



Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**  
Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Finanzas

**Diagnóstico sectorial de la actividad de venta al por menor de  
prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados  
del cantón Calvas**

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

AUTOR:

Christopher David Jiménez Pinzón

DIRECTOR:

Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2024



## CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **RODRIGUEZ ARMIJOS CARLOS ALFREDO**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **Diagnóstico sectorial de la actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas**, perteneciente al estudiante **CHRISTOPHER DAVID JIMENEZ PINZON**, con cédula de identidad N° **1105155384**.

### 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, 1 de Agosto de 2024



Firmado electrónicamente por:  
**CARLOS ALFREDO  
RODRIGUEZ ARMIJOS**

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



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-001586

## **Autoría del Trabajo de Integración Curricular**

Yo, **Christopher David Jiménez Pinzón** declaro ser autora 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:** 1105155384

**Fecha:** 02 de agosto de 2024

**Correo Electrónico:** christopher.d.jimenez@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0985391475

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

Yo, **Christopher David Jiménez Pinzón**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular titulado “**Diagnóstico sectorial de la actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas**” 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 2 días de agosto de dos mil veinticuatro.

**Firma:**

**Autor:** Christopher David Jiménez Pinzón

**Cédula de Identidad:** 1105155384

**Dirección:** Avenida Loja

**Correo electrónico:** christopher.d.jimenez@unl.edu.ec

**Celular:** 0985391475

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director del trabajo de integración curricular:**

Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis padres, Graciela Pinzón y Manuel Jiménez, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida. Gracias por estar siempre a mi lado, por brindarme su amor incondicional y por sus palabras de aliento en los momentos de difíciles. Este logro es tanto suyo como mío, porque sin su sacrificio, paciencia y sabiduría, no habría sido posible.

A mis hermanos y hermanas, que con su ejemplo, consejos y compañía me han inspirado a seguir adelante. Gracias por recordarme siempre la importancia de la familia, por motivarme a superarme cada día, y por estar a mi lado en cada etapa de este camino, aportando sus valiosas palabras de apoyo en los momentos más difíciles.

*Christopher David Jiménez Pinzón*

## **Agradecimiento**

Durante este recorrido académico, llegué a entender que el conocimiento no solo es el resultado del esfuerzo individual, sino también del apoyo recibido de quienes nos rodean. Este trabajo no habría sido posible sin la contribución de diversas personas e instituciones.

En primer lugar, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, por brindarme la oportunidad de acceder al conocimiento y permitirme avanzar en mi formación tanto académica como profesional.

Quiero extender un especial reconocimiento a mi director de tesis, el Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos, por su dedicación, paciencia y los valiosos consejos que me ofreció a lo largo de este proceso. Sus observaciones y orientación fueron clave para mejorar este proyecto.

Por último, agradezco a todas las personas que, de alguna manera, contribuyeron a la realización de este trabajo. A mis padres, por su amor incondicional y su constante apoyo, que me dieron la fortaleza necesaria para seguir adelante, y a mis amigos, por su comprensión y compañía durante las largas jornadas dedicadas a este proyecto.

*Christopher David Jiménez Pinzón*

## Índice de Contenidos

<b>Portada</b> .....	<b>i</b>
<b>Certificación</b> .....	<b>ii</b>
<b>Autoría</b> .....	<b>iii</b>
<b>Carta de autorización</b> .....	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de Contenidos</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de Tablas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de Anexos</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. Título</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Resumen</b> .....	<b>2</b>
2.1 Abstract.....	3
<b>3. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Marco Teórico</b> .....	<b>6</b>
4.1 Evidencia Empírica.....	6
4.1.1 Evidencia Internacional .....	6
4.1.2 Evidencia Regional.....	6
4.1.3 Evidencia Nacional.....	7
4.2 Fundamentación Conceptual .....	7
4.2.1 Diagnóstico General.....	7
4.2.2 Diagnóstico Sectorial.....	9
4.2.3 Sectores Económicos.....	12
4.2.4 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).....	14
4.2.5 Sector Comercial .....	16
<b>5. Metodología</b> .....	<b>18</b>
5.1 Área de estudio .....	18
5.2 Enfoque de Investigación.....	18
5.3 Alcance y tipo de investigación.....	19
5.4 Métodos de Investigación .....	19
5.4.1 Método Inductivo .....	19
5.4.2 Método Deductivo.....	19
5.4.3 Método Analítico.....	19
5.4.4 Método Sintético.....	19
5.5 Diseño de la investigación .....	20

5.6 Técnicas e instrumentos de investigación .....	20
5.7 Recursos de investigación .....	20
5.8 Población u objeto de estudio .....	20
5.9 Procedimiento de la investigación .....	21
<b>6. Resultados .....</b>	<b>22</b>
<b>6.1 Objetivo 1: Caracterizar la actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas, para definir los factores claves de éxito del sector empresaria .....</b>	<b>22</b>
6.1.1 Generalidades de la actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados.....	22
6.1.2 Clasificación en el CIU .....	22
6.1.3 Marcas comerciales .....	22
6.1.4 Proveedores .....	23
6.1.5 Barreras de entrada para ingresar al sector .....	23
6.1.6 Cuantificación de los negocios según el tamaño a nivel nacional en función de sus ingresos por venta.....	24
6.1.7 Ranking nacional del sector objeto de estudio .....	25
6.1.8 Número de negocios activos en la provincia de Loja .....	25
6.1.9 Número de negocios activos en el cantón Calvas.....	26
6.1.10 Perfil del cliente y su cuantificación .....	26
<b>6.2 Objetivo 2: Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas.....</b>	<b>27</b>
6.2.1 Factores clave de éxito.....	27
6.2.2 Indicador que permite medir el factor clave de éxito: Abastecimiento de mercadería .....	28
6.2.3 Indicador que permite medir el factor clave de éxito: Rentabilidad.....	28
6.2.4 Indicador que permita medir el factor clave de éxito: Servicio al cliente.....	29
6.2.5 Indicador que permita medir el factor clave de éxito: Publicidad .....	29
<b>6.3 Objetivo 3: Determinar las estadísticas y los promedios de la industria de la actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas con información primaria y secundaria.....</b>	<b>30</b>
6.3.1 Tabulación de resultados .....	30
6.3.2 Indicadores financieros y no financieros en función de cada factor clave .....	36
<b>7. Discusión.....</b>	<b>45</b>
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>47</b>
<b>9. Recomendaciones .....</b>	<b>48</b>
<b>10. Bibliografía .....</b>	<b>49</b>
<b>11. Anexos.....</b>	<b>53</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Proceso para realizar un diagnóstico .....	8
<b>Tabla 2.</b> Sección del CIU.....	15
<b>Tabla 3.</b> Clacificación de la sección G de acuerdo con el CIU .....	22
<b>Tabla 4.</b> Proveedores .....	23
<b>Tabla 5.</b> Barreras de entrada .....	24
<b>Tabla 6.</b> Rancking nacional.....	25
<b>Tabla 7.</b> Factores clave de éxito .....	27
<b>Tabla 8.</b> Indicadores para medir el abastecimiento de mercadería .....	28
<b>Tabla 9.</b> Indicadores para medir la rentabilidad.....	29
<b>Tabla 10.</b> Indicadores para medir la satisfacción del cliente.....	29
<b>Tabla 11.</b> Indicador para medir la publicidad.....	30
<b>Tabla 12.</b> Perspectiva financiera.....	31
<b>Tabla 13.</b> Perspectiva financiera.....	32
<b>Tabla 14.</b> Perspectiva del cliente .....	33
<b>Tabla 15.</b> Perspectiva de procesos internos.....	34
<b>Tabla 16.</b> Perspectiva capacidad .....	35
<b>Tabla 17.</b> Resumen de las perspectivas.....	36
<b>Tabla 18.</b> Resumen de los indicadores.....	43

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Cinco fuerzas de Porter.....	10
<b>Figura 2.</b> Factores del análisis PESTEL.....	11
<b>Figura 3.</b> Cantón Calvas .....	18
<b>Figura 4.</b> Cuantificación de los negocios en función de sus ingresos por venta.....	24
<b>Figura 5.</b> Porcentaje de negocios en la provincia de Loja .....	26
<b>Figura 6.</b> Porcentaje de negocios activos en el cantón Calvas .....	26
<b>Figura 7.</b> Cuantificación de los clientes .....	27
<b>Figura 8.</b> Rotación del inventario .....	37
<b>Figura 9.</b> Días del inventario en mano.....	37
<b>Figura 10.</b> Ventas por metro cuadrado.....	38
<b>Figura 11.</b> Antigüedad del inventario.....	38
<b>Figura 12.</b> ROA .....	39
<b>Figura 13.</b> ROE .....	39
<b>Figura 14.</b> Tasa de conversión .....	40
<b>Figura 15.</b> Índice de satisfacción del cliente.....	41
<b>Figura 16.</b> Ventas por hora .....	41
<b>Figura 17.</b> Promedio de clientes inconformes .....	42
<b>Figura 18.</b> Promedio de devoluciones .....	42
<b>Figura 19.</b> Porcentaje de inversión en publicidad .....	43

## Índice de Anexos

<b>Anexo A.</b> <i>Número de negocios activos por cantón de la provincia de Loja</i> .....	53
<b>Anexo B.</b> <i>Volante de Sensibilidad</i> .....	54
<b>Anexo C.</b> <i>Matriz de factores clave de éxito</i> .....	55
<b>Anexo D.</b> <i>Encuesta para aplicar a los negocios</i> .....	56
<b>Anexo E.</b> <i>Resultados originales de la encuesta</i> .....	58
<b>Anexo F.</b> <i>Resultados originales de los indicadores financieros</i> .....	61
<b>Anexo G.</b> <i>Resultados originales de los indicadores no financieros</i> .....	62
<b>Anexo H.</b> <i>Volante de difusión de resultados</i> .....	63
<b>Anexo I.</b> <i>Registro de entrega de volantes de difusión de resultados</i> .....	64
<b>Anexo J.</b> <i>Fotografías</i> .....	65
<b>Anexo K.</b> <i>Certificado de traducción del resumen</i> .....	66

## **1. Título**

Diagnóstico sectorial de la actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas

## 2. Resumen

La actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería implica la comercialización directa de ropa y accesorios de moda a consumidores finales, ya sea en tiendas físicas o en línea. Los minoristas compran inventario a fabricantes o distribuidores y lo ofrecen al público. Disponer de información precisa del sector es clave para compararse con otras empresas, ya que esto permite crear planes estratégicos con metas claras, fomentando la inversión. Para ello la investigación tiene como objetivo “Realizar un diagnóstico sectorial de la actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas”, para lo cual se analizaron 26 negocios según el código G4771.11 del CIIU. La metodología empleada tuvo un enfoque cualitativo, que permitió caracterizar el sector, definir los factores clave e identificar los indicadores. Por otro lado, se utilizó el enfoque cuantitativo para establecer los promedios de la industria a través de la recopilación de datos. El estudio es de alcance exploratorio, ya que no existen investigaciones previas, y de campo, puesto que se realizaron visitas presenciales a los negocios para la recolección de datos. Además, tiene un alcance descriptivo, lo que contribuye a caracterizar el sector y definir tanto los factores clave como los indicadores. Los resultados mostraron que los negocios del cantón Calvas dedicados a la venta al por menor de prendas de vestir y peletería cuentan con un buen nivel de abastecimiento y una adecuada atención al cliente. Sin embargo, enfrentan problemas de rentabilidad, reflejados en sus indicadores de ROA y ROE. Además, la inversión en publicidad es limitada y muchos de estos negocios carecen de un registro económico detallado.

**Palabras clave:** factores clave, indicadores financieros, indicadores no financieros, promedios de la industria.

## 2.1 Abstract

Apparel and fur retailing involves the direct marketing of clothing and fashion accessories to end consumers, either in physical stores or online. Retailers purchase stock from manufacturers or distributors and offer it to the public. Accurate industry information is essential for benchmarking against other companies, as it allows for the creation of strategic plans with clear objectives and encourages investment. The objective of this study is to 'conduct a sectoral diagnosis of the retail sale of clothing and furs in specialized establishments in the Canton of Calvas,' for which 26 companies were analyzed according to ISIC code G4771.11. The methodology used included a qualitative approach, which enabled the characterization of the sector, definition of key factors, and identification of indicators. Additionally, a quantitative approach was employed to establish industry averages through data collection. The study is exploratory, given the lack of previous research, and involves field research, as data was gathered through on-site visits to the businesses. It is also descriptive in nature, helping to characterize the sector and define both key factors and indicators. The results show that businesses in the Canton of Calvas engaged in the retail sale of clothing and leather goods have a good level of supply and provide adequate customer service. However, they face profitability challenges, as reflected in their ROA and ROE indicators. Furthermore, investment in advertising is limited, and many of these businesses lack detailed financial records.

**Keywords:** key factors, financial indicators, non-financial indicators, industry averages.

### 3. Introducción

La actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería en Ecuador constituye un sector dinámico y representativo de la diversidad cultural. Los establecimientos especializados, que abarcan desde boutiques de lujo hasta tiendas de moda accesible, cumplen un papel fundamental al atender las variadas necesidades y preferencias de los consumidores. Sin embargo, el sector enfrenta una competencia significativa, tanto de marcas nacionales como internacionales, además del auge del comercio electrónico, lo que obliga a los actores del mercado a innovar continuamente en sus ofertas y estrategias para mantenerse competitivos.

El diagnóstico sectorial es una herramienta que, proporciona a las empresas una visión clara de cómo se encuentra en comparación con otras instituciones del mismo sector, para que así puedan implementar estrategias que ayuden en su crecimiento y permanencia; también permite conocer las áreas a mejorar y una toma adecuada de las decisiones, diferenciándolas de la competencia.

