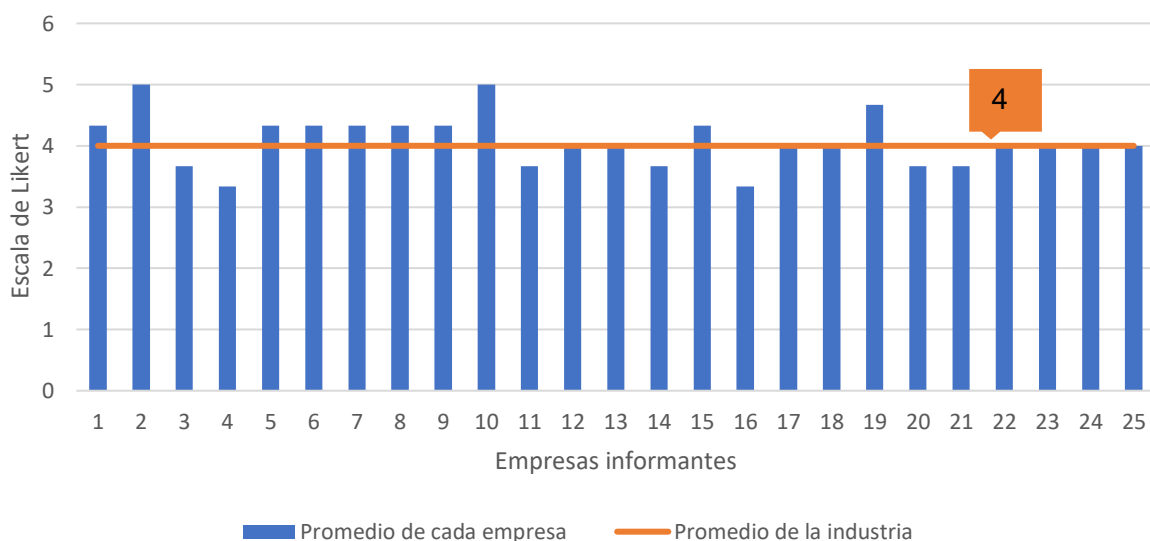


Como análisis general este sector cuenta con un promedio bastante decente lo que quiere decir que las prácticas de higiene son las correctas, no obstante, 6 de las 25 empresas se encuentran por debajo del promedio, por lo cual, se recomienda tomar acciones correctivas con la finalidad de que los insumos de producción tengan un mejor manejo y se pueda tener un manejo de calidad en óptimas condiciones.

En la Figura 21 se muestra el promedio del almacenamiento que se obtuvo de las empresas del sector sujeto de estudio, el resultado tiene como promedio 4, ósea que es constante. Para la evaluación de este promedio se tomó en consideración algunas instancias internas como: la organización de los insumos en áreas limpias, medidas para prevenir la contaminación dentro de estas áreas y la utilización de un sistema de rotación para prevenir la caducidad de los insumos y se use lo más fresco posible.

Figura 21

Promedio de la industria del almacenamiento de la materia prima

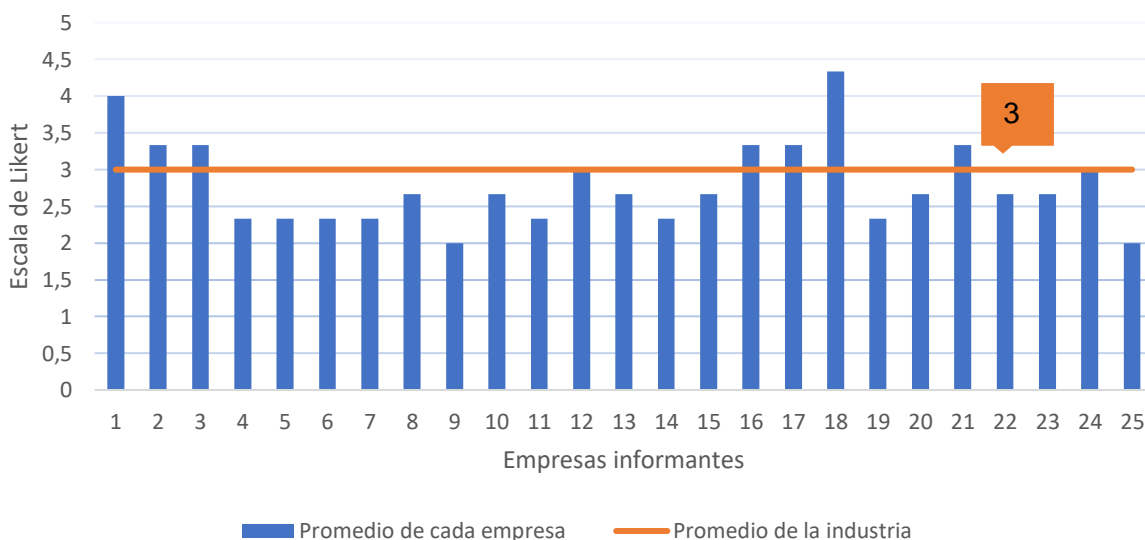


En general la mayoría de las empresas llegan al promedio y unas cuantas inclusive están por encima de este, mientras que aquellas que están por debajo no están muy alejadas del promedio, sin embargo, se recomienda a estas empresas mejorar su manejo de insumos para no tener inconvenientes a largo plazo, y para aquellas que se encuentran encima del promedio, se recomienda seguir en constante mejora y evitar la autocomplacencia.

En la Figura 22 se evidencia el promedio de la industria correspondiente al equipo de protección personal, esto se refiere a que los empleados de la parte productiva cuentan con los insumos necesarios para no ocasionar contaminaciones dentro de esta misma área. Para este apartado se tomó a consideración factores internos como: si los empleados cuentan con los insumos y protecciones necesarias, facilitación de programas de capacitación sobre el uso adecuado de estos insumos y por último la inspección regular de estos insumos.

Figura 22

Promedio de la industria sobre el manejo de equipo de protección personal



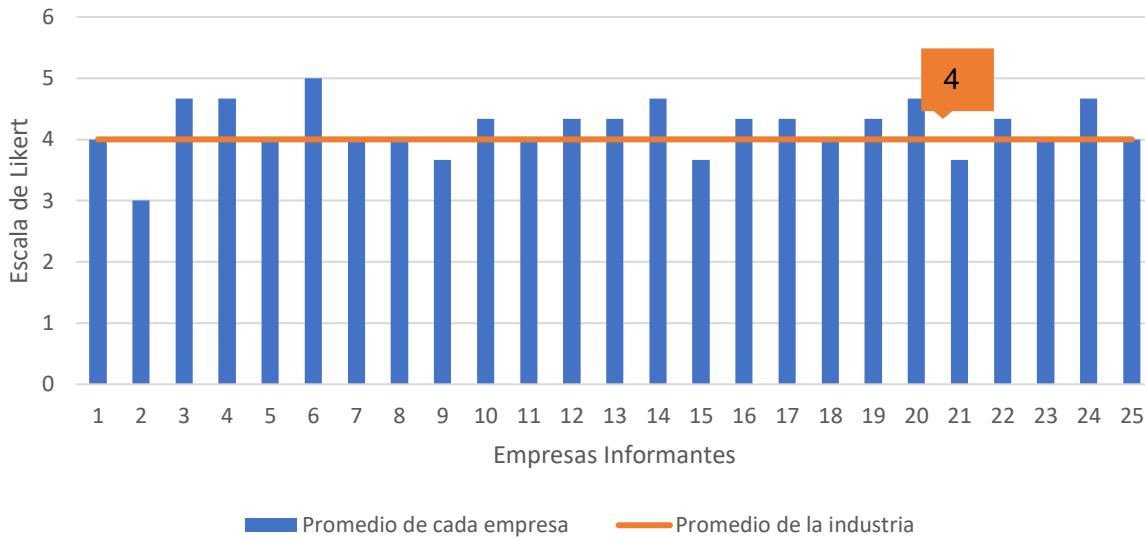
El promedio de este apartado se ubica en ocasionalmente, este promedio no se encuentra negativo, pero de la misma manera tampoco es muy positivo, ya que de las 25 empresas sujeto del estudio únicamente el 36 % están dentro del promedio y hasta por encima de este, mientras que el resto está por debajo del promedio.

