



Universidad
Nacional
de Loja

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

Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados del cantón Loja.

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

AUTOR:

Hernán Darío Fernández Huaca

DIRECTOR:

Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova Ph.D.

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, **CRESPO CORDOVA ABRAHAM BOANERGES**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados del cantón Loja**, perteneciente al estudiante **HERNAN DARIO FERNANDEZ HUACA**, con cédula de identidad N° **1150316139**.

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, 6 de Agosto de 2024



Firmado electrónicamente por:
ABRAHAM BOANERGES
CRESPO CORDOVA

F)
DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-002045

Autoría

Yo, **Hernán Darío Fernández Huaca**, 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: 1150316139

Fecha: 06 de agosto de 2024

Correo Electrónico: hernan.d.fernandez@unl.edu.ec

Teléfono: 0979018181

Carta de autorización por parte del autor/a, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación.

Yo, **Hernán Darío Fernández Huaca**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular titulado “**Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, 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 06 días de agosto de dos mil veinticuatro.

Firma:

Autor: Hernán Darío Fernández Huaca

Cédula de Identidad: 1150316139

Dirección: Loja, Ciudadela Victoria

Correo electrónico: hernan.d.fernandez@unl.edu.ec

Celular: 0979018181

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director del trabajo de integración curricular:

Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova Ph.D.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a Dios y a mi madre María, quienes me han guiado en mi camino y cuyo amor ha sido el pilar en cual me sostengo.

A mi madre, quien, estoy convencido, sentiría un inmenso orgullo por este logro. Ella, una mujer que me inspiró a seguir mi carrera universitaria, y a perseverar sin importar los obstáculos.

A mi padre Hernán, cuyo apoyo y palabras me han guiado en mi camino para poder finalizar mi formación académica.

A mis hermanas Cristina, María y Jessenia, que son mi inspiración y mi fuente constante de alegría, mis hermanas que han estado a mí lado durante todos estos años, enseñándome que, a pesar de las dificultades de la vida, siempre podemos alcanzar nuestros sueños.

A mis sobrinos, Anahí y Benjamín, quienes me brindan alegrías, así como a mis cuñados, Cristian, Kevin y Juan, quienes me han apoyado a lo largo de mi carrera universitaria con valiosos consejos y respaldo.

Hernán Darío Fernández Huaca

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Nacional de Loja, por brindarme la oportunidad de formarme académica y profesionalmente. Asimismo, expreso mi gratitud a mis compañeros y amigos, quienes han hecho mi trayectoria académica sea más amena y enriquecedora. También quiero agradecer a mis docentes, quienes han dejado una profunda huella en mi formación inculcándome los valores necesarios para un licenciado en finanzas en el ámbito laboral y personal. Por último, deseo extender mi más sincero agradecimiento a mi director de tesis, el Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova Ph.D. Su guía y dedicación fueron fundamentales para la finalización de este trabajo de titulación.

Hernán Darío Fernández Huaca

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Índice de anexos	xi
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract.....	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	6
4.1 Evidencia empírica	6
4.1.2 Evidencia regional.....	6
4.1.3 Evidencia nacional	7
4.2 Marco conceptual	8
4.2.1 Diagnóstico	8
4.2.2 Diagnóstico sectorial.....	13
4.2.3 Sector.....	16
4.2.4 Sector papelerías.....	19
4.2.5 Empresa	20
4.2.6 Estado de origen y ampliación de fondos	20
4.3 Marco legal	21
4.3.2 Instituciones responsables de supervisar y regular las empresas comerciales... 21	

4.3.3 Leyes que regulan las empresas comerciales	22
5. Metodología	24
5.1 Área de estudio	24
5.2 Enfoque de la investigación	24
5.3 Alcance y tipos de investigación	24
5.3.1 Exploratoria	24
5.3.2 Descriptivo	24
5.3.3 Campo.....	25
5.4 Métodos de investigación.....	25
5.4.1 Inductivo.....	25
5.4.2 Deductivo	25
5.4.3 Sintético	25
5.5 Diseño de investigación	25
5.6 Técnicas e instrumentos de investigación	26
5.6.1 Observación.....	26
5.6.2 Encuestas	26
5.6.3. Investigación documental.	26
5.7 Recursos de investigación	26
5.8 Población, muestra u objetivo de investigación.....	27
5.9. Procesamiento y análisis de datos	27
6. Resultados	29
6.1. Objetivo 1. Caracterizar la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados del cantón Loja, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial.....	29
6.1.1. Descripción de las particularidades del sector papelerías.....	29
6.1.2. Representación del sector papelerías en las estadísticas nacionales.	31
6.1.3. Cuantificación y participación de las empresas minoristas de papelerías en la provincia de Loja.	32
6.1.4. Definición del perfil del cliente y su cuantificación.	34

6.2. Objetivo 2. Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etc., en establecimientos especializados del cantón Loja, para facilitar el acopio de información primaria	36
6.2.1. Factores claves de éxito de la actividad papelería al por menor.....	36
6.2.2. Indicadores de desempeño por factor clave de éxito.	37
6.2.2.1. Indicadores que permiten medir el factor clave de éxito: Alianzas estratégicas	37
6.2.2.2. Indicadores que permiten medir el factor clave de éxito: Equipo humano motivado y capacitado.....	38
6.2.2.3. Indicadores que permiten medir el factor clave de éxito: Proceso de venta eficiente..	38
6.2.2.4. Indicador que permite medir el factor clave de éxito: Visibilidad y gestión de inventarios..	39
6.2.2.5. Indicador que permite medir el factor clave de éxito: Publicidad.....	40
6.3. Objetivo 3. Determinar las estadísticas y los promedios de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etc., en establecimientos especializados del cantón Loja con información primaria y secundaria.	41
6.3.1. Tabulación de resultados.....	41
6.3.1.1. Manejo de clientes.	41
6.3.1.2. Manejo de recursos humanos.....	43
6.3.1.3. Manejo de procesos internos.....	44
6.3.1.4. Manejo financiero.....	46
6.3.2. Indicadores financieros y no financieros en función de los factores claves de éxito.	49
6.3.2.2 Alianzas estratégicas	49
6.3.2.2 Visibilidad y gestión del inventario.....	51
6.3.2.3 Proceso de venta eficiente.....	53
6.3.2.3 Publicidad.....	55
6.3.2.5. Equipo humano motivado y capacitado.....	56
7. Discusión	57

8. Conclusiones	60
9. Recomendaciones	61
10. Referencias bibliográficas	62
11. Anexos	66

Índice de tablas

Tabla 1. Tipo de indicadores.....	15
Tabla 2. Estructura detallada de la clasificación	17
Tabla 3. Estructura jerárquica de la sección G	19
Tabla 4. Líneas y marcas de productos distribuidos	29
Tabla 5. Proveedores con cobertura nacional.....	30
Tabla 6. Número de actores y participación de la actividad venta al por menor de material de oficina y papelería a nivel provincial	33
Tabla 7. Cuantificación y distribución de las empresas minoristas dedicadas a la venta de material de oficina y papelerías a nivel cantonal.....	33
Tabla 8. Participación de la actividad venta al por menor de material de oficina y papelería a nivel cantonal.....	34
Tabla 9. Caracterización y cuantificación de los clientes potenciales a nivel de provincia....	34
Tabla 10. Factores claves de éxito para la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería.....	36
Tabla 11. Indicadores para medir las alianzas estratégicas	37
Tabla 12. Indicadores para medir el factor clave de éxito: Equipo humano motivado y capacitado.	38
Tabla 13. Indicadores para medir la capacitación a los colaboradores.....	39
Tabla 14. Indicadores para medir la visibilidad y gestión de inventarios.....	40
Tabla 15. Indicadores para medir la publicidad.....	40
Tabla 16. Estadísticas y promedios de la dimensión de clientes	41
Tabla 17. Estadísticas y promedios de la dimensión recursos humanos.....	43
Tabla 18. Estadísticos y promedios de la dimensión proceso internos.....	44
Tabla 19. Estadísticas y promedios de la dimensión financiera	46
Tabla 20. Resumen de las estadísticas y promedios por variable	48
Tabla 21. Tabla resumen de las estadísticas y promedios por indicador	56

Índice de figuras

Figura 1. Proceso para elaborar un diagnóstico.....	9
Figura 2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	10
Figura 3. Factores que integran el análisis PESTEL.....	11
Figura 4. Modelo cuadro de mando integral.....	12
Figura 5. Proceso para realizar un diagnóstico sectorial.....	14
Figura 6. Barreras de entrada al sector papelerías.....	30
Figura 7. Participación nacional de las empresas en función de su tamaño.....	31
Figura 8. Ranking nacional de las empresas dedicadas a la venta al por menor de materiales de oficina y papelería en función del monto de sus activos.....	32
Figura 9. Rotación del inventario.....	49
Figura 10. Capital de trabajo.....	50
Figura 11. Inventario por metro cuadrado.....	50
Figura 12. Periodo promedio de pago.....	51
Figura 13. Razón rápida.....	52
Figura 14. Razón de endeudamiento.....	52
Figura 15. Margen de utilidad neta.....	53
Figura 16. Rendimiento sobre el activo.....	54
Figura 17. Rendimiento sobre el patrimonio (ROE).....	54
Figura 18. Tasa de conversión de clientes.....	55
Figura 19. Efectividad de la publicidad.....	55

Índice de anexos

Anexo 1. Ranking nacional de las empresas dedicadas a la venta al por menor de materiales de oficina y papelería en función del monto de sus activos.....	66
Anexo 2. Afiche de sensibilización.....	67
Anexo 3. Modelo de encuesta.....	68
Anexo 4. Tabulación preguntas de la encuesta.....	69
Anexo 5. Resultados originales correspondientes a la dimensión financiera.....	70
Anexo 6. Resultados originales de indicadores financiero.....	72
Anexo 7. Afiche de socialización de resultados.....	77
Anexo 8. Registro de entrega de volante de difusión de resultados.....	78
Anexo 9. Fotografías.....	79
Anexo 10. Traducción del abstract.....	80

1. Título

Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados del cantón Loja.

2. Resumen

El diagnóstico sectorial es importante para el análisis de una empresa, la toma de decisiones informadas y la formulación de estrategias a nivel sectorial, además permite entender la situación actual del sector, anticipar cambios y mejorar la competitividad. El objetivo de la investigación fue realizar el diagnóstico sectorial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería en establecimientos del cantón Loja; para ello, se aplicó una encuesta estructurada a 40 encargados de las empresas que operan en la actividad CIIU G4761.03. Con el fin de dar cumplimiento a la tabulación y establecimiento de los estadísticos y promedios de la industria se utilizó la técnica de *winsorizing* para minimizar el efecto de valores atípicos. Los hallazgos determinaron que las empresas del sector venta al por menor de artículos de oficina pueden evaluar su desempeño organizacional mediante el establecimiento de indicadores financieros y no financieros; diseñados a partir de la identificación de sus factores claves de éxito (gestión de inventarios, alianzas estratégicas, proceso de venta eficiente y publicidad). Finalmente, los resultados permitieron concluir que el sector venta al por menor de artículos de oficina y papelería, a nivel de indicadores financieros, cuentan con una liquidez de \$ 3,13; manejan un capital de trabajo mensual aproximado de \$ 19 691,08 para realizar sus operaciones con normalidad; el nivel de endeudamiento es del 31,80 %; y el margen de utilidad neta es del 10,73 %. Por otro parte, en la evaluación de los indicadores no financieros, se identifica una estructura mayoritariamente familiar, que encuentran en este sector un sustento para generar ingresos y empleo para sus conocidos.

Palabras clave: Estadísticos y promedios de la industria, factores claves de éxito, indicadores financieros y no financieros, venta al por menor de artículos de oficina y papelería.

2.1. Abstract

The sectoral diagnosis is important for the analysis of a company, informed decision-making, and formulation of strategies at the sectoral level, as well as to understand the sector's current situation, anticipating changes, and improve competitiveness. The objective of the research was to carry out a sectoral diagnosis of the retail sale of office supplies and stationery in establishments in the Loja canton; for this purpose, a structured survey was applied to 40 managers of companies operating in the ISIC G4761.03 activities. To comply with the tabulation and establishment of statistics and averages of the industry, the winsorizing technique was used to minimize the effect of outliers. The findings determined that companies in the office supply retail sector can evaluate their organizational performance through the establishment of financial and non-financial indicators; designed from the identification of their key success factors (inventory management, strategic alliances, efficient sales process, and advertising). Finally, the results allowed the conclusion that the office and stationery retail sector, at the level of financial indicators, has a liquidity of \$ 3,13; it manages a monthly working capital of approximately \$ 19 691,08 to carry out its operations normally; the level of indebtedness is 31,80 %; and the net profit margin is 10,73 %. On the other hand, in the evaluation of the non-financial indicators, a mostly family structure is identified, which finds in this sector a way to generate income and employment for their acquaintances.

Keywords: Industry statistics and averages, key success factors, financial and non-financial indicators, office and stationery retailing.

3. Introducción

El diagnóstico sectorial es una herramienta que permite a las empresas comprender la realidad de un sistema en particular, evaluando su desempeño, descubriendo sus puntos fuertes, posibles oportunidades y potenciales riesgos. El proceso de evaluación implica la utilización de datos cuantitativos y cualitativos, lo que facilita una comprensión profunda del sector en el que se encuentran.

Sin embargo, pese a la importancia del diagnóstico sectorial, su aplicación sigue siendo limitada. Realizar un diagnóstico de los distintos sectores económicos y establecer un sistema de información integrado, basado en la aplicación de análisis periódicos utilizando una misma herramienta, permitirá documentar de manera integral el proceso seguido por el gobierno u otras instituciones en la formulación de estrategias, políticas y planes; esto, a su vez, contribuirá a lograr resultados sobresalientes en el crecimiento económico de un país (Beltrán y Casasbuenas, 2015).

En el Ecuador, la falta de estudios formales y actuales de muchos de los sectores económicos ecuatorianos hace que la toma de decisiones se torne muy compleja. El país carece de investigaciones pertinentes sobre diagnósticos sectoriales, especialmente a nivel provincial y cantonal, acerca de la industria dedicada a la venta al por menor de artículos de oficina y papelería. Por lo tanto, no existen estadísticos y promedios publicados para el sector, que permitan a los dueños de los locales comprender su posicionamiento; esto, dificulta la implementación de estrategias eficaces, ya que no comprenden el mercado al que ingresan.

El tema es de suma importancia, porque la ausencia de datos comparativos entre empresas dedicadas a la venta al por menor de artículos de oficina y papelería, ha llevado a una toma de medidas económicas subjetiva que han impactado negativamente en la competitividad de las empresas del sector, y, en algunos casos, amenazando sus operaciones. Por lo tanto, la pregunta central que nace a partir de la investigación es: ¿En qué condiciones se encuentran las empresas de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería en establecimientos del cantón Loja, que permitan determinar el desempeño organizacional de dicho sector?

Para dar respuesta a la pregunta planteada en la investigación, el estudio formuló objetivos específicos, como la caracterización la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería en establecimientos del cantón Loja, identificando los factores claves de éxito, permitiendo con esto establecer los indicadores de desempeño empresarial para el sector, y, de esta manera determinar los estadísticos y los promedios de la industria, que permitan la comparación entre las empresas del sector, y así, puedan analizar su

posicionamiento en el mercado, y en base a esto implementar estrategias eficaces para fortalecer su posicionamiento.

La investigación se limitó al ámbito cantonal, logrando acceder a la información de 40 empresas dedicadas a la venta al por menor de artículos de oficina y papelería, ubicadas principalmente en las parroquias urbanas. Las limitaciones encontradas para el desarrollo de la investigación, fueron las siguientes, en primer lugar, la información obtenida de la base de datos del Servicio de Rentas Internas sobre las direcciones y el estado activo de las empresas estaban desactualizada en la mayoría de los casos, dificultando su localización; en segundo lugar, al recolectar de información directamente de la población de estudio, los propietarios, en la mayoría de casos mostraban indiferencia al momento de colaborar con el proyecto, a pesar de la sensibilización previa, produciendo que la información obtenida, en algunos casos, no sea real; es por ello que se presentaron valores atípicos.

Para el desarrollo de la investigación se plantearon los siguientes objetivos específicos: **Objetivo 1** "Caracterizar la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados del cantón Loja, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial". **Objetivo 2** "Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados del cantón Loja, para facilitar el acopio de información primaria". Finalmente, un **Objetivo 3** "Determinar las estadísticas y los promedios de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados del cantón Loja con información primaria y secundaria", los que se cumplieron a cabalidad.

El trabajo de investigación se estructura de la siguiente manera: **Título**, en el cual se ubica el tema de investigación; **Resumen**, es una exposición brevemente escrita de la investigación; **Introducción**, en la que se destaca la importancia, objetivos, aporte y estructura del proyecto; **Marco teórico**, en el que se expone las diferentes teorías y conceptos de autores, sobre los que se sostiene el proyecto; **Metodología**, en donde especifica los procedimientos y técnicas aplicadas para lograr el cumplimiento de los objetivos; **Resultados**, que se obtuvo tras el cumplimiento de los objetivos; **Discusión**, en donde se contrastan los resultados encontrados en la investigación con investigaciones similares, **Conclusiones**, mismas que se derivan de los resultados obtenidos de la investigación; **Recomendaciones**, las que se han llegado al término del proyecto; **Bibliografía**, en donde se plasman las fuentes físicas o virtuales utilizadas como soporte para la investigación; finalmente, **Anexos**, por medio del cual se agrega contenidos como materiales didácticos, fotografía, tablas, etc., mismos que sustentan el trabajo realizado.

4. Marco teórico

4.1 Evidencia empírica

En la sección se presentará evidencia acerca de estudios realizados a nivel internacional, regional y nacional.

4.1.1 Evidencia internacional

Los diagnósticos sectoriales a nivel internacional son fundamentales para comprender la situación y las oportunidades de los diferentes sectores económicos en diversos países. Estos diagnósticos permiten identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada sector, lo que facilita la toma de decisiones informadas y el diseño de estrategias para el crecimiento y la competitividad.

Algunos ejemplos de diagnósticos sectoriales realizados a nivel internacional son: Sistemas sectoriales, alcance y desarrollo económico realizado por Malerba y Nelson (2009), en el que analizan los factores que influyen en el alcance (*catching up*) de seis diferentes sistemas sectoriales; automotriz, farmacéutico, software, semiconductores y agroalimentario de diferentes países: China, India, Brasil, Corea, Taiwán y otros. La investigación analiza en la sección I la orientación básica del programa de alcance (*catching up*) en general, la sección II se habla de la importancia del análisis en el nivel sectorial, además que se identifica las principales variables sectoriales utilizadas, por último, en la sección III, IV Y V se aborda el desarrollo de los sistemas sectoriales analizados en el estudio. Concluyendo la investigación que dichos sectores han sido los principales conductores del crecimiento económico de un país en aspectos como el empleo y la difusión de conocimientos.

De igual manera, se ha elaborado en Perú el estudio para analizar la competitividad en diversos sectores del país elaborado por García (2011), en el cual se analiza la competitividad del Perú, presentando aportes de instituciones nacionales peruanas y del prestigioso profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter. Luego se procede a la determinación de los sectores claves de la economía peruana, cuales tienen mayor potencial. Finalmente se sugieren algunos lineamientos para mejorar la competitividad del país antes mencionado.

Finalmente, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (s.f.) realizó un diagnóstico y análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español en el cual analiza la competencia, la demanda nacional y tendencias, productos sustitutos y complementarios, política agraria, etc. De la misma forma se realiza un diagnóstico de la comercialización, y por último se hace un análisis estratégico, el análisis DAFO, principales problemas y recomendaciones de actuación.

4.1.2 Evidencia regional

A nivel regional algunos países como Argentina y Colombia han realizado este tipo de diagnósticos a sectores como la Agroindustria (Hilbert, 2016) y el sector textil (Zambrano y

Tinoco, 2021), respectivamente, para conocer la evolución y comportamiento del sector de estudio, mostrando así una realidad objetiva a partir de la cual las empresas que integran el sector puedan evaluar su desempeño organizacional y gestionar estratégicamente. Estos diagnósticos han resultado beneficiosos para los sectores donde se realizó.

En el caso de Hilbert (2016) se concluyó que la maquinaria agrícola es un sector sujeto a una combinación de factores que alteran el crecimiento y estabilidad. Estas fuerzas están conformadas por la variabilidad en las políticas internas hacia el sector, la variación climática y las regulaciones de precios en el mercado internacional. En cambio, Zambrano y Tinoco (2021) concluyeron que el sector textil está en un proceso de modernización, y se puntualizó que la falta de diagnósticos al sector de confección de prendas de vestir en Colombia ha dificultado el control y seguimiento del mismo, obstaculizando así la generación de indicadores.

También tenemos el caso de México con un análisis sectorial de los precios de frijol en México realizado por Magaña et al. (2015) en el cual nos menciona la importancia de los frijoles en los sistemas de producción agrícola y en la dieta de gran parte de la población. De igual manera, destacan la relevancia del diagnóstico sectorial para entender las variaciones en los precios, la producción y el consumo de diferentes variedades de frijol. De la misma forma se enfatiza la necesidad de reconocer factores que afectan la dinámica del consumo y la producción del frijol, como la cantidad de precipitación que cae, la migración, la urbanización, cambios en el poder adquisitivo y la participación de la mujer en la fuerza laboral; este enfoque de la industria facilita la identificación de tendencias, desafíos y oportunidades en el mercado del frijol, brindando una base para la formulación de políticas y estrategias orientadas al desarrollo sostenible de este sector agrícola en la nación.

4.1.3 Evidencia nacional

A nivel nacional, los diagnósticos sectoriales son poco explorados, especialmente en el sector de papelerías. Según lo mencionan García et al. (2015), y la Dirección Nacional de Investigación y Estudios de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2018) los sectores productivos de los cuales se han realizado diagnósticos sectoriales se enfocan en el sector automotriz, textil y financiero; las pymes y grandes empresas en el Ecuador de los cuales se derivan estadísticas, que permiten a las industrias compararse y tomar decisiones.

En la provincia de Loja se realizó un Diagnóstico Sectorial en de la actividad venta al por mayor de computadoras y equipos periféricos del cantón Loja, elaborado por Espinosa A. (2023), en el cual se busca proporcionar información sobre el desempeño organizacional de las empresas que operan en este sector, con el fin de permitir a los actores involucrados tomar decisiones informadas, identificar oportunidades de crecimiento y compararse con la competencia.

Finalmente, Burbano y Fernández (2018), realizaron un diagnóstico del sector agroalimentario de Ecuador en donde se revisaron los principales rasgos del sector agroalimentario en Ecuador, a la vez que definieron las características principales de los ecosistemas emprendedores. Para llevar a cabo la investigación se ha procesado información bibliográfica y datos estadísticos gubernamentales, además se ha contado con la colaboración de diferentes agentes que participan en la cadena de valor agroalimentaria en Ecuador. Como síntesis de los principales resultados, se elaboraron matrices DAFO Y CAME en la que se recopilan las limitaciones y también potencialidades a ser explotadas para impulsar un emprendimiento más tecnificado en el sector agrario. El trabajo finaliza con una serie de propuestas que se considera prioritarias y deberían ser implementadas con este fin.

4.2 Marco conceptual

4.2.1 Diagnóstico

Diagnóstico, proviene de la palabra griega “diagnostikos” que se refiere a la capacidad de reconocer, distinguir o discernir algo. El vocablo diagnóstico está compuesto por el prefijo día que significa a través de y gnosis que se refiere a conocimiento (Carvajal, 2017).