Al contar con esta información permitirá, crear planes de desarrollo adecuados, con estrategias claras, para ayudar a tener una mejora continua de la empresa y estas sean atractivas para nuevos socios que deseen invertir; es por esto, que es necesario contar con este análisis para tomar decisiones adecuadas que ayuden a una correcta administración.

En Latinoamérica se han llevado a cabo este tipo de diagnósticos en el sector de la agroindustria, específicamente en Argentina (Hilbert, 2016), el turismo en Panamá (Condo et al., 2001) y el económico en el Perú (García, 2011). Esto les permitió medir su rendimiento frente a otras empresas, contribuyendo a conocer el estado actual de la organización y determinando si se encuentran al mismo nivel de las demás, ya que al estar por debajo del promedio representa que existe una mala gestión por parte de los directivos.

De acuerdo con Torres y Neira (2023), no hay estudios, documentos o artículos que establezcan cuales son los promedios de la industria, lo que ocasiona que las empresas no puedan evaluar su desempeño frente a otras; provocando que tomen decisiones inadecuadas para el crecimiento sostenible.

Este sector es de importancia, ya que ayuda a generar empleo, a su vez contribuye en el desarrollo económico del país mediante la producción, venta y exportación de productos textiles, también permite satisfacer la necesidad del consumidor.

En Ecuador, tanto a nivel provincial como cantonal, no hay una base de datos que proporcione información de la actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería del cantón Calvas; lo cual no les permite tomar decisiones adecuadas, ocasionando una inadecuada administración; es por esto que se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué condiciones se encuentran las empresas de la actividad de venta al por menor de

prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas, que permitan determinar el desempeño organizacional de dicho sector?

Para la ejecución de la investigación se plantearon los siguientes objetivos específicos: **Objetivo 1** “Caracterizar la actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas, para definir los factores clave de éxito del sector empresarial”. **Objetivo 2** “Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas”, y finalmente, un **Objetivo 3** “Determinar las estadísticas y los promedios de la industria de la actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas con información primaria y secundaria”, que se cumplieron a cabalidad.

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

## **4. Marco Teórico**

### **4.1 Evidencia Empírica**

#### **4.1.1 Evidencia Internacional**

A nivel internacional, se han llevado a cabo diagnósticos sectoriales en varias partes del mundo; uno de ellos se realizó a empresas vinculadas al deporte en el período 2005 – 2015, donde el objetivo de esta investigación fue analizar empíricamente la relación entre rentabilidad, subsector de actividad y tamaño de las empresas. Se evidenció que no existía una diferencia significativa en la rentabilidad en función del tamaño o subsector de actividad; por lo tanto, no se ha podido confirmar la hipótesis del efecto interno o externo. Son necesarios más estudios que permitan identificar tendencias y establecer relaciones entre los diferentes factores implicados en la rentabilidad de este colectivo empresarial (Martínez y Hontoria, 2020).

También se efectuó un estudio en el sector automotriz, con el objetivo de visualizar la problemática del proceso de abasto que enfrentaban las empresas del sector de las autopartes, donde se comprobó que los ensambladores han adoptado diferentes estrategias con el propósito de superar los inconvenientes encontrados en sus esquemas de relocalización. Para cumplir con sus expectativas, y los de la demanda, condicionan y reorganizan las operaciones y funciones al interior de su cadena de suministro, afectando al sector de las autopartes. Ciertamente, la política diseñada para reducir sus costos propició un aumento en el nivel de competitividad dentro de su sector; de esta forma, las compañías mexicanas deberán cumplir con los requisitos cada vez más exigentes que optimicen dichos costos, y así poder sostenerse en el mercado (Jiménez, 2006).

#### **4.1.2 Evidencia Regional**

En Latinoamérica se han efectuado diagnósticos, uno de ellos dirigido al sector textil – confección de prendas de vestir, con el objetivo de brindar un diagnóstico detallado del sector entorno a diversos factores que son influyentes para la economía del país, en donde se constató que es necesario gestionar una agenda integral que busque no solo crear políticas arancelarias equitativas, sino que además garantice un entorno competitivo para el sector de las confecciones, impulsando al mismo tiempo la reactivación de la economía y la generación de empleo en el país (Zambrano y Tinoco, 2021).

Otro estudio se lo realizó al sector de la agroindustria, determinando que se encuentra permanentemente sujeto a una combinación de factores que alteran su crecimiento y estabilidad, y estas pueden ser por la variabilidad en las políticas internas hacia el sector agropecuario e industrial, la variación climática, las regulaciones y variaciones de precios de los mercados internacionales. Las tendencias marcadas son firmes en cuanto a las nuevas demandas del sector productivo, sumadas a las posibilidades que brindan las nuevas

tecnologías derivadas de otras industrias como la automotriz, aeronáutica, informática y software (Hilbert, 2016).

#### **4.1.3 Evidencia Nacional**

Uno de los estudios realizados fue en el sector de microseguros, donde el objetivo principal fue proveer información referente a los microseguros, funciones y beneficios, evaluando los procesos de diseños de productos y comercialización, para proponer estrategias que incentiven la oferta, la demanda y la cultura de seguros. Los microseguros actualmente se encuentran en expansión; sin embargo, no se encuentran debidamente enfocados. Las compañías aseguradoras que ofrecen este tipo de productos, los altos costos y las bajas primas que percibirían limitan la creación u oferta de microseguros; por lo que se hace eminente que las empresas empiecen a explorar e incursionar en este segmento del mercado (Osorio y Zambrano, 2012).

Otro estudio se ejecutó en el sector ferretero; este tipo de negocios aprovechan las economías de escala, generando un costo de venta más bajo y siendo la primera opción de los clientes en cuanto a precios bajos. Por tanto, este factor constituye una de las barreras de entrada a futuros empresarios que deseen incursionar en este sector; a ello se le agrega la alta inversión en capital, dado el amplio y surtido portafolio de productos que se debe ofertar, desde tornillos hasta máquinas eléctricas. Entre los clientes potenciales de este sector se encuentran las empresas minoristas de ferretería, empresas constructoras y la población económicamente activa; estos segmentos totalizan en 2022 a 201 526 clientes potenciales (Villa, 2023).

## **4.2 Fundamentación Conceptual**

### **4.2.1 Diagnóstico General**

La palabra diagnóstico proviene del griego “diag”, que significa “a través de”, y “gnosis”, que se refiere a “conocimiento”; es decir, conocer a través de, o por medio de. El objetivo de realizar un diagnóstico es determinar cualquier situación e identificar sus tendencias. Un diagnóstico no sólo se enfoca en determinar el problema y dar soluciones, sino que, a partir del análisis, se identifican situaciones factibles en la que es o no posible la intervención o transformación (Beltrán y Casasbuenas, 2015).

De acuerdo con Rodríguez (2007), un diagnóstico permite:

- Conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio.
- Permite definir problemas y potencialidades.
- Permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar.

A su vez, un diagnóstico permite saber la confiabilidad del estudio y si este presenta dificultades ya sea por la falta de datos, dificultades técnicas o por otras situaciones que se presenten, más limitado es el estudio. Mientras tanto, un buen diagnóstico es la base sobre la cual se apoya todo el edificio analítico de formulación y definición del proyecto (Córdoba, 2011).

**4.2.1.1 Proceso para realizar un diagnóstico.** Empleando las palabras de Vidal (2004), el proceso de diagnóstico es un medio para la planificación estratégica que reconoce la existencia de otros factores, lo implica que el entorno es diferente a cero. El diagnóstico es una herramienta fundamental en la dirección y en la planificación estratégica, que ayuda en la toma de decisiones y está relacionado con los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de las instituciones.

En la Tabla 1 se propone el proceso diagnóstico para ser desarrollado en seis pasos generales.

**Tabla 1**

*Proceso para realizar un diagnóstico*

<b>Aspectos para medir</b>	<b>Contenidos</b>
Evaluación del Entorno	Fuerzas externas Cadenas Productivas Competitividad
Direccionamiento Estratégico	Misión Visión Políticas Objetivos Metas Estrategias
Finanzas	Contabilidad Costos ABC Análisis Financiero Finanzas Cruzadas Activos Intangibles
Procesos Internos (Cadena de Valor)	Procesos de Innovación Procesos Operativos Procesos Posventa
Cliente	Sistema de Investigación de Mercados Cuestionarios de Satisfacción al Cliente Indicadores e Inductores
Formación y Crecimiento (Humana)	Evaluación de Competencias Indicadores de Productividad Indicadores e Inductores

*Nota.* Adaptado de Vidal (2004).

### **4.2.2 Diagnóstico Sectorial**

El diagnóstico sectorial permite tener un mejor entendimiento de la naturaleza, recursos y capacidades de las empresas; para así poder desarrollar estrategias que sirvan como referencia en el proceso de mejora continua. También tiene como objetivo principal analizar las oportunidades, limitaciones de la competitividad y el crecimiento a través del análisis de datos, además evalúa las leyes, políticas, regulaciones, fortalezas y debilidades del sector (López et al., 2021).

De acuerdo con Silva y Sandoval (2012), “un diagnóstico sectorial es un procesamiento e interpretación de la información de un espacio territorial determinado con el fin de evaluar y promover su capacidad de desarrollo” (p. 17).

Al momento de realizar un diagnóstico es importante delimitar el territorio, para esto hay que tener en cuenta las siguientes perspectivas:

- La división político-administrativa, correspondiente a un nivel descentralizado del Estado (provincias, departamentos, regiones, etc.).
- El espacio socio-relacional, en el que conviven e interactúan una serie de características en común o condiciones propias, en diferentes ámbitos aislados o relacionados entre sí (Silva y Sandoval, 2012).

**4.2.2.1 Metodología del diagnóstico sectorial.** Al elaborar un diagnóstico se debe recolectar, clasificar y analizar, valorar e interpretar la información. Esto ayudará a conocer varios aspectos que afectan al sistema y, a su vez, nos permite estudiar todo el sistema. Asimismo, el diagnóstico permite establecer relaciones causales, conocer objetivamente los antecedentes y la situación actual, así como también identificar líneas problemáticas y áreas de mejora (Villa, 2023).

De acuerdo con Villa (2023), dada la complejidad del sistema de estudio, en este caso de un sector de la economía, se propone una metodología para estudiarlo, sustentándose en las herramientas de la dinámica de sistemas, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (1990) y la importancia de la multidisciplinariedad.

**4.2.2.2 Herramientas del diagnóstico sectorial.** Para la realización del diagnóstico tenemos el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, la cual ayuda a conocer los factores que favorecen o limitan la rentabilidad de la empresa, a su vez permite descubrir nuevas oportunidades de mercado. Este modelo no se limita a los rivales directos de la industria, sino que también se enfoca en otras fuerzas competidoras como: clientes, proveedores, posibles aspirantes y productos sustitutos (Porter, 2008). La Figura 1 muestra las cinco fuerzas de Porter.

**Figura 1**

*Cinco fuerzas de Porter*



*Nota.* Tomado de Porter (2008)

A continuación, se describen cada una de las cinco fuerzas.

**4.2.2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes.** Es la de mayor peso dentro de las cinco fuerzas. Las estrategias de una empresa son exitosas cuando estas representan una ventaja competitiva sobre el resto de la competencia, entre las cuales están: mejoramiento de la calidad del producto, reducción de precios, entregas a domicilio, entre otros. La intensidad de la rivalidad aumenta cuando se incrementa el número de empresas (Fred, 2013).

**4.2.2.2.2 Amenaza de nuevos aspirantes.** Cuando una empresa ingresa con facilidad al mercado con productos de calidad, precios bajos y una excelente mercadotecnia, aumenta la competitividad entre las empresas; por lo tanto, es importante identificar a las nuevas empresas con potencial, sus estrategias de mercado, para buscar nuevas estrategias (Fred, 2013).

**4.2.2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.** Las empresas compiten con los fabricantes de los productos sustitutos, debido a que se convierten una alternativa para los clientes. Esto provoca que haya un límite en el precio que se cobra, ya que los consumidores pueden optar por cambiar a uno de estos productos similares (Fred, 2013).

**4.2.2.2.4 Poder de negociación con los proveedores.** La negociación con los proveedores afecta la intensidad de la competencia, sobre todo cuando existen varios proveedores, cuando existen algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando los costos son altos hay que cambiar las materias primas (Fred, 2013).