Durante la recolección de datos se pudo verificar que es común que estas empresas no cuenten con los insumos de protección necesarios para los trabajadores del área productiva, por lo cual, se recomienda tomar medidas correctivas de manera inmediata para tener un mayor control de la calidad del producto e higiene en general.

En la Figura 23 se puede evidenciar el promedio de la industria referente a la higiene del área de producción, este promedio se encuentra con una calificación de 4, correspondiente a “constantemente”. Para este indicador se tomó a consideración los siguientes factores, tales como: limpieza del área de producción, control y prevención de plagas regularmente.

Figura 23

Promedio de la industria sobre la higiene del área de producción

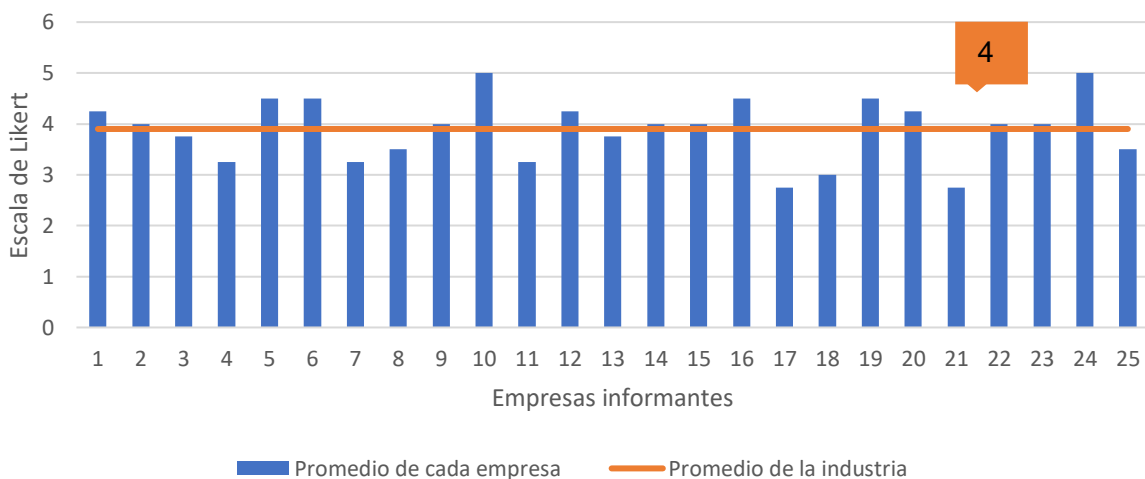


De las 25 empresas encuestadas solo una no llega a estar cerca del promedio situándose por debajo de este, no necesariamente es negativo, pero de igual manera tampoco es positivo, se recomienda mantener mejoras constantes en estos aspectos para controlar la calidad de los productos y no tener problemas con las entidades de control locales más adelante.

En la Figura 24, se presenta el análisis promedio de la industria en lo que respecta a la disposición de los productos en el área de ventas. Esta representación visual se ha diseñado con el objetivo de resultar más atractiva para los clientes, buscando así captar su atención de manera efectiva. Para determinar este promedio, se han tenido en cuenta una serie de factores críticos que influyen en la percepción y la experiencia del cliente al recorrer el espacio de ventas.

Figura 24

Promedio de la industria sobre la distribución de los productos en el área de ventas



En primer lugar, se considera la disposición estratégica de los productos en puntos clave del área de ventas. Esta disposición busca no solo facilitar el acceso a los productos, sino también guiar el flujo de tráfico de los clientes de manera que se maximice la exposición a la variedad de productos disponibles. Además, se presta especial atención a la exhibición creativa de los productos con el fin de resaltar aquellos que se consideran de particular interés o que se desea promover en un momento determinado. La creatividad en la presentación juega un papel crucial en la capacidad de captar la atención y generar interés por parte de los clientes. Otro aspecto relevante es la organización de los productos por categorías. Esta clasificación facilita la búsqueda y la comparación entre productos similares, lo que contribuye a una experiencia de compra más fluida y satisfactoria para los clientes.

Finalmente, se busca maximizar el espacio disponible en el área de ventas para de destacar tanto los productos de alta demanda como aquellos de baja demanda que se deseen promover. La optimización del espacio garantiza una distribución equilibrada y efectiva de los productos, asegurando así que se aprovechen al máximo todas las oportunidades de venta, en la Tabla 25 se presenta el resumen de los indicadores aplicados.

Tabla 25

Resumen de las estadísticas e indicadores

Indicador aplicado	Promedio de la industria	Encima del promedio (%)	Debajo de la industria (%)
Personal capacitado	67%	40	60
Ingreso por vendedor	\$ 451,84	60	40
Prueba acida	\$ 2,36	40	60
Capital de trabajo	\$ 4 691,75	52	48

Indicador aplicado	Promedio de la industria	Encima del promedio (%)	Debajo de la industria (%)
rotación de inventario (Veces)	4,13	40	60
rotación de la producción (Veces)	20,17	28	72
Endeudamiento del activo	17 %	52	48
Margen de utilidad neta	20 %	36	64
ROA	120 %	36	64
ROE	147 %	36	64
Ingresos por metro cuadrado	\$ 10,51	64	36

Fichas de observación			
Indicador aplicado	Promedio de la industria (Escala de Likert)	Encima del promedio (%)	Debajo de la industria (%)
Manejo de materia prima	4,20	76	24
Almacenamiento	4,1	72	28
Equipo de protección personal	2,8	28	72
Higiene del área productiva	4,2	52	48
Imagen y distribución	3,9	60	40

7. Discusión

Dentro de los resultados en la investigación de Iñiguez (2019), en Argentina que se enfocó al sector textil, proporcionó un marco donde se caracterizó el sector económico según la tabla CIIU, además que se caracterizó ciertos factores que inciden dentro de este sector como el vínculo que tiene entre demás sectores de la economía proporcionando un rol de proveedores del sector textil como lo es, el sector primario y la obtención de insumos para la producción como telas, fibras, algodón, y entre diversos insumos. De igual manera, el sector químico en donde se consiguen insumos para la producción como adhesivos, almidones y pegamentos. Por otro lado, la investigación realizada por Contreras y Mesa (2021), que se basó en un diagnóstico sectorial de la producción de caucho y plásticos tuvo como metodología la descripción del sector de estudio, como lo es la competencia del sector, la participación dentro del mercado, el capital humano que hace referencia a la planta de trabajadores y la localización de las empresas. En contraste con la investigación realizada se tiene que el sector de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja tiene un gran volumen de competencia que no solo se ubican en la parte céntrica de la ciudad, sino que además, la competencia de este sector está distribuida por todas las partes urbanas de la ciudad, de igual manera, el sector presenta la venta de sus productos principales y secundarios que se los considera como complementarios, más no sustitutos. Como último contraste se tiene que el sector de estudio trabaja con diversos sectores económicos como lo son el primario al tener que usar materia prima proveniente de este como harina, azúcar, manteca, huevos, entre otros.