Según el diccionario de la Real Academia Española (2014) el diagnóstico significa la acción y efecto de diagnosticar. Su definición alude al análisis que se realiza para determinar cualquier situación e identificar sus tendencias, de esta forma el diagnóstico no determina acciones, sino que a partir de análisis se identifiquen situaciones factibles en la que es o no posible la intervención o transformación (Beltrán y Casasbuenas, 2015).

Según Rodríguez (2007) el diagnóstico nos permite:

- Conocer mejor la realidad, encontrar fortalezas y debilidades, comprender las relaciones entre los diferentes factores sociales que actúan en un entorno determinado y predecir posibles reacciones.
- Diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir qué acciones tomaremos.
- Detectar problemas potenciales. Determinar direcciones e instaurar prioridades, así como los problemas que surgen de otros y las consecuencias que de ellos puedan surgir.

4.2.1.1 Proceso para realizar un diagnóstico. Córdoba (2011) menciona que el proceso para realizar un diagnóstico comprende los siguientes pasos:

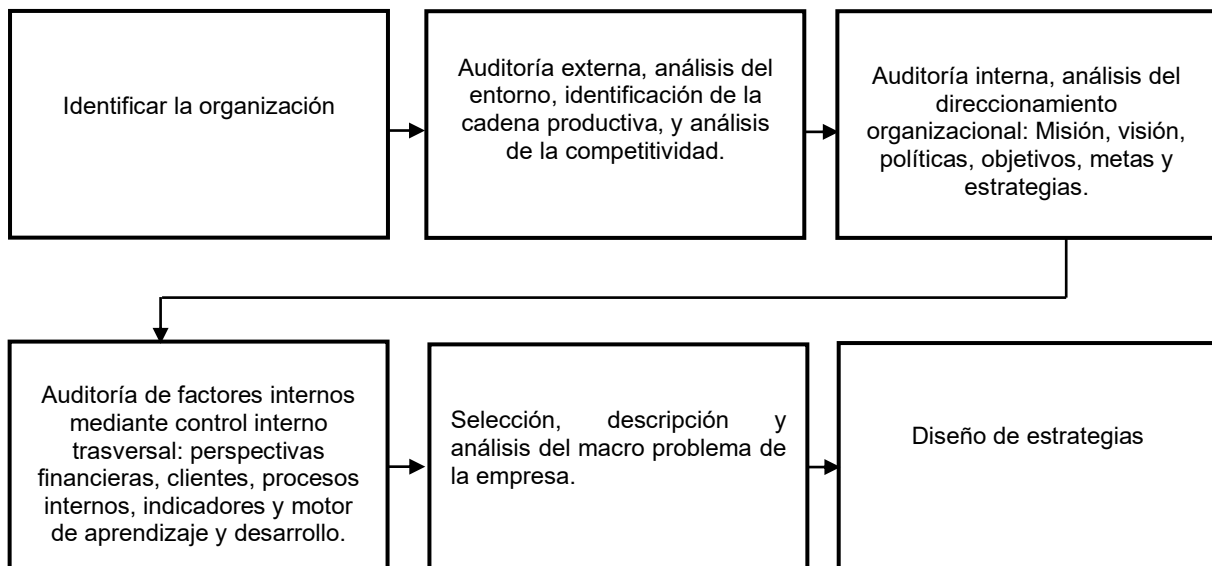
- Zonificación, o la definición de áreas relevantes para el estudio y el proyecto.
- Enfoque, o la determinación del marco de análisis y de la estrategia del estudio.
- Recoge datos, utilizando técnicas adecuadas al caso y población.

De igual manera Córdoba (2011) da a conocer las áreas relevantes que deben definirse para realizar un diagnóstico:

- Área bajo estudio, el área que será objeto tanto del diagnóstico como en una parte del proyecto.
- Área afectada por el problema, es el espacio físico sobre el cual se identificarán causas específicas que pueden ser objetos del proyecto.
- Área de influencia del proyecto, es el área que será afectada por el proyecto. Se puede dividir en dos subáreas que son área de influencia general y área de influencia específica.

Por otra parte, Vidal (2004), indica que los pasos para realizar un diagnóstico es el siguiente (véase Figura 1):

Figura 1
Proceso para elaborar un diagnóstico



Nota. Adaptado de Vidal (2004)

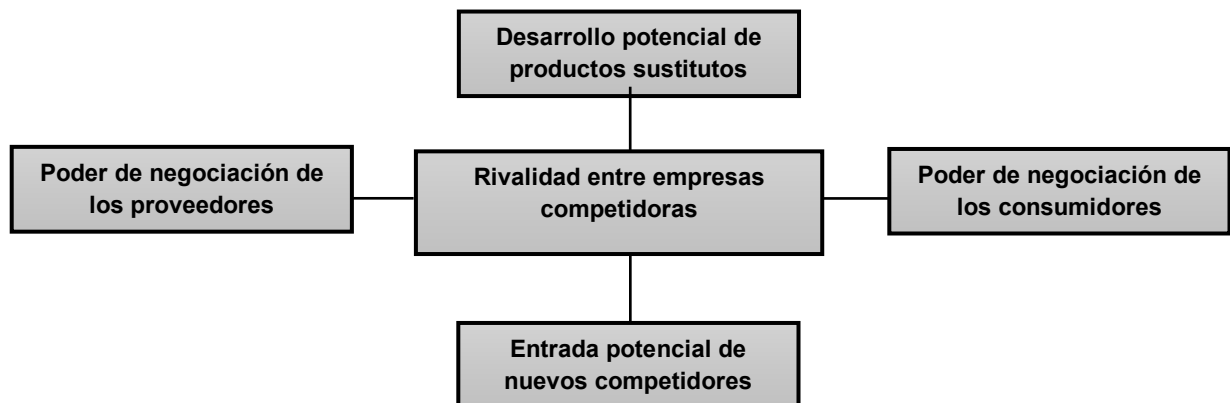
4.2.1.2 Herramientas del diagnóstico sectorial. *Las principales herramientas para realizar un diagnóstico sectorial son:*

4.2.1.2.1 Las fuerzas de Porter. El modelo de las 5 fuerzas de Porter se utiliza para examinar la competencia dentro de una industria, evaluando aspectos como la influencia de los clientes y proveedores, la presencia de productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores y la intensidad de la rivalidad entre empresas, Al analizar estas cinco fuerzas, las compañías pueden comprender su posición en el mercado y así tomar decisiones estratégicas de manera más informada (Alonso, 2023).

Su aplicación es esencial en cualquier industria para la toma de decisiones informadas y reconoce la importancia de comprender el entorno, en la Figura 2 se ilustran las 5 fuerzas de Porter

Figura 2

Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de Fred (2013)

A continuación, se describirán cada una de las fuerzas

Rivalidad entre empresas competidoras. Número de competidores, diversidad de participantes, diferenciación de productos, concentración del mercado, barreras de salida. Barreras de entrada, costes, caída de vida del producto, crecimiento de la industria.

Potencial de entrada de nuevos competidores. Economías de escala, tecnología, diferenciación de productos o servicios, inversión necesaria, acceso a canales de distribución, legislaciones expectativas de respuesta de las empresas establecidas, altos costes iniciales, patentes, regulación, etc.

Poder de negociación de los proveedores. Concentración de proveedores, diferenciación de productos, amenaza de integración hacia adelante, disponibilidad de sustitutos, importancia de los insumos, coste de cambios.

Poder de negociación de los consumidores. Concentración de los compradores, alternativas disponibles, diferenciación de productos, información sobre precios y productos.

Amenaza de productos sustitutos. Costes de cambio, desempeño comparativo, disponibilidad de sustitutos, complementos, tendencias del mercado, percepción del valor.

Fred (2013) menciona las industrias con menores ganancias tienen una competencia más intensa y por lo tanto no son muy atractivas desde el punto de vista de la obtención de beneficios. Existe una competencia feroz entre este tipo de empresas, nuevos competidores pueden ingresar al mercado con relativa facilidad y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones.

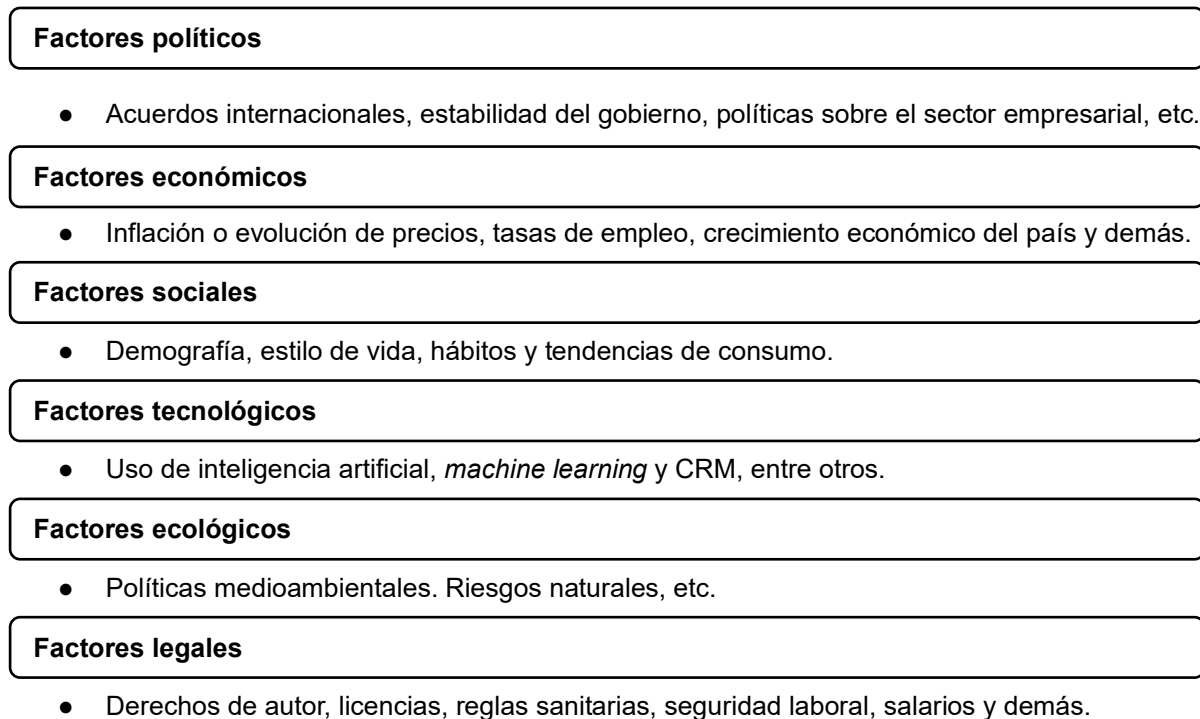
4.2.1.2.2 Análisis PESTEL. Santos (2024), indica que un análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Este busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio.

El uso del PESTEL, permite realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de una empresa, y con ello identificar elementos externos que

puedan afectar tanto el presente como el futuro de sus operaciones. De igual manera, el análisis PESTEL sirve para hacer una planificación estratégica de una empresa, tanto a nivel organizacional como de mercado.

Figura 3

Factores que integran el análisis PESTEL



Nota. Adaptado de Santos (2024)

4.2.1.2.3 Cuadro de mando integral (CMI). Se destaca como una herramienta esencial de control y gestión que no solo implementa, sino también comunica la estrategia en toda la empresa. Su estructura se compone de cuatro perspectivas clave del negocio: financieras, clientes, procesos internos, formación y crecimiento; abarcando así todos los aspectos necesarios para el funcionamiento óptimo de la empresa. Estas perspectivas equilibradas reflejan, tanto los aspectos externos como internos, de la organización; además de los indicadores de resultados pasados y los impulsores de la acción futura.

El CMI proporciona una visión integral del desempeño organizacional al vincular indicadores financieros con aspectos clave de gestión como la satisfacción del cliente, los procesos internos y el fortalecimiento del capital intelectual. Además, facilita la transformación de la estrategia en objetivos operativos, brindando un marco de acción integral (Villa, 2015, p. 176).

En la actualidad, las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo. En la figura 4 se presenta un modelo de cómo hacer uso de esta herramienta.

Figura 4

Modelo cuadro de mando integral



Nota. Adaptado de Kaplan y Norton (2016)

4.2.1.2.4 Cadena de Valor. Es una herramienta propuesta por Michel Porter en 1985, en base a un análisis previo de Mckinsey & Co., para identificar donde la empresa puede aumentar su eficiencia y ventaja competitiva, ya que actúa como un espejo de las actividades importantes que realiza una organización, desde el diseño hasta la entrega del producto. Al respecto, Quintero y Sánchez (2006) considera que una cadena común aborda tres elementos:

1. Actividades primarias: Aquellas relacionadas con el desarrollo del producto, su producción, logística, comercialización y servicios post-ventas.
2. Actividades de soporte: Se componen por la administración de los recursos humanos, compra de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (automatización, telecomunicaciones, investigación, desarrollo de procesos, ingeniería), las actividades de infraestructura empresarial (contabilidad, finanzas, calidad, marketing, asesoría legal, gerencia)
3. El margen: Se define como la diferencia entre el valor total y los costos totales que presenta una organización con el fin de llevar a cabo sus actividades generadoras de valor.

Cada actividad genera gastos y utiliza recursos, su adecuado análisis permite mejorar la eficiencia tecno-económica de una empresa o determinado sector

4.2.1.2.5 Los Key Performance Indicators (KPI). El término "KPI", proviene de la frase en inglés *key performance indicator* (Indicador clave de rendimiento), es una medida

cuantitativa que muestra cómo tu equipo o empresa progresa hacia sus objetivos comerciales más importantes (Martins, 2023).

Las empresas utilizan KPI en varios niveles. Pueden establecer el KPI, para toda la empresa, ciertos miembros del equipo o miembros individuales según las métricas que se desean rastrear. Un buen KPI puede ayudar a determinar si está en el camino correcto para alcanzar los objetivos estratégicos.

Sydle (2023), menciona que existen diferentes tipos de KPI y varían de acuerdo a la empresa a continuación, se describirán brevemente cada uno de ellos.

KPI de calidad. Permiten identificar errores, imprevistos y cuellos de botella en la producción que pueden corregirse para mejorar el proceso.

Algunos ejemplos son: porcentaje de productos defectuosos, índice de quejas de clientes; eficiencia de producción; efectividad de los productos finales.

KPI financieros. Monitorean toda la salud financiera del negocio, desde la rentabilidad hasta el ahorro de los recursos, incluyendo gastos, ingresos, pérdidas, entre otros. Ejemplos de este KPI tenemos: rentabilidad; facturación; costos.

KPI aplicados al cliente. Miden desde la imagen de la empresa, experiencia con el producto, hasta el servicio ofrecido. Algunos ejemplos son: índice de satisfacción; tasa de retención de clientes.

KPI de productividad. Evalúa el desempeño de la productividad de la empresa. Podemos calcularlo con: tasa de ingreso por vendedor; horas trabajadas en un proyecto, evaluando rastros y oportunidades de eficiencia; índice de capacidad.

KPI de Recursos Humanos. Mide la satisfacción de los empleados, algunos de los principales índices para este KPI son: ausentismo; tasa de rotación; tasa de retención de talento; clima organizacional.

KPI estratégicos. Muestran cómo es la relación de la empresa con sus objetivos. Ejemplos con los que podemos medir son: crecimiento mensual de la empresa; mayor rentabilidad; tarifa de *Market Share* (participación en el mercado).

4.2.2 Diagnóstico sectorial

Según Quiroa (2021), toda empresa necesita conocer información del sector en el que compite. Uno de los datos más importantes que debe conocer es acerca de sus competidores, además quienes son los consumidores del sector, proveedores que existen en el mercado o las barreras de este mismo.

Además, Quiroa (2021), menciona que realizar un diagnóstico sectorial es importante porque ayuda a la empresa a elaborar su plan de negocios, lo que le permitirá superar a los competidores y enfocarse en un segmento específico para servirlo mejor.

De la misma forma Burbano y Fernández (2018), definen el diagnóstico sectorial como proceso de análisis y evaluación de un sector económico particular con el objetivo de

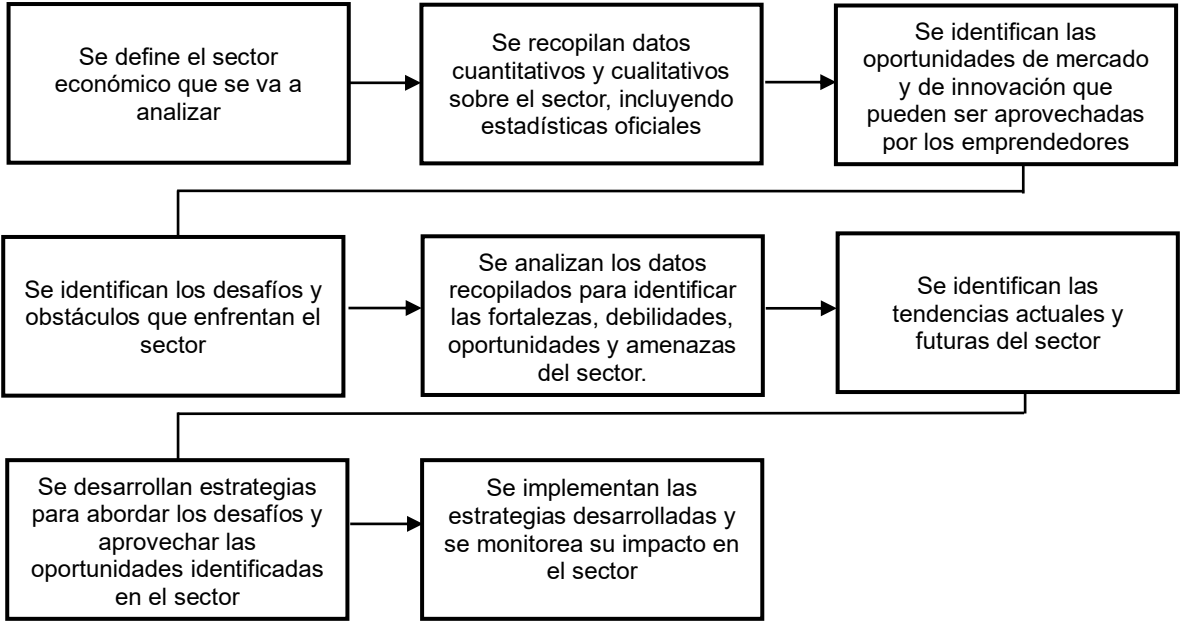
identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; esto implica recopilar y analizar datos cuantitativos y cualitativos, así como realizar entrevistas y consultas con expertos de la industria; esto permite complementar una visión integral y realista del sector, lo que a su vez ayuda a empresarios, dueños de negocios y tomadores de decisiones políticas a tomar decisiones informadas sobre cómo mejorar el sector y aprovechar las oportunidades del mercado.

4.2.2.1 Metodología para el diagnóstico sectorial

La metodología del diagnóstico sectorial implica recolectar, clasificar, analizar, valorar e interpretar datos relevantes sobre varios aspectos que afectan al sistema permitiendo el estudio del sistema como un todo, interconectando aspectos que normalmente se tienen en cuenta de forma aislada; el mismo que permite establecer relaciones causales o funcionales y entender de manera objetiva los antecedentes y la situación actual, lo que posibilitará el identificar áreas de problemas y áreas de mejora en ella. La literatura consultada incluye indicadores financieros, herramientas estadísticas, agregación de datos y calidad de la información contable.

Burbano y Fernández (2018) indican los procesos para realizar un diagnóstico sectorial el cual se muestra en la Figura 5.

Figura 5
Proceso para realizar un diagnóstico sectorial



Nota. Adaptado de Burbano y Fernandez (2018)

4.2.2.2 Indicadores de gestión

Según Ivette (2021), los indicadores de gestión son métricas cuantitativas que miden el comportamiento, los procesos y el desempeño de las organizaciones.

Gracias a estos datos se podrá explicar lo que está pasando, conocer el grado de desviación del objeto y, si es necesario, realizar cambios o medidas preventivas.

4.2.2.2.1 Importancia de los indicadores

- Apoyan la planificación de políticas en la organización.
- Proporcionan información para la toma de decisiones.
- Miden los progresos a lo largo del tiempo.
- Promueven la transparencia en la organización, al comunicar cómo se medirán los resultados.
- Impulsa la mejora continua y lidera nuevos procesos para resolver situaciones Ivette (2021).

4.2.2.2.2 Requisitos de los indicadores

Ivette (2021) menciona que, para ser considerado un indicador de gestión, es necesario que cumplan ciertos requisitos:

- Utilidad: Selección de datos relevantes y congruentes, para que reflejen la situación real de la organización.
- Deben ser accesibles, ya que serán compartidos entre toda la organización, para que estos puedan saber que se mide, cómo se mide y porque se mide un indicador.
- Deben ser fáciles de entender, ya que estos deben reflejar lo que se analiza y la desviación de este a lo que se desea.
- Deben ser capaces de medirse en periodos de tiempo de manera sistemática, para que muestre datos históricos comparativos.
- Deben ser relevantes, ya que cumplen la función de ser orientadores de la gestión.
- Deben ser complementarios, ya que un indicador aislado no revelara los problemas de la organización.

4.2.2.2.3 Tipo de indicadores. Contreras (2005) menciona que existen diferentes tipos de indicadores los cuales se mencionan en la Tabla 1.

Tabla 1

Tipo de indicadores

Tipo de Indicador	Descripción
Indicadores de diagnóstico	Ayuda a definir y priorizar necesidades, orientando la asignación de recursos.
Indicadores de seguimiento	Proporciona información sobre el comportamiento de variables, guiando la ejecución y sirviendo como insumo para planificar nuevas actividades.
Indicadores de eficiencia	Determinan la necesidad de ajustes o continuación en las mismas condiciones.
Indicadores de calidad	Evalúa si las actividades del proyecto cumplen con las especificaciones técnicas establecidas.

Tipo de Indicador	Descripción
Indicadores de evaluación y resultados	Verifican el cumplimiento de los objetivos de actividades y proyectos, así como su contribución a los objetivos de la unidad de información.
Indicadores de operación y resultados	Relacionan costos del producto/servicio con el tiempo invertido en la producción (Indicadores de eficiencia)
Indicadores de impacto	Evalúan el impacto de actividades o proyectos en los indicadores de diagnóstico debido a su ejecución.

Nota. Adaptada de Contreras (2015)

4.2.2.2.4 Utilidad de los indicadores

Según Vidal (2004), los indicadores permitirán:

- Recibir información valiosa sobre los temas más importantes de la organización.
- Expresar gráficamente el desempeño de la evolución de los resultados.
- La observación específica de una o más áreas funcionales.
- Medir una dimensión particular de la acción administrativa.
- Análisis cualitativo básico de los criterios de evaluación.
- Formular hipótesis sobre los resultados que se realizaron para mejorar el desempeño.

4.2.2.5 Estadísticas y promedios de la Industria

Spiegato (2024), menciona que las estadísticas y promedios de la industria son recopilaciones de datos tomados de diversas empresas. Las empresas se agrupan en industrias clasificadas por un producto o actividad principal. Los datos recopilados se utilizan para representar la tasa de crecimiento promedio de cada industria. Las empresas utilizan las estadísticas como punto de referencia para evaluar el desempeño individual. Por lo general, el nivel de desempeño requerido generalmente cumple o supera al promedio de la industria.

4.2.3 Sector

Una industria es un sector dentro de una economía o mercado que resulta útil para analizar el desempeño y comparar empresas que producen productos con características similares. Las economías suelen dividirse en cuatro sectores: primario, secundario, terciario y cuaternario (Sánchez, 2020).

4.2.3.1 División general. Los sectores se dividen generalmente en sector primario, secundario y terciario, aunque más recientemente se ha estudiado el sector cuaternario.