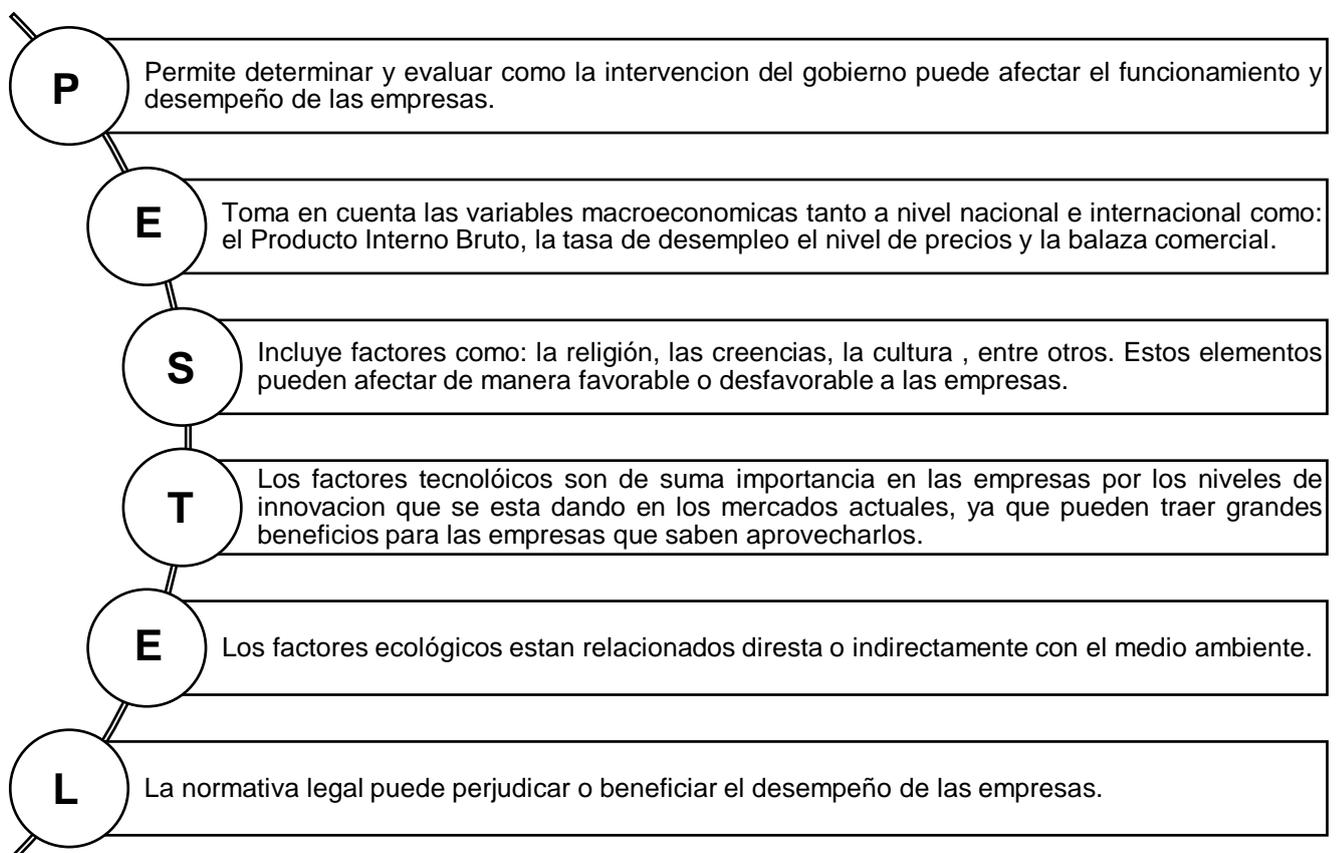
**4.2.2.2.5 Poder de negociación con los compradores.** Cuando los clientes están agrupados en un lugar, son numerosos o compran en grandes cantidades, su poder de negociación representa una fuerza significativa, ya que afecta a la intensidad de la competencia (Fred, 2013).

**4.2.2.3 Análisis PESTEL.** Es una herramienta que permite descubrir y evaluar aspectos que afecten a las empresas en el presente y futuro. La palabra PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis consiste en evaluar las oportunidades y amenazas de dichos factores, ya que con los resultados obtenidos podemos obtener una visión favorable que ayudara en la creación de estrategias, desarrollar productos y en la toma de mejores decisiones (Amador, 2022).

En la Figura 2 se presentan los factores que integra el análisis PESTEL.

**Figura 2**

*Factores del análisis PESTEL*



*Nota.* Adaptada de Amador (2022)

**4.2.2.4 Cuadro de mando integral.** El Cuadro de Mando Integral (CMI), proporciona a los directivos las herramientas necesarias para guiar a la institución hacia un éxito competitivo a futuro (Kaplan y Norton, 2002).

El CMI puede ser utilizada por cualquier tipo de institución y organización, siempre y cuando estas tengan una estrategia clara, debido a que no se puede implementar una estrategia que no esté claramente descrita. Entre los beneficios de aplicar el CMI tenemos: alineación de la organización hacia la visión de la empresa, mejora de la comunicación hacia el personal en cuanto a sus objetivos, redefinición de la estrategia en base a los resultados, entre otros (Hamel y Prahalad, 2005).

**4.2.2.5 Cadena de valor.** La cadena de valor es una herramienta que permite describir las actividades que realiza una organización para generar valor al cliente final. Fue desarrollada por Michael Porter en el año de 1987, hoy en día se la sigue utilizando para realizar análisis internos de una organización (Vergíu, 2013)

La cadena de valor está constituida por tres elementos básicos los cuales son:

- La actividad primaria, la cual trata del desarrollo del producto, su producción, la logística, comercialización y los servicios de postventa.
- La actividad de soporte a las actividades primarias la cual se compone por la administración de los recursos humanos compra de bienes y servicios, desarrollo tecnológico y la infraestructura.
- El margen, es la diferencia entre el valor y costos totales incurridos por la institución (Quintero y Sánchez, 2006).

**4.2.2.6 Promedios de la industria.** Torres y Neira (2023) afirma que, uno de los principales objetivos de las estadísticas industriales es la recopilación y difusión de datos sobre la producción de los principales productos industriales. Esta proporciona información vital sobre la actividad económica, especialmente en las áreas de minería, fabricación y servicios públicos; aunque también incluye a la prestación de servicios.

Los promedios de la industria brindan una visión completa del estado actual del sector y actúan como un punto de referencia para medir el potencial real de una empresa en particular. Son un elemento clave para una valoración comercial exacta (Loor, 2023).

### **4.2.3 Sectores Económicos**

De acuerdo con Gestión digital (2019), “los sectores económicos son divisiones de las actividades económicas agrupadas de acuerdo con características comunes. Son conocidos como sectores económicos, sectores productivos, sectores de producción o simplemente sectores de la economía” (p. 10).

“La clasificación de los sectores económicos resulta útil para comprender cómo se relacionan todas las áreas de producción y comercio, así mismo permite comprender el

impacto de las políticas económicas de un Estado sobre sectores específicos de la economía” (Enciclopedia Significados, 2022, p. 16).

En Ecuador los sectores económicos que generaron más plazas de empleo en el 2022 fueron:

- Comercio y reparación de vehículos.
- Manufactura.
- Enseñanza.
- Administración pública.
- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (Carvajal y Zambrano, 2023)

**4.2.3.1 División.** Los sectores económicos se clasifican de acuerdo con la actividad que realizan y su contribución al desarrollo económico. Se clasifican en:

**4.2.3.1.1 Sector primario.** Son las actividades de extracción recursos provenientes del medio natural entre ellos están: actividades agrícolas, mineras, ganadería, pesca, silvicultura y caza. Los productos de este sector son usualmente usados como factores de producción en procesos industriales, pero también pueden ser bienes finales para los consumidores (Gestión digital, 2019).

“El sector primario es de gran importancia para los países exportadores ya que es un sector importante para las exportaciones del país; en promedio la mismas representaron aproximadamente el 12,59%, además el mismo, puede ayudar al desarrollo y crecimiento económico del país” (Guaraca y Muñoz, 2022, p. 21).

**4.2.3.1.2 Sector secundario.** En este sector corresponden a la transformación de la materia prima a productos terminados, agregando valor. En este sector, se destacan las actividades industriales, la construcción, el procesamiento de alimentos, la industria naval y aeronáutica, etc. Algunos productos del sector secundario son calzado, electrónica, muebles, productos de aseo y belleza, plásticos, alimentos procesados, ropa, automóviles, etc. (Gestión digital, 2019)

**4.2.3.1.3 Sector terciario.** Este sector se enfoca en la prestación de servicios. Son consideradas como partes blandas de la economía o bienes intangibles. Pueden ser servicios privados o públicos como educación, salud, banca, transporte, comunicaciones, entretenimiento, comercio, servicios legales, etc. (Gestión digital, 2019)

Según López y Muñoz (2016), indica que durante las últimas décadas el sector terciario ha tenido una mayor relevancia en el desarrollo económico mundial, puesto que aporta alrededor del 70% del PIB mundial; a su vez, es uno de los sectores que mayor peso tiene en la generación de empleo concentrando el 45% de la PEA.

**4.2.3.1.4 Sector cuaternario.** Se define como el sector de comercio y prestación de servicios, y es donde se desarrolla la distribución y comercialización de los bienes

tangibles e intangibles como la oferta de servicios prestados a empresas o particulares (Enciclopedia Significados, 2022).

**4.2.3.1.5 Sector quinario.** Es una subdivisión del sector terciario del que hacen parte actividades de creación, reordenación e interpretación de ideas y proyectos. Se enfoca en la toma de decisiones y de él hacen parte labores como oficiales de gobierno, directivos de compañías, directivos de ONG y líderes tecnológicos (Gestión digital, 2019).

**4.2.3.2 Clasificación de las empresas.** Uno de los aspectos para clasificar a las empresas es según su tamaño, ubicación geográfica y situación económica del país en el que operan. Ecuador se acoge a la definición de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) para organizar a los negocios por dimensión. Según este criterio, así se dividen las empresas en nuestro país:

**4.2.3.2.1 Microempresas.** Este tipo de negocio es el más pequeño dentro de la clasificación por tamaño y generalmente son emprendimientos o negocios familiares.

**4.2.3.2.2 PYMES.** Este término recoge a las pequeñas y medianas empresas. Generalmente, las PYMES operan a nivel nacional, son organizaciones que apuestan por la innovación y es poco común que su actividad se desarrolle a nivel industrial.

**4.2.3.2.3 Gran empresa.** Nos referimos a corporaciones o negocios que tienen un gran poder comercial en el mercado y muchas veces operan a nivel internacional (Banco Pichincha, 2021).

#### **4.2.4 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)**

“Es un instrumento que sirve para clasificar a las unidades de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle” (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2012, p. 10).

**4.2.4.1 Principios del CIIU.** De acuerdo con el INEC (2012), los principios del CIIU son:

- Es una estructura de clasificación coherente y consistente de actividades económicas.
- Se basa en un conjunto de conceptos, definiciones, principios y normas.
- Proporciona un marco general en que los datos económicos pueden reunirse y divulgarse en un formato diseñado para fines de análisis económico, adopción de decisiones y elaboración de políticas.
- Establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas.
- Ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para reunir y presentar las estadísticas de acuerdo con esas actividades.
- Clasifica a las entidades en función de la actividad económica principal que realizan.

##### **4.2.4.2 Criterios para definir la CIIU.**

- Se basan en insumos de bienes, servicios y factores de producción.

- El Proceso y la tecnología de producción.
- Las características de los productos.
- Las categorías de cada nivel de la clasificación son mutuamente excluyentes (INEC, 2012).

#### 4.2.4.3 Clasificación del CIIU.

El CIIU se clasifica por sección, el cual se identifica por un código alfabético (A – U). Posteriormente se clasifican las categorías, las cuales se determinan por un código numérico: dos dígitos para las Divisiones, tres dígitos para los Grupos, cuatro dígitos para las Clases, cinco dígitos para las Subclases y seis dígitos para la actividad económica al nivel más desagregado (INEC, 2012).

En la Tabla 2 se presenta las secciones del CIIU revisión 4:

**Tabla 2**

*Sección del CIIU*

<b>Clasificación</b>	<b>Actividad</b>
<b>A.</b>	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
<b>B.</b>	Explotación de minas y canteras
<b>C.</b>	Industrias manufactureras
<b>D.</b>	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
<b>E.</b>	Suministro de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento
<b>F.</b>	Construcción
<b>G.</b>	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
<b>H.</b>	Transporte y almacenamiento
<b>I.</b>	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
<b>J.</b>	Información y Comunicación
<b>K.</b>	Actividades financieras y de seguros
<b>L.</b>	Actividades inmobiliarias
<b>M.</b>	Actividades profesionales, científicas y técnicas
<b>N.</b>	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
<b>O.</b>	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
<b>P.</b>	Enseñanza P. E
<b>Q.</b>	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
<b>R.</b>	Artes, entretenimiento y recreación
<b>S.</b>	Otras actividades de servicios
<b>T.</b>	Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
<b>U.</b>	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales

*Nota.* Datos tomados de Naciones Unidas (2006). <https://n9.cl/6h8sd>

En países que han utilizado el CIIU como base para su clasificación nacional de las actividades económicas. Se ha logrado una considerable comparabilidad entre la clasificación industrial y la CIIU porque se ha tratado, en lo posible, de que las categorías en los niveles detallados de clasificación de los sistemas nacionales correspondiesen a una sola categoría de la CIIU.

**4.2.4.4 Actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados.** En el CIIU se incluye la sección de Comercio al por mayor y al por menor, así como la reparación de vehículos automotores y motocicletas. Esta sección abarca la venta de cualquier tipo de artículo sin transformación. La venta al por mayor implica la reventa de productos a usuarios industriales, comerciales, institucionales, profesionales u otros mayoristas, mientras que la venta al por menor está orientada a ofrecer los productos directamente al consumidor final.

#### **4.2.5 Sector Comercial**

El comercio es una actividad con fines de lucro que consiste en el intercambio de bienes o servicios entre un productor y un consumidor. El intercambio se produce en el mercado económico, que puede ser un espacio físico o virtual (Azkue, 2023).

De acuerdo con Azkue (2023), el comercio corresponde al sector económico terciario, que se caracteriza por satisfacer las necesidades de los consumidores finales, empresas o industrias, a través de productos obtenidos de la naturaleza y manufacturados por las industrias, a cambio de dinero.

**4.2.5.1 Importancia.** Según el Banco Mundial (2022), el comercio es un motor del crecimiento que crea mejores empleos, reduce la pobreza y aumenta las oportunidades económicas. Las últimas investigaciones señalan que la liberalización del comercio promueve el crecimiento económico en un promedio de 1 a 1,5 puntos porcentuales, lo que da lugar a un aumento de entre el 10 % y el 20 % de los ingresos después de una década.

**4.2.5.2 Clasificación.** De acuerdo con Azkue (2023), el comercio se categoriza en dos grupos generales, según su alcance:

**4.2.5.2.1 Comercio interno.** Es el que se produce a nivel interno o dentro de los límites de una nación.

**4.2.5.2.2 Comercio externo o internacional.** Es el que ocurre entre dos o más países y está condicionado por la legislación de cada nación y por los tratados internacionales.

Además de su alcance, el comercio de productos y servicios está relacionado de forma directa con los avances tecnológicos, tanto para la difusión del negocio como para la logística.