Por otro lado, en la propuesta de una metodología para el diagnóstico sectorial de los autores López et al. (2021), realizó un análisis jerárquico de la información requerida en donde, se analizó diferentes factores como la cadena productiva, tipos de productos, los canales de distribución, participación del mercado, precios, localización de las empresas y su afluencia, entre otras. Todo lo mencionado anteriormente se puede describir como factores claves de éxito de las empresas dedicadas al sector del estudio. Mientras que Villegas (2005), expone que los factores claves o factores críticos son de suma vitalicia en las empresas, puesto que, se debe desglosar en diferentes niveles dependiendo los recursos a utilizarse, además que, estos factores deben ser cuidados con detenimiento para que las empresas tengan un correcto desarrollo en el mercado sin que se exponen a posibles amenazas. En comparación a los resultados obtenidos en la presente investigación se logró determinar para el sector de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja, los factores claves de éxito se enfocan en: la calidad de los productos ofertados, el precio hacia los clientes y que estos sean accesibles, la especialidad de ciertos productos ofertados por los comercios, una ubicación accesible a la mayoría de los clientes y de igual manera, se debe señalar la administración gerencial que

abarca el aspecto financiero, capital humano capacitado y satisfecho, la productividad del equipo de trabajo. De igual manera, es muy importante destacar que, se señaló aquellos factores claves que si bien no están directamente relacionados en la parte productiva agregan valor a estas empresas, tales como: la correcta manipulación de los insumos de producción, el correcto almacenamiento de los insumos en lugares frescos y lejos de la contaminación, la higiene del personal conjunto del área productiva y por último, aquellas características que son visibles al público como: atención al cliente, una llamativa distribución de los productos, un orden lógico entre los productos principales, secundarios y complementarios.

Por último, los resultados de la investigación de Espinosa (2023), en su diagnóstico sectorial al sector de equipos periféricos electrónicos en el cantón Loja, permitió tener una visión más amplia sobre la importancia de la aplicación de los indicadores de desempeño para la creación de promedios y estadísticas en el sector, de esta manera, se pudo evaluar las fortalezas y debilidades del sector estudiado que permiten a los propietarios de las empresas tomar acciones en base a información real y detallada. De la misma manera, Torres (2023), en su diagnóstico sectorial de la actividad de laboratorios médicos de la ciudad de Loja, determina varios factores claves de éxito y a su vez indicadores de gestión que permitieron crear promedios y estadísticas de la industria. Como resultados de dicha investigación se concluyó que el 50 % del sector no cuenta con publicidad por lo cual se está despreciando un recurso que mejoraría la productividad del sector. Contrastado con lo anterior mencionado, la presente investigación da a conocer resultados cuantitativos de cómo se encuentra el desempeño organizacional de la industria sujeto de estudio. Los propietarios de las empresas podrán tomar acciones acordes a los resultados obtenidos, de igual manera en comparación a anteriores investigaciones se evidenció que el sector no tiene gastos en publicidad en comparación al 50 % de otros sectores, por lo que se recomienda que no se desaprovechan los recursos de una era tan actual y digitalizada como en la que estamos.

Ante los resultados expuestos se puede responder a la pregunta de investigación. Dentro de las limitaciones presentadas en el estudio fue la colaboración de las empresas, aunque estas se mostraron dispuestas a colaborar con el estudio proporcionando los datos necesarios, en su mayoría no contaban con registros financieros necesarios para contestar de manera más efectiva los cuestionarios.

Por último, se debe señalar que, para la investigación se recolectó información de 25 comercios puesto que, dentro del cantón Loja existe un gran volumen de estos comercios, de tal manera que se escogió aquellos con más años y experiencia dentro del sector para una mayor fiabilidad de los datos recolectados.

8. Conclusiones

En conclusión, este estudio evidencia a detalle la situación actual que enfrentan las panaderías del cantón Loja. Dando así un exhaustivo análisis integral de varios factores asociados al éxito, de los cuales se debe destacar, la eficiencia operativa de las empresas, rentabilidad y la competitividad del mercado.

De los resultados obtenidos de las estadísticas y promedios se destaca que, este sector cuenta con un nivel de liquidez bastante bueno en términos generales, siendo este de \$ 2,36, de tal manera que la mayoría de empresas tienen la oportunidad de invertir a largo plazo, de igual manera su muy escasa dependencia de financiamiento externo demuestra que mantienen un escaso nivel de obligaciones con terceros, de tal manera que, es factible la autofinanciación y, por ende, generar más utilidades por los bajos costos.

En lo que respecta al capital humano las empresas cuentan con un promedio de 8 personas que laboran en las empresas, de las cuales, 3 se dedican al área de ventas generando \$ 150,52 al día, y al mes obteniendo un ingreso por empleado dedicado al área de ventas de \$ 4 578,60. Además, este sector cuenta con un promedio de utilidad del 20 %, no obstante, solo el 28 % de las empresas se encuentran por encima del promedio, mientras que el resto si bien no llegan al promedio, alcanzan por poco el 15 %, lo que es una notable diferencia en comparación al promedio de la industria.

Finalmente, el sector sujeto de estudio evidencia que no tiene inversión alguna en marketing y publicidad, además, hay que señalar que tienen un sólido promedio general en lo que respecta a factores como: manejo de insumos para la producción, higiene del área productiva, control de contaminación en distintas áreas de la producción, y la distribución de los productos alrededor del área de ventas con la finalidad de que los productos sean más visibles hacia los clientes.

9. Recomendaciones

Como primera recomendación para el sector de venta al por menor de productos de panadería y a fines, empezar a invertir en publicidad, ya que, se evidencia un gran nivel de competencia dentro del cantón Loja, por lo cual, estrategias de marketing y publicidad resultan beneficiosos para las empresas del sector.

Enfocarse en la utilización de indicadores de desempeño empresarial con la finalidad de que los propietarios de estas empresas tengan conocimiento de las condiciones en que se encuentran sus empresas. De esta manera, logrando una maximización en su rentabilidad.

Se sugiere a futuros emprendedores de este sector, que investiguen a profundidad de lo que el mercado actual, tanto la demanda como la oferta, con la finalidad que tenga una excelente gestión a futuro, de igual manera, se tome en consideración la alta competencia que existe en el cantón de Loja y las preferencias de los potenciales clientes de este sector que puede variar en función del tiempo de estancia en el mercado y demás.

10. Bibliografía

- Aguado, A., García, B., Malpartida, J. y Garivay, F. (2022). Gestión de calidad en pequeñas y medianas empresas de Pasco, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27 (7), 709-726. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.46>
- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens*, 4(8), 1-2.
- Aranda, P. (2022). *Metodología de diagnóstico y mejoramiento sectorial empleando la dinámica de sistemas* [Tesis de maestría, Universidad Distrital Francisco de Cárdenas]. Repositorio Institucional de la Universidad Distrital Francisco de Cárdenas. <https://n9.cl/x9uah>
- Arrimada, M. (2021). *Método observacional: qué es, tipos, características y funcionamiento*. Psicología y Mente: <https://psicologiymente.com/psicologia/metodo-observacional>
- Baena, P. (2017). *Metodología de la investigación* (3a. ed.). Grupo Editorial Patria.
- Beltran, A y Casasbuenas, S. (2015). *Diseño de una metodología de diagnóstico sectorial*. [Tesis de pregrado]. Repositorio Institucional de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. <https://n9.cl/uc6as>
- Bembibre, C. (diciembre, 2009). Definición de Panadería. Definición ABC. <https://n9.cl/70xm4>
- Brenes, L. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes* (1. ed.). Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Camejo, J. (28 de noviembre de 2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Gestipolis.com. <https://lc.cx/JCC9nq>
- Castillo, C. y Garay, N. (2005). *Diagnóstico Sectorial de la madera de la ciudad de Cartagena con miras al Tratado de Libre Comercio*. [Trabajo de titulación de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Institucional de la Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://hdl.handle.net/20.500.12585/895>
- Conexión Esan. (31 de Octubre de 2016). *¿Qué es el microentorno y cómo influye en las empresas?* Conexionesan: <https://cutt.ly/RwhLn3jq>
- Contreras, C. y Mesa, J. (2021). *Aplicación de la metodología de diagnóstico sectorial del grupo ARCOSES en el sector de fabricación de productos de caucho y plástico*. [Tesis de pregrado, Universidad Distrital Francisco José Caldas]. Repositorio de la Universidad distrital Francisco José de Caldas. <https://bit.ly/3sitiAO>
- Cordero, J. (2023). *Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos incluso veterinarios del cantón Loja*. [Tesis para obtención de título, Universidad Nacional de Loja]. Repositorio Digital de la Universidad Nacional de Loja. <https://n9.cl/cc4ex>
- Significados. (s.f.). *Diagnóstico*. <https://www.significados.com> Recuperado el 8 de noviembre de 2023