Sector primario, constituye el conjunto de actividades económicas que obtienen materias primas del medio natural, es decir actividades económicas que implican extraer o producir materias primas directamente de la tierra. Algunos ejemplos de este sector son: ganadería, agricultura, pesca y minería y explotación forestal.

Sector secundario, se centra en las actividades económicas destinadas a la transformación de las materias primas: industria y construcción. Ejemplos de este sector

incluye actividades industriales que producen productos como maquinaria, equipos, textiles y acero.

Sector terciario, integra todas las actividades económicas que proporcionan un servicio como son (transporte, comercio, turismo, sanidad, educación y finanzas).

Sector cuaternario, se definió más recientemente. Las actividades económicas del sector cuaternario, el producto es el conocimiento especializado del trabajador. Son empleos similares a los del sector terciario, pero lo que los diferencia es que el trabajador aporta sus conocimientos adquiridos mediante alta educación.

No existe un consenso unánime sobre la existencia de un quinto sector, ya que muchos consideran una extensión del sector terciario, o un desglose del sector cuaternario. Sin embargo, la definición de este sector sería una línea de negocio que utiliza la ciencia y las nuevas tecnologías para desarrollar, recrear y explicar ideas y proyectos. rama de la economía enfocada a la creación, reordenación e interpretación de ideas y proyectos. Además, algunos dueños de negocios colaboran con instituciones sin fines de lucro en estas actividades y en cualquier cosa encaminada a mejorar la estabilidad y el bienestar de la comunidad (Sánchez, 2020).

4.2.3.2 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). La CIIU es un grupo estandarizado de actividades económicas que se pueden dividir en grupos según su actividad. Las categorías de la CIIU en el nivel más detallado se definen según las rutinas establecidas en los departamentos de estadística de muchos países y se tiene en cuenta la importancia de los productos de estas categorías

La CIIU es ampliamente utilizada, tanto a nivel nacional como internacional, para clasificar los datos por producción, empleo, producto interno bruto y otras áreas estadísticas. La CIIU es una herramienta fundamental para estudiar los fenómenos económicos, promover la comparabilidad de datos internacionales, orientar el desarrollo de clasificaciones nacionales y promover sistemas estadísticos nacionales apropiados (Organización Internacional del trabajo, 2023).

En la tabla 2 se muestran las secciones de nivel superior de la clasificación, que son categorizadas identificadas por un código alfabético.

Tabla 2

Estructura detallada de la clasificación

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

Categoría	Descripción
H.	Transporte y almacenamiento
I.	Actividades de alojamiento y servicios de comida
J.	Información y comunicación
K.	Actividades financieras de seguros
L.	Actividades inmobiliarias
M.	Actividades profesionales, científicas y técnicas
N.	Actividades de servicio administrativo 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 servicio
T.	Actividades de los hogares como empleados; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
U.	Actividades de organización y órganos extraterritoriales

Nota. Datos obtenidos de Naciones Unidas (2006)

4.2.3.3 Clasificación Nacional de Actividades Económicas. La CIIU de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), organiza la actividad económica en una serie de categorías y subcategorías, cada una con un código alfanumérico. La primera edición fue aprobada en 1948 y tenía como objetivo principal proporcionar una lista de los tipos de actividades que podrían utilizarse para recopilar y difundir datos estadísticos basados en dichas actividades.

La mayoría de los países usan directamente el CIIU o han elaborado clasificaciones nacionales derivadas de ella. En Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) adoptó en 1995 el CIIU en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas acorde a la realidad económica del país.

Las instituciones del sector industrial y productivo han orientado su gestión hacia esta clasificación nacional. El Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE) trabaja con esta clasificación, alineada con la visión y la política industrial del país (Servicio de Acreditación Ecuatoriana, 2017).

4.2.3.4 Actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera en establecimientos especializados de acuerdo con el CIIU. Dentro de la clasificación CIIU de actividades se encuentra la sección *Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados*, dicha sección comprende la venta de cualquier tipo de artículo de productos culturales y recreativos. Por otro lado, la venta al por menor es el último paso en la cadena de distribución de bienes. En la venta al por menor, el cliente o consumidor final, compra un producto o servicio para uso personal.

Para el sector de análisis, sector de papelerías, y con relación a las ventas al por menor, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), establece una actividad dentro

de la clasificación denominada: venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera en establecimientos especializados (INEC,2010).

4.2.4 Sector papelerías

4.2.4.1 Caracterización. El sector de papelerías, librerías y afines se dedican principalmente a la venta de una amplia gama de productos que incluyen libros, material de oficina y papelería y artículos relacionados. Estos establecimientos son adecuados para un público diverso y amplio, que abarca desde niños hasta adultos. Suelen ser frecuentados por personas de todas las edades que buscan material escolar, libros para leer o artículos de papelería para el hogar y el trabajo (Cegal, s.f.).

En la tabla 3 se detalla la estructura jerárquica de la sección G, hasta llegar a la actividad objeto de estudio: venta al por menor de artículos de oficina y papelería.

Tabla 3

Estructura jerárquica de la sección G

Nivel	Nomenclatura	Código	Descripción
1	Sección	G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
2	División	G47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
3	Grupo	G476	Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados
4	Clase	G4761	Venta al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería en comercios especializados.
5	Subclase	G4761.0	Venta al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería en comercios especializados.
6	Actividad	G4761.03	Venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados.

Nota. Datos tomados de INEC (2012)

4.2.4.2 Situación actual del sector. La industria de venta de artículos de oficina y papelería ha tenido un fuerte impacto dentro de la economía ecuatoriana, siendo el principal proveedor de una amplia gama de productos que incluyen libros, material de oficina y papelería y artículos relacionados para todo tipo de personas.

Adicionalmente Nathalie Vargas, gerente de Polipapel, menciona que llevan un crecimiento del 70% en ventas con relación al año 2022, lo que ha llevado a la cadena a realizar una mayor importación, que ha crecido por lo menos en un 60 % en el año 2023.

Mackliff por otra parte revela que en el año 2022 crecieron las ventas exponencialmente superando en un 30% al 2019 (año pre pandemia).

Así mismo, Salomé Urquía, gerente del programa académico Compartir de Santilla, menciona que el mercado de textos escolares también se dinamiza, indica textualmente:

“Santilla se ha enfocado y lleva más de 10 años a nivel mundial trabajando con tecnología educativa, a través del desarrollo, actualización y mejoramiento de propuestas pedagógicas. Su giro de servicio está orientado al diseño y construcción

de contenidos y proyectos educativos en todo tipo de formatos (libros, plataformas, contenidos digitales) que impulsan la transformación educativa con la finalidad de preparar a los estudiantes para el mundo complejo de hoy” (Universo, 2023).

4.2.5 Empresa

El concepto de empresa se refiere a una organización o institución que se dedica a la producción o prestación de bienes o servicios que son demandados por los consumidores; obteniendo de esta actividad un rédito económico (Equipo editorial, 2021).

Para Sánchez J. (2024), una empresa es una organización de personas que administran ciertos recursos para conseguir beneficio económico. Pretenden lograrlo creando un producto o servicio que satisfaga una necesidad de la gente.

En conclusión, una empresa es una organización que busca satisfacer una necesidad para obtener a cambio un beneficio económico.

4.2.5.1 Empresa comercial. Una empresa comercial es una sociedad mercantil que se dedica a comprar bienes para luego venderlos sin transformación (López, 2020).

A diferencia de otros tipos de empresas, la empresa comercial no transforma los bienes comprados. En este sentido, los bienes comprados pueden ser de diferente naturaleza. Pueden ser materias primas, bienes semiterminados o bienes terminados.

Existen diferentes tipos de empresas comerciales: se suelen clasificar en función de dos factores:

- Según el volumen de las operaciones: Mayorista y minorista
- Según el tipo de producto con el que trabajan: Materia primas, productos semiterminados y productos terminados.

4.2.5.2 Factores de éxito. Los factores de éxito de una empresa son aspectos claves que, cuando están previamente estudiados y luego adecuadamente ejecutados, garantizan el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de una empresa y sus unidades de negocio. Son puntos específicos que permiten la consecución de objetivos. Cuando se ignoran o no se les brinda la importancia adecuada, contribuyen al fracaso de la organización (Caballero, 2019).

Thompson et al. (2018) los factores de éxito más importantes son los componentes de estrategia, capacidades de productos y servicios, enfoques operativos, recursos y capacidades competitivas. Las capacidades competitivas tienen la mayor influencia en el mercado, por lo que todas las empresas deberían poner atención en ellos, sin embargo, se debe prestar mucha atención ya que son diferentes dependiendo de la industria y de vez en cuando en la misma industria.

4.2.6 Estado de origen y ampliación de fondos

Ceupe (2023) menciona que el estado de origen y ampliación de fondos (EOAF), también conocido como Cuadro de Financiación, recoge de manera global las cuentas cuya variación ha supuesto entrada de fondos en el negocio y, de otro lado, las cuentas cuya

variación ha supuesto salida de fondos del mismo, Así, la suma de ambas cantidades deberá ser igual, dado que no se puede aplicar más fondos de los que han entrado en la empresa.

Este es un instrumento útil para analizar los balances de situación, ya que muestran las variaciones que se han producido en el mismo durante un periodo determinado. Además, permite responder las siguientes cuestiones:

- ¿Qué inversiones se han efectuado?
- ¿Qué financiación se ha utilizado?
- ¿Cómo se reparte la financiación utilizada entre accionistas, beneficios no repartidos y deuda?
- ¿Qué parte de la financiación es a corto y largo plazo?

El estado de origen y aplicación de fondos se realiza a partir de dos balances de una misma empresa, y consiste en integrar todas las variaciones que se han producido en el activo y el pasivo.

A continuación, se detallan un estado simplificado:

1. **Se precisan dos balances de una misma empresa.** En el balance ya se ha distribuido el beneficio del año anterior.
2. **Se calculan los aumentos y disminuciones producidos entre los dos balances.** Las variaciones de activo han de igualar a las variaciones de pasivo.
3. **Se confecciona el Estado de Origen y aplicación de fondos** poniendo a la izquierda los aumentos de activo y las disminuciones de pasivo (que son las aplicaciones de fondos) y a la derecha los aumentos de pasivo y las disminuciones de activo (que son los orígenes de fondos). En la izquierda se anotan también las pérdidas del ejercicio (porque originan disminuciones de fondos, que es lo contrario de la financiación) y en la derecha las amortizaciones y beneficios del ejercicio (Ceupe, 2023).

4.3 Marco legal

4.3.1 Organismos de control

4.3.1.1 Organización mundial del comercio (OMC). La Organización mundial del comercio (OMC) es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. El objetivo es ayudar a los productores de bienes y servicios, los exportadores y los importadores a llevar adelante sus actividades. (OMC, 2024). Ecuador es miembro de la OMC desde el 21 de enero de 1996.

4.3.2 Instituciones responsables de supervisar y regular las empresas comerciales

4.3.2.1 Superintendencia de Compañías. Nace el 20 de abril de 1964, la institución surge como un departamento dependiente de la Superintendencia de Compañías, pero con la función de controlar, fiscalizar y vigilar a las compañías anónimas y en comandita (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, s.f.).

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es el organismo técnico, con autonomía, administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.

4.3.2.2 Ministerio de Industria y Productividad. El ministerio de Industrias y productividad es la entidad del gobierno ecuatoriano responsable de formular y ejecutar políticas públicas para la transformación del patrón de especialización industrial del país, creando condiciones favorables para el desarrollo general del país. El Ministerio tiene como misión promover el crecimiento y desarrollo de las industrias del Ecuador, fomentando un sector industrial competitivo y diversificado que contribuya al desarrollo sostenible del país y mejore la calidad de vida de la población (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, s.f.).

Las responsabilidades del Ministerio incluyen:

- Formular y ejecutar políticas, planes y programas para promover el desarrollo de las industrias y la productividad
- Implementar medidas para incrementar la competitividad de las industrias ecuatorianas.
- Fomentar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).
- Impulsar el desarrollo de sectores estratégicos para el desarrollo del país.
- Fomentar el desarrollo del sector industrial en las regiones y promover el desarrollo regional.

4.3.2.3 Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), nace de la necesidad de contar con una información estadística, para la representación de diputados de los tres parlamentos; Azuay, Guayas y Quito, que en ese momento conformaban el Estado Ecuatoriano. El 7 de mayo de 1976, mediante un decreto 323, se crea el INEC, por la fusión del Instituto nacional de estadísticas, la oficina de los Censos nacionales y el Centro de Análisis Demográfico (INEC, s.f.).

El INEC es el organismo estadístico oficial del Ecuador, responsable de recopilar, procesar y difundir información estadística sobre diversos aspectos de la economía , la sociedad y el medio ambiente del país (INEC, s.f.).

4.3.3 Leyes que regulan las empresas comerciales

Las leyes que regulan las empresas comerciales en el Ecuador son fundamentales para promover la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad en el sector comercial, proteger a los consumidores y las empresas de prácticas abusivas, promover la innovación, el espíritu empresarial y la diversificación económica, y garantizar que las empresas operen de manera responsable y sostenibles (Secretaría Nacional de Planificación, s.f.).

4.3.3.1 Código del comercio. El código de Comercio en el Ecuador fue aprobado por la Asamblea Nacional el 9 de mayo de 2019 y publicado el 29 de mayo de 2019. Este regula las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones comerciales, así como los actos y contratos comerciales, incluso si son ejecutados por no comerciantes (Superintendencia de Compañías, 2019).

El código pretende promover un nuevo sistema de comercio e inversión, y fomentar la producción que asegure el bienestar de la población. El código también establece mecanismos para prevenir prácticas monopólicas y oligopólicas, así como abusos de posiciones dominantes en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

4.3.3.2 Ley de sociedades anónimas. La ley de Sociedades Anónimas es un marco legal que regula el establecimiento, funcionamiento y disolución de las sociedades anónimas en el Ecuador. La ley fue publicada por primera vez en el Diario Oficial el 22 de octubre de 1981 y ha sufrido varias modificaciones desde entonces, incluidas las introducidas por la Ley Orgánica de la Superintendencia de Valores y Seguros y la Ley de Desarrollo Productivo (Sociedades Anónimas, s.f.).

Esta ley establece los requisitos para la constitución de una sociedad anónima, incluyendo el número mínimo de accionistas, el monto de capital requerido y los procedimientos para la emisión y transferencia de acciones. La ley también establece los derechos y obligaciones de los accionistas, directores y funcionarios, así como las reglas para la preparación y aprobación de estados financieros y la distribución de utilidades.

5. Metodología

5.1 Área de estudio

La investigación diagnóstico sectorial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería, se realizó en establecimientos del cantón Loja, que se encuentra ubicada al sur del Ecuador, limita al norte con el cantón de Saraguro, al sur y este con la provincia de Zamora Chinchipe y al oeste con la parte alta de la provincia del Oro y los cantones de Catamayo, Gonzanamá y Quilanga; sus coordenadas son 3°59'00"S 79°12'00"O y cubriendo una superficie de aproximadamente 1928 km².

El cantón Loja lo conforman 6 parroquias urbanas y 13 parroquias rurales (Universidad Técnica Particular de Loja [UTPL], 2011). De estas parroquias, se ha estudiado 8 parroquias; 2 rurales (Malacatos y Vilcabamba) y 6 urbanas (El Valle; San Sebastián; Sucre; El Sagrario; Punzará y Carigán); el motivo de escoger estas parroquias es porque son sectores donde se concentran en mayor medida las empresas que realizan la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería.

5.2 Enfoque de la investigación

La presente investigación planteó un enfoque mixto, que de acuerdo a Hernández (2018) representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación. Estos métodos implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta.

Dentro de la investigación el enfoque cualitativo se aplicó para caracterizar la actividad de las papelerías, definir factores de éxito y establecer indicadores de desempeño empresarial, y, el enfoque cuantitativo para recopilar datos estadísticos y con ello calcular los promedios de la industria a través de la tabulación de las encuestas.

5.3 Alcance y tipos de investigación

La presente investigación fue de tipo:

5.3.1 Exploratoria

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es estudiar fenómenos y problemas nuevos, desconocidos o poco estudiados (Hernández, 2018). La investigación tuvo un alcance exploratorio porque al ser un tema de investigación nuevo en el contexto nacional que no está claramente definido, y, por lo tanto, no existen investigaciones previas de algún sector similar.

5.3.2 Descriptivo

Hernández (2018) indica que la finalidad de un estudio descriptivo es medir o recolectar y reportar información sobre conceptos, variables, aspectos o problemas a investigar. En esta misma línea, la investigación fue de alcance descriptivo, ya que una vez completada la fase exploratoria mediante la revisión bibliográfica, la observación y la

encuesta; se procedió a describir el sector venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etc., identificando los factores de éxito y los indicadores de desempeño empresarial.

5.3.3 Campo

Para Arias (2006), la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos”(p. 31). La investigación fue de campo porque se recolectó información primaria de carácter cualitativo; a través de observación y cuantitativo; a través de encuestas en relación a aspectos financieros y no financieros.

5.4 Métodos de investigación

Para cumplir con los objetivos específicos planteados en la investigación se aplicó métodos inductivos, deductivos y sintéticos.

5.4.1 Inductivo

Rodríguez y Pérez (2016), indican que el método inductivo se refiere a una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. El método inductivo en la investigación permitió recolectar información primaria y secundaria referente a las empresas y con esto sacar los estadísticos y promedios de la industria de las papelerías del cantón de Loja.

5.4.2 Deductivo

Rodríguez y Pérez (2016), indican que el método deductivo se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad; dichas generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas. Su aplicación se evidenció en la revisión de fuentes bibliográficas que se recolectó en el marco teórico como base conceptual para definir los factores de éxito y los indicadores clave.

5.4.3 Sintético

Para finalizar Rodríguez y Pérez (2016), mencionan que el método sintético establece la unión o combinación de las partes antes analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. El método sintético en la investigación sirvió para descomponer cada indicador financiero y no financiero que permitió sacar conclusiones sobre los resultados derivados de la investigación, dando cumplimiento al tercer objetivo.

5.5 Diseño de investigación

La investigación tuvo un diseño transversal ya que se estudió una población durante un periodo de tiempo determinado para recopilar información financiera y no financiera que

permitió estudiar los promedios y las estadísticas de la industria venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera (Hernández, 2018).

5.6 Técnicas e instrumentos de investigación

Para caracterizar la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, entre otros, del cantón Loja; se utilizó la técnica de la observación y las encuestas y como instrumento el cuestionario.

5.6.1 Observación

Para Hernández (2018) este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías (p.290). En la presente investigación se hizo una revisión de fuentes bibliográficas primarias y secundarias, para corroborar la información brindada por las fuentes secundarias y las empresas de estudio.

5.6.2 Encuestas

Para Arias (2006) “se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular” (p.72).

Finalmente, dentro de la investigación sirvió para recolección de información primaria y en base a los resultados se pudo realizar los estadísticos y promedios de la actividad objeto de estudio con información primaria (encuestas) y secundarias (base de datos del Servicio de Rentas Internas).

El instrumento para su aplicación fue un cuestionario con preguntas elaboradas en relación a los factores clave y los indicadores, tanto financieros como: activos, deudas, inversiones, etc., y como no financieros: incluyendo número de empleados, proveedores, etc., de las empresas objeto de estudio (Anexo 3), con el objetivo de establecer estadísticas relevantes de la industria.

5.6.3. Investigación documental.

Mediante la investigación documental, se pudo obtener bibliografía de fuentes primarias y secundarias como libros, páginas web oficiales, portales institucionales, bases científicas, entre otros, lo que permitió construir el marco teórico, y caracterizar la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería, identificar elementos cruciales del éxito y definir los indicadores de desempeño empresarial.

5.7 Recursos de investigación

Se utilizaron los siguientes recursos; primeramente, los recursos humanos como los investigadores; recursos de información como bases de datos; revistas científicas; repositorios institucionales; recursos electrónicos como el computador; recursos materiales de oficina;

recursos financieros y, por último; recursos logísticos para el traslado y movimientos de la investigación.

5.8 Población, muestra u objetivo de investigación

La población objeto de estudio fueron los locales dedicados a la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etc., de código G4761.03, localizados dentro de los límites del cantón Loja. Según la base de datos de la CIIU de la provincia de Loja, actualmente existen aproximadamente 204 empresas dedicadas a la actividad antes mencionada, de las cuales 203 son personas naturales (2 obligadas a llevar contabilidad y 201 no obligadas a llevar contabilidad) y 1 sociedades. Sin embargo, únicamente 135 establecimientos realizan la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería.

Luego, tras la visita in situ a cada uno de los establecimientos para comprobar su ubicación y estado activo se localizó a 100 establecimientos comerciales dentro del cantón Loja. Constituyéndose estos 100 establecimientos como población de estudio, sin embargo, 40 establecimientos accedieron a proporcionar información.

5.9. Procesamiento y análisis de datos

En primer lugar, se inició con la revisión bibliográfica, la cual permitió caracterizar la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería (portafolio de productos y marcas, proveedores, barreras de entradas, etc.), de la misma forma se trabajó con la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Ranking 2023: appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html), y del Servicio de Rentas Internas (CIIU provincial: <https://www.sri.gob.ec/datasets>), para presentar el ranking de las sociedades papeleras a nivel nacional y cuantificar los actores a nivel provincial y cantonal.

Para la cuantificación se filtró la información CIIU provincial de las empresas objeto de estudio (G4761.03), con RUC en estado activo y el establecimiento abierto. Para la cuantificación cantonal, se realizó un primer acercamiento, visita in situ, a la población de estudio para corroborar su presencia física en el medio, y se sensibilizó a los dueños de los locales sobre la finalidad del proyecto y pedir su participación, para ello se elaboró un volante de información (véase Anexo 2).

De la misma manera, se definió el perfil del cliente, considerando la demanda de las necesidades de las personas, se estableció que son las unidades educativas las cuales se obtuvieron el total del directorio educativo provincial de Loja, también, se utilizó el listado de las sociedades, compañías, etc., a nivel provincial obtenido de la base del Servicio de Rentas Internas. Para la población se tomó como referencia el dato del censo 2010 (INEC, 2010), y se proyectó la PEA con la siguiente fórmula:

$$P_t = P_0(1 + r)^t$$

Donde:

P_t = Población proyectada a 2023

P_0 = Población a 2010

r = tasa de crecimiento de la población (1,1 %)

t = número de años

Para el cumplimiento del segundo objetivo, se realizó una revisión bibliográfica referente a los factores clave de éxito del sector e indicadores de desempeño que puedan aplicarse para su evaluación. En base al autor Piñero, (2023) se establecieron los factores claves de éxito del sector. Y en base a estos establecer los indicadores financieros y no financieros que permiten evaluar el desempeño empresarial; tras definir estos indicadores y factores, se elaboró una matriz que facilitó la creación de una encuesta (Anexo 5).

Finalmente, para el cumplimiento del objetivo 3, se procesó y organizó la información recolectada utilizando Microsoft Excel, la tabulación de cada una de las preguntas, se las agrupó por dimensiones (clientes, recursos humanos, procesos internos y financiera) y, aplicar indicadores financieros y no financieros que permiten evaluar el desempeño empresarial del sector, y con estos se constituyó los promedios y estadísticos de la industria.

Cabe recalcar que, en la presentación de estadísticos y promedios de la industria para gestionar los valores atípicos, se implementó la técnica *winsorizing*, empleando percentiles, para valores superiores, se utilizó un umbral del 90 % (percentil 0,90), y para los inferiores, un 10 % (percentil 0,10), basándose en la premisa de una distribución normal, aplicando esta técnica para la reducción de estos datos. La fórmula del percentil, es la siguiente: `=PERCENTIL.INC:(matriz;k)`.