**4.2.5.3 Situación actual.** En Ecuador, el sector comercial es el que más destaca, debido a que sus ventas han aumentado USD 4 022 millones en el primer semestre de 2022 en comparación con el mismo período de 2021. En enero y junio de 2019, el incremento fue de USD 3 648 millones. Una de las razones es la recuperación sostenida del consumo de los hogares, según el Banco Central. Otro factor que incide es el alza de precios en lo que va de 2022 (Coba, 2022).

**4.2.5.4 Comercio mayorista y minorista.** El comercio mayorista se caracteriza por adquirir productos a fabricantes y distribuirlos a otros mayoristas, distribuidores, minoristas e incluso a fabricantes, pero no a los consumidores finales. Las principales funciones del comercio mayorista son:

- Compran productos a fabricantes u otros mayoristas.
- Agrupan y regulan stocks de fabricantes o mayoristas.
- Almacenan y conservan productos.
- Negocian acuerdos sobre condiciones y precios.
- Realizan funciones de promoción, financiación y venta.
- Asumen los riesgos inherentes a la propia operativa del canal.
- Asesoran a fabricantes, mayoristas y minoristas.

Mientras que el comercio minorista se encarga de la venta del producto final al consumidor, este se caracteriza por que actúa directamente con el usuario final. Entre sus funciones, tenemos:

- Compran productos a laboratorios y distribuidores.
- Regulan los stocks necesarios para su operativa,
- Negocian acuerdos sobre condiciones y precios con laboratorios y distribuidores.
- Realizan funciones de promoción y venta.
- Asumen los riesgos inherentes a la propia operativa del canal.
- Asesoran a consumidores finales (Godas, 2007).

**4.2.5.5 Factores de éxito de las empresas.** Ante un entorno empresarial cada vez más cambiante, complejo y dinámico, se ha vuelto esencial aquellos elementos claves que permiten que una empresa pueda ser competitiva en el mercado. Estos elementos clave o factores éxito son eventos, condiciones, circunstancias o actividades que, de tener resultados óptimos, garantizan la alta competitividad de la empresa (Caballero, 2019).

## 5. Metodología

### 5.1 Área de estudio

La presente investigación se desarrolló en el cantón Calvas, provincia de Loja, ubicado en la sierra Sur del Ecuador, con una altitud de 1 932 m.s.n.m.; limitada al norte con los cantones Paltas y Gonzanamá; al sur con la República del Perú; al este con los cantones Quilanga y Espíndola; y al oeste con el cantón Sozoranga. El cantón Calvas cuenta con 3 parroquias urbanas y 4 rurales, y tiene una superficie total de 1 700 Km (Jiménez, 2014).

#### Figura 3

*Cantón Calvas*



*Nota.* La imagen muestra la ubicación geográfica del cantón Calvas dividida en sus parroquias.  
<https://n9.cl/v5ohb>

### 5.2 Enfoque de Investigación

La investigación tuvo un enfoque mixto, es decir, aplicó el enfoque cualitativo, que implica recopilar y analizar datos no numéricos, para comprender conceptos, opiniones o experiencias (Santander Universidades, 2021). Se utilizó para caracterizar la actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería del cantón Calvas, definir los factores de éxito y los indicadores de desempeño empresarial; mientras que el enfoque cuantitativo se usa para comprender frecuencias, patrones, promedios y correlaciones, entender relaciones de causa y efecto, hacer generalizaciones y probar o confirmar teorías, hipótesis o suposiciones mediante un análisis estadístico (Santander Universidades, 2021). Por lo tanto, se empleó para establecer los promedios de la industria a través de los datos recopilados por las fuentes primarias y secundarias.

### **5.3 Alcance y tipo de investigación**

La investigación inició con el alcance exploratorio el cual tiene como objetivo principal examinar un tema poco estudiado o que no han sido abordados previamente. A su vez, sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos desconocidos (Cauas, 2015). La investigación es exploratoria debido a que no existen investigaciones previas del sector objeto de estudio, por ende, es un tema de estudio nuevo en el Ecuador. Además, es de campo debido a que implica salir al mundo real y llevar a cabo la investigación, involucrando al observador directamente en la realidad estudiada (Equipo editorial Etecé, 2021). De este modo, esto ayudó a la recopilación de datos de las fuentes primaria, lo que requerirá visitar personalmente al sector empresarial que se va a estudiar.

Por último, es de alcance descriptivo este se centra en los acontecimientos sociales o educativos dentro de una situación temporal y única particular (Cauas, 2015). Esto permitió caracterizar al sector objeto de estudio con la información recolectada, y se definirán los factores clave de éxito y los indicadores de desempeño empresarial.

### **5.4 Métodos de Investigación**

Los métodos de investigación que se van a emplear son:

#### **5.4.1 Método Inductivo**

De acuerdo con Ramos (2018), este método consiste en observar, analizar y comprender las características compartidas que se manifiestan en un grupo de realidades, con el fin de formular una teoría o ley científica de carácter general. Esto ayudó a recolectar la información de cada una de las empresas para con ello tabular, sacar las estadísticas y promedios de la industria.

#### **5.4.2 Método Deductivo**

Este método se basa en la formulación de teorías generales que se pueden aplicar a casos específicos, lo que permite una comprensión más profunda de la realidad estudiada (Ramos, 2018). Este método permitió establecer tanto los factores clave de éxito como los indicadores de desempeño empresarial a través de la revisión de fuentes bibliográficas.

#### **5.4.3 Método Analítico**

El método analítico se centra en la descomposición de un fenómeno complejo en sus componentes más simples, lo que facilita su estudio y comprensión (Maya, 2014). Este método se utilizó para descomponer al sector en los distintos elementos de la cadena de valor, para posteriormente analizar e interpretar la información recopilada de los negocios.

#### **5.4.4 Método Sintético**

El método sintético se utiliza para reunir y sintetizar información de diferentes fuentes, permitiendo obtener una visión global del fenómeno estudiado (Maya, 2014). Con este método se determinó las estadísticas y los promedios de la industria del sector objeto de estudio, con la información recopilada en el segundo objetivo.

## **5.5 Diseño de la investigación**

La investigación tuvo un diseño transversal, se describe como el diseño observacional a nivel individual, que permite evaluar una o más características o variables, en un momento dado (Hernández, 2014), ya que se estudió una población en un periodo de tiempo determinado para recopilar la información que permita definir los promedios y estadísticas de la industria del sector objeto de estudio.

## **5.6 Técnicas e instrumentos de investigación**

Se aplicó la técnica de la observación directa con la ayuda de la ficha de observación la cual permitió recolectar información general, para identificar factores no financiero importantes del sector objeto de estudio.

La investigación documental permitió recolectar información bibliográfica de fuentes primarias y secundarias como libros, páginas web, portales institucionales, etc., ayudando a caracterizar la actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados, identificar los factores de éxito clave y establecer los indicadores de éxito empresarial.

La técnica de la encuesta ayudó en la recolección de datos primarios con información financiera (nivel de activos, nivel de endeudamiento, monto de la inversión, etc.) y no financiera (número de empleados, quienes son sus proveedores, etc.) del sector objeto de estudio, a través de la herramienta del cuestionario que se encuentra en el Anexo D, para posteriormente tabular los resultados y levantar las estadísticas y promedios de la industria.

También se utilizó la técnica de la estadística descriptiva, ya que ayudó en el procesamiento de datos, así como en la tabulación de estos mediante gráficas y tablas. Esto incluye la estimación de parámetros como la media para obtener los promedios de la industria.

## **5.7 Recursos de investigación**

Para la realización de la investigación se utilizaron los recursos humanos, recursos de información como base de datos, revistas científicas y repositorios institucionales. También se dio uso de recursos electrónicos y tecnológicos como: computadora y software para el procesamiento de información, por último, recursos materiales de oficina.

## **5.8 Población u objeto de estudio**

La población u objeto de estudio fueron los locales comerciales dedicados a la venta al por menor de prendas de vestir y peletería del cantón Calvas. De acuerdo con la base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), actualmente se encuentran 86 personas naturales que han hecho declaraciones hasta el 2023 que pertenecen a este sector.

Una vez realizada la visita in situ a los establecimientos para poder corroborar la ubicación y el estado activo de 40 negocios, donde se logró aplicar 26 encuestas, gracias a la colaboración de los dueños de los negocios, fue posible seguir con el desarrollo de la investigación.

## 5.9 Procedimiento de la investigación

Para el desarrollo del primer objetivo, se inició con la revisión bibliográfica, que permitió caracterizar la actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería, así mismo esto ayudó a conocer las marcas nacionales e internacionales y los principales proveedores, también se determinó las barreras de entrada al sector; seguidamente, se trabajó con el ranking de la Superintendencia de Compañías, Valores y seguros, para cuantificar los negocios activos, considerando el tamaño de las empresas de acuerdo a los ingresos por ventas.

Posteriormente, para cuantificar el número de negocios activos a nivel provincial y cantonal, se trabajó con la información de la CIIU provincial de las empresas que realizan la actividad objeto de estudio (G4771.11), con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) vigente y el establecimiento activo. Acto seguido, se realizó el primer acercamiento a las unidades de estudio para corroborar su presencia física en el medio, y para dar a conocer sobre la finalidad del proyecto; para ello, se elaboró un volante con la información necesaria, con el fin de informar y sensibilizar a la población a estudiar.

Seguidamente, se caracterizó el perfil del cliente, considerando sus gustos y la demanda potencial. Para ello, se realizó la proyección de la población con los datos obtenidos del censo 2022, aplicando la fórmula de proyección de la población propuesta por el INEC:

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

Donde:

$P_t$ = Población proyectada

$P_0$ = Población a 2022

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

$t$  = número de años

(Centro Virtual de Aprendizaje [CCA], s.f.).

Para dar cumplimiento con el segundo objetivo, se realizó una revisión bibliográfica referente a los factores de éxito del sector y a los indicadores de desempeño que se puedan aplicar para su evaluación. Después de identificar los factores de éxito y seleccionar los indicadores de desempeño, se procedió con la elaboración del instrumento de recolección de información, se validó y aplicó las encuestas.

Finalmente, para dar cumplimiento del tercer objetivo, se realizó la tabulación a través del Excel de cada una de las preguntas y se aplicó indicadores financieros y no financieros que ayudaron a evaluar el desempeño de las empresas objeto de estudio. Con esto, se logró establecer los promedios y estadísticas en cada pregunta e indicador, que es la meta por alcanzarse; con ello, se determinó qué empresa se encuentra sobre y por debajo de los promedios de la industria.

## 6. Resultados

### 6.1 Objetivo 1: Caracterizar la actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas, para definir los factores claves de éxito del sector empresaria

#### 6.1.1 Generalidades de la actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados.

Los negocios dedicados a esta actividad son aquellas que venden el producto final a los clientes, en donde estos pueden ser: camisas, camisetas, pantalones, faldas, vestidos, abrigos, entre otros; y su objetivo principal es generar el mayor número de ventas, lo que implica satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores.

#### 6.1.2 Clasificación en el CIIU

De acuerdo con el CIIU nacional, la actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados se presenta con el código G4771.11, la cual pertenece a la sección G, así como se muestra en la Tabla 3, está se encuentra dividida por una letra del alfabeto que representa la sección, una letra y dos dígitos representa su división, los tres dígitos son el grupo, los cuatro dígitos representa a la clase, los cinco dígitos a la subclase y por último los seis dígitos que representa a la actividad.

**Tabla 3**

*Clasificación de la sección G de acuerdo con el CIIU*

Código	Denominación
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
G47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
G477	Venta de otros productos en comercios especializados
G4771	Venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados
G4771.1	Venta al por menor de prendas de vestir en comercios especializados
G4771.11	Venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados
G4771.12	Venta al por menor de accesorios de vestir como: guantes, corbatas, tirantes, incluye paraguas etc., en establecimientos especializados.

*Nota.* Adaptado de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas. <https://acortar.link/XwTLOF>

#### 6.1.3 Marcas comerciales

En el Ecuador existen una gran variedad de marcas comerciales que destacan por su estilo y la calidad del producto, entre las marcas internacionales preferidas tenemos: Nike, Lululemon, Puma, Zara, New Balance, GAP, Brooklinen y Hanes. Estas marcas son reconocidas a nivel mundial debido a que estas se encuentran en varias partes del mundo,

también se caracterizan por la alta calidad de los productos y a los clientes a los que va dirigido.

Mientras que entre las marcas nacionales preferidas por los ecuatorianos tenemos: Mateo & Co., Chicco, La Galería y Yapó. Estas marcas se destacan del resto debido su calidad, estilo y originalidad en cada uno de sus diseños.

#### **6.1.4 Proveedores**

Tras realizar una búsqueda en fuentes bibliográficas, se han identificado los principales proveedores a nivel internacional, los cuales han sido clasificados por continentes y países, como se muestra en la Tabla 4. En términos de continentes, Asia Oriental y el Pacífico lideran el comercio, seguidos por América Latina y el Caribe, que presentan una proporción más baja de productos y aranceles reducidos. Esto sugiere oportunidades para fortalecer los lazos comerciales.

Por otro lado, China se posiciona como el principal proveedor internacional, con un comercio que supera los 307 millones de USD. Esto indica una sólida relación comercial y un acceso preferencial a productos chinos. En comparación, los principales socios de Latinoamérica, como Colombia y Perú, presentan un comercio considerable, aunque con una proporción de productos más baja y sin aranceles aplicados.