- El Tiempo. (2002). *El pan en su historia*. <https://n9.cl/nlv5fr>
- Escarcena Llacza, N. (2021). *Importancia de la panadería tradicional y su aporte al desarrollo turístico del distrito de Chongos Bajo, Junín* [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad <https://n9.cl/jmiki>
- Espinosa, A. (2023). *Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por mayor de computadoras y equipos periféricos del cantón Loja*. [Tesis para obtención de título, Universidad Nacional de Loja]. Repositorio Digital de la Universidad Nacional de Loja. <https://n9.cl/ajr0z>
- Estudio Anamar. (2023, agosto 25). *Qué es la panadería*. <https://estudiosanamar.com/formacion/que-es-la-panaderia/>
- Ferremayoreo. (2019). *Factores clave para que tu ferretería sea un éxito*. <https://blogferremayoreo.blogspot.com/2019/02/factores-clave-para-que-tuferreteria.html>
- Fierro, D. y Herrera, H. (2018). Análisis de la evolución de la panificación en la provincia del Carchi como patrimonio alimentario a través de la revalorización de sus técnicas y preparaciones tradicionales. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 142-153. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.748>
- Figueroa-Soledispa, M., Toala-Bozada, S., y Quiñonez-Cercado, M. (2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. *Polo del Conocimiento*, 5 (12), 309-324. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i12.2050>
- FinModelsLab. (2023). *Directrices y promedios de la industria para evaluar de manera precisa un negocio*. <https://n9.cl/ak4l9>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14. ed.). Pearson.
- Frederick, D. (2017). *Sectores económicos*. Enciclopedia económica: <https://n9.cl/59ye>
- Galán, J. (01 de Abril de 2020). *Sector económico*. Economipedia.com. <https://n9.cl/q21bd>
- Galaso, P. (2015). Diagnóstico del Sistema Español de Innovación: agentes, recursos y resultados. *Economía, sociedad y territorio*, 15(49), 807-833. <https://bit.ly/3sixAs2>
- Garza, M. y Martínez, G. (2018). La complejidad y el diagnóstico sectorial. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, <https://n9.cl/qcbdt>
- Gaviola, B. y Gutiérrez, R. (2020). *Análisis sectorial de la ganadería láctea en el Perú* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. <https://cutt.ly/5whLmkrA>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-hill. <https://n9.cl/yv714>
- Huilcapi, S. y Gallegos, D. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista Espacios*, 41(40), 11-23.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo [INEC]. (s.f.). *Manual de usuario CIIU, Clasificación Internacional Industrial Uniforme* <https://acortar.link/VWrPLV>

- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Iñiguez, K. (2019). *Diagnóstico sector textil*. Eficiencia energética en Argentina. https://www.eficienciaenergetica.net.ar/img_publicaciones/04281616_05-InformeTextil.pdf
- Ivette, A. (2021). *Indicadores de gestión*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/indicadores-de-gestion.html>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Eada Gestión.
- Kotler, P. y Kleller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.
- López, C. (2002). *Los factores claves del éxito*. Gestipolis. <https://n9.cl/c38gh>
- López, E., Méndez, G. y Franco, C., (2021). *Prototipo de metodología de diagnóstico sectorial en Colombia*. Encuentro internacional de educación en ingeniería. <https://doi.org/10.26507/ponencia.1630>
- Maldonado, J. (2013). Los artículos científicos. *Revista Médica Vozandes* 4 (1-2). 5-7. https://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/09/1015172/00_editorial_2.pdf
- Michaux, S. y Cadiat, A. C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos.es. <https://n9.cl/mvrqq>
- Miranda, E. A. (2022). *Plan de marketing digital para posicionar la empresa IDC Computadoras en la ciudad de Riobamba*. [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Espoch. <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/15849/1/42T00705.pdf>
- Naciones Unidas. (2006). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) Revisión 4*. <https://n9.cl/6h8sd>
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. <https://n9.cl/v390s>
- Nair, P. (2021). *How to use Industry Averages in Corporate Planning?* <https://lc.cx/FxsAqQ>
- Noumouha E.N. y Ghislain, B. A. (2021). Diagnosis Of Rice Seed Sector In Cote Divoire: Assets, Weaknesses And Strategyfor Asustainable Multiplication, And Dissemination Of Quality Seeds. *International Journal of Advanced Research IJAR*, 9(09), 453-462. <https://doi.org/knbp>
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto.
- Ramos, E., y Valle P. (2020). Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12 (1), 292-298. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100292&lng=es&tlng=en
- Reyes, E. (2022). *Metodología de la investigación científica*. Page Publishing Inc.

- Rodríguez, J. (2007). Guía de elaboración de diagnósticos. <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%EDa-de-diagn%F3stico.pdf>
- Rodríguez, J. (2023). *Factores críticos de éxito: definición y ejemplos*. Blog Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/factores-criticos-exito>
- Rosso, R. (Noviembre de 2014). *Análisis PEST del sector dental. Un modelo teórico de análisis estratégico adaptado al contexto odontológico*. <https://n9.cl/cqx7t>
- Sánchez, J. (1 de Abril de 2020). *Sector económico*. Economipedia: <https://cutt.ly/ywhLIOVR>
- Santana, E., Méndez, G. y Franco, C. (2021). *Prototipo de metodología de diagnóstico sectorial en Colombia*. Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería.
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (10 de Febrero de 2017). *¿Qué son los códigos CIU?* Servicio de Acreditación Ecuatoriano: <https://www.acreditacion.gob.ec/que-son-loscodigos-ciiu/>
- Servicio de Rentas Internas [SRI]. (2015). *Mi Guía Tributaria*. Sexta edición.
- Servicio de Rentas Internas. (2023). *Cuestionario de la política fiscal y derechos humanos*. <https://n9.cl/enolt>
- Seoane, R. (1997). Evolución del sector panadero: técnicas actuales de panificación. *CYTA - Journal of Food*, 1(5), 149-152. <https://doi.org/10.1080/11358129709487575>
- Silva, D. (2009). Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica.
- Spiegato. (Julio 25 de 2021). *Estadísticas de la Industria*. https://lc.cx/drijm_u
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica* (18. ed.). McGraw-Hill.
- Thompson, A., Strickland, I., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. y Gamble, J. (2018). *Administración estratégica* (Octava ed.). McGraw-Hill Education.
- Tiempo de negocios. (11 de mayo de 2017). *La importancia de hacer un buen análisis sectorial*. Tiempo de negocios: <https://tiempodenegocios.com/analisis-sectorial/>
- Torreblanca, F. (2016). *Qué es el macroentorno y su papel en la estrategia de marketing*. <https://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/>
- Torres, L. (2023). *Diagnóstico sectorial de la subclase actividades de laboratorios médicos del cantón Loja*. [Tesis para obtención de título, Universidad Nacional de Loja]. Repositorio Digital de la Universidad Nacional de Loja. <https://n9.cl/0ic5q>
- Valarezo, C. (2022). *Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador*. *ECA Sinergia*, 13(3), 65-72. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.4278>
- Vásquez, T. (2019). *Elaboración de un plan de capacitación al personal para mejorar la calidad del servicio en la empresa concesionaria NOR AUTOS CHICLAYO SAC*. 2019. [Tesis de grado, Universidad de Lambayeque]. Repositorio institucional Universidad de Lambayeque. <http://repositorio.udl.edu.pe/handle/UDL/284>

- Vela Meléndez, L., Abanto Rodríguez, M., Banda Coronel, E., Fernández Vásquez, K., Gálvez Cerna, P., Guerrero Sausa, J., y Spelucin Neira, P. (2017). *Poder de mercado y barreras de entrada*. <http://hdl.handle.net/10045/63428>
- Vidal, E. (2004). Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. *ECO E EDICIONES*.
<https://n9.cl/e4dua>
- Villegas, G. (2005). Gestión por factores críticos de éxito. *Revista EAFIT*, 105, 1-26.
- Von Hausen Cárdenas, J. (2014). *Efecto de disponibilidad de variedad de productos en góndola en el comportamiento de clientes* [Tesis de postgrado, Universidad de Chile]. Repositorio académico de la Universidad de Chile.
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/134775>
- Ynzunza Cortés, C. B., e Izar Landeta, J. M. (2021). Las motivaciones, competencias y factores de éxito para el emprendimiento y su impacto en el desempeño empresarial. Un análisis en las MIPyMES en el estado de Querétaro, México. *Contaduría y administración*, 66(1).