Por último, luego de obtener las estadísticas y promedios de la industria venta al por menor de artículos de oficina y papelería se elaboró un volante de difusión de resultados (véase en el Anexo 8), mismo que fue entregado a los propietarios de las empresas que colaboraron con la investigación (véase anexo 9).

6. Resultados

6.1. Objetivo 1. Caracterizar la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados del cantón Loja, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial.

6.1.1. Descripción de las particularidades del sector papelerías

Se presenta información que permita describir las particularidades de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería, la información recogida ayudó a caracterizar: las generalidades de esta actividad, la categoriza de acuerdo a la CIIU nacional, la variedad de productos que ofrece, las diferentes marcas comerciales, los principales proveedores nacionales y las barreras de ingreso al sector.

6.1.1.1. Generalidades de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería. Las papelerías minoristas son aquellas empresas dedicadas a la venta minorista de artículos de papelería, libros o útiles escolares, pueden operar como personas naturales o jurídicas; y su principal objetivo es la comercialización (compra y venta) de una amplia gama de productos de papelería, libros o útiles escolares, a través de los cuales se satisfacen las necesidades de diversos clientes, ya sea para uso en el hogar, la escuela o la oficina, ofreciendo productos que cubren una variedad de requerimientos y preferencias.

6.1.1.2. Clasificación CIIU nacional del sector de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería. De acuerdo a la CIIU nacional la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, entre otros, está representado por el código G4761.03, que pertenece a la sección G: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.

6.1.1.3. Portafolio de productos y marcas comerciales. Los negocios dedicados a la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, entre otros, distribuyen un conjunto de diferentes marcas, y productos clasificados de la forma en que se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4

Líneas y marcas de productos distribuidos

Categorías	Detalle
Bazar	Regalos, tarjeterías, hogar, bolsos, bisutería, papel de regalo, juguetes
Papelería	Papel, cartulina, cartón
Suministros de oficina	Tecnología, accesorios de carpeta, accesorios de sello, accesorio para oficina, calculadora y sumadoras
Productos de arte	Manualidades, pinturas, arquitectura
Útiles escolares	Cuadernos y libretas, escolar, útiles de aseo, mochilas y cartucheras, forros
Materiales didácticos	Libros y cuentos

Después de revisar los diversos sitios web de diversas empresas dedicadas a la venta de artículos de oficina y papelería, etc., se ha podido identificar los principales productos ofrecidos por la mayoría de compañías del sector.

6.1.1.4. Proveedores con cobertura nacional. Mediante una revisión bibliográfica se ha identificado a los principales proveedores nacionales que abastecen de mercadería a las empresas minoristas del cantón Loja, la información recopilada se presenta en la tabla 5.

Tabla 5
Proveedores con cobertura nacional




Empresa	Origen
Luxal corp s.a.s.	Loja
Adipolplast s.a.	Guayas
Baldacorp s.a.	Guayas
Suministros trocarsa s.a.	Guayas
Guesum s. A.	Guayas
Didakticos j.j.m.o. ddakjimo cia. Ltda.	Pichincha
Chabimar s a	Guayas
Kuvela s.a.	Guayas
Globecuador s.a.	Guayas
Kores del ecuador sa	Pichincha
Magralsa s.a.	Guayas
Distribuidora sageimdip internacional i&p	Pichincha
Gamaconsa construcciones s.a.	Guayas
Recare corporation cia. Ltda.	Azuay
Comercial e industrial sucre s.a. comsucre	Guayas
Juan marcet compañía limitada	Guayas

Nota. Adaptado de la Superintendencia de Compañías (2024)

Como se observa en la Tabla 5, la mayor parte de proveedores de las empresas minoristas se encuentran en la provincia de Guayas.

6.1.1.5. Barreras de entradas al sector papelerías. A continuación, se detalla las diversas barreras de entradas que enfrentan los potenciales emprendedores que deseen incursionar en este tipo de negocio. Dichas barreras de ingreso al sector se describen de manera gráfica en la Figura 6.

Figura 6
Barreras de entrada al sector papelerías

-  **Requisitos de capital:** Establecer un negocio minorista en el sector de artículos de oficina y papelería requiere fondos importantes para inventario, instalación de tiendas y gastos.
-  **Economía de escala:** las empresas existentes pueden beneficiarse de las economías de escala, lo que puede dificultar que los nuevos participantes compitan de manera efectiva.
-  **Regulación:** Los requisitos regulatorios plantean barreras de entradas, en términos de costos de cumplimiento y complejidades legales asociadas con la operación de un negocio minorista.

Nota. Adaptado de Solorzano (2012)

6.1.2. Representación del sector papelerías en las estadísticas nacionales.

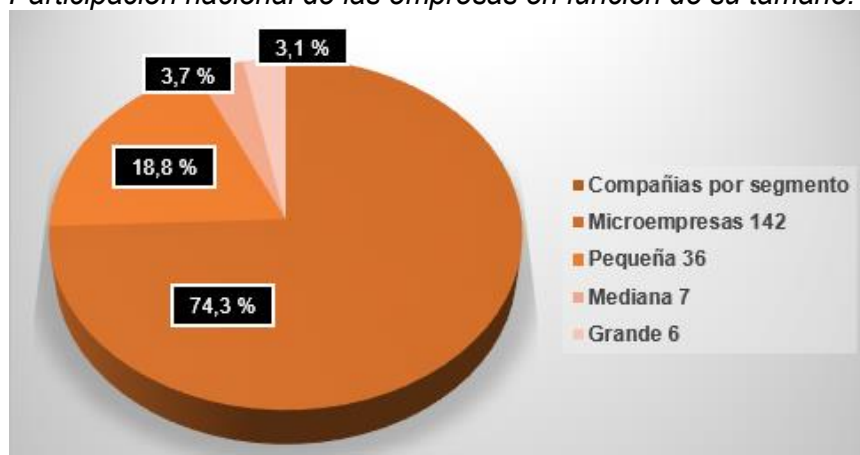
En esta sección se cuantificó a nivel nacional a las empresas constituidas como sociedades cuya actividad principal es la venta al por menor de material de oficina y papelería (G4761.03). Es importante mencionar que, la Superintendencia de Compañías, valores y seguros presenta el ranking de empresas 2023 en función del monto de activos.

De igual manera se presenta el ranking nacional de las primeras cinco micro, pequeñas, medianas y grandes empresas pertenecientes a la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería.

6.1.2.1. Clasificación de los actores identificados según el tamaño de las empresas en función del monto de activos. Para cuantificar el número de participantes en el sector venta al por menor de material de oficina y papelería (G4761.03), se ha considerado las empresas especializadas en esta actividad, las cuales han sido categorizadas según el monto de sus activos en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Los resultados de esta clasificación se presentan en la Figura 7.

Figura 7

Participación nacional de las empresas en función de su tamaño.



Nota. Adaptado de la Superintendencia de Compañías (2023).

A nivel nacional, se ha logrado identificar 191 empresas inscritas como sociedades, registradas bajo la actividad venta al por menor de material de oficina y papelería. De un total de 95 344 sociedades que realizan alguna actividad dentro de las secciones de la CIIU (A-U), tan solo el 0,20 % pertenece al código G4761.03; gran parte de ellas se encuentran en la región Costa (principalmente en la provincia de Guayas con 110 empresas).

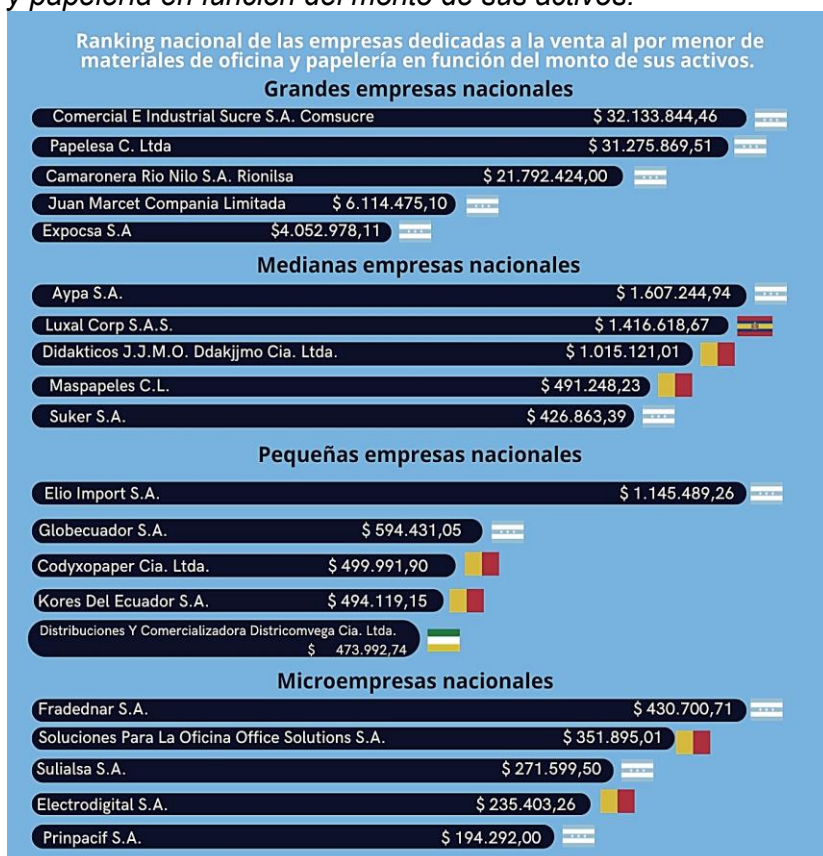
De acuerdo a la Figura 7, se observa que la mayoría de las entidades identificadas son microempresas y pequeñas empresas, lo que resalta la influencia del sector MiPymes en la creación de fuentes de empleo en el país.

6.1.2.2. Ranking nacional de las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas papeleras mayoristas. En la Figura 8 se presenta el ranking nacional de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en función del monto de sus activos. Es pertinente

mencionar que, este ranking corresponde a aquellas empresas inscritas como sociedades mercantiles, se evidencia que las sociedades minoristas dedicadas a la venta de artículos de oficina y papelería con los activos más cuantiosos se ubican predominantemente en la provincia del Guayas. Esto se debe a que, al realizar procesos de importación, su cercanía al puerto les otorga una ventaja competitiva al momento de reducir los costos de transporte de la mercadería, esta situación incentiva a estas empresas a realizar mayores inversiones, incrementando así el monto de sus activos. En el Ecuador, las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de esta actividad económica manejan en promedio inversiones en activos por montos superiores a 3 millones, 7 millones, 5 millones y 98 millones. De dólares, respectivamente.

Figura 8

Ranking nacional de las empresas dedicadas a la venta al por menor de materiales de oficina y papelería en función del monto de sus activos.



Nota. Adaptado del ranking de empresas (2022)

6.1.3. Cuantificación y participación de las empresas minoristas de papelerías en la provincia de Loja.

Se utilizó como referencia la base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI) donde se ha podido identificar un establecimiento por Registro Único de Contribuyente (RUC), dedicado a la venta al por menor de material de oficina y papelería dentro de la provincia de Loja, los resultados se detallan en la Tabla 6.

Tabla 6

Número de actores y participación de la actividad venta al por menor de material de oficina y papelería a nivel provincial

Nomenclatura	Cantidad	Participación (%)
Sección G: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	27 111	28,64
División G47: Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas	19 312	20,40
Actividad G4761.03: venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etc.	326	0,34

Nota. Adaptado del CIIU provincial (2023)

En la provincia de Loja se ha identificado 94 671 empresas que realizan cualquier tipo de actividad contemplada dentro de las secciones de la CIIU nacional (A – U), de las cuales el 28,64 % (27 111 empresas) pertenecen al sector comercio, de las 27 111 empresas el 20,40 % (19 312) realizan comercio al por menor, de calzado, prendas de vestir, abonos, bebidas, artículos de oficina, etc., y de estas 326 empresas tan solo el 0,34 % (326 empresas) tienen como actividad la venta al por menor de materiales de oficina y papelería, mayormente localizadas en el cantón de Loja.

6.1.3.2. Cuantificación y participación de las empresas minoristas de la actividad de venta de material de oficina y papelerías identificadas en el Cantón Loja. Para la cuantificación a los actores dedicados a la actividad de venta al por menor de material de oficina y papelería del cantón Loja, se utilizó como referencia la base del SRI; a través de este recurso se identificaron 204 establecimientos comerciales con el código G4761.03.

Posteriormente, mediante visitas in situ, a cada uno de los establecimientos para verificar su ubicación y estado activo, se confirmó la existencia de 135 empresas comerciales dedicadas a la venta al por menor de material de oficina y papelerías, los resultados detallados se presentan en la Tabla 7. Adicionalmente, se presenta su participación en relación a la clasificación de la CIIU provincial, resultados que se muestran en la Tabla 8.

Tabla 7

Cuantificación y distribución de las empresas minoristas dedicadas a la venta de material de oficina y papelerías a nivel cantonal

	Parroquia	Cantidad	Participación (%)
Urbana	Sucre	35	25,93
	El Sagrario	26	19,26
	El Valle	23	17,04
	San Sebastián	20	14,81
	Punzara	16	11,85
	Carigán	7	5,19
Rural	Malacatos	5	3,70
	Vilcabamba	3	2,22
Total		135	100

Nota. Adaptado de la Base del SRI.

La población de estudio, compuesta por las 135 unidades económicas localizadas dentro de los límites del cantón Loja, se encuentran de la siguiente manera: 127 en parroquias urbanas y 8 en dos parroquias rurales (Malacatos y Vilcabamba). Además, es importante mencionar que, de estas 135 empresas, 1 es sociedad y las demás son personas naturales.

La tabla 7 evidencia que el mayor número de papelerías minoristas se encuentran localizadas en la parroquia Sucre, dada su extensión geográfica, de la misma manera se interpreta que los locales minoristas están bien distribuidos dentro de los límites de la ciudad, sin embargo, la presencia de este tipo de empresas en las zonas rurales es casi nula, esta situación podría identificarse como una oportunidad para iniciar este tipo de negocio en dichas áreas, ya que las zonas rurales se encuentran en crecimiento y una papelería sería su principal proveedor de materiales de oficina y papelerías.

Tabla 8

Participación de la actividad venta al por menor de material de oficina y papelería a nivel cantonal

Nomenclatura	Cantidad	Participación (%)
Sección G: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	12 601	13,31
División G47: Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.	9 274	9,80
Actividad G4761.03: venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etc.	135	0,14

6.1.4. Definición del perfil del cliente y su cuantificación.

A continuación, se describió el perfil del cliente potencial de la actividad venta al por menor de material de oficina y papelería, se identificó si los productos ofrecidos están dirigidos para personas, familias u organizaciones y se las caracterizará a cada segmento en función de sus necesidades específicas. Posteriormente, se procedió a cuantificar cada uno de estos grupos de clientes potenciales.

Considerando el tipo de actividad analizada, la venta al por menor de material de oficina y papelería, se han identificado tres grupos principales de clientes potenciales, por un lado, a las empresas particulares, que incluyen oficinas, negocios locales, empresas de diversos tamaños, las cuales buscan una amplia gama de suministros de oficina de calidad, y por otro lado a las personas que requieran suministros de oficina para uso personal como estudiantes, profesionales independientes o personas que trabajen desde casa, así mismo las empresas minoristas dedicadas a la venta al por menor de material de oficina y papelería son clientes potenciales, ya que muchas veces están compran a empresas más grandes del mismo sector para distribuir al público en general.

Tabla 9*Caracterización y cuantificación de los clientes potenciales a nivel cantonal*

Clientes potenciales	Caracterización	Cuantificación
Unidades educativas	Unidades educativas privadas, públicas o fiscomisionales.	346
Sociedades, compañías, etc.	Empresas con fines de lucro o sin fines de lucro que tengan oficinas matrices.	40 690
Población Económicamente Activa	Profesionales, estudiantes, familias	201 173
Total		242209

Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Las papelerías minoristas son empresas dedicadas a la venta al público en general de una amplia variedad de artículos de papelería y oficina, dentro de este grupo, también se incluyeron algunas empresas del mismo sector que realizan ventas en menores cantidades.

Dentro del cantón, se han identificado 135 empresas dedicadas a la venta de material de oficina y papelería que comercializan al por menor; la mayor parte de estos establecimientos se encuentran ubicados en la parroquia Sucre, perteneciente a la zona urbana del cantón. Por otro lado, en función del tipo de actividad que se caracterizó, se han identificado tres grupos principales de clientes potenciales: las unidades educativas, sociedades, compañías, etc., del cantón y la población económicamente activa, en total, estos tres segmentos suman 242 209 clientes potenciales.

6.2. Objetivo 2. Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etc., en establecimientos especializados del cantón Loja, para facilitar el acopio de información primaria

Para cumplir con el objetivo 2 se establecieron los elementos fundamentales para el éxito en el sector venta al por menor de artículos de oficina y papelería, con el fin de identificar las variables relacionadas que serán evaluadas mediante indicadores de desempeño tanto financiero como no financiero. Para establecer los indicadores, se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones: el tipo de indicador, el nombre del indicador, el objetivo de la medición, la unidad de medida y la fórmula.

6.2.1. Factores claves de éxito de la actividad papelería al por menor.

A partir de la revisión bibliográfica se logró determinar los siguientes factores claves de éxito para la venta al por menor de artículos de oficina y papelería:

Tabla 10

Factores claves de éxito para la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería

Factor clave de éxito	Detalle
Alianzas estratégicas	Establecer colaboraciones con empresas complementarias dentro del mismo sector, proveedores, etc., puede proporcionar numerosos beneficios y oportunidades de crecimiento.
Ubicación estratégica	Ubicarse en un área de influencia es importante para las empresas dedicadas a la venta al por menor de artículos de oficina y papelería, al estar cerca de una escuela, universidad, o empresa puede ayudar a aumentar las ventas.
Equipo humano motivado y capacitado	Un equipo humano motivado y capacitado, es el motor del éxito de una empresa. El sector de la papelería y suministro de oficina, es fundamental capacitar a los empleados para que puedan brindar un servicio de alta calidad y mantener la fidelidad del cliente.
Innovación y tecnología	La industria de la papelería y suministros de oficina está experimentando cambios significativos en respuesta a las demandas del mercado y los avances tecnológicos. La implementación de soluciones inteligentes y la utilización de la IA y el aprendizaje automático pueden ayudar a los minoristas a adaptarse a las cambiantes demandas de los consumidores y mantenerse competitivo.
Publicidad	La publicidad juega un papel fundamental para el éxito de los negocios. La generación de contenido relevante, la creación de alianzas estratégicas y la promoción de productos sostenibles son algunas de las estrategias clave para atraer y fidelizar clientes.
Proceso de venta eficiente	El sistema de venta de una papelería de éxito está directamente relacionado con la orientación al cliente. Por un lado, tenemos al cliente que quiere tener libertad de circulación, explorar la papelería y escuchar recomendaciones personalizadas de productos y servicios. Mientras que tenemos por otra parte al cliente que no requiere la intervención del personal.
Visibilidad y gestión de inventarios	Un aspecto fundamental en la venta de artículos de oficina es el control de los inventarios, ya que una buena gestión de estos reduce irregularidades como quedarse sin stock en algunos productos o frenar el daño de algunos materiales almacenados.
Flexibilidad y adaptabilidad	La capacidad de adaptarse a las cambiantes demandas del mercado y las tendencias tecnológicas es vital para el éxito en el sector minorista. Los minoristas deben estar dispuestos a innovar y a cambiar su estrategia según sea necesario.

Nota. Adaptado de Piñero (2023)

6.2.2. Indicadores de desempeño por factor clave de éxito.

A partir de la revisión bibliográfica, se empleó una matriz para seleccionar los indicadores de rendimiento organizacional financieros y no financieros, donde se identificó el sector organizacional, la propuesta de valor, características y factores claves de éxito del mismo (véase Anexo 3). Es vital señalar que para los factores claves de éxito: ubicación estratégica, innovación, tecnología, flexibilidad y adaptabilidad, no se ha logrado encontrar o adaptar algún indicador que permita su evaluación; para el resto de indicadores si se encontró sustento bibliográfico.

En este contexto, los indicadores financieros se dividirán en cuatro grupos: liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad. Por su parte, los no financieros se dividirán en tres categorías: efectividad, talento humano y servicio al cliente.

6.2.2.1. Indicadores que permiten medir el factor clave de éxito: Alianzas estratégicas. Las empresas que se dedican a la venta al por menor de artículos de oficina y papelería, debido a su naturaleza comercial y su alcance al público en general, tienen una mayor capacidad para establecer alianzas estratégicas con diversas entidades. Estas alianzas pueden ser con empresas públicas o privadas, instituciones educativas como escuelas y universidades, o incluso con organizaciones no gubernamentales, esta capacidad de crear alianzas puede beneficiar a ambas partes involucradas.

Se considera como indicadores financieros: periodo promedio de cobro, razón rápida, razón de endeudamiento y el índice de crecimiento de ventas; el primero y cuarto corresponde al grupo de actividad, el segundo al grupo de liquidez y el tercero al de endeudamiento. En la Tabla 11 se muestran los indicadores más detalladamente.

Tabla 11
Indicadores para medir las Alianzas estratégicas

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Fórmula
Financiero	Periodo promedio de cobro	Medir la eficiencia en la gestión de cobro	Días	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias}}$
	Razón rápida	Medir la capacidad de pago a corto plazo	Valor monetario	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$
	Razón de endeudamiento	Mide el nivel de dependencia de la empresa con terceros	Porcentaje	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
	Índice de Crecimiento de Ventas	Medir en términos de volumen el éxito de la empresa	Crecimiento anual	$\frac{(\text{V. periodo actual} - \text{V. periodo anterior})}{\text{Ventas del periodo anterior}} * 100$

6.2.2.2. Indicadores que permiten medir el factor clave de éxito: Equipo humano motivado y capacitado. Un equipo humano motivado y capacitado brindará asesoramiento efectivo a los clientes, y por ende mejorarán la experiencia del cliente, y con ello aumentará las ventas y satisfacción del cliente, de igual manera aumentara la productividad y eficiencia, mayor lealtad y retención de los clientes, lo que es fundamental para el éxito y crecimiento de la empresa.

Con base a lo antes mencionado se aplicarán los indicadores no financieros: índice de capacidad del personal y productividad por empleado, ambos indicadores pertenecen al grupo de talento humano. En la Tabla 12, se explican los indicadores antes mencionados.

Tabla 12

Indicadores para medir el factor clave de éxito: Equipo humano motivado y capacitado.

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Fórmula
No financiero	Índice de capacitación del personal	Calcular el porcentaje de trabajadores del sector que reciben capacitación anual	Porcentaje	$\frac{\text{Nro. personal capacitado al año}}{\text{Total de personal del área de ventas}}$
	Productividad por empleado	Mide el monto promedio de ventas por cada uno de los vendedores	Valor monetario	$\frac{\text{Nro. personal de ventas}}{\text{Ventas totales}}$

6.2.2.3. Indicadores que permiten medir el factor clave de éxito: Proceso de venta eficiente. Una buena experiencia de compra aumenta la satisfacción del cliente, crea una experiencia positiva, fomenta la lealtad a la empresa, genera mayores ventas y utilidades.

Se considera como indicadores financieros: el periodo promedio de cobro, el margen de utilidad neta, el ROA y el ROE, el primero corresponde al grupo de indicadores de actividad y los tres últimos corresponden al grupo de rentabilidad. Así mismo como indicadores no financieros se consideró tasa de conversión de clientes y el índice de satisfacción del cliente (desde la perspectiva empresarial), correspondientes al grupo de indicadores de atención al cliente En la Tabla 13, se muestran los indicadores.