**Tabla 4**

*Proveedores*

<b>Continentes/Países</b>	<b>Asociados</b>	<b>Importación Valor del comercio (en miles de USD)</b>	<b>Importación Proporción de productos (%)</b>	<b>Promedio simple de aranceles efectivamente aplicados (%)</b>
Continentes	Asia oriental y el Pacífico	381 113,38	4,44	33,7
	América Latina y el Caribe	234887,41	3,74	11,3
	Asia meridional	59 601,30	13,72	34,55
	Europa y Asia central	42 418,42	1,21	14,09
	América del Norte	36 798,10	0,59	33,01
Países	China	307 788,02	5,1	32,67
	Colombia	135 562,69	7,57	0
	Perú	47 824,08	5,55	0
	Estados Unidos	36 410,93	0,64	8,57

*Nota.* Datos tomados de World Integrated Trade Solution. <https://acortar.link/Rqrm4h>

#### **6.1.5 Barreras de entrada para ingresar al sector**

No existe ningún impedimento legal o normativo que impida la creación de nuevos negocios que quieran ingresar a este sector. No obstante, existen barreras que dificultan la entrada, así como se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 5****Barreras de entrada**

Barreras	Descripción
Beneficios de escala por parte de la demanda	Los beneficios de la escala por parte de la demanda disuaden la entrada al limitar la disposición de los clientes a comprar a un recién llegado y a reducir sus precios hasta que éste logra construir una base importante de clientes.
Requisitos de capital	La necesidad de invertir grandes recursos financieros con el fin de competir puede disuadir a los aspirantes.
Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.	No importa cuál sea su tamaño, los miembros establecidos pueden gozar de ventajas en la calidad o en los costes que no poseen los posibles rivales. Estos beneficios pueden surgir de fuentes como la propiedad de la tecnología, acceso a las zonas geográficas más favorables, identidades establecidas como marca o una acumulación de experiencia.

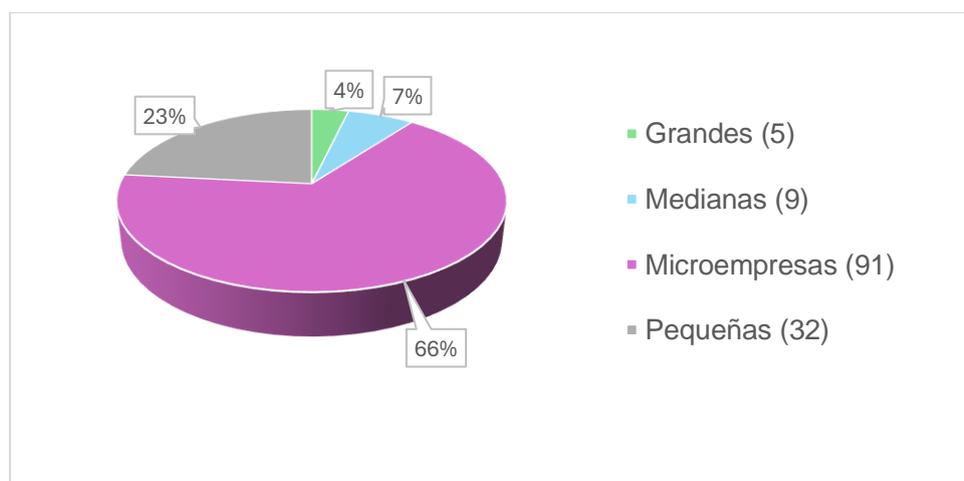
Nota. Adaptados de Porter (2008). <https://acortar.link/gFVNHo>

### 6.1.6 Cuantificación de los negocios según el tamaño a nivel nacional en función de sus ingresos por venta

Para la cuantificación de los negocios se ha tomado en cuenta la actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería a nivel nacional, en donde se ha clasificado de acuerdo con sus ingresos por venta y su tamaño en grandes, medianas, pequeñas y microempresas; así como se muestra en la Figura 4 en donde se han identificado 137 participantes, de los cuales hay una mayor participación de las microempresas con un 66 %.

**Figura 4**

*Cuantificación de los negocios en función de sus ingresos por venta*



Nota. Datos adaptados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. <https://n9.cl/zhe9b>

### 6.1.7 Ranking nacional del sector objeto de estudio

La Tabla 6 muestra el ranking nacional de acuerdo con el código G4771.11 de la CIU, clasificado por sus ingresos por venta, en donde se puede apreciar que en las empresas grandes hay una notoria diferencia con respecto a las demás, ya que generan el doble de ingresos. Mientras que, para las medianas, pequeñas y microempresas no hay una diferencia muy notoria.

**Tabla 6**

*Ranking nacional*

Tamaño	Nombre	Ingresos por Ventas (USD)
Grande	Comercial Etatex C.A.	142 284,00 568,82
	Tiendec S.A.	96 877 982,98
	Almacenes Merylan-Felmanos Cia.Ltda.	6 656 043,89
	Modacol FGF Compañía Anónima	5 871 524,19
Mediana	Moda Intimatex S.A.	2 838 747,55
	Importadora, Exportadora y Comercializadora D& Bond C.A.	2 183 303,73
	Corporación Great S.A. Corgreatsa	2 120 398,89
	Gps Business S.A.S.	1 649 738,17
Pequeña	Comercializadora Nif Nuf S.A.	935 214,81
	Trieck S.A.	893 842,61
	Mercantil Tosi S.A.	863 114,50
	Visionkyoto Cia. Ltda.	859 983,36
Microempresa	Dcuero Export S.A.S.	94 770,57
	Banglery S.A.	73 449,86
	Centro de Estudios Logos S.A. (Logosa)	67 233,23
	Valmisu S.A.S.	62 877,56

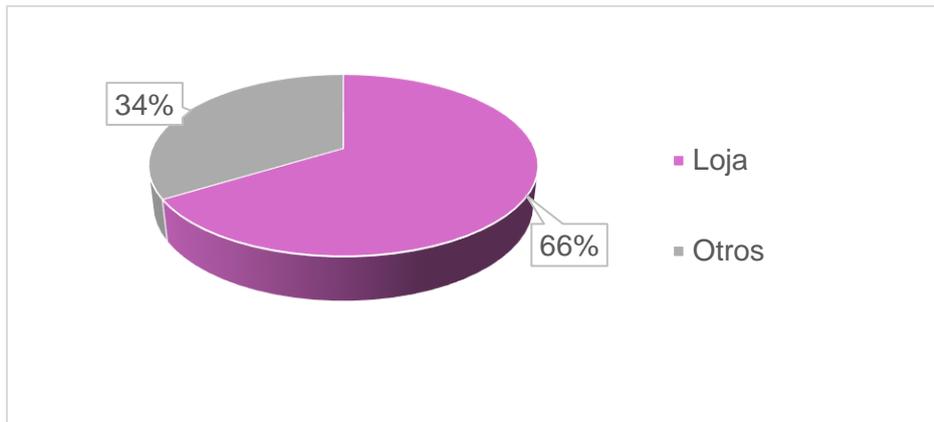
*Nota.* Datos tomados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. <https://n9.cl/zhe9b>

### 6.1.8 Número de negocios activos en la provincia de Loja

Para la cuantificación de los negocios activos en la provincia de Loja se lo hizo por cada cantón que realizan la actividad y el número de habitantes de cada uno de acuerdo con el censo 2022, así como se muestra en el Anexo A. En la Figura 5 se presenta el porcentaje de negocios en la provincia de Loja, en donde se puede apreciar que existe un mayor número de participantes en el cantón de Loja con un 66,20 %; esto se debe principalmente a que tiene una mayor densidad de población que el resto de los cantones representando el 51,51 % de toda la población de la provincia.

**Figura 5**

*Porcentaje de negocios en la provincia de Loja*



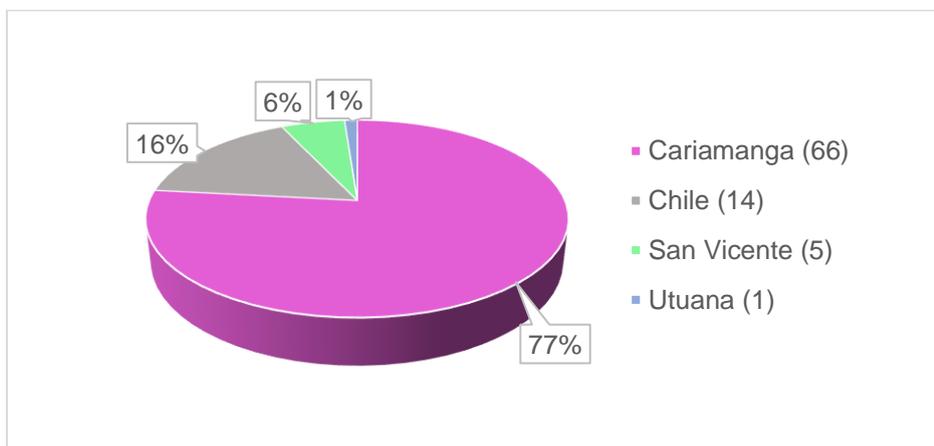
*Nota.* Datos tomados del SRI

### **6.1.9 Número de negocios activos en el cantón Calvas**

Hasta el 2023, en el cantón Calvas hay un total de 86 negocios que realizan la actividad de venta al por menor de prenda de vestir y peletería, según datos del SRI, y estos se encuentran divididos en las diferentes parroquias como muestra la Figura 6, en donde se aprecia que existe una mayor participación en las parroquias centrales del cantón, debido a que es la zona de mayor circulación de personas.

**Figura 6**

*Porcentaje de negocios activos en el cantón Calvas*



*Nota.* Datos tomados del SRI

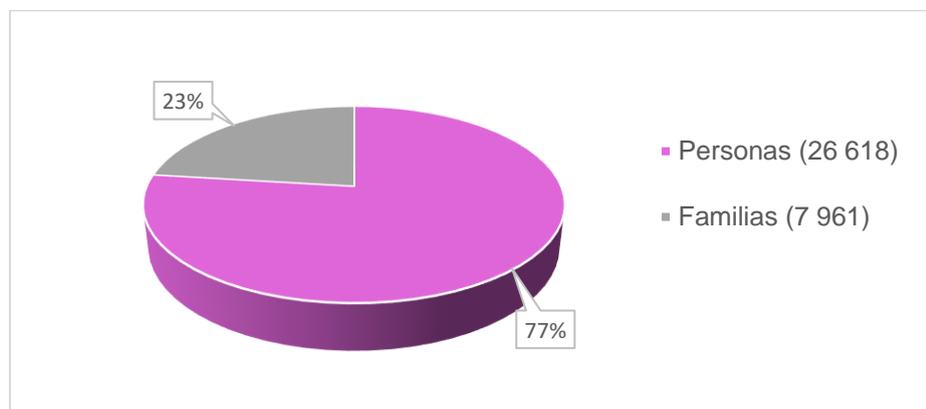
### **6.1.10 Perfil del cliente y su cuantificación**

La actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería es aquella que vende el producto terminado directamente con el cliente, en este caso es la venta de ropa como: camisas, camisetas, faltas, entre otros. En este caso los clientes potenciales son las personas y familias del cantón Calvas. La Figura 7 presenta la cuantificación de los clientes potenciales, en donde se revela que la demanda no es óptima, ya que existen más

competencia. Además, los hábitos de compra de las personas es otro factor debido a que tienden a comprar por lo menos una prenda cada mes.

**Figura 7**

*Cuantificación de los clientes*



## 6.2 Objetivo 2: Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas

### 6.2.1 Factores clave de éxito

Después de haber realizado la revisión bibliográfica se ha podido determinar los factores clave de éxito de la actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados entre los cuales están: abastecimiento de mercadería, rentabilidad, infraestructura, servicio al cliente y publicidad. En la Tabla 8 se presenta la razón de cada uno.

**Tabla 7**

*Factores clave de éxito*

Factores Clave de Éxito	Detalle	Sustento Teórico
Abastecimiento de mercadería	Este factor es importante debido a que el cliente requiere tener a su disposición un buen rango de opciones entre las que poder elegir en cuento a la gama de productos, precios, tallas, diseños ente otros.	(Benítez et al, 2011)
Rentabilidad	La rentabilidad es un factor importante, ya que mide la eficacia en la generación de ganancias a partir de sus recursos. También es fundamental para el éxito y la continuidad de cualquier negocio.	(Henar, 2016)

Factores Clave de Éxito	Detalle	Sustento Teórico
Servicio al Cliente	El servicio al cliente es un aspecto valorado en este sector, debido a que tiene que ver especialmente con la capacidad, eficacia, implicación y actitudes mostradas por el vendedor al momento de vender el producto, así como con el margen de intimidad y libertad otorgada por los clientes	(Benítez et al, 2011)
Publicidad	Es un factor fundamental en el sector, brinda información sobre la oferta del producto a los clientes, también para persuadir al consumidor cuando la competencia ofrece productos similares, ya que una publicidad y promociones atrayente hace que las masas consuman más y haya una mayor demanda del producto.	(Camino, 2014)

### 6.2.2 Indicador que permite medir el factor clave de éxito: Abastecimiento de mercadería

El abastecimiento de mercancías es un factor clave, ya que asegura la continuidad del negocio debido a que es la fuente principal de ingresos. En la Tabla 9 se presenta de manera detallada cada uno de los indicadores a utilizar.

**Tabla 8**

*Indicadores para medir el abastecimiento de mercadería*

Tipo de Indicador	Indicador	Objetivo	Unidades de Medida	Formula
Financiero	Rotación del Inventario	Mide el número de veces que el negocio se abastece de existencias	N. de veces	$\frac{\text{Costo de mercancías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$
	Días del inventario a mano	Indica el número de días que dispone de inventario para vender	N. de días	$\frac{365}{\text{Rotación del Inventario}}$
No financiero	Ventas por metro cuadrado	Mide la eficiencia del espacio de ventas	Valor monetario	$\frac{\text{Ventas mensuales}}{\text{Total metros cuadrados del local}}$
	Antigüedad del inventario	Mide el porcentaje de mercadería dañada	Porcentaje	$\frac{\text{Valor de inventario dañado u obsoleto}}{\text{Valor del inventario}}$

### 6.2.3 Indicador que permite medir el factor clave de éxito: Rentabilidad

La rentabilidad tiene es fundamental en un negocio, ya que asegura la sostenibilidad financiera al cubrir costos operativos y permitir reinvertir. Una empresa rentable puede atraer

inversores, adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y mantener su estabilidad durante crisis económicas. Además, facilita la gestión eficiente de inventarios. En la Tabla 10 muestra de manera detallada los indicadores a utilizar.