11. Anexos

Anexo 1

Modelo de afiche de sensibilización



La Universidad Nacional de Loja en su afán de contribuir a la sociedad, esta llevando a cabo en conjunto entre docentes y estudiantes el siguiente proyecto de investigación :

Diagnostico al sector de panaderías del cantón Loja

Objetivo
Proporcionar promedios de la industria con el fin de que se pueda identificar fortalezas y debilidades para tomar decisiones estratégicas.



Importante
Este tipo de estudios se realiza de manera periódica en países como Estados Unidos, Colombia y Argentina proporcionando suficiente información para que las empresas logren un mayor posicionamiento

Para constatar la validez del proyecto

Director del proyecto
Director: Carlos Alfredo Rodríguez Armijos
Teléfono: 0994022030
Correo: carlos.rodriqueza@unl.edu.ec
Correo alterno: direccion.investigacion@unl.edu.ec




Tesista
Nombres: Anderson Leonardo Gutiérrez Armijos
Teléfono: 0980870499
Correo institucional: anderson.gutierrez@unl.edu.ec
Correo personal: craftool@gmail.com




Anexo 2

Modelo de afiche socialización de los resultados



Diagnostico al sector de panaderías del cantón Loja

Objetivo propuesto
Proporcionar promedios de la industria con el fin de que se pueda identificar fortalezas y debilidades para tomar decisiones estratégicas.



Estadísticas de la industria

Variable	Promedio del sector
Capital Humano	
Numero de personal	8
Personal en ventas	3
Personal en producción	4
Personal capacitado	3
Tiempo promedio de despacho de los clientes	6 minutos
Producción	
Producción diaria	1143
Producción no apta para la venta	10
Devoluciones	21
producción no vendida	36
Gestión administrativa y financiera	
Monto aproximado de los activos	\$ 28.977,00
Activos corrientes	\$ 6.085,17
Activos no corrientes	\$ 22.891,83
Monto aproximado del inventario	\$ 3.472,20
Monto aproximado en compras	\$ 3.000,00
Monto aproximado de pasivos	\$ 4.255,52
Pasivos corrientes	\$ 978,77
Pasivos no corrientes	\$ 3.276,75
Monto aproximado de ventas diarias	\$ 451,84


Promedios de la industria

Indicador	Promedio	Formula	Interpretación
Prueba acida	2,96	Activos corrientes/ Inventarios/Pasivos corrientes	Para las deudas a corto plazo la empresa cuenta con \$2,96 para pagarla.
Endeudamiento del activo	\$0,17	Pasivos/Activos	Por cada dólar que la empresa tiene en activos \$0,17 está respaldado por financiamiento externo
Margen de utilidad Neta	\$0,20	Utilidad Neta/Ingresos totales	Por cada dólar que la empresa genera, \$0,20 son de ganancia neta al sector

Indicador	Promedio	Formula	Interpretación
Indice de personal capacitado	3	Personal capacitado/ Total de personal	Del personal dedicado a la producción 3 están capacitados
Productividad por vendedor	\$4.515,60	Monto de ventas/Numero de personal en ventas	Cada persona que se dedica a las ventas genera mensualmente \$4.515,60
Eficiencia por metro cuadrado	\$315,30	Monto de ventas/Metros cuadrados	Por cada metro cuadrado del comercio, este genera mensualmente \$315,30


Director del proyecto de investigación

Director: Carlos Alfredo Rodríguez Armijos
Teléfono: 0994022030
Correo: carlos.rodriqueza@unl.edu.ec
Correo alterno: direccion.investigacion@unl.edu.ec



Anexo 3

Modelo de encuesta a las empresas del sector.

	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	La presente encuesta tiene como propósito de realizar un diagnóstico sectorial de la actividad venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja, la información que proporcionará utilizada para calcular los promedios del sector.
---	---	---

Instrucciones: Responder sobre la línea, o en su defecto, marque con una (x) donde corresponda.

- 1. ¿Cuál es el número de personal total que labora en su empresa?**
- 2. Del total de personal ¿Cuántos pertenecen al área de venta? (atención, servicio y ventas)?**
- 3. Del total de personal ¿Cuántos pertenecen al área producción? (panaderos, pasteleros, ayudantes)?**
- 4. Del total de personal ¿Cuántos son capacitados en el año? Escoja una opción**

()	Cero		
()	1	-	3
()	4	-	6
()	7	-	9
()	10	-	12
()	Mas de 12. Indique:		_____
- 5. ¿Cuál es el tiempo promedio que demora un trabajador en atender un cliente? Escoja una opción**

()	Menos de 4min		
()	5 min	-	10 min
()	11 min	-	15 min
()	16 min	-	20 min
()	21 min	-	25 min
()	Mas de 25 min. Indique:		_____
- 6. ¿Cuál es el total aproximado de productos que elaboran en un día?**

()	Menos de 100		
()	100	-	300
()	301	-	500
()	501	-	700
()	701	-	900
()	901	-	1300
()	1301	-	1700
()	Más de 1701,		_____
	indique:		
- 7. De la producción diaria, ¿Cuál es el número aproximado de productos que no se venden?**

()	1	-	10
()	11	-	20
()	21	-	30
()	31	-	40
()	41	-	50
()	51	-	60

- () 61 - 70
- () 71 - 80
- () Mayor 81. Indique: _____

8. Del total de producción diaria, ¿Qué cantidad no es apta para la venta al público?

- () 1 - 10
- () 11 - 20
- () 21 - 30
- () 31 - 40
- () 41 - 50
- () 51 - 60
- () 61 - 70
- () 71 - 80
- () Mayor de 81. Indique: _____

9. Del total de productos vendidos, ¿Cuál es el número aproximado de devoluciones?

- () 1 - 10
- () 11 - 20
- () 21 - 30
- () 31 - 40
- () 41 - 50
- () 51 - 60
- () 61 - 70
- () 71 - 80
- () Mayor de 81. Indique: _____

10. ¿Cuál es el costo total de producción?

- () Menos de \$ 100,00
- () \$ 100,00 - \$ 200,00
- () \$ 201,00 - \$ 400,00
- () \$ 401,00 - \$ 600,00
- () \$ 601,00 - \$ 800,00
- () \$ 801,00 - \$ 1.000,00
- () \$ 1.001,00 - \$ 1.200,00
- () \$ 1.201,00 - \$ 1.500,00
- () \$ 1.501,00 - \$ 1.700,00
- () \$ 1.701,00 - \$ 1.900,00
- () \$ 1.901,00 - \$ 2.100,00
- () Mayor de \$2.101. Indique: _____

REPOSTERÍA

- () Menos de \$ 1.50
- () \$ 1.51 - \$ 5.00
- () \$ 5.01 - \$ 10.00
- () \$ 10.01 - \$ 15.00
- () \$ 15.01 - \$ 17.00
- () \$ 17.01 - \$ 20.00
- () Otro. Indique: _____

11. ¿Cuál es el precio promedio aproximado de sus productos?