Tabla 13*Indicadores para medir la capacitación a los colaboradores.*

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Fórmula
Financiero	Periodo promedio de cobro	Mide el promedio en días en que tarda la empresa en cobrar a sus clientes	Nro. Días	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}}$
	Margen de utilidad neta	Mide la rentabilidad en términos del ingreso neto en relación con las ventas totales	Porcentaje	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}}$
	ROA	Mide el rendimiento obtenido frente al activo total	Porcentaje	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Activos totales}}$
No financiero	ROE	Mide el rendimiento obtenido frente al patrimonio	Porcentaje	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Patrimonio}}$
	Tasa de conversión de clientes	Mide el % de clientes potenciales que pasaron a ser cliente de la empresa	Porcentaje	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de clientes que compran al día})}{(\text{N}^\circ \text{ de personas que ingresan al local al día})}$
	Índice de satisfacción del cliente	Mide la satisfacción del cliente respecto a las compras efectuadas	Porcentaje	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de facturas emitidas al mes} - \text{N}^\circ \text{ de devoluciones en el mes})}{\text{N}^\circ \text{ facturas emitidas al mes}}$

6.2.2.4. Indicador que permite medir el factor clave de éxito: Visibilidad y gestión de inventarios. Tener una buena gestión de inventarios, permite mantener un equilibrio entre la disponibilidad de productos para satisfacer la demanda de los clientes y la optimización de los recursos financieros, evitando el exceso de stock que genera costos de almacenamiento, de la misma forma la falta de productos puede llevar a la pérdida de ventas y clientes insatisfechos, lo que en última instancia afecta la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

Se considera como indicadores financieros: rotación de inventarios y capital de trabajo, el primero corresponde al grupo de actividad, el segundo al grupo de liquidez. Y, como indicador no financiero se aplicará: inventario por metro cuadrado y vejez del inventario los cuales pertenecen al grupo de efectividad. En la Tabla 14 se muestran los indicadores detalladamente.

Tabla 14*Indicadores para medir la visibilidad y gestión de inventarios.*

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Fórmula
	Rotación del inventario	Mide el número de veces que rota el inventario en un año	Nro. De veces	$\frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Inventario}}$
Financiero	Capital de trabajo	Cantidad necesaria de recursos de una empresa para realizar sus operaciones con normalidad	Valor monetario	<i>Activo corriente – Pasivo corriente</i>
No financiero	Inventario por metro cuadrado	Mide el monto promedio de inventario que se debe almacenar por cada metro cuadrado	Valor monetario	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Metros cuadrados del local comercial}}$
	Vejez del inventario	Mide el porcentaje de mercadería dañada	Porcentaje	$\frac{\text{Valor de inventario dañado u obsoleto}}{\text{Valor del inventario}}$

6.2.2.5. Indicador que permite medir el factor clave de éxito: Publicidad. La publicidad es crucial para atraer y retener a clientes, aumentar las ventas y mejorar la visibilidad de la marca, además la publicidad permite llegar a un público amplio y específico, presentar sus productos y servicios de manera atractiva y destacar sus ventajas competitivas.

Con base a lo mencionado anteriormente, se considera como indicador no financiero: efectividad de la publicidad, correspondiente al grupo de efectividad, se puede destacar que mientras mayor sea la inversión en publicidad, mayor deberían ser los ingresos obtenidos. Por tanto, para quienes si efectúan publicidad este indicador les servirá de referencia para conocer cuánto deben generar en ingresos por cada dólar invertido en publicidad.

Tabla 15*Indicadores para medir la publicidad*

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Fórmula
No financiero	Efectividad de la publicidad	Mide el ingreso generado por cada dólar invertido en publicidad	Valor monetario	$\frac{(\text{Ingreso mensual})}{(\text{Monto mensual invertido en publicidad})}$

6.3. Objetivo 3. Determinar las estadísticas y los promedios de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etc., en establecimientos especializados del cantón Loja con información primaria y secundaria.

Para el presente objetivo, se accedió a la información de 40 empresas distintas de la industria.

Con la información obtenida se realizaron estadísticos y promedios de la industria de cada una de las preguntas y de todos los indicadores establecidos para la actividad venta al por menor de artículos y papelería, estos promedios tienen por objetivo servir como valores de referencia para una empresa minorista; métricas que les servirá para evaluar su gestión individual respecto a la competencia, y en torno a este promedio cada empresa establecerá su meta que le impulse a potenciar su éxito empresarial.

Con el fin de mantener la confidencialidad y salvaguardar la información de las empresas, se presentará la tabulación por informante en lugar del nombre de la empresa.

6.3.1. Tabulación de resultados

Para la tabulación de la encuesta, se agruparon las respuestas en cuatro categorías: manejo de clientes, manejo de recursos humanos, manejo de procesos, y manejo financiero; haciendo adaptación de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

6.3.1.1. Manejo de clientes.

En la tabla 16 se presentan los estadísticos y promedios de la dimensión de clientes.

Tabla 16

Estadísticas y promedios de la dimensión de clientes

Informante	Nro. Clientes al mes	Nro. Visitas al día	Nro. Facturas emitidas al día	Nro. Devoluciones al mes
1	710	51	36	0
2	310	31	16	0
3	110	11	6	0
4	310	31	16	0
5	310	51	16	0
6	310	31	16	0
7	310	31	16	0
8	310	51	16	0
9	110	11	6	0
10	310	20	16	0
11	310	20	16	0
12	310	20	16	0
13	110	11	6	0
14	310	31	16	0
15	110	11	6	0
16	110	11	6	0
17	510	51	26	0

Informante	Nro. Clientes al mes	Nro. Visitas al día	Nro. Facturas emitidas al día	Nro. Devoluciones al mes
18	710	46	36	0
19	510	31	26	0
20	110	11	6	0
21	310	26	16	0
22	110	11	6	0
23	110	11	6	0
24	510	31	26	0
25	510	31	26	0
26	710	71	36	0
27	310	26	16	0
28	310	31	16	0
29	310	31	16	0
30	710	51	36	3
31	310	31	16	3
32	110	11	6	3
33	1 110	71	56	0
34	310	31	16	3
35	310	26	16	3
36	110	31	6	0
37	1 130	71	56	0
38	1 130	71	56	3
39	510	51	26	3
40	710	71	36	0
P.I.***	396	33	20	1

Nota. ***Promedio de la Industria

Las empresas dedicadas a la venta al por menor de artículos de oficina y papelería tienen en promedio 396 clientes mensuales, de las cuales el 33 % están sobre el promedio y el 68 % debajo del promedio. De la misma forma las empresas tienen un promedio de 33 visitas al día en sus locales, el 30 % sobre el promedio y el 70 % debajo del promedio.

Las empresas minoristas tienen un promedio de 20 facturas emitidas al día, el 33 % están sobre el promedio, y el 68 % debajo del promedio. Las variables número de clientes al mes, número de visitas al día y número de facturas emitidas al día tienen relación directa, y estas variables son afectadas directamente, por la ubicación geográfica de las empresas y el tipo de clientes. Aquellas empresas que se encuentran en la zona céntrica, o cerca de una institución educativa, tienen un mayor número de clientes, por lo tanto, un mayor número de visitas, y mayor número de facturas emitidas.

En relación al número de devoluciones, es importante mencionar que la mayoría de la población encuestada no maneja una política de devoluciones (véase en el Anexo 4), en torno a ello se evidencia que el promedio de la industria en esta área es de 1 devolución al mes; cabe recalcar que al ser productos que están empacados, al estar fuera de este no se podría recibir una devolución, o al ser productos de un solo uso, ya no se los puede devolver una vez

utilizados por el cliente; pero de igual manera también muestra que la industria cuenta con una buena satisfacción al cliente por su bajo número de devoluciones. De las 40 empresas encuestadas el 18 % están sobre el promedio, mientras que el 83 % debajo del promedio.

6.3.1.2. Manejo de recursos humanos.

En la Tabla 17, se muestran los estadísticos y promedios de la industria.

Tabla 17

Estadísticas y promedios de la dimensión recursos humanos

Informante	Nro. Total de personal	Nro. Total de personal de ventas	Salario mensual promedio	Nro. Capacitaciones al año
1	1	1	460	0
2	1	1	460	1
3	1	1	460	0
4	5	2	460	1
5	5	1	460	1
6	1	2	460	0
7	1	1	460	0
8	1	1	460	0
9	1	1	460	0
10	1	1	460	0
11	1	1	460	0
12	1	1	460	0
13	1	1	460	0
14	1	2	460	1
15	1	1	460	0
16	1	1	460	0
17	1	1	460	1
18	1	1	460	1
19	5	1	460	1
20	2	1	460	0
21	2	2	460	1
22	5	2	460	1
23	1	1	460	1
24	2	1	460	0
25	2	1	460	0
26	1	1	460	0
27	1	1	460	0
28	1	1	460	0
29	1	1	460	0
30	2	1	460	0
31	2	1	460	0
32	2	1	460	0
33	1	1	460	0
34	1	1	460	0
35	1	1	460	1
36	1	2	460	1
37	1	2	460	1
38	1	2	460	0
39	1	1	460	0
40	1	1	460	0
P.I.***	2	1	460	0

Nota. ***Promedio de la Industria

Las empresas dedicadas a la venta al por menor de artículos de oficina en promedio, disponen de 2 puestos de trabajo que en la mayoría incluyen al personal de ventas y el dueño del local que se encarga de temas administrativos, bodega y muchas veces también de la venta de los productos, esto se debe a que el sector pertenece mayoritariamente a un negocio familiar, de los cuales mayoritariamente se encargan del local los hijos, hermanos o sobrinos del propietario, por lo que tampoco se cuenta con capacitaciones, y ganan mensualmente el salario básico de \$ 460.

Cabe destacar que el número de empleados del área de ventas dependerá del volumen de ventas que genere la empresa, y el espacio que tenga la misma, ya que, si son empresas con un tamaño reducido demasiado personal de ventas, dificultará la movilidad y por ende sería un gasto en personal innecesario.

6.3.1.3. Manejo de procesos internos.

En la Tabla 18 se presentan los estadísticos y promedios de la dimensión procesos internos.

Tabla 18

Estadísticos y promedios de la dimensión proceso internos.

Informante	Nro. Proveedores	m2 para el almacenamiento de mercadería	Monto mensual de inversión en publicidad (\$)
1	8	7	26
2	18	12	0
3	3	7	0
4	19	28	0
5	3	12	0
6	19	28	0
7	3	7	0
8	3	7	0
9	3	7	0
10	3	7	0
11	3	7	0
12	3	7	26
13	3	7	0
14	8	27	26
15	3	7	0
16	8	17	0
17	3	7	0
18	3	12	26
19	8	12	26
20	3	12	0
21	3	22	26
22	8	27	26
23	3	12	26
24	3	7	0
25	3	12	26
26	3	7	26
27	3	7	0
28	3	7	0
29	3	12	0

Informante	Nro. Proveedores	m2 para el almacenamiento de mercadería	Monto mensual de inversión en publicidad (\$)
30	3	7	0
31	3	7	0
32	3	7	0
33	3	7	26
34	3	7	0
35	3	7	0
36	3	12	26
37	8	12	0
38	3	7	0
39	3	7	0
40	3	7	0
P.I.	5	11	8

Nota. ***Promedio de la Industria

Las empresas dedicadas a la venta al por menor de artículos de oficina y papelería tienen un promedio de 5 proveedores, de las cuales el 23 % están por encima del promedio, y el 78 % debajo de este. No existe una mejor opción entre un mayor número de proveedores o menos, ya que la decisión depende de la empresa y los riesgos que esta quiere contraer, ya que al manejar un mayor número de proveedores se puede requerir más tiempo y recursos para gestionar.

Respecto al punto anterior, se identificaron que de las 40 empresas encuestadas el 12,50 % tiene proveedores internacionales, el 37,50 % proveedores nacionales, el 12,50 % tienen proveedores tanto nacionales como internacionales y el restantes el 37,50 % proveedores locales. De la misma forma se ha identificado que la forma de pago a proveedores se da de tres maneras: al contado, crédito y ambos; en su mayoría, el 60 % de los negocios aplica ambas formas de pago, mientras que el 40 % paga al contado, esto se puede dar para no contar con cuentas por pagar, compra de mercadería en pequeñas cantidades, o acogerse a beneficios de descuentos, especialmente las empresas que tienen convenio con proveedores locales.

En relación a los m², se observa que el promedio de almacenamiento es de 8 m². Se justifica el pequeño espacio, porque la mayoría de estas empresas, se encuentran ubicadas en las casas de los propietarios del local, para que de esta forma no tengan un gasto en el arriendo y así disminuyan sus utilidades.

En cuanto a la variable publicidad, se puede mencionar que de las 40 empresas mencionadas solo el 30 % realiza publicidad, y el restante no realiza ningún tipo de publicidad (véase en el anexo 4). Por moda (utilizada como medida de tendencia central), se determina que el tipo de publicidad más utilizada son los medios electrónicos (véase en el anexo 4) y se gasta un promedio de \$ 8, que generalmente son productos del local que se sortean por estos medios digitales.

6.3.1.4. Manejo financiero.

Los datos presentados en la Tabla 19, corresponden a los datos financieros, serán los resultados ajustados mediante la técnica *winsorizing*, dada la presencia de datos atípicos. Los datos originales pueden observarse en el (Anexo 5).

Tabla 19

Estadísticas y promedios de la dimensión financiera

Informante	Monto del activo (\$)	Monto del activo corriente (\$)	Monto del inventario (\$)	Monto del pasivo (\$)	Monto del pasivo corriente (\$)	Monto de cuentas por cobrar mensual (\$)	Monto cuentas por pagar mensual (\$)	Monto compras mensual (\$)	Monto ventas diarias (\$)	Utilidad neta anual (\$)
1	15 000,00	13 500,00	5 000,00	3 000,00	1 035,00	0,00	0,00	4 565,00	175,50	3 400,00
2	15 000,00	13 500,00	5 000,00	6 000,00	570,00	0,00	0,00	665,00	45,50	3 400,00
3	15 000,00	9 000,00	3 000,00	3 000,00	500,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
4	15 000,00	9 000,00	3 000,00	3 000,00	500,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
5	15 000,00	9 000,00	3 000,00	3 000,00	585,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
6	15 000,00	9 000,00	3 000,00	3 000,00	585,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
7	15 000,00	9 000,00	3 000,00	3 000,00	585,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
8	15 000,00	9 000,00	3 000,00	3 000,00	585,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
9	15 000,00	9 000,00	3 000,00	3 000,00	500,00	0,00	600,50	365,00	35,50	3 400,00
10	17 000,00	15 300,00	5 000,00	3 000,00	500,00	0,00	600,50	365,00	45,50	7 000,00
11	17 000,00	15 300,00	5 000,00	3 000,00	500,00	0,00	0,00	365,00	35,50	7 000,00
12	15 000,00	13 500,00	5 000,00	3 000,00	500,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
13	15 000,00	13 500,00	5 000,00	3 000,00	585,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
14	15 000,00	13 500,00	5 000,00	3 000,00	500,00	0,00	0,00	665,00	45,50	3 400,00
15	15 000,00	13 500,00	5 000,00	3 000,00	500,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
16	15 000,00	13 500,00	5 000,00	3 000,00	500,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
17	22 500,50	15 525,35	12 500,50	7 500,50	712,55	0,00	0,00	965,00	55,50	3 400,00
18	22 500,50	15 750,35	12 500,50	7 500,50	1 500,00	0,00	600,50	965,00	55,50	3 400,00
19	22 500,50	15 750,35	10 000,00	3 000,00	1 500,00	0,00	600,50	965,00	55,50	3 400,00
20	22 500,50	15 750,35	12 500,50	3 000,00	1 500,00	0,00	0,00	965,00	55,50	3 400,00
21	22 500,50	14 625,33	10 000,00	3 000,00	1 500,00	0,00	600,50	965,00	55,50	3 400,00

Informante	Monto del activo (\$)	Monto del activo corriente (\$)	Monto del inventario (\$)	Monto del pasivo (\$)	Monto del pasivo corriente (\$)	Monto de cuentas por cobrar mensual (\$)	Monto cuentas por pagar mensual (\$)	Monto compras mensuales (\$)	Monto ventas diarias (\$)	Utilidad neta anual (\$)
22	22 500,50	20 250,45	17 500,50	7 500,50	1 462,60	0,00	0,00	965,00	65,50	7 000,00
23	22 500,50	18 000,40	12 500,50	3 000,00	2 000,00	0,00	0,00	665,00	55,50	7 000,00
24	22 500,50	15 750,35	10 000,00	7 500,50	1 500,00	0,00	600,50	965,00	55,50	3 400,00
25	22 500,50	15 750,35	10 000,00	3 000,00	2 000,00	0,00	0,00	965,00	55,50	3 400,00
26	37 500,50	20 625,28	17 500,50	15 000,50	1 425,05	0,00	1 600,50	4 715,00	180,50	3 400,00
27	37 500,50	33 750,45	30 000,00	15 000,50	1 425,05	1 500,00	600,50	4 721,75	185,03	3 400,00
28	37 500,50	33 750,45	30 000,00	15 000,50	1 425,05	0,00	1 600,50	995,00	56,50	3 400,00
29	37 500,50	26 250,35	17 500,50	7 500,50	2 000,00	0,00	600,50	995,00	56,50	3 400,00
30	52 500,50	31 500,30	25 000,50	3 000,00	1 500,00	1 500,00	1 600,50	3 265,00	175,50	19 000,00
31	52 500,50	31 500,30	25 000,50	15 000,50	2 925,10	0,00	1 600,50	965,00	55,50	3 400,00
32	52 500,50	44 625,43	40 000,50	25 000,50	4 875,10	1 500,00	0,00	965,00	55,50	3 400,00
33	52 500,50	44 625,43	40 000,50	25 000,50	4 875,10	0,00	1 600,50	1 750,00	125,00	19 000,00
34	52 500,50	44 625,43	40 000,50	15 000,50	1 425,05	0,00	600,50	1 700,00	90,00	7 000,00
35	52 500,50	44 625,43	40 000,50	15 000,50	5 000,00	0,00	600,50	1 565,00	85,50	7 000,00
36	52 500,50	36 750,35	25 000,50	7 500,50	5 000,00	0,00	600,50	1 565,00	85,50	7 000,00
37	80 000,50	55 200,35	40 500,48	25 000,50	2 375,05	1 500,00	1 650,50	4 721,75	185,00	3 400,00
38	80 000,50	56 000,35	40 000,50	25 000,50	5 000,00	0,00	1 600,50	2 065,00	175,50	19 720,00
39	80 000,50	56 000,35	40 000,50	15 000,50	5 000,00	0,00	1 600,50	3 815,00	150,50	3 400,00
40	80 000,50	56 000,35	40 500,48	25 000,50	3 800,05	0,00	1 650,50	3 565,00	185,03	19 720,00
P.I.	32 100,30	23 777,10	16 612,72	8 600,23	1 768,89	150,00	527,75	1 409,84	77,36	5 626,00

Nota. ***Promedio de la Industria

En la Tabla 20 se presenta un resumen de las estadísticas y promedios de la tabulación por pregunta de la encuesta, mencionando cuántas empresas están dentro, sobre o bajo el promedio de la industria.

Tabla 20

Resumen de las estadísticas y promedios por variable

Variable	Promedio	Empresas en el promedio		Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio	
		Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Manejo de clientes							
Nro. Clientes al mes	396	0	0	13	33	27	68
Nro. Visitas al día	33	0	0	12	30	28	70
Nro. Facturas emitidas al día	20	0	0	13	33	27	68
Nro. Devoluciones al mes	1	0	0	7	18	33	83
Manejo de recursos humanos							
Nro. Total del personal	2	7	17,5	4	10	29	72,5
Nro. Total personal de ventas	1	32	80	8	20	0	0
Salario promedio	460	40	100	0	0	0	0
Nro. Capacitaciones al año	0	27	67,5	13	0	0	0
Manejo de los procesos internos							
Nro. Proveedores	5	0	0	9	22,5	31	77,5
Mtrs. Cuadrados de almacenamiento de mercadería	11	0	0	16	40	24	60
Inversión mensual en publicidad	8	0	0	12	30	28	70
Variable	Promedio	Empresas en el promedio		Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio	
		Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Monto del activo	32 100,30	0,00	0,00	15,00	37,50	25,00	62,50
Monto del activo corriente	23 777,10	0,00	0,00	14,00	35,00	26,00	65,00
Monto del inventario	16 612,72	0,00	0,00	16,00	40,00	24,00	60,00
Monto del pasivo	8 600,23	0,00	0,00	12,00	30,00	28,00	70,00
Monto del pasivo corriente	1 768,89	0,00	0,00	12,00	30,00	28,00	70,00
Monto cuentas por pagar mensuales	527,75	0,00	0,00	20,00	50,00	20,00	50,00
Monto cuentas por cobrar mensuales	150,00	0,00	0,00	4,00	10,00	36,00	90,00
Monto compras mensuales	1 409,84	0,00	0,00	12,00	30,00	28,00	70,00
Monto ventas diarias	77,36	0,00	0,00	12,00	30,00	28,00	70,00
Utilidad neta que genera el negocio	5 626,00	0,00	0,00	11,00	28,00	29,00	72,00

6.3.2. Indicadores financieros y no financieros en función de los factores claves de éxito.

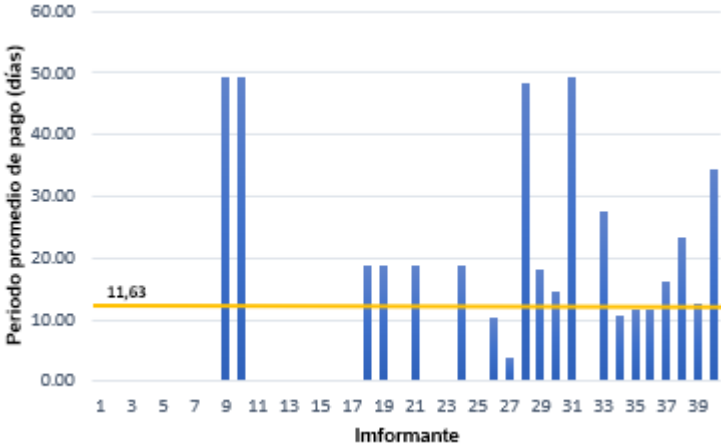
Se aplicó a cada empresa el indicador respectivo, y luego se sacó un promedio por cada indicador. En el caso de presentarse valores atípicos, se aplicó la técnica de *winsorizing* al índice atípico, para agruparse ese dato dentro de una distribución normal y que no afecte la obtención de los promedios, La tabla resume los resultados originales y ajustados de los indicadores de desempeño pueden observarse en los Anexos 6 y 7.

6.3.2.2 Alianzas estratégicas

Para este factor se han considerado los indicadores expresados en las figuras 9,10 y 11.

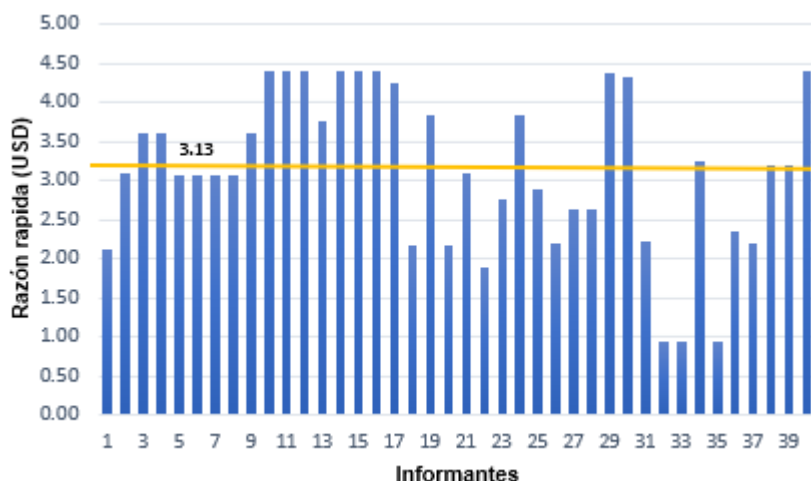
Es importante mencionar que, para el indicador índice de crecimiento de ventas, por la falta de información no se pudo calcular.