**Tabla 9**

*Indicadores para medir la rentabilidad*

Tipo de Indicador	Indicador	Objetivo	Unidades de Medida	Formula
Financiero	ROA	Mide el rendimiento frente al activo total	Porcentaje	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activo}}$
	ROE	Mide el rendimiento frente al patrimonio	Porcentaje	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de patrimonio}}$
No financiero	Tasa de conversión	Mide el porcentaje de personas que visitaron el negocio y se convirtieron en compradores	Porcentaje	$\frac{\text{Personas que compran al día}}{\text{Personas que ingresan al día}}$

#### **6.2.4 Indicador que permita medir el factor clave de éxito: Servicio al cliente**

El servicio al cliente es un factor clave para este sector debido a que es un elemento estratégico que puede afectar a la imagen del negocio, la fidelidad de los clientes y una ventaja competitiva en el mercado. En la Tabla 11 se presenta de manera detallada el indicador.

**Tabla 10**

*Indicadores para medir la satisfacción del cliente*

Tipo de Indicador	Indicador	Objetivo	Unidades de Medida	Formula
No financiero	Índice de satisfacción del cliente	Mide la satisfacción del consumidor frente a las compras realizadas	Porcentaje	$\frac{\text{Devolución de ventas mensuales}}{\text{Ventas mensual}}$
	Ventas por hora	Mide las ventas por hora en un tiempo determinado	N. de ventas	$\frac{\text{N. ventas en el día}}{\text{Horas de atención}}$
	Promedio de clientes inconformes	Mide el promedio de clientes inconformes con el servicio	Porcentaje	$\frac{\text{N. de reclamos al mes}}{\text{N. de clientes al mes}}$
	Promedio de devoluciones	Controla la calidad de los productos recibidos	Porcentaje	$\frac{\text{N. de devoluciones al mes}}{\text{N. de clientes al mes}}$

#### **6.2.5 Indicador que permita medir el factor clave de éxito: Publicidad**

La publicidad permite dar a conocer el producto a las personas y así poder generar

más ventas, esto ayuda al crecimiento del negocio. Para esto se ha utilizado el indicador de: efectividad de la publicidad. En la Tabla 12 se detalla el indicador.

**Tabla 11**

*Indicador para medir la publicidad*

<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Unidades de Medida</b>	<b>Formula</b>
No financiero	Porcentaje de inversión en publicidad	Mide el porcentaje del total de costos están destinados a la publicidad	Porcentaje	$\frac{\text{Inversión en publicidad}}{\text{Total costos y gastos}}$

### **6.3 Objetivo 3: Determinar las estadísticas y los promedios de la industria de la actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas con información primaria y secundaria.**

Para dar cumplimiento con el objetivo 3, se aplicó encuestas a 26 negocios dedicados a la actividad venta al por menor de prendas de vestir y peletería del cantón Calvas; en donde se obtuvo resultados financieros y no financieros del sector; los cuales ayudaron, junto con los indicadores, a poder determinar las estadísticas y los promedios de la industria.

Los datos obtenidos se los agrupó de acuerdo con el cuadro de mando integral. Cabe destacar que para los datos se aplicó la técnica *winsorizing*, los resultados de la encuesta y los indicadores se encuentran en los Anexos E y F.

#### **6.3.1 Tabulación de resultados**

Una vez aplicada la encuesta se obtuvo datos financieros y no financieros los cuales se los agrupó por las siguientes perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y capacidad, para posteriormente tabular he interpretar. Por razones de confidencialidad no se presenta el nombre de los negocios.

**6.3.1.1 Perspectiva financiera.** Dentro de esta perspectiva se ha tomado en cuenta lo siguiente: activo, patrimonio, ingresos, costos y gastos, utilidad, ventas mensuales, devoluciones mensuales, inversión en publicidad y el abastecimiento de mercadería durante el año; los mismos que fueron tabulados y se determinó los promedios de la industria, así como se muestra en la Tabla 13 y 14.

En la Tabla 13 se evidencia que el sector objeto de estudio tiene en promedio un monto de activos de \$39 915,38. Esto se debe a que disponen de un mayor volumen de inventario y cuentan con un financiamiento propio (patrimonio) de \$41 653,85. En lo que respecta a los ingresos para el 2023, estos fueron en promedio de \$13 417,31; mientras que en los costos y gastos del mismo período fueron en promedio de \$8 578,85. Se determinó que los ingresos superan a los costos; por ende, no presenta una pérdida, ya que los negocios obtienen una utilidad promedio de \$4 838,46.

**Tabla 12***Perspectiva financiera*

<b>Informante</b>	<b>Activos (\$)</b>	<b>Patrimonio (\$)</b>	<b>Ingresos 2023 (\$)</b>	<b>Costos y gastos 2023 (\$)</b>	<b>Utilidad (\$)</b>
1	7 000,00	5 000,00	10 000,00	5 000,00	5 000,00
2	30 000,00	200 000,00	23 000,00	15 000,00	8 000,00
3	3 000,00	1 000,00	500,00	300,00	200,00
4	10 000,00	8 000,00	3 000,00	1 000,00	2 000,00
5	8 000,00	2 000,00	1 750,00	1 700,00	50,00
6	7 000,00	3 000,00	1 300,00	1 200,00	100,00
7	15 000,00	8 000,00	22 200,00	15 000,00	7 200,00
8	10 000,00	15 000,00	2 000,00	1 300,00	700,00
9	3 500,00	1 000,00	2 500,00	1 500,00	1 000,00
10	15 000,00	5 000,00	7 000,00	5 000,00	2 000,00
11	8 000,00	5 000,00	5 000,00	3 000,00	2 000,00
12	15 000,00	12 000,00	8 000,00	1 200,00	6 800,00
13	8 000,00	5 000,00	5 000,00	1 200,00	3 800,00
14	1 650,00	1 000,00	600,00	150,00	450,00
15	5 000,00	3 000,00	7 000,00	3 000,00	4 000,00
16	10 000,00	5 000,00	3 000,00	1 000,00	2 000,00
17	1 650,00	1 000,00	3 000,00	2 500,00	500,00
18	50 000,00	200 000,00	30 000,00	25 000,00	5 000,00
19	15 000,00	8 000,00	4 000,00	2 000,00	2 000,00
20	25 000,00	15 000,00	8 000,00	3 000,00	5 000,00
21	30 000,00	25 000,00	20 000,00	15 000,00	5 000,00
22	280 000,00	237 500,00	50 000,00	40 000,00	10 000,00
23	280 000,00	237 500,00	35 000,00	15 000,00	20 000,00
24	160 000,00	50 000,00	80 000,00	50 000,00	30 000,00
25	15 000,00	10 000,00	5 000,00	2 000,00	3 000,00
26	25 000,00	20 000,00	12 000,00	12 000,00	-
<b>Promedio</b>	<b>39 915,38</b>	<b>41 653,85</b>	<b>13 417,31</b>	<b>8 578,85</b>	<b>4 838,46</b>

En la Tabla 14 se evidencia que en promedio los negocios se abastecen de mercadería por un valor de \$11 016,35 durante todo el año, generando ventas mensuales de \$1 951,73; con devoluciones promedio de \$25,00 al mes. Por otro lado, los locales invierten en publicidad un promedio \$212,12 al año, destinado principalmente para días festivos.

**Tabla 13***Perspectiva financiera*

Informante	Abastecimiento de mercadería durante el año (\$)	Ventas mensuales (\$)	Devoluciones mensuales (\$)	Inversión en publicidad (\$)
1	7 000,00	1 000,00	-	200,00
2	40 000,00	5 500,00	-	120,00
3	600,00	600,00	-	-
4	1 000,00	200,00	100,00	200,00
5	4 500,00	250,00	137,50	100,00
6	3 000,00	500,00	40,00	100,00
7	7 000,00	600,00	50,00	75,00
8	2 000,00	500,00	-	50,00
9	700,00	62,50	55,00	70,00
10	412,50	62,50	30,00	50,00
11	600,00	400,00	-	100,00
12	3 500,00	1 300,00	100,00	-
13	5 500,00	600,00	-	100,00
14	412,50	300,00	-	-
15	3 000,00	800,00	-	-
16	2 000,00	600,00	-	-
17	5 000,00	400,00	-	100,00
18	38 000,00	3 000,00	-	300,00
19	700,00	1 500,00	-	100,00
20	1 500,00	1 500,00	-	100,00
21	18 000,00	3 500,00	137,50	1 000,00
22	47 500,00	8 000,00	-	1 000,00
23	35 000,00	3 500,00	-	600,00
24	47 500,00	8 000,00	-	1 000,00
25	10 000,00	8 000,00	-	-
26	2 000,00	70,00	-	150,00
<b>Promedio</b>	<b>11 016,35</b>	<b>1 951,73</b>	<b>25,00</b>	<b>212,12</b>

**6.3.1.2 Perspectiva del cliente.** En esta sección se ha considerado lo siguiente: las horas de atención, personas que ingresan diariamente, los reclamos que presentan al mes y número de devoluciones mensuales.

En la Tabla 15 se puede observar que, en promedio los negocios encuestados tienen un horario de atención de 7,73 horas diarias, durante el cual ingresan 17,50 personas por día. Además, registra un promedio de reclamos de 2,42 al mes y 1,35 devoluciones. La mayoría de los locales no presentan ningún problema, ya que cuentan con una buena atención al cliente y una política de no aceptar devoluciones una vez el producto haya salido del local.

**Tabla 14***Perspectiva del cliente*

<b>Informante</b>	<b>Horas de atención</b>	<b>Personas que ingresan diariamente</b>	<b>Reclamos mensuales</b>	<b>Número de devoluciones mensuales</b>
1	8	10,00	4,00	-
2	8	70,00	-	-
3	6	3,00	-	-
4	8	15,00	3,00	3,00
5	7	20,00	3,00	7,00
6	8	20,00	-	3,00
7	9	20,00	20,00	10,00
8	8	18,00	2,00	-
9	7	25,00	5,00	4,00
10	7	15,00	2,00	2,00
11	8	10,00	2,00	-
12	7	8,00	-	2,00
13	8	8,00	-	-
14	7	5,00	-	-
15	9	10,00	-	-
16	8	6,00	-	-
17	7	20,00	-	-
18	8	20,00	-	-
19	8	10,00	-	-
20	8	25,00	-	-
21	7	15,00	2,00	4,00
22	6	8,00	-	-
23	9	14,00	10,00	-
24	9	50,00	10,00	-
25	8	15,00	-	-
26	8	15,00	-	-
<b>Promedio</b>	<b>7,73</b>	<b>17,50</b>	<b>2,42</b>	<b>1,35</b>

**6.3.1.3 Perspectiva de procesos internos.** En este apartado se analizó el inventario inicial y final del 2023, el inventario actual, inventario dañado u obsoleto, el número de ventas realizadas y número de productos comprados a diario.

En la Tabla 16 se puede apreciar que, en enero del 2023 el inventario inicial de los negocios fue en promedio de \$17 056,54. Para diciembre del mismo año, el inventario promedio disminuyó a \$10 759,62; y actualmente es de \$16 145,96. Además, se presenta un promedio de \$388,85 en mercadería dañada u obsoleta, lo que representa una pérdida irrecuperable para los negocios. Por otro lado, los locales en promedio generan 13,77 ventas al día, de los cuales las personas compran 10,13 productos al día.

**Tabla 15***Perspectiva de procesos internos*

Informante	Inventario inicial 2023 (\$)	Inventario final 2023 (\$)	Inventario actual (\$)	Inventario dañado u obsoleto (\$)	Número de ventas diarias	Número de productos comprados a diario
1	8 000,00	5 000,00	10 000,00	200,00	8,00	8,00
2	30 000,00	20 000,00	30 000,00	300,00	20,00	19,75
3	985,00	800,00	887,50	200,00	3,00	3,00
4	2 500,00	2 000,00	1 700,00	250,00	20,00	13,00
5	6 000,00	5 500,00	5 820,00	230,00	30,00	16,00
6	3 000,00	2 000,00	3 000,00	300,00	5,00	15,00
7	13 000,00	10 000,00	14 000,00	2 500,00	10,00	10,00
8	3 000,00	2 500,00	2 000,00	100,00	8,00	8,00
9	1 000,00	725,00	887,50	30,00	20,00	18,00
10	8 000,00	2 000,00	6 000,00	-	10,00	10,00
11	50 000,00	3 000,00	7 000,00	100,00	6,00	6,00
12	17 000,00	7 000,00	22 000,00	300,00	52,50	7,00
13	8 000,00	6 000,00	8 000,00	-	5,00	4,00
14	985,00	725,00	1 000,00	-	3,00	3,00
15	3 000,00	2 000,00	5 000,00	-	4,00	8,00
16	3 500,00	3 000,00	3 500,00	-	4,00	4,00
17	8 000,00	1 000,00	1 000,00	-	12,00	12,00
18	55 000,00	40 000,00	58 000,00	500,00	15,00	15,00
19	10 000,00	7 000,00	12 000,00	-	3,00	3,00
20	17 000,00	12 000,00	22 000,00	-	19,00	19,00
21	27 000,00	15 000,00	30 000,00	1 000,00	10,00	10,00
22	58 750,00	45 250,00	59 500,00	500,00	10,00	6,00
23	35 000,00	28 000,00	39 000,00	1 000,00	15,00	12,00
24	58 750,00	45 250,00	59 500,00	2 500,00	52,50	19,75
25	14 000,00	13 000,00	16 000,00	-	6,00	7,00
26	2 000,00	1 000,00	2 000,00	100,00	7,00	7,00
<b>Promedio</b>	<b>17 056,54</b>	<b>10 759,62</b>	<b>16 145,96</b>	<b>388,85</b>	<b>13,77</b>	<b>10,13</b>

**6.3.1.4 Perspectiva capacidad.** En esta perspectiva, se analizó el tamaño del local, el cual es en promedio de 44,71 metros cuadrados, de los cuales 33,17 metros cuadrados están destinados para la mercadería que se va a vender, así como se puede apreciar en la Tabla 17.