PANADERÍA

- () Menos de \$ 0.15
- () \$ 0.16 - \$ 0.20
- () \$ 0.21 - \$ 0.30

- () \$ 0.31 - \$ 0.40
- () \$ 0.41 - \$ 0.50
- () \$ 0.51 - \$ 0.60
- () Otro. Indique: _____

12. Sus proveedores, son en mayor parte:

Escoja más de una opción

- () Productores e importadores a nivel nacional
- () Importación directa de mercadería
- () Ambos

13. El método de pago que normalmente utiliza:

- () A crédito
- () Al contado
- () Ambos

Si su respuesta fue a crédito o ambos, por favor, pase a la pregunta 14. caso contrario siga con la pregunta nro. 15.

14. ¿Cuál es el plazo de pago máximo a sus proveedores?

Escoja más de una opción

- () Menos de 29 días
- () 30 días
- () 45 días
- () 90 días
- () Más de 90 días
- () Otro. Indique ____

15. ¿A su criterio, cuáles son los factores claves de éxito?

- () Ubicación
- () Calidad de los productos
- () Atención al cliente
- () Precios accesibles
- () Variedad de productos
- () Tipo de especialización (Repostería o en panadería)

16. ¿Cuántos metros cuadrados tiene aproximadamente su local comercial?

- () Menos de 5m²
- () 5 20
- () 21 35
- () 36 50
- () 51 65
- () 66 80
- () 81 95
- () 96 110
- () Mayor de \$110.01 Indique: ____

17. ¿Cuáles son los productos con mayor demanda? (Productos elaborados por el local comercial)

18. ¿Cuáles son los meses con mayor demanda de sus productos? (Productos elaborados por el local comercial)

Escoja más de una opción de ser necesario

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Enero | <input type="checkbox"/> Febrero |
| <input type="checkbox"/> Marzo | <input type="checkbox"/> Abril |
| <input type="checkbox"/> Mayo | <input type="checkbox"/> Junio |
| <input type="checkbox"/> Julio | <input type="checkbox"/> Agosto |
| <input type="checkbox"/> Septiembre | <input type="checkbox"/> Octubre |
| <input type="checkbox"/> Noviembre | <input type="checkbox"/> Diciembre |

19. ¿Cuántas facturas emite al día? Escoja una opción

- 1 - 20
- 21 - 40
- 41 - 60
- 61 - 80
- 81 - 100
- 101 - 120
- Mayor de \$120.01. Indique: ____

20. ¿Cuántos clientes promedio recibe al día?

- 1 - 20
- 61 - 80
- 81 - 100
- 101 - 120
- 121 - 140
- 141 - 160
- Mayor de 161. Indique: _____

21. ¿Cuál es el monto aproximado en activos totales (todos los bienes muebles e inmuebles y derechos de la empresa incluido inventarios)? Escoja una opción

- Menos de \$ 999
- \$ 1.000,00 - \$ 10.000,00
- \$ 10.001,00 - \$ 15.000,00
- \$ 15.001,00 - \$ 25.000,00
- \$ 25.001,00 - \$ 35.000,00
- \$ 35.001,00 - \$45.000,00
- Mayor de \$45.001,01. Indique: ____

22. De los activos totales, ¿qué porcentaje aproximadamente corresponde a activos corrientes (incluye caja, bancos, inventario, cuentas por cobrar a clientes)? Escoja una opción

- Menos de 10%
- 10% - 20%
- 21% - 30%
- 31% - 40%
- 41% - 50%
- 51% - 60%
- 61% - 70%
- 71% - 80%
- Mayor de 81%. Indique: _____

23. ¿Cuál es el monto que posee en inventarios (Materia prima y mercadería)? Escoja una opción

- Menos de \$ 999
- \$ 1.000,00 - \$ 2.799,01

- () \$ 2.800,00 - \$ 3.500,00
- () \$ 3.501,00 - \$ 4.000,00
- () \$ 4.600,00 - \$ 5.000,00
- () \$ 5.001,00 - \$ 6.000,00
- () \$ 6.001,00 - \$ 7.000,00
- () Mayor de \$ 7.000,00. Indique: _____

24. En promedio, ¿Cuál es el monto mensual en compras? Escoja una opción

- () Menos de \$ 1.000
- () \$ 1.001 - \$ 1.500
- () \$ 1.501 - \$ 2.000
- () \$ 2.001 - \$ 2.500
- () \$ 2.501 - \$ 3.000
- () \$ 3.001 - \$ 3.500
- () \$ 3.501 - \$ 4.000
- () \$ 4.001 - \$ 4.500
- () \$ 4.501 - \$ 5.000
- () \$ 5.001 - \$ 5.500
- () \$ 5.501 - \$ 6.000
- () Mayor de \$ 6.000 Indique: _____

25. ¿Aproximadamente, ¿Cuál es el monto de Pasivos que posee su empresa? Entendiéndose como todas las obligaciones o deudas que la empresa tiene con terceros (proveedores y bancos) Escoja una opción

- () Menos de \$ 999
- () \$ 1.000,00 - \$ 2.801,00
- () \$ 2.802,00 - \$ 4.603,00
- () \$ 4.604,00 - \$ 6.405,00
- () \$ 6.406,00 - \$ 8.207,00
- () \$ 8.208,00 - \$ 10.000,00
- () \$ 10.001,00 - \$ 23.002,00
- () \$ 23.003,00 - \$ 36.004,00
- () Mayor de \$ 36.005,00
Indique: _____

26. De los pasivos totales, ¿Qué porcentaje considera aproximadamente que corresponde a pasivos corrientes? Entendiéndose como pasivos corrientes deudas con una duración menor a un año. Escoja una opción

- () Menos del 9 %
- () 10% - 14%
- () 15% - 24%
- () 25% - 34%
- () 35% - 44%
- () 45% - 54%
- () 55% - 64%
- () 65% - 74%
- () 75% - 84%
- () Mayor de 85%. Indique: _____

27. ¿En promedio ¿Cuál es el monto de ventas diarias? Escoja una opción

- () Menos de \$ 100,00
- () \$ 100,00 - \$ 200,00
- () \$ 201,00 - \$ 400,00

- () \$ 401,00 - \$ 600,00
- () \$ 601,00 - \$ 800,00
- () \$ 801,00 - \$ 1.000,00
- () Mayor de \$1.000 Indique: _____

28. Luego de pagar todos los impuestos ¿Cuál es el porcentaje aproximado de ganancia que le genera el negocio?

Escoja una opción

- () 1% - 5%
- () 6% - 10%
- () 11% - 15%
- () 16% - 20%
- () 21% - 25%
- () 26% - 30%
- () 31% - 35%
- () 36% - 40%
- () 41% - 45%
- () 46% - 50%
- () Mayor de 51%. Indique: _____

29. ¿Cuál es el porcentaje de utilidad sobre las ventas? Escoja una opción

- () 1% - 5%
- () 6% - 10%
- () 11% - 15%
- () 16% - 20%
- () 21% - 25%
- () 26% - 30%
- () 31% - 35%
- () 36% - 40%
- () 41% - 45%
- () 46% - 50%
- () Mayor de 51%. Indique: _____

Gracias por su tiempo y valiosa aportación

Anexo 4

Modelo de ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN	
<p>Instrucciones: Evaluar a los establecimientos de acuerdo con los criterios establecidos. La puntuación será de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 = Nunca • 2 = Rara vez • 3 = Ocasionalmente • 4 = Constantemente • 5 = Siempre 	

		Escala de puntuación				
		1	2	3	4	5
Manejo de materia prima						
1	¿Se verifica la calidad de la materia prima al recibir?					
2	¿Se almacena la materia prima de manera adecuada para prevenir la contaminación?					
3	¿Se implementan prácticas de manipulación seguras durante el proceso de producción?					
Almacenamiento de materiales						
1	¿Los materiales se almacenan en áreas limpias y organizadas?					
2	¿Hay medidas para prevenir la contaminación cruzada entre diferentes materiales?					
3	¿Se utilizan sistemas de rotación de inventario para garantizar la frescura?					
Equipos de protección anticontaminación para trabajadores						
1	¿Los trabajadores tienen acceso y utilizan equipo de protección personal (EPP) adecuado?					
2	¿Hay programas de capacitación sobre la importancia del uso del EPP?					
3	¿Se realizan inspecciones regulares para garantizar el estado adecuado del EPP?					
Higiene General en el Área de Producción						
1	¿Se mantiene la limpieza en las áreas de producción?					
2	¿Se implementan procedimientos de limpieza regularmente?					
3	¿Hay controles para evitar la presencia de plagas de insectos en el área de producción?					
Zonificación y Distribución						
1	¿La disposición de los productos en la tienda es atractiva y llamativa?					
2	¿Se utilizan exhibiciones creativas para resaltar productos específicos?					
3	¿La tienda está organizada en zonas claramente definidas para diferentes categorías de productos?					
4	¿Se utilizan estrategias de zonificación para resaltar productos de alta demanda o interés?					