Figura 9
Periodo promedio de pago



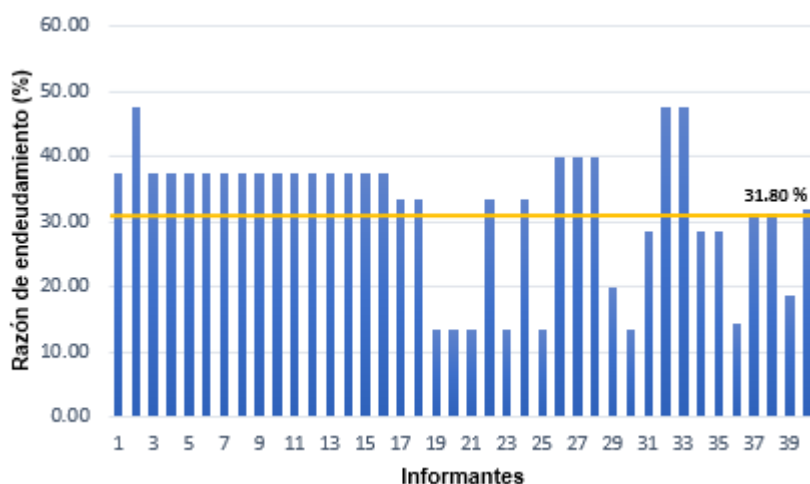
El indicador es calculado por medio de la división entre las cuentas por pagar mensual sobre las compras diarias. El periodo promedio de pago de la industria es de 12 días, lo que se interpreta que las empresas se financian a corto plazo, cubriendo la deuda en menos de un mes. Cabe recalcar que la mayoría de empresas encuestadas pagan al contado a sus proveedores, por lo que esto también afecta al indicador. De las 40 empresas encuestadas el 38 % están sobre el promedio, mientras que el restante está bajo el promedio.

Figura 10
Razón rápida



Este indicador, es calculado por medio de la división entre el activo corriente menos el inventario sobre el pasivo corriente, refleja la capacidad de las empresas para cubrir sus deudas a corto plazo, principalmente con sus proveedores, el promedio de la industria es de \$ 3,13, esto se interpreta que por cada dólar de deuda que se cubre le queda a la empresa \$ 2,13 adicionales para cubrir cualquier imprevisto. Este indicador indica que la industria tiene buena liquidez, pero es importante mencionar que tener mucha liquidez también es algo malo; puesto que se está teniendo dinero improductivo. De las 40 empresas encuestadas, el 47,50 % están sobre el promedio y el restante debajo del promedio.

Figura 11
Razón de endeudamiento



El coeficiente se refiere al nivel de endeudamiento que posee la empresa con terceros, que incluye proveedores y deudas, es calculado por medio de la división entre el pasivo total sobre el activo total.

A nivel de industria, el coeficiente es de 31,80 % lo que se interpreta que cada dólar invertido en activo total se encuentra financiado en un 31,80 % (0,31) por terceros. Cuando el índice es elevado la empresa depende mucho de sus acreedores y su capacidad de

endeudamiento es limitada. De las 40 empresas encuestadas, el 65 % están sobre el promedio de la industria, lo que indica que el nivel de endeudamiento del sector es alto.

Esto se puede dar porque muchas empresas tienen su apertura en los últimos 10 años, por lo cual para poder abrir una empresa en este sector tuvieron que endeudarse.

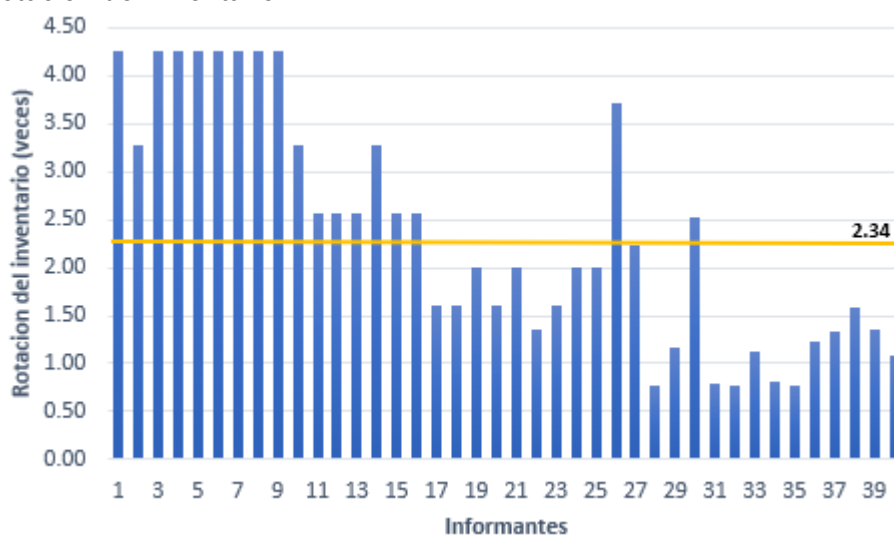
6.3.2.2 Visibilidad y gestión del inventario.

A continuación, en las Figuras 12, 13 y 14 se muestran las estadísticas y promedios de los indicadores relacionados a la administración del inventario.

Cabe recalcar que, para el indicador vejez del inventario, no se pudo calcular debido a que la mayoría de empresas del sector informaron que no cuentan con inventario dañado.

Figura 12

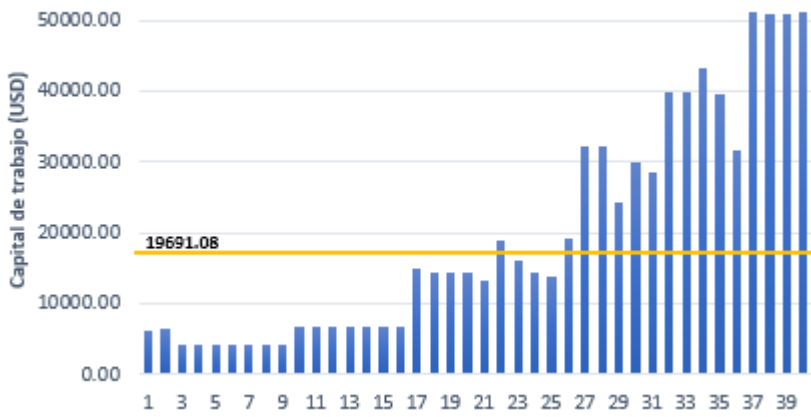
Rotación del inventario



Este indicador es el reflejo del movimiento del inventario anualmente, calculado por medio de la división entre el monto de ventas anuales sobre el monto del inventario. Los valores reflejan que la rotación del inventario en la industria es de 2,34 veces al año. Esto se justifica, ya que, para estos negocios existen varios tipos de activos que se manejan dentro de los inventarios; tales como calculadoras, paquetes de hojas, cuadernos, esferos y pinturas que tienen una duración de un ciclo académico, que dura alrededor de 8 meses.

En casi todos ellos opera una variable positiva para el negocio: no tienen fecha de caducidad, por lo cual pueden conservarse almacenados durante largos periodos de tiempo, por lo que puede justificar su baja rotación. De la misma forma, estos sectores tienen periodos de ventas altas y bajas dependiendo de la temporada y de los inicios de ciclos académicos, por lo que esto también afecta a su baja rotación de inventario. De las 40 empresas encuestadas, el 45 % están sobre el promedio de la industria.

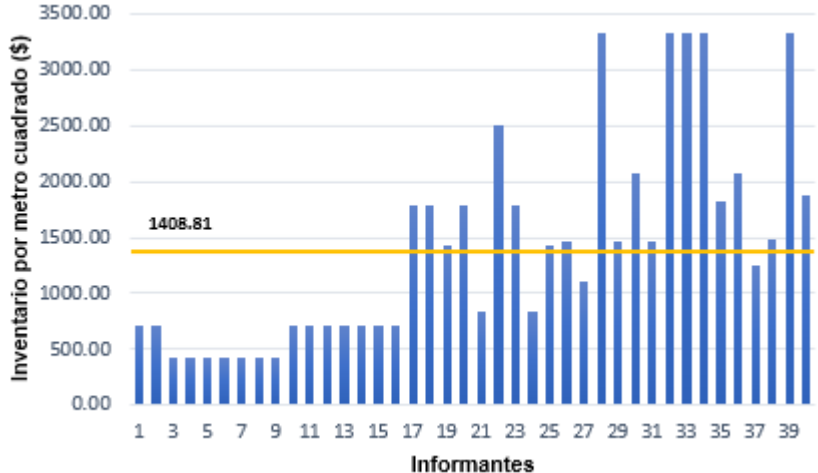
Figura 13
Capital de trabajo



El capital de trabajo, se calcula por medio de la resta entre el activo corriente menos el pasivo corriente, permite establecer los niveles de inversión y endeudamiento, que son las bases para la toma de decisiones en lo que respecta a la liquidez y pagos de las obligaciones. El capital de trabajo es fundamental ya que permite cubrir con los gastos diarios, como compra de inventario, pago a proveedores, nómina, etc.

En este aspecto, el promedio de la industria es de \$19 691,08; en el sector el 65 % está bajo el promedio de la industria, esto se puede justificar ya que las empresas lojanas la mayoría cuenta con una baja compra de inventario, y bajos gastos, por lo que necesitan un capital de trabajo reducido. Mientras que el 35 % que están sobre el promedio se justifican por la gran cantidad de inventario que manejan y el volumen de compras que realizan.

Figura 14
Inventario por metro cuadrado



El indicador, es calculado por medio de la división entre el monto de inventario sobre los metros cuadrados del área comercial, refleja la productividad del espacio asignado para el

almacenamiento de la mercadería, ya que, el bodegaje implica un costo, ya sea por su arrendamiento o depreciación del inmueble en caso de ser propio. Este indicador se interpreta que, por cada metro cuadrado que tiene el local comercial, este debe almacenar en promedio \$1 408,81. De las empresas encuestadas, el 50 % están sobre el promedio.

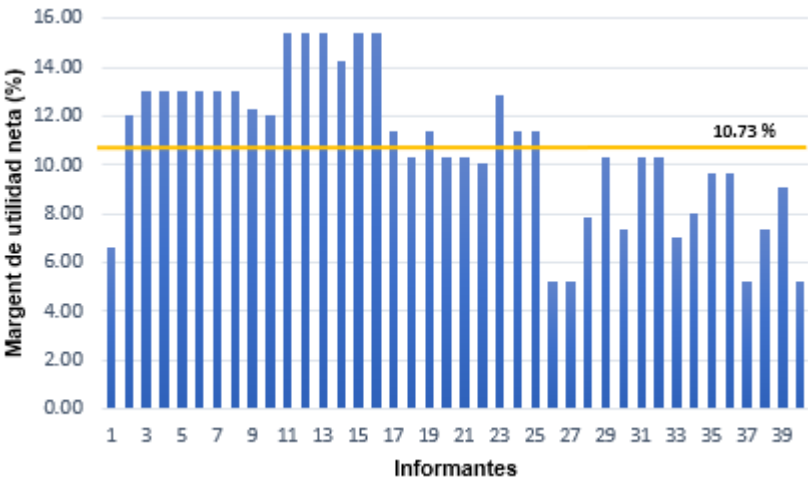
6.3.2.3 Proceso de venta eficiente

En las figuras 15, 16, 17, y 18 se muestran las estadísticas y promedios de los indicadores que permiten evaluar el proceso de venta eficiente.

Cabe destacar que para el indicador periodo promedio de cobro e índice de satisfacción al cliente, desde la perspectiva de la empresa , no se pudo calcular debido a que el primero la mayoría de empresas del sector venta al por menor de artículos de oficina no cuentan con políticas de cobro con sus clientes y en el segundo caso las empresas del sector no cuentan con políticas de devolución, siendo que las empresas que cuentan con esta política son muy pocas.

Figura 15

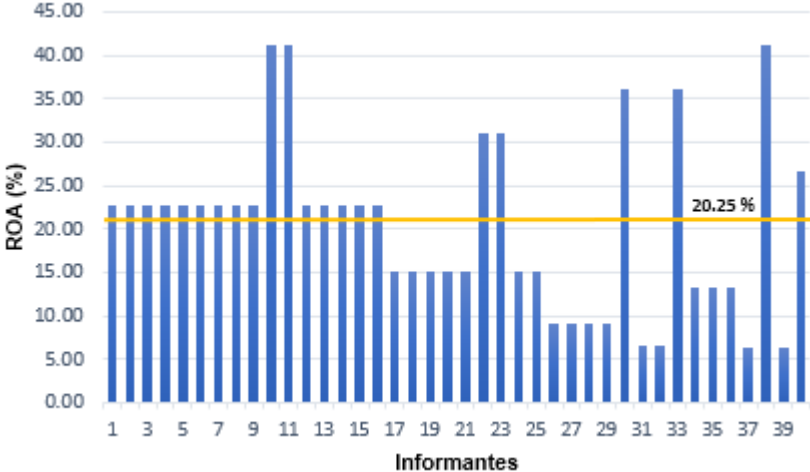
Margen de utilidad neta



El indicador es calculado por medio de la división entre el ingreso neto del ejercicio económico sobre las ventas anuales. A nivel de la industria, el margen de la utilidad neta sobre las ventas que genera el negocio es del 10,73 %, es decir, en promedio, por cada dólar de ventas las empresas están generando 0,10 centavos de utilidad neta, luego de haber pagado gastos e impuestos. De las empresas encuestadas el 50 % están sobre el promedio.

Figura 16

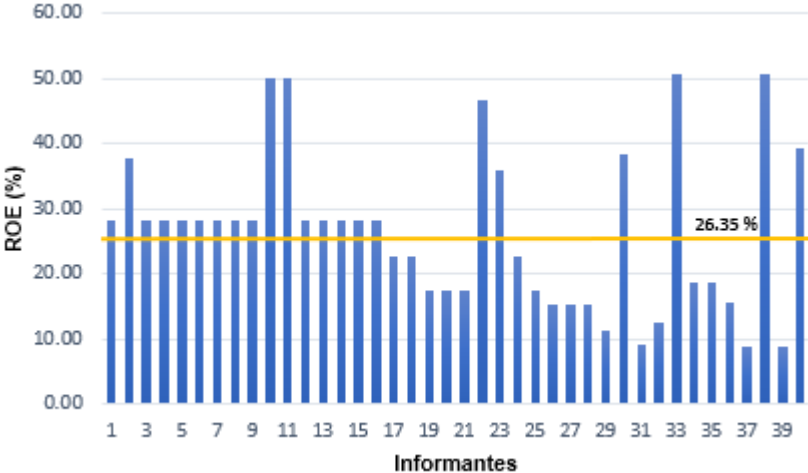
Rendimiento sobre el activo



El ROA es calculado por medio de la división entre el ingreso neto del ejercicio económico sobre el monto del activo total. A nivel de la industria, este valor indica que las empresas en promedio generan 0,20 centavos por cada dólar de inversión en activos. De las 40 empresas encuestadas, el 55 % están sobre el promedio de la industria. En este contexto, las empresas que llevan más años en el mercado, tienen un mayor ingreso por ventas en relación a las que llevan menos años en el mercado, y el restante, aunque tenga una mayor cantidad de inventario no está generando los suficientes ingresos a partir de estos, por lo que se deduce que tiene una gestión de inventario inadecuada.

Figura 17

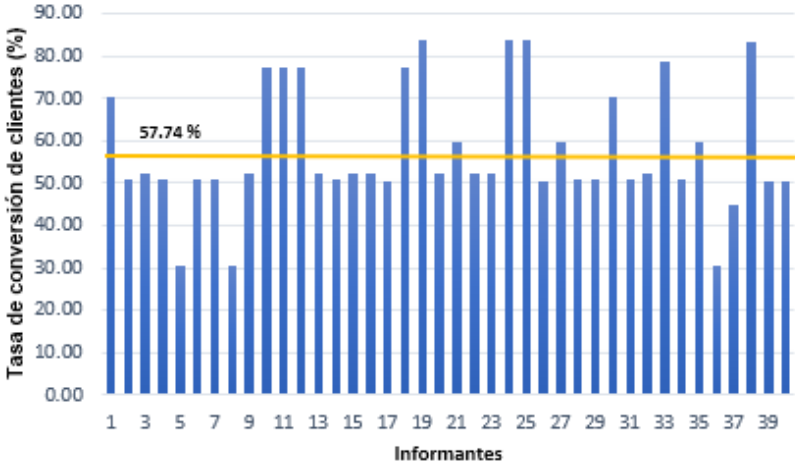
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)



El ROE es calculado por medio de la división entre el ingreso neto del ejercicio sobre el monto de patrimonio total. Este indicador indica que las empresas ganan 0,26 centavos por cada dólar del patrimonio (inversión de los dueños). De las 40 empresas encuestadas, el 45 % están bajo el promedio de la industria. Este indicador se puede justificar ya que el ROE tiene

relación directa con la razón de endeudamiento, entiendo que mientras menor nivel de deuda conduce a un menor nivel de ROE.

Figura 18
Tasa de conversión de clientes

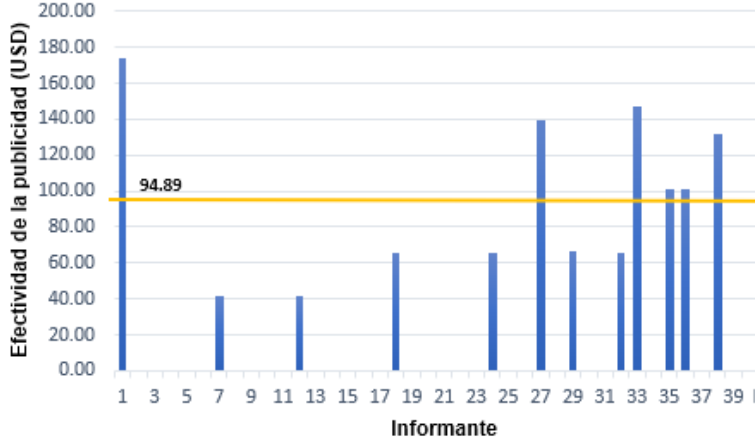


El indicador mide la capacidad de respuesta que tiene la empresa frente a sus clientes potenciales. Mientras más alto sea este indicador es mejor para la empresa, ya que denota la capacidad de las empresas para convertir sus clientes potenciales en clientes reales. A nivel de la industria, la tasa promedio de conversión de clientes es del 57,74 %, de las 40 empresas encuestadas el 65 % están debajo del promedio de la industria. Este indicador muestra la poca capacidad de la industria en convertir a sus visitantes en clientes potenciales, esto se puede dar porque no existe una asesoría adecuada, falta de atención al cliente o falta de stock de algún producto.

6.3.2.3 Publicidad.

Para este factor clave de éxito se ha considerado un solo indicador (no financiero), es importante destacar que la mayoría de las empresas no cuentan con ningún tipo de publicidad.

Figura 19
Efectividad de la publicidad



Para el cálculo de este indicador se realizó la división entre las ventas mensuales sobre el monto de inversión mensual en publicidad. En promedio por cada dólar invertido en publicidad genera \$ 94,57, el 50 % de las empresas están bajo el promedio de la industria.

6.3.2.5. Equipo humano motivado y capacitado.

Para este factor clave de éxito no se contó con datos reales para calcular los indicadores en el caso de productividad por empleado la mayoría de empresas del sector solo cuenta con un personal de ventas por lo que al calcular el indicador no se mostrarían datos reales y en el indicador proporción del personal que genera ingresos la mayoría de empresas del sector cuentan con un solo personal que se encarga de tema ventas, administrativo y operativo, por lo que el cálculo de este indicador los datos mostrados serían algo irreal dentro del sector.

En la Tabla 21 se presenta un resumen de las estadísticas y promedio de los indicadores de desempeño empresarial financiero y no financiero, mencionando cuántas empresas están dentro, sobre o bajo el promedio.

Tabla 21

Tabla resumen de las estadísticas y promedios por indicador

Variable	Promedio	Empresa en el promedio		Empresa sobre el promedio		Empresa bajo el promedio	
		Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Indicadores financieros							
Rotación de inventario	2,34	0,00	0,00	18,00	45,00	22,00	55,00
Capital de trabajo	19 691,08	0,00	0,00	14,00	35,00	26,00	65,00
Periodo promedio de pago	11,63	0,00	0,00	15,00	38,00	25,00	62,00
Razón rápida	3,13	0,00	0,00	19,00	48,00	21,00	52,00
Razón de endeudamiento	31,80	0,00	0,00	26,00	65,00	14,00	35,00
Margen de utilidad neta	10,73	0,00	0,00	20,00	50,00	20,00	50,00
ROA	20,25	0,00	0,00	22,00	55,00	18,00	45,00
ROE	26,35	0,00	0,00	22,00	55,00	18,00	45,00
Indicadores no financieros							
Monto de inventario por metro cuadrado	1 408,81	0,00	0,00	20,00	50,00	20,00	50,00
Tasa de conversión de clientes	57,74	0,00	0,00	14,00	35,00	26,00	65,00
Efectividad de la publicidad	94,57	0,00	0,00	6,00	50,00	6,00	50,00

A modo de resumen, la mayoría de empresas del cantón de Loja se encuentran bajo el promedio de la industria a nivel de indicadores financieros y no financieros, lo que indica que no hay un buen desempeño empresarial. El sector es competitivo, requiriendo de una inversión alta para el aprovisionamiento de mercadería, cuenta con una buena liquidez, pero sin embargo cuenta con bastante dinero improductivo, y genera resultados que se pueden obtener de otras fuentes con solo el 10,73 %.

7. Discusión

En la investigación de Narvárez (2019), se realizó una evaluación al mercado minorista de papelerías en la provincia de Carchi, en el estudio se caracterizó el sector y, a partir de esto, se encontraron los siguientes datos relevantes: las papelerías adquieren mayormente productos de fabricación nacional y su principal cliente es el público en general; el 65 % de los clientes se encuentran satisfechos con las papelerías de esta localidad. Además, se menciona las principales conclusiones, entre las que destacan: la baja competitividad en relación a los precios en Colombia, lo que ha provocado una reducción en las ventas; la mayoría de papelerías se encuentran en el sector urbano y cuentan con un registro de 105 negocios, de los cuales sólo 46 empresas se dedican exclusivamente a esta actividad; existe un alto porcentaje de propietarios que tienen su propio local, mientras más de la mitad arriendan un local, especialmente en las zonas céntricas de la ciudad; falta de capacitación por parte de los propietarios; los principales proveedores de las papelerías son productores nacionales, y la época de mayor demanda es el inicio del periodo escolar, régimen Sierra-Amazonía. El sector cuenta con un alto índice de desconocimiento sobre la forma de hacer publicidad, por lo que existe nula publicidad en forma digital, siendo el boca a boca la mejor estrategia de mercadeo. Por último, se encontró problemas y dificultades en la recolección de datos y estadísticos para el sector. La caracterización del sector en esta investigación muestra similitudes con los hallazgos previos en varios aspectos; en primer lugar, la mayor parte de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería se encuentran en las zonas urbanas (parroquias Sucre, El Valle, el Sagrario, Carigan, Punzara y San Sebastián), la mayoría de locales inscritos bajo este sector no se dedican exclusivamente a esta actividad; la mayoría de los establecimientos son propiedad de sus dueños y los arrendamientos se encuentran principalmente en la zona céntrica de la ciudad; la mayor demanda del sector es en épocas escolares y se observa una falta de capacitación por parte de los propietarios, así como ausencia de publicidad en el sector. Sin embargo, hay una diferencia notable en la forma en que se proveen los productos, mientras que en la provincia de Carchi la mayoría de locales adquieren sus productos de proveedores nacionales, en la provincia de Loja sus principales proveedores son de locales.