**Tabla 16***Perspectiva capacidad*

<b>Informante</b>	<b>Metros cuadrados del local</b>	<b>Metros cuadrados del local destinados para el inventario</b>
1	100,00	87,50
2	118,00	87,50
3	9,00	9,00
4	50,00	40,00
5	118,00	80,00
6	100,00	50,00
7	72,00	55,00
8	6,00	3,00
9	5,00	2,25
10	5,00	3,00
11	40,00	35,00
12	7,00	7,00
13	72,00	50,00
14	15,00	6,00
15	20,00	20,00
16	20,00	17,00
17	14,00	14,00
18	80,00	60,00
19	50,00	40,00
20	11,52	10,00
21	5,00	2,25
22	64,00	45,00
23	112,00	75,00
24	50,00	45,00
25	10,00	10,00
26	9,00	9,00
<b>Promedio</b>	<b>44,71</b>	<b>33,17</b>

En la Tabla 18 se presenta un resumen de todas las perspectivas antes mencionadas, mostrando los negocios que están por encima y debajo del promedio. Se puede apreciar que más del 50 % de los negocios están por debajo del promedio. Sin embargo, esto no implica que estén en situación desfavorable, ya que hay parámetros como las devoluciones y los reclamos, en los cuales estar por debajo indica que cuentan con una buena atención y productos de calidad.

**Tabla 17***Resumen de las perspectivas*

Variable	Promedio	Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio	
		Nro.	%	Nro.	%
<b>Perspectiva Financiera</b>					
Activo (\$)	39 915,38	4	15	22	85
Patrimonio (\$)	41 653,85	5	19	21	81
Ingresos (\$)	13 417,31	7	27	19	73
Costos y gastos (\$)	8 578,85	8	31	18	69
Utilidad (\$)	4 838,46	10	38	16	62
Ventas mensuales (\$)	1 951,73	7	27	19	73
Devoluciones mensuales (\$)	25,00	8	31	18	69
Inversión en publicidad (\$)	212,12	5	19	21	81
Abastecimiento de mercadería durante el año (\$)	11 016,35	6	23	20	77
<b>Perspectiva del Cliente</b>					
Nro. de devoluciones mensuales	1,35	8	31	18	69
Personas que ingresan diariamente	16,35	10	38	16	62
Reclamos mensuales	2,04	7	27	19	73
Horas de atención	7,73	17	65	9	35
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>					
Inventario inicial (\$)	17 056,54	7	27	19	73
Inventario final (\$)	10 759,62	8	31	18	69
Inventario actual (\$)	16 145,96	8	31	18	69
Inventario dañado u obsoleto (\$)	388,85	6	23	20	77
Número de productos comprados a diario	10,13	10	38	16	62
Nro. de ventas diarias	13,77	9	35	17	65
<b>Perspectiva Capacidad</b>					
Metros cuadrados del local	44,71	12	46	14	54
Metros cuadrados destinados al inventario	33,17	13	50	13	50

**6.3.2 Indicadores financieros y no financieros en función de cada factor clave**

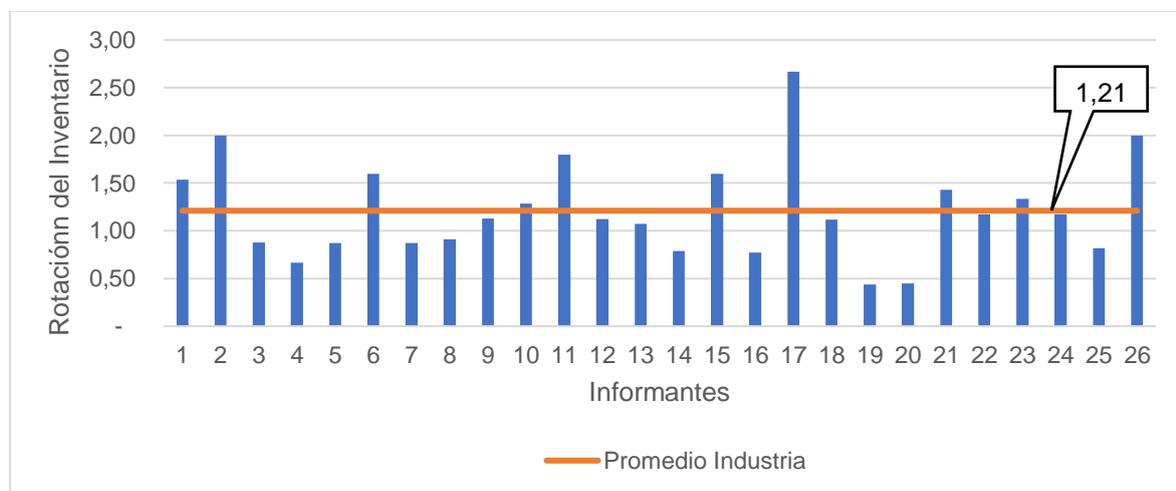
En la aplicación de los indicadores estos se los aplicó tomando los datos de las perspectivas antes mencionadas y se lo realizo en base a cada factor clave.

**6.3.1.1 Abastecimiento de mercadería.** En este factor clave se aplicó los indicadores financieros de rotación del inventario y días del inventario a mano, mientras que en los no financieros tenemos las ventas por metro cuadrado y la antigüedad del inventario.

En la Figura 8 se puede apreciar la rotación del inventario. Para este cálculo, se ha considerado el costo de mercadería vendida, que se obtuvo sumando el inventario inicial más el abastecimiento de mercadería y menos el inventario final dividido para el inventario promedio que es el inventario inicial más el final, y dividiendo el resultado entre dos. Este indicador muestra el número de veces que rota el inventario en el año, lo cual da un promedio de 1,21 veces.

**Figura 8**

*Rotación del inventario*



Mientras que, para saber en días, se divide los 365 días del año por el costo de mercaderías, obteniendo un resultado de 361,25 días. Al no ser productos perecibles estos no necesitan de una rotación constante, permitiendo una mayor flexibilidad en la gestión del inventario, así como se muestra en la Figura 9.

**Figura 9**

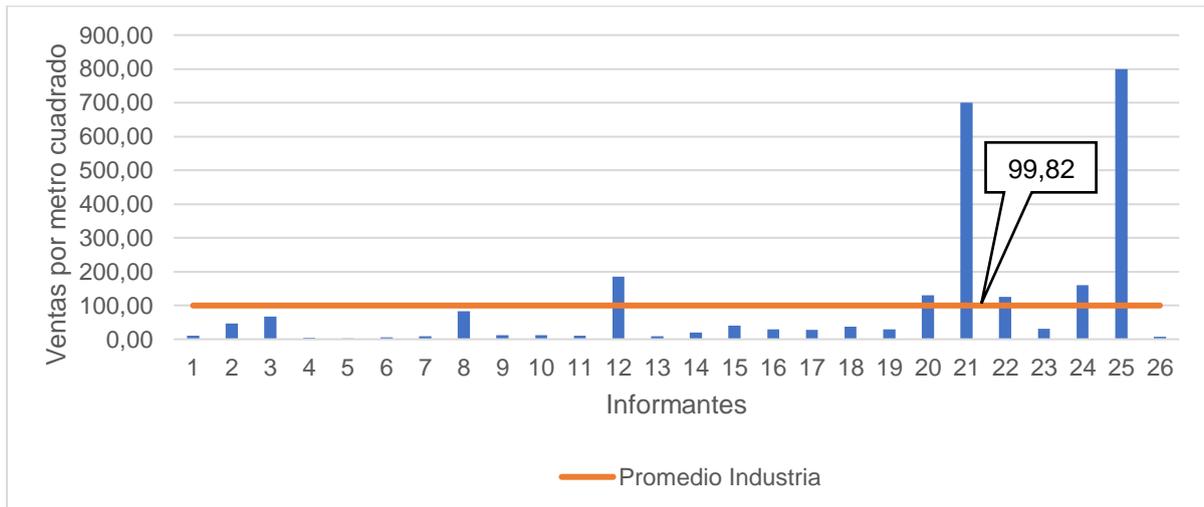
*Días del inventario en mano*



En las ventas por metro cuadrado, se consideraron las cuentas de ventas mensuales y el tamaño del local. Este indicador muestra cuantas ventas realizan al mes por cada metro cuadrado del local en el cual en promedio se obtiene 99,82 ventas por metro cuadrado. Del total de los informantes, el 23 % negocios están por encima de este resultado mientras que el 77 % están por debajo, así como se presenta en la Figura 10.

**Figura 10**

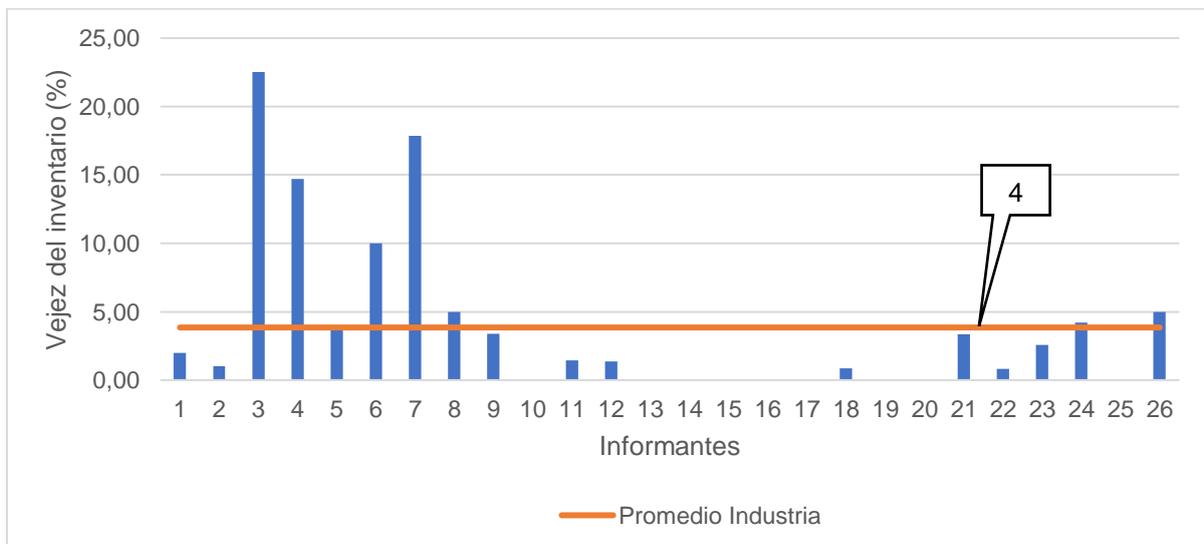
*Ventas por metro cuadrado*



En la Figura 11 se puede apreciar la antigüedad del inventario que determina el porcentaje de mercadería que se daña, del inventario total el 4 % es mercadería dañada. Además, el 73 % de los negocios encuestados se encuentran por debajo del promedio, lo cual indica que cuentan con una buena gestión de su inventario, ya que el inventario dañado u obsoleto representa una pérdida para el negocio.

**Figura 11**

*Antigüedad del inventario*

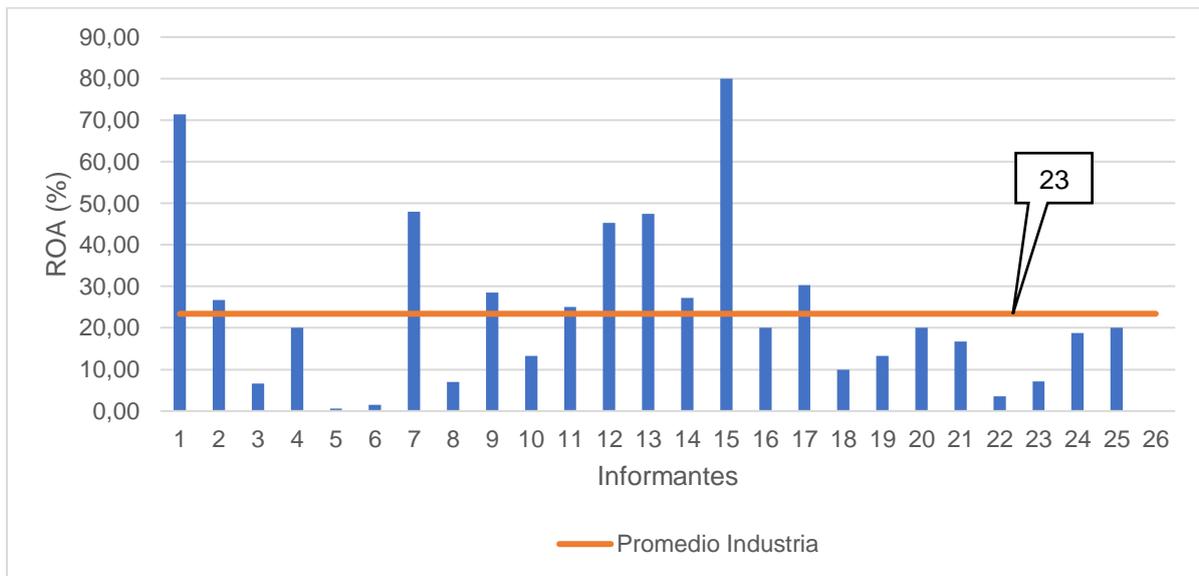


**6.3.1.2 Rentabilidad.** Para la rentabilidad se ha tomado los indicadores del ROA, ROE y la tasa de conversión.

En la Figura 12 se presenta el indicador del ROA. Para el cálculo, se tomó la utilidad neta frente al total de activos de los negocios encuestado. Esto permite conocer si los activos están siendo utilizados de manera eficiente para generar ingresos. En promedio, por cada dólar invertido en activos, se genera 23 centavos de utilidad en el cual el 38 % de los informantes se encuentran por encima del promedio de la industria.