Anexo 5

Matriz base de indicadores de desempeño no financieros del sector de panaderías, confiterías y reposterías.

SECTOR ORGANIZACIONAL	PROPUESTA DE VALOR A LA SOCIEDAD (Misión) (¿Para qué existe dicho sector organizacional?)	CARACTERÍSTICAS (A través de qué se logra el propósito del sector organizacional)	CONDICIONANTES (¿para qué lo hacen?)	FACTORES CLAVES DE ÉXITO (Funciones sustantivas del sector organizacional)	INDICADORES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (que facilite compararse con otros actores del sector)	INFORMACIÓN REQUERIDA (para modelo de encuesta)
G4721.05 SECCIÓN G Comercio al por mayor y al por menor; reparación de Vehículos automotores y motocicletas.		Expenden productos de panificación	Productos frescos que no sean máximo de dos días desde su elaboración	Rotación del inventario	Producción no vendida en el día VS Producción total Materia prima usada VS Total, de materia prima comprada	-Producción total elaborada en el día -Total de productos que no se vendieron al día -Materia prima comprada
DIVISIÓN G47 Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas	Contribuye a la alimentación diaria y nutritiva tanto de personas como de familias, de manera asequible para todos los tipos de economías del hogar en el cantón Loja.	Mayor volumen de ventas en fechas específicas del año como feriados, fiestas y demás.	Durante fechas específicas las ventas notan un considerable crecimiento	Producción estacionaria	Ventas por cada mes O Ventas anuales Producción de cada mes VS Producción total del año	-Ventas totales por cada mes del año -Ventas totales anuales -Producción total del año
GRUPO G472 Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios Especializados. CLASE G4721 Venta al por menor de alimentos en comercios especializados.						
ACTIVIDAD G4721.05 Venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados.		Mayor proporción de variedad relacionada a bollería y repostería	La clientela escoge en específico aquellos locales comerciales dependiendo qué productos sean los ofrezcan	Variedad de productos	Cantidad de productos específicos VS Total de producción	-# de producción sobre un producto en específico - producción total

Productos enfocados en la calidad del sabor y por su nivel nutritivo	Señalar cómo afecta la calidad de los productos en la fidelidad y preferencia de los clientes	Calidad del producto	Número de devoluciones VS Total de producción Producción no apta para el público VS Total de producción Número de clientes que regresan VS Total de clientes	-Clientes que realizan más de una compra -Total de clientes atendidos -# de devoluciones de los clientes
Precios accesibles para cualquier tipo de economía familiar	Alguna clientela prefiere precios más bajos para mantener su economía estable sin la necesidad de no consumir bollería y repostería	Precios	Promedio de precios del local VS Promedio de precios de todo el sector Ingresos totales VS Costo total de producción	-Precio al público en base al promedio establecido por el sector -Promedio de precios del establecimiento encuestado -Ingresos totales -Costo total de la producción en un periodo específico de tiempo
Dar una buena presentación al público desde la elaboración hasta el consumo de los productos	Generar confianza en los productos ofrecidos al público de igual manera crear la fidelización creando satisfacción del cliente	Buena imagen e higiénico	-Manejo de materia prima -Almacenamiento de materiales -Equipos de Protección Anticontaminación para Trabajadores -Higiene General en el Área de Producción -Presentación de los productos -Zonificación y distribución	-Verificación de la materia prima al ser recibida -Almacenamiento de la materia prima -Correcta manipulación de la materia prima -Medidas para evitar contaminación cruzada -Hay sistemas de rotación de inventario para garantizar la frescura -Los trabajadores usan equipo de protección personal -Limpieza del área de producción -Disposición de los productos -Exhibición de los productos -Hay zonas definidas para los diferentes productos

	Oportuna accesibilidad para los clientes	Los clientes no tienen que hacer largas movilizaciones o en algunos casos fácil acceso de sus vehículos propios	Ubicación	Número de clientes atendidos al día VS Número de transeúntes al día Tiempo promedio para atender un cliente O Número de clientes Total de metros 2 del local comercial VS Total de ventas Número de ventas VS Número de clientes	-# de clientes atendidos diariamente -# de personas que circulan en la ubicación del establecimiento -Tiempo promedio en atender y despachar un cliente -Metros cuadrados que posee el establecimiento -Total de ventas
--	--	---	------------------	---	---

Anexo 6

Matriz base de indicadores de desempeño financieros del sector de panaderías, confiterías y reposterías.

SECTOR ORGANIZACIONAL	PROPUESTA DE VALOR A LA SOCIEDAD (Misión) (¿Para qué existe dicho sector organizacional?)	CARACTERÍSTICAS (A través de qué se logra el propósito del sector organizacional)	CONDICIONANTES (¿para qué lo hacen?)	FACTORES CLAVES DE ÉXITO (Funciones sustantivas del sector organizacional)	INDICADORES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (que facilite compararse con otros actores del sector)	INFORMACIÓN REQUERIDA (para modelo de encuesta)
<p>G4721.05 SECCIÓN G Comercio al por mayor y al por menor; reparación de Vehículos automotores y motocicletas.</p> <p>DIVISIÓN G47 Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas</p> <p>GRUPO G472 Venta al por menor de</p>	Contribuye a la alimentación diaria y nutritiva tanto de personas como de familias, de manera asequible para todos los tipos de economías del hogar en el cantón Loja.	Habilidad administrativa	Para mantener las fortalezas y cambiar las debilidades de las políticas administrativas de la empresa y establecer ventajas competitivas en el sector donde operan.	Administración y gestión	Se mide cualitativamente si se incorporan principios de planificación estratégica en la administración del sector.	-¿Aplica administración estratégica? -¿Existe especificación de puestos?