Por otro lado, Barajas et al. (2019) realizaron un diagnóstico financiero a una empresa del sector papelerías en Colombia, en función al establecimiento de herramientas financieras; los principales indicadores utilizados son: indicadores de liquidez (razón corriente, prueba ácida y capital de trabajo neto), indicadores de endeudamiento (endeudamiento total, composición del endeudamiento, deuda a patrimonio, endeudamiento financiero), indicadores de rentabilidad (Ebitda, ROA, ROE y rentabilidad neta) y, por último indicadores de actividad (rotación de cartera, rotación de inventario y rotación de proveedores). Estos hallazgos

coinciden con la investigación realizada, con la particularidad de que en este estudio se contemplan indicadores financieros y no financieros; estos a partir de los factores claves de éxito: visibilidad y gestión de inventarios (rotación del inventario, capital de trabajo, endeudamiento del activo, vejez del inventario e inventario por metro cuadrado), alianzas estratégicas (tasa de rentabilidad interna), proceso de venta eficiente (periodo promedio de cobro, margen de utilidad neta, ROA, ROE, tasa de conversión de clientes e índice de satisfacción del cliente), publicidad (efectividad de la publicidad) y equipo humano motivado y capacitado(índice de capacitación del personal y productividad por empleado).

Soria, E. (2013) llevó a cabo un diagnóstico sectorial en librerías y papelerías en el municipio de Cobán, Alta Verapaz en el periodo 2012-2013; la población de estudio estuvo compuesta por 47 empresas cuya información se recopiló a través de un cuestionario. En el estudio, se encontró que el 89 % de las empresas son administradas por sus propietarios y carecen de capacitación; el 77 % utiliza un presupuesto para controlar sus ingresos y gastos; el 81 % de las empresas contratan de 1 a 3 empleados y el 68 % tienen esta estructura familiar en su operación; el 77 % llevan un control del inventario, y el 34 % de las empresas tiene proveedores locales, realizando pedidos de forma semanal o mensual; el 60 % cuenta con financiamiento externo, es decir, prestamos; el 66 % de las empresas no separa los gastos familiares de los gastos de la empresa, y el 49 % no cuenta con una buena liquidez; sin embargo, el 55 % cuentan con obligaciones con proveedores, de los cuales el 32 % paga al contado y el restante a crédito. Esta situación contrasta con las empresas minoristas de venta de artículos de oficina y papelería en el cantón Loja, que generalmente presentan una buena liquidez, lo que les permite cumplir con sus obligaciones a corto plazo; la mayoría de sus proveedores son locales y nacionales, cuentan con gastos separados del local y los personales del propietario; sin embargo, también se coincide que en estos negocios el número de empleados varía entre 1 a 3 empleados, carecen en su mayoría con algún tipo de capacitación, son administrados por los propietarios y tienen una estructura familiar. De igual manera, cuentan con un buen control del inventario y un alto índice de financiamiento externo, con un 65 % de las empresas en esta situación. Respecto a estudios donde se realicen indicadores financieros y no financieros a detalle no se han encontrado investigaciones similares, lo que sugiere que es un tema que merece ser objeto de estudio para determinar si los indicadores propuestos por el presente trabajo son determinantes para evaluar el desempeño empresarial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelerías.

Con base en lo antes mencionado, se ha respondido a la pregunta de investigación: ¿en qué condiciones se encuentran las empresas de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería en la ciudad de Loja, que permitan determinar el desempeño organizacional de dicho sector? Se ha caracterizado cualitativa y cuantitativamente cómo se

encuentran las empresas por este medio. Esto permitirá a los propietarios de los locales analizar su posicionamiento y, en consecuencia, implementar estrategias efectivas que les permita alcanzar los promedios o superarlos. De igual manera, es importante mencionar que estos resultados pueden ser generalizables a la población de estudio, ya que se accedió a 40 empresas de las 135 empresas identificadas. La principal limitación del estudio al momento del cálculo de los promedios, fue la veracidad de la información proporcionada por los propietarios de los locales, lo que resultó en algunos valores atípicos identificados. No obstante, se intentó normalizar estos datos con la técnica *winsorizing* para que no afecten los promedios. En el cantón Loja y en el país en general, no existe una cultura de evaluación en función de los promedios del sector, lo que ha llevado a que las empresas sean reacias a brindar apertura e información exacta y veraz.

Finalmente, esta investigación ha dado apertura para que futuros investigadores exploren nuevas líneas de estudio, entre las que se destacan: análisis detallados de indicadores financieros y no financieros, con el fin de determinar si los indicadores propuestos por el presente trabajo son determinantes para evaluar el desempeño empresarial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelerías; también se sugiere investigar la estructura del mercado local, evaluando la competencia y la demanda de los productos; de igual manera, al existir una nula estrategia de publicidad en el sector, se podría diseñar estrategias de marketing que podrían ser efectivas para las empresas del sector; así como la relación del sector con los proveedores y la logística del abastecimiento. Por último, se recomienda explorar la percepción de los consumidores sobre la calidad del servicio y los productos ofrecidos, lo que podría proporcionar información valiosa para mejorar la competitividad en el sector.

8. Conclusiones

Luego de haber culminado la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

En el 2024, en el cantón de Loja se han identificado 135 empresas clasificadas bajo la actividad G4761.03, que corresponden a la venta al por menor de artículos de oficina y papelería; estas empresas se encuentran ubicadas principalmente en las parroquias urbanas. Este tipo de negocios, al ser minoristas, son especialmente llevados por sus propietarios, teniendo muy pocas personas encargadas en el local y ubicándose mayoritariamente en las viviendas de sus propietarios, lo que genera muy pocos gastos; de igual manera, la mayoría de estos locales ya están asentados durante varios años en la ciudad, por lo que no necesitan de publicidad al ser conocidos por los moradores. Por tanto, este factor constituirá una de las barreras de entradas a futuros emprendedores que deseen incursionar en este sector, ya que, deberán requerir de fondos importantes para inventario, instalación de tiendas y otros gastos. Entre los clientes potenciales de este sector se encuentran las empresas públicas y privadas, unidades educativas, y la población en general que se encuentre económicamente activa.

Las empresas dedicadas a la venta al por menor de artículos de oficina y papelería pueden evaluar su desempeño organizacional en función de indicadores financieros y no financieros, los cuales fueron establecidos en función de los objetivos organizacionales y sus factores claves de éxito. Se identificaron como factores claves de éxito: alianzas estratégicas, ubicación estratégica, equipo motivado y capacitado, innovación y tecnología, publicidad, proceso de venta eficiente, visibilidad y gestión de inventarios, flexibilidad y adaptabilidad.

La evaluación de los indicadores de desempeño en las empresas del sector, reveló que las empresas del sector cuentan con una buena liquidez (3,13 dólares), lo que les permite responder a sus obligaciones a corto plazo sin ningún inconveniente; para su capital de trabajo se requiere de 19 691,08 dólares al mes, aproximadamente, para realizar sus operaciones con normalidad, que incluyen compras de mercadería, pago a proveedores, sueldos y servicios, etc. El nivel de endeudamiento del sector es del 65 %, lo que indica una alta dependencia con terceros. Finalmente, es importante mencionar que el sector mantiene un adecuado margen de utilidad neta (10,73 %), por otro lado, en la evaluación de los indicadores no financieros, el sector es mayoritariamente dirigido por familias, que encuentran un sustento mediante este para generar ingresos y empleo para sus familiares; sin embargo, se ha encontrado que hay bajos niveles de capacitación en ámbitos financieros, marketing y operativo.

9. Recomendaciones

La presencia de papelerías minoristas es casi nula en las parroquias rurales del cantón Loja; estas zonas se consideran mercados potenciales para emprender o establecer una sucursal. Al encontrarse estos sectores en expansión y crecimiento, una papelería sería su principal proveedor para las instituciones educativas, evitando que las personas del sector rural deban desplazarse a las ciudades para realizar sus compras.

Se sugiere a las empresas del sector crear una asociación y aprovechar la buena liquidez con la que cuentan para adquirir mercadería de proveedores internacionales; esto les permitirá abaratar sus costos y con esto mejorar sus utilidades.

Se recomienda a las empresas del sector venta al por menor de artículos de oficina y papelería considerar los hallazgos encontrados en esta investigación; utilizar datos estadísticos, tanto financieros como no financieros, para identificar áreas de mejora. También es importante realizar estudios periódicos para mantener actualizadas las estrategias y poder implementar medidas correctivas de manera oportuna y efectiva.

10. Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Episteme. <https://n9.cl/omvbd>
- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>
- Alonso, M. (2023). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. ASANA. Recuperado el 6 de mayo del 2024. <https://lc.cx/wFSva0>
- Barajas, A., Futinico, A., Buitrago, J., Romero, J. (2019). Diagnóstico para fortalecimiento empresarial con énfasis de una empresa distribuidora de papelería. [Tesis de Grado, Universidad Católica de Colombia]. <https://lc.cx/fGcsg6>
- Beltrán, A. y Casasbuenas, S. (2015). Diseño de una metodología de diagnóstico sectorial. [Tesis de Grado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. <https://lc.cx/oxepri>
- Burbano, J., y Fernández, M., (2018). Diagnóstico del sector agroalimentario de Ecuador. *Anales Científicos*. 79 (2), 519-525. <https://lc.cx/dN9wcM>
- Carvajal, C. (2017). El impacto del diagnóstico médico como experiencia traumática. Algunas reflexiones. *Revista Médica Clínica los Condes*, 28(6). 841-848. <https://lc.cx/yQT-xt>
- Caballero, M. (2019). Factores críticos de éxito para las empresas distribuidoras de insumos médicos. *Ñeque*, 4(8), 40-54. https://lc.cx/h_MbnY
- Cegal (s.f.). *Observatorio de la librería*. Confederación española de gremios y asociaciones de libreros. Recuperado el 15 de mayo. <https://lc.cx/XPHRKQ>
- Ceupe. (2023). *¿Qué es el estado de origen y aplicación de fondos?* CEUPE. <https://lc.cx/uEPS0W>
- Córdova M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. (Segunda ed.). ECOE EDICIONES. <https://lc.cx/P7fQQY>
- Contreras, F. (2005). Indicadores de Gestión en Unidades de Información. <http://eprints.rclis.org/7008/>
- Dirección Nacional de Investigación y Estudios de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2018). *Estudios sectoriales: panorama de las mipymes y grandes empresas en el Ecuador 2013 – 2017*. Archivo [PDF] <https://lc.cx/P7fQQY>
- Espinosa, A. (2023). Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por mayor de computadoras y equipos periféricos del cantón Loja [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Loja]. Repositorio Institucional UNL. <https://lc.cx/9CIXHm>
- Equipo editorial. (2021). *¿Qué es una empresa?* Concepto.de. Recuperado el 5 de mayo del 2024. <https://lc.cx/K91IHx>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. PEARSON EDUCACION.

- García, E. H. (2011). Diagnóstico, sectores a priorizar y Fred lineamientos a seguir para el período 2011 – 2016. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 5(1). 112-141. <https://lc.cx/8Ar6nK>
- García, A., Hera, R. y Pozo, M. (2015). Incidencia en la rentabilidad y siniestralidad en el análisis de indicadores técnicos financieros para la toma de decisiones, aplicados a la compañía de seguros Sucre en comparación al promedio de la industria, desde 2012 hasta el 2014. [Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil]. https://lc.cx/B_h13Z
- Hernández Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. McGrawHill Education. <https://lc.cx/8RSd3p>
- Hilbert, J. (2016). *Diagnóstico sectorial de maquinaria agrícola en la Argentina*. ResearchGate. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.13398.86080>
- Ivette A. (2021). *Indicadores de gestión*. Economipedia. <https://lc.cx/hCDoXj>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), (s.f.). *Historia*. Recuperado el 5 de mayo del 2024. <https://lc.cx/nOMEow>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). *Manual de Usuario CIIU - Clasificación Industrial*. [Archivo PDF]. <https://lc.cx/XFnIHY>
- Kaplan, R., Kucia, M., Maciejewski, G., Malinowska, M. y Stolecka, A. (2015). *The retail trade in Europe-diagnosis and future perspectives*. Editorial: Hause of the University of Economicsin Katowice. <https://lc.cx/7MGiJN>
- Ley de sociedades anónimas. (2000). Sociedades Anónimas. Artículo 1. <https://lc.cx/DP89OD>
- López, F., (2020). *Empresa comercial*. Economipedia. Recuperado el 5 de mayo del 2024. <https://lc.cx/tJfe2m>
- Malerba, F. y Nelson, R. (2009). Sistemas sectoriales, alcance y desarrollo económico. *Economía: teoría y práctica, 1 (Especial)*, 41-62. <https://lc.cx/mn16h>
- Magaña, D., Gaucín ,S., y Flores, L. (2015). Análisis Sectorial y de la Dinámica de los precios del Frijol en México. *Dialnet*, 2(3),1-21. <https://lc.cx/7eBu90>
- Martins, J. (2023). *Qué es un KPI, para que sirve y como utilizarlo en tu proyecto*. Asana. <https://lc.cx/yyPXQ>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (s.f.). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado el 5 de mayo del 2024. <https://lc.cx/2ulafx>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (s.f.). *Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español*. MAPA. <https://lc.cx/tMI6XM>
- Narvéez, A. (2019). Oferta y demanda del mercado minorista de papelerías de la provincia de Carchi. [Tesis de Grado, Universidad Politécnica Estatal del Carchi]. <https://lc.cx/DpfnRD>
- Organización Internacional del trabajo (2023). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU)*.ILOSTAT. <https://lc.cx/PBNfZz>

Organización mundial del Comercio (OMC), (s.f.) La OMC. Recuperado el 5 de mayo del 2024. <https://lc.cx/8FGbCd>

Piñero, G., (2023). *Estrategia de marketing para el sector de papelería y suministros de oficina*. El blog de Germán Piñeiro. <https://lc.cx/x06oCS>

Quiroa M. (2021). *Análisis sectorial*. Economipedia. <https://lc.cx/xhiMt>

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3), 377-389. <https://lc.cx/EpulZI>

Real Academia Española. (2014). *Diagnóstico*. RAE. Recuperado el 5 de mayo de 2024. <https://lc.cx/51FYUL>

Rodríguez J. (2007). *Guía de Elaboración de Diagnósticos*. Archivo [PDF]. <https://lc.cx/KTib5B>

Rodríguez, A. y Pérez, A. (2016). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*. <https://lc.cx/23K50G>

Santos, D. (2024). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*. Hubspot. Recuperado el 6 de mayo del 2024. <https://lc.cx/kNOFZI>

Sánchez, J. (2020). Sector económico. Economipedia. Recuperado el 5 de mayo del 2024. <https://lc.cx/rCERC5>

Sánchez J , (2024). *¿Qué es una Empresa? Definición, tipos y ejemplos*. Economipedia. Recuperado el 5 de mayo del 2024. <https://lc.cx/2pkFwD>

Servicio de Acreditación Ecuatoriana (2017). *¿Qué son los códigos CIU?* Gobierno del Ecuador. <https://lc.cx/jcD2dP>

Secretaría Nacional de Planificación, (s.f.). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Recuperado el 5 de mayo del 2024. <https://lc.cx/m7zauA>

Sydle (2023). *KPIs: ¿Qué son, cuál es su importancia y cómo utilizarlos? Ejemplos*. Sydle. <https://lc.cx/4MKZ5Z>

Soria E., (2013). Diagnóstico empresarial aplicado a librerías y papelerías en el Municipio de Cobán, Alta Verapaz. [Tesis de Grado, Rafael Landívar]. <https://lc.cx/ByTlwB>

Superintendencia de Compañías, valores y seguros. (s.f.). *Nuestra historia*. Recuperado el 5 de mayo del 2024. <https://lc.cx/yhKOVv>

Superintendencia de Compañías. (2019). *Código de comercio*. [Archivo PDF]. <https://lc.cx/RLq9o>

Spiegato. (s.f.). *¿Qué son las estadísticas de la industria?* Spiegato. Recuperado el 5 de mayo del 2024. <https://lc.cx/Ji5lz2>

Thompson, A., Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. y Gamble, J. (2018). *Administración estratégica. Teorías y casos*. Cengage Learning Editores. <https://lc.cx/D4uEKc>

- Universo (2023). *La industria de cuadernos y otros útiles confirma recuperación de hasta el 70 % con nuevas licencias y promociones*. Universo. Recuperado el 5 de mayo del 2024. <https://lc.cx/cpUkCd>
- Universidad Técnica Particular de Loja. (2011). LOJA CIUDAD CASTELLANA. <https://n9.cl/gb5zz>
- Villa, M. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Formación y Crecimiento Directivo*. 173-185. <https://lc.cx/2fhn1>
- Vidal E. (2004). *Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. ECOE EDICIONES. <https://lc.cx/2fhn1>
- Zambrano, E. y Tinoco, M. (2021). Aplicación de la metodología de diagnóstico sectorial del grupo ARCOSES sector de confección de prendas de vestir en Colombia. [*Tesis de Grado*, Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. Repositorio Institucional Universidad Distrital. <https://n9.cl/fqvb2>

11. Anexos

Anexo 1

Ranking nacional de las empresas dedicadas a la venta al por menor de materiales de oficina y papelería en función del monto de sus activos.

Razón social	Lugar de origen	Monto de activos (\$)
Microempresas		
Fradednar S.A.	Guayas	430 700,71
Soluciones Para La Oficina Office Solutions S.A.	Pichincha	351 895,01
Sulialsa S.A.	Guayas	271 599,50
Electrodigital S.A.	Pichincha	235 403,26
Prinpacif S.A.	Guayas	194 292,00
Pequeñas empresas		
Elio Import S.A.	Guayas	1 145 489,26
Globecuador S.A.	Guayas	594 431,05
Codyxopaper Cia. Ltda.	Pichincha	499 991,90
Kores Del Ecuador S.A.	Pichincha	494 119,15
Distribuciones Y Comercializadora Districomvega Cia. Ltda.	Sucumbíos	473 992,74
Medianas empresas		
Aypa S.A.	Guayas	1 607 244,94
Luxal Corp S.A.S.	Loja	1 416 618,67
Didakticos J.J.M.O. Ddakjjmo Cia. Ltda.	Pichincha	1 015 121,01
Maspapeles C.L.	Pichincha	491 248,23
Suker S.A.	Guayas	426 863,39
Grandes empresas		
Comercial E Industrial Sucre S.A. Comsucre	Guayas	32 133 844,46
Papelesa C. Ltda.	Guayas	31 275 869,51
Camaronera Rio Nilo S.A. Rionilsa	Guayas	21 792 424,00
Juan Marcet Compania Limitada	Guayas	6 114 475,10
Expocsa S.A.	Guayas	4 052 978,11

Anexo 2

Afiche de sensibilización



unl

Universidad Nacional de Loja

Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados del cantón Loja.

S Objetivo

Proporcionar los promedios de la industria a las empresas privadas para que entorno a ello se identifique fortalezas y debilidades que faciliten la toma de decisiones estratégicas. Por tanto, se solicita muy comedidamente su colaboración recalcando que la información proporcionada será manejada con absoluta confidencialidad.



N Nota importante...

Este estudio se realiza periódicamente en países como E.E.U.U, Colombia y Argentina, permitiendo a las empresas posicionarse en el mercado y obtener la mayor ganancia.



O ¿Sabías qué?

Las estadísticas de la industria son los promedios obtenidos de un conjunto de empresas en áreas como: ventas, gastos, clientes, etc.



T Contactos

Para constatar la validez del proyecto contactar:
Director del proyecto
carlos.rodriguez@unl.edu.ec
0994022030

Dirección de investigación
direccion.investigacion@unl.edu
(07) 254 5100



Tesista: Hernán Darío Fernández Huaca

Correo electrónico: hernan.d.fernandez@unl.edu.ec

Carrera: Finanzas



Director del proyecto: Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Mgs.

Carrera: Finanzas




unl

Universidad Nacional de Loja

Anexo 3

Modelo de encuesta

Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería

	<p>La presente encuesta tiene la finalidad de establecer los promedios de la industria de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería, etc., del cantón Loja, la información brindada será de gran ayuda. Tenga la seguridad de que todos los datos proporcionados serán tratados de manera confidencial y utilizados únicamente con fines académicos.</p>
---	--

Información general

1. Correo *

2. Nombre de la empresa

3. ¿Cuántos años lleva en el mercado?

Indicadores no financieros

4. ¿Cuántas personas aproximadamente visitan su local?

5. ¿Cuántas facturas emite aproximadamente al día?

- Internacionales
- Nacionales
- Locales
- Otros, especifique

13. ¿Cuántos proveedores tiene aproximadamente?

14. ¿Qué método de pago utiliza con sus proveedores?

- Contado
- Crédito
- Ambos

15. ¿Cuántos metros cuadrados aproximadamente tiene destinado para el almacenamiento de mercadería?

16. Realiza publicidad.

- Sí
- No

17. ¿Qué tipo de publicidad utiliza?

- Física/ (volantes, afiches)
- Radio/TV
- Medios electrónicos
- Otros, especifique

18. ¿Cuál es el monto aproximado que invierte mensualmente en

25. Monto aproximado de pasivos

26. De los pasivos totales, ¿qué porcentaje aproximado corresponde a pasivos corrientes (cuentas por pagar a proveedores, créditos bancarios, y demás deudas con vigencia de 1 año)?

27. Monto aproximado de cuentas por pagar a proveedores mensual

28. Monto aproximado de compras mensuales

29. Monto aproximado de ventas diarias

30. ¿Monto aproximado de utilidad neta sobre las ventas que le genera el negocio?

6. ¿Maneja una política de devoluciones?

- Sí
- No

7. ¿Cuántas devoluciones aproximadamente emite al mes?

8. ¿Cuántos puestos de trabajo están ocupados en su empresa actualmente? (incluyendo personal de venta y administrativo)?

9. ¿Total, aproximado del personal de ventas?

10. ¿Cuál es el salario promedio de un empleado de ventas?

11. ¿Con qué frecuencia capacita su personal al año?

- Ninguna vez
- 1 vez al año
- 2 veces al año
- Mas de 2 veces al año

12. ¿Qué fuente utiliza para el aprovisionamiento de mercadería?

publicidad?

Indicadores financieros

19. Monto aproximado de activos al 2023

20. De los activos totales, ¿monto aproximado que corresponde a activos corrientes (incluye caja, bancos, inventario, cuentas por cobrar a clientes)

21. Monto aproximado de inventarios (mercadería)

22. De los inventarios ¿qué porcentaje aproximado corresponde al inventario dañado (mercadería) 2023?

23. ¿Cuenta con una política de cuentas por cobrar?

24. Monto aproximado de cuentas por cobrar a clientes mensual

Anexo 4

Tabulación preguntas de la encuesta

¿La empresa maneja una política de cambios y/o devoluciones?

Opción de respuesta	Frecuencia
Si	7
No	33
Total	40

Fuente de aprovisionamiento de mercadería

Opción de respuesta	Frecuencia	Participación
Productores internacionales	5	12,50 %
Productores nacionales	15	37,50 %
Productores locales	15	37,50 %
Total	40	100 %

Forma de pago a proveedores

Opción de respuesta	Frecuencia	Participación
Al contado	16	40 %
A crédito	0	0 %
Ambas	20	60 %
Total	40	100 %

¿Realiza algún tipo de publicidad?

Opción de respuesta	Frecuencia	Participación
Sí	12	30 %
No	28	70 %
Total	40	100 %

Tipo de publicidad que realizan las empresas

Opción de respuesta	Frecuencia
Medios electrónicos	12
Radio o Tv	0
Física	0
Moda	12

Anexo 5

Resultados originales correspondientes a la dimensión financiera

Informante	Monto del activo (\$)	Monto del activo corriente (\$)	Monto del inventario (\$)	Monto del pasivo (\$)	Monto del pasivo corriente (\$)	Monto de cuentas por cobrar mensual (\$)	Monto cuentas por pagar mensual (\$)	Monto compras mensual (\$)	Monto ventas diarias (\$)	Utilidad neta anual (\$)
1	15 000,00	13 500,00	5 000,00	3 000,00	1 035,00	0,00	0,00	4 565,00	175,50	3 400,00
2	15 000,00	13 500,00	5 000,00	6 000,00	570,00	0,00	0,00	665,00	45,50	3 400,00
3	15 000,00	9 000,00	3 000,00	3 000,00	500,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
4	15 000,00	9 000,00	3 000,00	3 000,00	500,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
5	15 000,00	9 000,00	3 000,00	3 000,00	585,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
6	15 000,00	9 000,00	3 000,00	3 000,00	585,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
7	15 000,00	9 000,00	3 000,00	3 000,00	585,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
8	15 000,00	9 000,00	3 000,00	3 000,00	585,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
9	15 000,00	9 000,00	3 000,00	3 000,00	500,00	0,00	600,50	365,00	35,50	3 400,00
10	17 000,00	15 300,00	5 000,00	3 000,00	500,00	0,00	600,50	365,00	45,50	7 000,00
11	17 000,00	15 300,00	5 000,00	3 000,00	500,00	0,00	0,00	65,00	35,50	7 000,00
12	15 000,00	13 500,00	5 000,00	3 000,00	500,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
13	15 000,00	13 500,00	5 000,00	3 000,00	585,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
14	15 000,00	13 500,00	5 000,00	3 000,00	500,00	0,00	0,00	665,00	45,50	3 400,00
15	15 000,00	13 500,00	5 000,00	3 000,00	500,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
16	15 000,00	13 500,00	5 000,00	3 000,00	500,00	0,00	0,00	365,00	35,50	3 400,00
17	22 500,50	15 525,35	12 500,50	7 500,50	712,55	0,00	0,00	965,00	55,50	3 400,00
18	22 500,50	15 750,35	12 500,50	7 500,50	1 500,00	0,00	600,50	965,00	55,50	3 400,00
19	22 500,50	15 750,35	10 000,00	3 000,00	1 500,00	0,00	600,50	965,00	55,50	3 400,00
20	22 500,50	15 750,35	12 500,50	3 000,00	1 500,00	0,00	0,00	965,00	55,50	3 400,00
21	22 500,50	14 625,33	10 000,00	3 000,00	1 500,00	0,00	600,50	965,00	55,50	3 400,00
22	22 500,50	20 250,45	17 500,50	7 500,50	1 462,60	0,00	0,00	965,00	65,50	7 000,00
23	22 500,50	18 000,40	12 500,50	3 000,00	2 000,00	0,00	0,00	665,00	55,50	7 000,00
24	22 500,50	15 750,35	10 000,00	7 500,50	1 500,00	0,00	600,50	965,00	55,50	3 400,00
25	22 500,50	15 750,35	10 000,00	3 000,00	2 000,00	0,00	0,00	965,00	55,50	3 400,00
26	37 500,50	20 625,28	17 500,50	15 000,50	1 425,05	0,00	1 600,50	4 715,00	180,50	3 400,00
27	37 500,50	33 750,45	30 000,00	15 000,50	1 425,05	1 500,00	600,50	4 865,00	185,50	3 400,00
28	37 500,50	33 750,45	30 000,00	15 000,50	1 425,05	0,00	1 600,50	995,00	56,50	3 400,00

Informante	Monto del activo (\$)	Monto del activo corriente (\$)	Monto del inventario (\$)	Monto del pasivo (\$)	Monto del pasivo corriente (\$)	Monto de cuentas por cobrar mensual (\$)	Monto cuentas por pagar mensual (\$)	Monto compras mensuales (\$)	Monto ventas diarias (\$)	Utilidad neta anual (\$)
29	37 500,50	26 250,35	17 500,50	7 500,50	2 000,00	0,00	600,50	995,00	56,50	3 400,00
30	52 500,50	31 500,30	25 000,50	3 000,00	1 500,00	1 500,00	1 600,50	3 265,00	175,50	19 000,00
31	52 500,50	31 500,30	25 000,50	15 000,50	2 925,10	0,00	1 600,50	965,00	55,50	3 400,00
32	52 500,50	44 625,43	40 000,50	25 000,50	4 875,10	1 500,00	0,00	965,00	55,50	3 400,00
33	52 500,50	44 625,43	40 000,50	25 000,50	4 875,10	0,00	1 600,50	1 750,00	125,00	19 000,00
34	52 500,50	44 625,43	40 000,50	15 000,50	1 425,05	0,00	600,50	1 700,00	90,00	7 000,00
35	52 500,50	44 625,43	40 000,50	15 000,50	5 000,00	0,00	600,50	1 565,00	85,50	7 000,00
36	52 500,50	36 750,35	25 000,50	7 500,50	5 000,00	0,00	600,50	1 565,00	85,50	7 000,00
37	80 000,50	55 200,35	50 000,00	25 000,50	2 375,05	2 500,50	2 600,50	4 850,00	185,00	3 400,00
38	80 000,50	56 000,35	40 000,50	25 000,50	5 000,00	0,00	1 600,50	2 065,00	175,50	33 400,00
39	80 000,50	56 000,35	40 000,50	15 000,50	5 000,00	0,00	1 600,50	3 815,00	150,50	3 400,00
40	125 000,50	93 125,37	75 000,50	40 000,50	3 800,05	0,00	4 100,50	3 565,00	225,50	33 400,00
P,I,**	33 225,30	24 705,22	17 712,71	8 975,23	1 768,89	175,01	612,75	1 409,13	78,39	6 310,00

Nota, Promedio de la industria

Anexo 6

Resultados originales de indicadores financieros

Informante	Rotación de inventario (veces)	Capital de trabajo (\$)	Razón rápida (\$)	Razón de endeudamiento (%)	Periodo promedio de pago	Margen de utilidad neta del negocio (%)	Rentabilidad sobre el activo (%)	Rentabilidad sobre el patrimonio (%)
1	12 636,00	6 165,00	2,13	37,50	0,00	6,59	22,67	28,33
2	3,28	6 487,45	3,09	75,00	0,00	12,00	22,67	37,78
3	4,26	4 300,00	3,60	37,50	0,00	13,03	22,67	28,33
4	4,26	4 300,00	3,60	37,50	0,00	13,03	22,67	28,33
5	4,26	4 215,00	3,08	37,50	0,00	13,03	22,67	28,33
6	4,26	4 215,00	3,08	37,50	0,00	13,03	22,67	28,33
7	4,26	4 215,00	3,08	37,50	0,00	13,03	22,67	28,33
8	4,26	4 215,00	3,08	37,50	0,00	13,03	22,67	28,33
9	4,26	4 300,00	3,60	37,50	49,36	12,25	22,67	28,33
10	3,28	6 700,00	4,40	37,50	49,36	12,00	41,18	50,00
11	2,56	6 700,00	4,40	37,50	0,00	15,38	41,18	50,00
12	2,56	6 700,00	4,40	37,50	0,00	15,38	22,67	28,33
13	2,56	6 615,00	3,76	37,50	0,00	15,38	22,67	28,33
14	3,28	6 700,00	4,40	37,50	0,00	14,26	22,67	28,33
15	2,56	6 700,00	4,40	37,50	0,00	15,38	22,67	28,33
16	2,56	6 700,00	4,40	37,50	0,00	15,38	22,67	28,33
17	1,60	14 812,80	4,25	33,33	0,00	11,34	15,11	22,67
18	1,60	14 250,35	2,17	33,33	18,67	10,33	15,11	22,67
19	2,00	14 250,35	3,83	13,33	18,67	11,34	15,11	17,44
20	1,60	14 250,35	2,17	13,33	0,00	10,33	15,11	17,44
21	2,00	13 125,33	3,08	13,33	18,67	10,33	15,11	17,44
22	1,35	18 787,85	1,88	33,33	0,00	10,03	31,11	46,67
23	1,60	16 000,40	2,75	13,33	0,00	12,84	31,11	35,90
24	2,00	14 250,35	3,83	33,33	18,67	11,34	15,11	22,67
25	2,00	13 750,35	2,88	13,33	0,00	11,34	15,11	17,44
26	3,71	19 200,23	2,19	40,00	10,18	5,10	9,07	15,11
27	2,23	32 325,40	2,63	40,00	3,70	5,19	9,07	15,11
28	0,68	32 325,40	2,63	40,00	48,26	7,84	9,07	15,11
29	1,16	24 250,35	4,37	20,00	18,11	10,30	9,07	11,33

Informante	Rotación de inventario (veces)	Capital de trabajo (\$)	Razón rápida (\$)	Razón de endeudamiento (%)	Periodo promedio de pago	Margen de utilidad neta del negocio (%)	Rentabilidad sobre el activo (%)	Rentabilidad sobre el patrimonio (%)
30	2,53	30 000,30	4,33	5,71	14,71	7,38	36,19	38,38
31	0,80	28 575,20	2,22	28,57	49,76	10,33	6,48	9,07
32	0,50	39 750,33	0,95	47,62	0,00	10,33	6,48	12,36
33	1,12	39 750,33	0,95	47,62	27,44	7,00	36,19	69,09
34	0,81	43 200,38	3,25	28,57	10,60	8,02	13,33	18,67
35	0,77	39 625,43	0,92	28,57	11,51	9,63	13,33	18,67
36	1,23	31 750,35	2,35	14,29	11,51	9,63	13,33	15,56
37	1,33	52 825,30	2,19	31,25	16,09	5,18	4,25	6,18
38	1,58	51 000,35	3,20	31,25	23,25	7,38	41,75	60,73
39	1,35	51 000,35	3,20	18,75	12,59	9,07	4,25	5,23
40	1,08	89 325,33	4,77	32,00	34,51	5,25	26,72	39,29
P,I,***	318,13	20 690,26	3,14	32,29	11,64	10,73	20,16	26,91

Nota, Promedio de la industria

Resultados ajustados de indicadores financieros con la técnica winzorizing

Informante	Rotación de inventario (veces)	Capital de trabajo (\$)	Razón rápida (\$)	Razón de endeudamiento (%)	Periodo promedio de pago	Margen de utilidad neta del negocio (%)	Rentabilidad sobre el activo (%)	Rentabilidad sobre el patrimonio (%)
1	4,26	6 165,00	2,13	37,50	0,00	6,59	22,67	28,33
2	3,28	6 487,45	3,09	47,62	0,00	12,00	22,67	37,78
3	4,26	4 300,00	3,60	37,50	0,00	13,03	22,67	28,33
4	4,26	4 300,00	3,60	37,50	0,00	13,03	22,67	28,33
5	4,26	4 215,00	3,08	37,50	0,00	13,03	22,67	28,33
6	4,26	4 215,00	3,08	37,50	0,00	13,03	22,67	28,33
7	4,26	4 215,00	3,08	37,50	0,00	13,03	22,67	28,33
8	4,26	4 215,00	3,08	37,50	0,00	13,03	22,67	28,33
9	4,26	4 300,00	3,60	37,50	49,36	12,25	22,67	28,33
10	3,28	6 700,00	4,40	37,50	49,36	12,00	41,18	50,00
11	2,56	6 700,00	4,40	37,50	0,00	15,38	41,18	50,00
12	2,56	6 700,00	4,40	37,50	0,00	15,38	22,67	28,33
13	2,56	6 615,00	3,76	37,50	0,00	15,38	22,67	28,33
14	3,28	6 700,00	4,40	37,50	0,00	14,26	22,67	28,33

Informante	Rotación de inventario (veces)	Capital de trabajo (\$)	Razón rápida (\$)	Razón de endeudamiento (%)	Periodo promedio de pago	Margen de utilidad neta del negocio (%)	Rentabilidad sobre el activo (%)	Rentabilidad sobre el patrimonio (%)
15	2,56	6 700,00	4,40	37,50	0,00	15,38	22,67	28,33
16	2,56	6 700,00	4,40	37,50	0,00	15,38	22,67	28,33
17	1,60	14 812,80	4,25	33,33	0,00	11,34	15,11	22,67
18	1,60	14 250,35	2,17	33,33	18,67	10,33	15,11	22,67
19	2,00	14 250,35	3,83	13,33	18,67	11,34	15,11	17,44
20	1,60	14 250,35	2,17	13,33	0,00	10,33	15,11	17,44
21	2,00	13 125,33	3,08	13,33	18,67	10,33	15,11	17,44
22	1,35	18 787,85	1,88	33,33	0,00	10,03	31,11	46,67
23	1,60	16 000,40	2,75	13,33	0,00	12,84	31,11	35,90
24	2,00	14 250,35	3,83	33,33	18,67	11,34	15,11	22,67
25	2,00	13 750,35	2,88	13,33	0,00	11,34	15,11	17,44
26	3,71	19 200,23	2,19	40,00	10,18	5,19	9,07	15,11
27	2,23	32 325,40	2,63	40,00	3,70	5,19	9,07	15,11
28	0,76	32 325,40	2,63	40,00	48,26	7,84	9,07	15,11
29	1,16	24 250,35	4,37	20,00	18,11	10,30	9,07	11,33
30	2,53	30 000,30	4,33	13,33	14,71	7,38	36,19	38,38
31	0,80	28 575,20	2,22	28,57	49,36	10,33	6,48	9,07
32	0,76	39 750,33	0,95	47,62	0,00	10,33	6,48	12,36
33	1,12	39 750,33	0,95	47,62	27,44	7,00	36,19	50,54
34	0,81	43 200,38	3,25	28,57	10,60	8,02	13,33	18,67
35	0,77	39 625,43	0,95	28,57	11,51	9,63	13,33	18,67
36	1,23	31 750,35	2,35	14,29	11,51	9,63	13,33	15,56
37	1,33	51 091,60	2,19	31,25	16,09	5,19	6,37	8,93
38	1,58	51 000,35	3,20	31,25	23,25	7,38	41,18	50,54
39	1,35	51 000,35	3,20	18,75	12,59	9,07	6,37	8,93
40	1,08	51 091,60	4,40	32,00	34,51	5,25	26,72	39,29
P,I,	2,34	19 691,08	3,13	31,80	11,63	10,73	20,25	26,35

Nota, Promedio de la industria

Resultados originales de indicadores no financieros/ Resultados ajustados de indicadores no financieros con la técnica winzorizing

Informante	Inventario por metro cuadrado (\$)	Tasa de conversión de clientes (%)	Efectividad de la publicidad (\$)
1	714,29	70,30	206,47
2	714,29	50,82	
3	428,57	52,38	
4	428,57	50,82	
5	428,57	30,69	
6	428,57	50,82	
7	428,57	50,82	41,76
8	428,57	30,69	
9	428,57	52,38	
10	714,29	77,50	
11	714,29	77,50	
12	714,29	77,50	41,76
13	714,29	52,38	
14	714,29	50,82	
15	714,29	52,38	
16	714,29	52,38	
17	1 785,79	50,50	
18	1 785,79	77,17	65,29
19	1 428,57	83,61	
20	1 785,79	52,38	
21	833,33	59,62	
22	2 500,07	52,38	
23	1 785,79	52,38	
24	833,33	83,61	65,29
25	1 428,57	83,61	
26	1 458,38	50,35	
27	1 111,11	59,62	139,13
28	4 285,71	50,82	
29	1 458,38	50,82	66,47
30	2 083,38	70,30	
31	1 470,62	50,82	

Informante	Inventario por metro cuadrado (\$)	Tasa de conversión de clientes (%)	Efectividad de la publicidad (\$)
1	714,29	70,30	173,79
2	714,29	50,82	
3	428,57	52,38	
4	428,57	50,82	
5	428,57	30,69	
6	428,57	50,82	
7	428,57	50,82	41,76
8	428,57	30,69	
9	428,57	52,38	
10	714,29	77,50	
11	714,29	77,50	
12	714,29	77,50	41,76
13	714,29	52,38	
14	714,29	50,82	
15	714,29	52,38	
16	714,29	52,38	
17	1 785,79	50,50	
18	1 785,79	77,17	65,29
19	1 428,57	83,61	
20	1 785,79	52,38	
21	833,33	59,62	
22	2 500,07	52,38	
23	1 785,79	52,38	
24	833,33	83,61	65,29
25	1 428,57	83,61	
26	1 458,38	50,35	
27	1 111,11	59,62	139,13
28	3 333,38	50,82	
29	1 458,38	50,82	66,47
30	2 083,38	70,30	
31	1 470,62	50,82	

Informante	Inventario por metro cuadrado (\$)	Tasa de conversión de clientes (%)	Efectividad de la publicidad (\$)
32	3 333,38	52,38	65,29
33	3 333,38	78,72	147,06
34	3 333,38	50,82	
35	1 818,20	59,62	100,59
36	2 083,38	18,03	100,59
37	1 250,00	45,00	
38	1 481,50	83,33	131,63
39	3 333,38	50,50	
40	1 875,01	50,35	
P,I,***	1 432,62	57,42	97,61


Nota, Promedio de la industria

Informante	Inventario por metro cuadrado (\$)	Tasa de conversión de clientes (%)	Efectividad de la publicidad (\$)
32	3 333,38	52,38	65,29
33	3 333,38	78,72	147,06
34	3 333,38	50,82	
35	1 818,20	59,62	100,59
36	2 083,38	30,69	100,59
37	1 250,00	45,00	
38	1 481,50	83,33	131,63
39	3 333,38	50,50	
40	1 875,01	50,35	
P,I,***	1 408,81	57,74	94,89

Nota, Promedio de la industria

Anexo 7


Afiche de socialización de resultados




Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados del cantón Loja.

S Objetivo

Proporcionar los promedios de la industria a las empresas privadas para que entorno a ello se identifique fortalezas y debilidades que faciliten la toma de decisiones estratégicas. Por tanto, se solicita muy comedidamente su colaboración recalcando que la información proporcionada será manejada con absoluta confidencialidad.





R Resultados

A continuación, se presentan los promedios del sector venta al por menor de artículos de oficina y papelerías del Cantón Loja, en áreas como: clientes, recursos humanos, procesos internos, recursos financieros, así también se muestran los promedios de indicadores financieros y no financieros: resultados obtenidos a partir de la aplicación de una encuesta al sector de estudio

Variable	Promedio	Empresas en el promedio		Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio			
		Nro.		%		Nro.		%	
		Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Margen de clientes									
Nro. Clientes al mes	350	0	0	13	33	27	68		
Nro. Visitas al día	32	0	0	12	30	20	18		
Nro. facturas emitidas al día	24	0	0	12	33	21	68		
Nro. Operadores al mes	1	0	0	1	10	22	63		
Margen de recursos humanos									
Nro. Total de personal	2	7	17.5	4	10	20	77.5		
Nro. Total personal de ventas	1	31	68	8	20	8	0		
Salario promedio	450	60	100	8	0	8	0		
Nro. Capacitaciones al año	0	21	67.5	13	0	8	0		

¿Sabías qué?

Conocer los promedios y estadísticos el sector, permite evaluar la gestión de la empresa frente a lo que ocurre en el medio, y en base a esto tomar decisiones informadas

Indicadores financieros

Representa la expresión cuantitativa del comportamiento del desempeño de un proceso, información obtenida a partir de los estados contables

Variable	Promedio	Empresa en el promedio		Empresa sobre el promedio		Empresa bajo el promedio			
		Nro.		%		Nro.		%	
		Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Indicadores financieros									
Rotación de inventario	2.34	0.00	3.00	18.00	41.00	22.00	64.00		
Capital de trabajo	19691.00	0.00	0.00	14.00	35.00	26.00	65.00		
Periodo promedio de pago	11.03	0.00	0.00	15.00	33.00	25.00	62.00		
Rotación rápida	3.12	0.00	0.00	19.00	40.00	21.00	52.00		
Rotación de endeudamiento	21.00	0.00	0.00	20.00	61.00	14.00	35.00		
Margen de utilidad neta	19.72	0.00	0.00	29.00	50.00	20.00	50.00		
RCA	29.25	0.00	0.00	22.00	51.00	18.00	45.00		
RCE	24.36	0.00	0.00	22.00	55.00	18.00	45.00		

Indicadores no financieros

Aquellos que miden aspectos intangibles (clientes, recursos humanos, etc)

Indicadores no financieros							
Monto de inventario por metro cuadrado	1405.81	0.00	8.00	25.00	50.00	20.00	50.00
Tasa de conversión de clientes	57.74	0.00	8.00	14.00	25.00	20.00	40.00
Eficiencia de la publicidad	67.79	0.00	8.00	12.00	25.00	30.00	75.00


Director del proyecto

Para constatar la validez del proyecto contactar:
Director del proyecto
 Para constatar la validez del proyecto contactar:
 Director del proyecto
 carlos.rodriguez@unl.edu.ec
 0994022030

Dirección de investigación
 direccion.investigacion@unl.edu.ec
 (07) 254 5100

Anexo 8

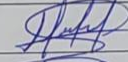
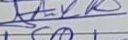


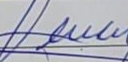

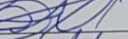
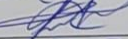
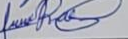
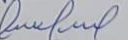

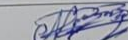


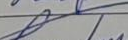
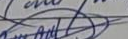

Registro de entrega de volante de difusión de resultados

	Universidad Nacional de Loja	Los resultados compartidos por medio de una hoja volante permitirán a sus beneficiarios evaluar su gestión dentro de la industria, para a partir de ello tomar decisiones y establecer metas puntuales que contribuyan a su crecimiento
---	------------------------------	---

CARRERA DE FINANZAS

Registro de haber socializado los resultados con los actores que operan en la actividad G4761.0 (venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera)

A continuación, se pide registrar su firma como constancia de que se ha entregado y socializado los resultados del proyecto.

EMPRESA	FIRMA
Librería Nueva Temporada	
Papelería Condilejas	
PAPELERIA ACADÉMICA	
PAPELERIA UNIVERSAL	
Papelería mundo digital.	
Sophy's Papelería	
papelería Loja	
Abenri Sin Sesé	
Papelería Andarito	
papelería don pino	
Papetería el Dorado	
Papelería Marváez	
Papelería JC	
Papelería Universal	
Papelería Académica	
Papelería Mundo Digital	
Papelería los Pitos	

Anexo 9
Fotografías



Anexo 9

Traducción del abstract

CERTIFICACIÓN DE TRADUCCIÓN DE RESUMEN

Loja, 01 de octubre de 2024

Lic. Viviana Valdivieso Loyola Mg. Sc.

DOCENTE DE INGLÉS

A petición verbal de la parte interesada:

CERTIFICA:

Que, desde mi legal saber y entender, como profesional en el área del idioma inglés, he procedido a realizar la traducción del resumen, correspondiente al Trabajo de Integración Curricular, titulado: **Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados del cantón Loja**, de la autoría de: **Hernán Darío Fernández Huaca**, portador de la cédula de identidad número **1150316139**

Para efectos de traducción se han considerado los lineamientos que corresponden a un nivel de inglés técnico, como amerita el caso.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al portador del presente documento, hacer uso del mismo, en lo que a bien tenga.

Atentamente. -



Lic. Viviana Valdivieso Loyola Mg. Sc.

1103682991

N° Registro Senescyt 4to nivel **1031-2021-2296049**

N° Registro Senescyt 3er nivel **1008-16-1454771**