<p>alimentos, bebidas y tabaco en comercios Especializados. CLASE G4721 Venta al por menor de alimentos en comercios especializados.</p> <p>ACTIVIDAD G4721.05 Venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados.</p>	<p>Presencia y visibilidad en el mercado</p>	<p>Aplicar estrategias para abarcar con más participación del mercado.</p>	<p>Marketing publicidad</p>	<p>Precios de los productos propios / precios de la competencia</p> <p>Presupuesto de marketing y publicidad / ventas generadas</p>	<p>- ¿Es reconocida? -¿Está posicionada en el mercado? - ¿A simple vista, hay más flujo de clientela? - ventas anuales. -Variación de precios - precios de los productos propios en relación con la competencia. -Presupuesto de marketing y publicidad</p>
<hr/>					
	<p>Control y gestión financiera</p>	<p>Mejorar la posición financiera de la empresa y generar ventajas competitivas.</p>	<p>Administración y gestión financiera</p>	<p>LIQUIDEZ Índice de solvencia</p> <p>APALANCAMIENTO Índice de endeudamiento</p> <p>Rotación de inventario</p> <p>RENTABILIDAD Margen neto de utilidades</p> <p>ROA (Rend. Act. Totales) Ingreso neto/ Total activos ROE (Rendimiento sobre capital de los accionistas)</p>	<p>-Valor de activos circulantes -Valor de pasivos circulantes terminados -Total de pasivos -Total de activos -Utilidades generadas -Ventas -Ingresos -Ventas anuales -Inventario de bienes terminados -Ingresos brutos -Ingresos netos -Capital contable -Inversión total del negocio</p>
<hr/>					
	<p>Servicio de calidad</p>	<p>Comprobar la eficiencia tanto desde la producción hasta la venta del producto final</p>	<p>Atención al cliente</p>	<p>Rentabilidad por cliente</p> <p>Ventas por metro cuadrado</p> <p>Trabajadores capacitados de todas las áreas/ Ventas</p>	<p>-Aprovechamiento de la de cada m2 de las empresas</p> <p>-# empleados en producción</p> <p>-# de empleados capacitados para la producción</p> <p>-# de empleados capacitados para la venta y atención al público</p>

Proveedores	Se podrá conocer la relación que tienen las empresas con sus proveedores	Relación con los proveedores	Cuentas por pagar / Compras anuales	-Total de pasivos con nuestros proveedores -Cuántas compras se realizan en el año
-------------	--	-------------------------------------	-------------------------------------	--

Anexo 7

Resultados previos del indicador de prueba ácida

Empresas informantes	Activos corrientes	Monto invertido en mercadería y materia prima	Pasivos corrientes	Índice de prueba ácido
1	2.250,00	4.000,00	700,00	-2,50
2	2.250,00	3.500,00	420,00	-2,98
3	5.000,00	3.500,00	1.600,00	0,94
4	3.750,00	2.500,00	900,00	1,39
5	7.700,00	4.000,00	875,00	4,23
6	7.500,00	2.570,00	600,00	8,22
7	6.843,20	3.680,00	1.000,00	3,16
8	5.528,55	4.550,00	540,00	1,81
9	4.437,60	4.000,00	396,00	1,11
10	9.416,68	5.562,00	913,60	4,22
11	3.718,44	3.250,00	1.140,00	0,41
12	4.109,92	2.540,00	1.250,00	1,26
13	3.450,00	4.000,00	700,00	-0,79
14	3.750,00	3.500,00	420,00	0,60
15	5.164,50	3.500,00	1.600,00	1,04
16	3.853,05	2.500,00	900,00	1,50
17	7.700,00	4.000,00	875,00	4,23
18	6.934,68	2.600,00	1.440,00	3,01
19	7.064,64	2.500,00	1.080,00	4,23
20	6.038,70	3.650,00	1.080,00	2,21
21	8.400,00	2.568,00	1.575,00	3,70
22	7.397,25	2.985,00	1.800,00	2,45
23	2.399,25	3.115,00	1.400,00	-0,51
24	7.401,60	3.000,00	525,00	8,38
25	9.517,20	5.235,00	552,00	7,76
Promedios:	5.663,01	3.472,20	971,26	2,27

Anexo 8

Resultados previos al indicador de rotación del inventario

Empresas informantes	Ventas mensuales	inventario	Rotación de inventario
1	9.900,00	4.000,00	2,48
2	14.100,00	3.500,00	4,03
3	10.500,00	3.500,00	3,00
4	16.500,00	2.500,00	6,60
5	14.850,00	4.000,00	3,71
6	13.500,00	2.570,00	5,25
7	15.630,00	3.680,00	4,25
8	11.850,00	4.550,00	2,60
9	14.550,00	4.000,00	3,64
10	15.750,00	5.562,00	2,83
11	14.250,00	3.250,00	4,38

Empresas informantes	Ventas mensuales	inventario	Rotación de inventario
12	11.850,00	2.540,00	4,67
13	9.900,00	4.000,00	2,48
14	14.100,00	3.500,00	4,03
15	10.500,00	3.500,00	3,00
16	16.500,00	2.500,00	6,60
17	14.850,00	4.000,00	3,71
18	14.400,00	2.600,00	5,54
19	17.100,00	2.500,00	6,84
20	14.400,00	3.650,00	3,95
21	11.700,00	2.568,00	4,56
22	10.500,00	2.985,00	3,52
23	11.250,00	3.115,00	3,61
24	14.700,00	3.000,00	4,90
25	15.750,00	5.235,00	3,01
Promedio:	13.555,20	4,13	4,13

Anexo 9

Resultados previos del indicador de margen de utilidad

Empresas informantes	Utilidad neta	Ventas anuales	Índice de margen de utilidad
1	16.863,00	120.450,00	0,14
2	30.879,00	171.550,00	0,18
3	22.995,00	127.750,00	0,18
4	36.135,00	200.750,00	0,18
5	27.101,25	180.675,00	0,15
6	32.850,00	164.250,00	0,20
7	28.524,75	190.165,00	0,15
8	36.043,75	144.175,00	0,25
9	31.864,50	177.025,00	0,18
10	32.576,25	191.625,00	0,17
11	26.006,25	173.375,00	0,15
12	21.626,25	144.175,00	0,15
13	16.863,00	120.450,00	0,14
14	30.879,00	171.550,00	0,18
15	25.550,00	127.750,00	0,20
16	36.135,00	200.750,00	0,18
17	27.101,25	180.675,00	0,15
18	43.800,00	175.200,00	0,25
19	66.576,00	208.050,00	0,32
20	43.800,00	175.200,00	0,25
21	42.705,00	142.350,00	0,30
22	33.215,00	127.750,00	0,26
23	26.006,25	136.875,00	0,19
24	50.078,00	178.850,00	0,28

Empresas informantes	Utilidad neta	Ventas anuales	Índice de margen de utilidad
25	28.743,75	191.625,00	0,15
Promedio:	32.596,69	164.921,60	0,20

Anexo 10

Resultados previos del indicador de ingresos por metro cuadrado

Empresas informantes	Metros cuadrados de la empresa	Ventas diarias	Rentabilidad por metro cuadrado
1	43,00	330,00	7,67
2	43,00	470,00	10,93
3	43,00	350,00	8,14
4	43,00	550,00	12,79
5	43,00	495,00	11,51
6	43,00	450,00	10,47
7	43,00	521,00	12,12
8	43,00	395,00	9,19
9	43,00	485,00	11,28
10	43,00	525,00	12,21
11	43,00	475,00	11,05
12	43,00	395,00	9,19
13	43,00	330,00	7,67
14	43,00	470,00	10,93
15	43,00	350,00	8,14
16	43,00	550,00	12,79
17	43,00	495,00	11,51
18	43,00	480,00	11,16
19	43,00	570,00	13,26
20	43,00	480,00	11,16
21	43,00	390,00	9,07
22	43,00	350,00	8,14
23	43,00	375,00	8,72
24	43,00	490,00	11,40
25	43,00	525,00	12,21
Promedio:	43,00	451,84	10,51

Anexo 11. Certificación

Loja, 22 de junio de 2024.

Scarlet Anahí Peñaranda Mendoza

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN INGLÉS

CERTIFICO:

Que se ha realizado la traducción de español a inglés del resumen derivado del Trabajo de Integración Curricular denominado **“Diagnóstico sectorial de la actividad de la venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados del cantón Loja”** de autoría del Sr. Anderson Leonardo Gutiérrez Armijos, portador de la cédula de ciudadanía número 1105572711, estudiante de la carrera de Finanzas de la Facultad Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, mismo que se encuentra bajo la dirección del Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Mg. Sc.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad facultando al interesado hacer uso del presente en lo que considere conveniente



Firmado electrónicamente por:
SCARLET ANAHI
PENARANDA MENDOZA

Lic. Scarlet Peñaranda Mendoza

Registro N° 1031-2021-2383870

Teléfono: 0999211420