**Figura 12**

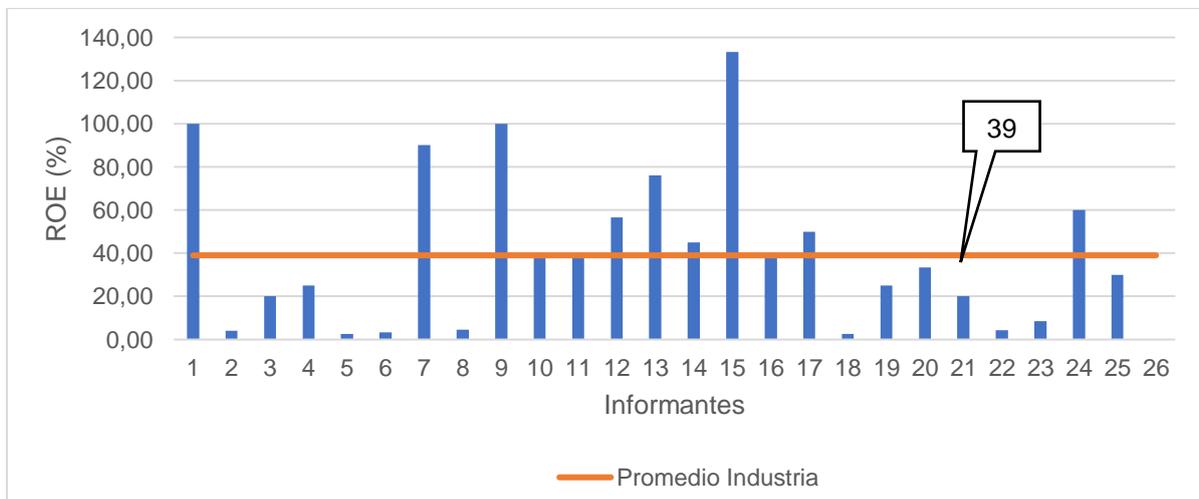
ROA



Por otro lado, en la Figura 13 se puede apreciar el ROE, que se obtiene dividiendo la utilidad neta para el patrimonio total. En promedio, por cada dólar del patrimonio, se obtiene 39 centavos de beneficios. Del total de los negocios encuestados, el 46 % se encuentran por encima del promedio.

**Figura 13**

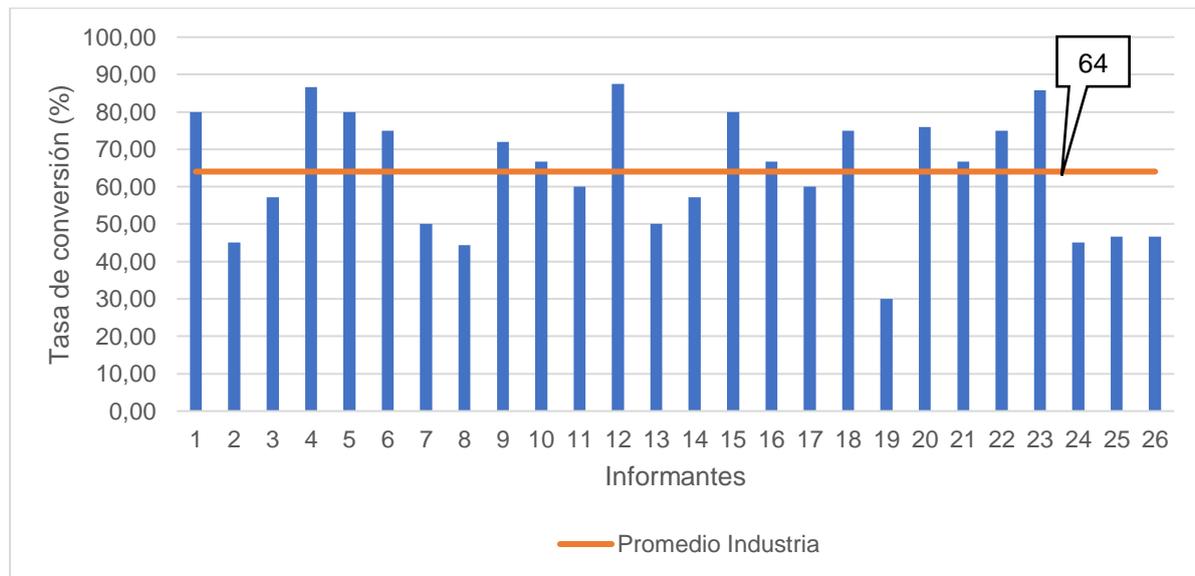
ROE



En el caso de la tasa de conversión, esta indica cuantas personas se convirtieron en clientes. En promedio, el 64 % de los visitantes convirtiéndose en compradores. Del total de informantes, el 54 % de los encuestados se encuentran por encima, lo que indica una eficacia en las estrategias de captación, demostrando una capacidad para transformar visitas en ventas efectivas, así como se muestra en la Figura 14.

**Figura 14**

*Tasa de conversión*



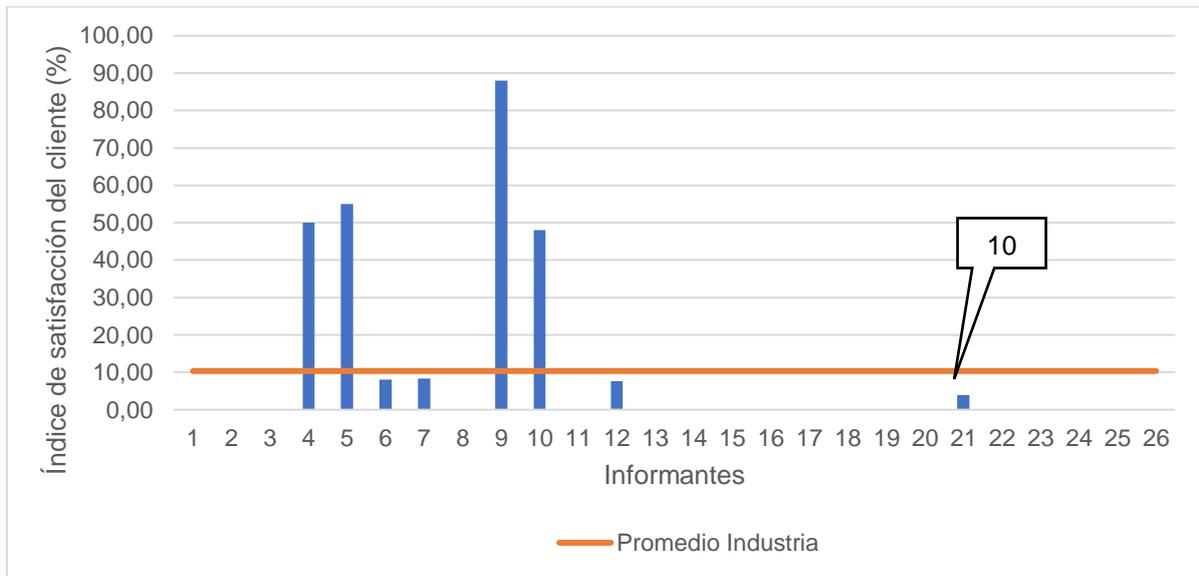
**6.3.1.3 Servicio al cliente.** Para este factor se ha considerado los siguientes indicadores que ayudaron a determinar la adecuada atención a los clientes y la calidad de los productos. Estos son:

- Índice de satisfacción del cliente.
- Ventas por hora.
- Promedio de clientes inconformes.
- Promedio de devoluciones.

En la Figura 15 se muestra el índice de satisfacción del cliente, que se calcula a partir del número de devoluciones mensuales en relación con las ventas mensuales. Un promedio alto hace referencia que los clientes no se encuentran conformes con el producto. En promedio, el 10 % de las ventas presenta devoluciones. Sin embargo, el 82 % de los negocios encuestados muestra que están por debajo del promedio, lo que indica que los clientes se encuentran conformes con el producto. Esto también se debe a que muchos de los locales cuentan con la política de no aceptar las devoluciones una vez el producto sale.

**Figura 15**

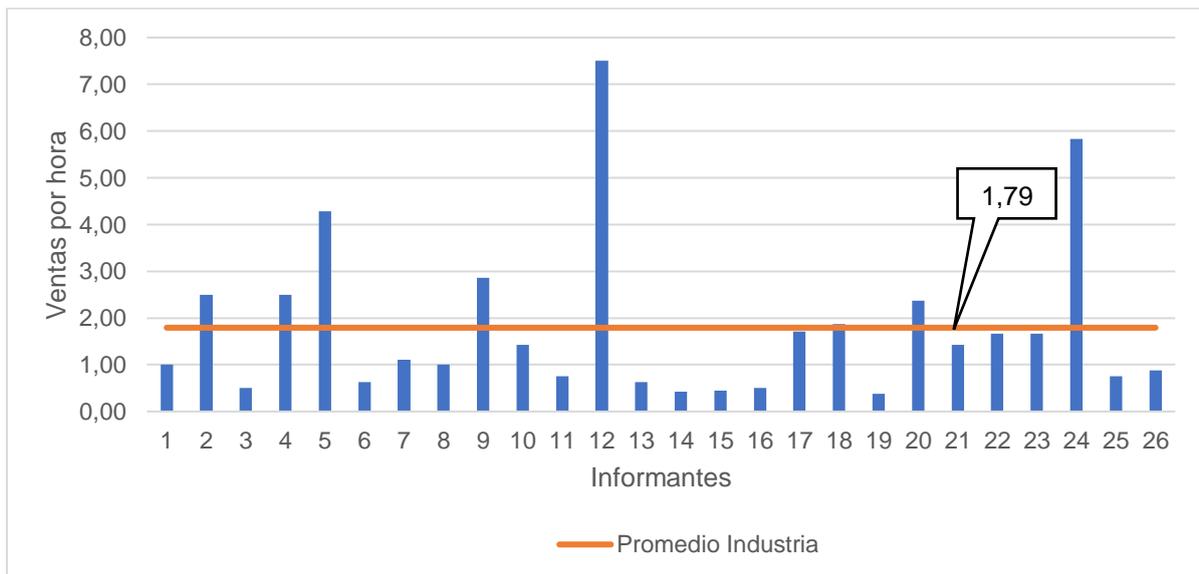
*Índice de satisfacción del cliente*



En la Figura 16 se muestra las ventas por hora, que indica el número de ventas que se realiza por cada hora de atención. En promedio se realizan 1,79 ventas por cada hora, y el 69 % de los informantes generan menos ventas. Esto se debe principalmente por la ubicación, ya que la accesibilidad y visibilidad de los locales influye en la cantidad de ventas realizadas.

**Figura 16**

*Ventas por hora*

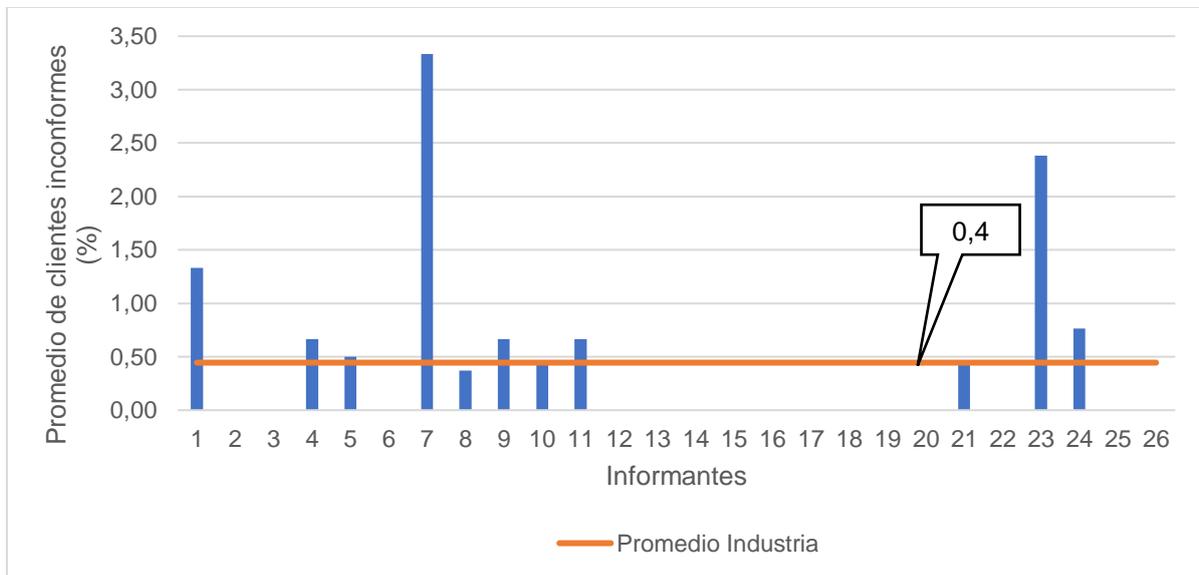


Por otro lado, en la Figura 17 se presenta el promedio de clientes inconformes, así mismo como el índice de satisfacción al cliente. Un resultado alto indica que los clientes están inconformes con la atención. En promedio, el 0,4 % de los negocios presenta problemas en este aspecto, y el 69 % de los locales se encuentran por debajo del promedio. Esto sugiere

que la mayoría de los negocios no tienen problemas en la atención al cliente.

### Figura 17

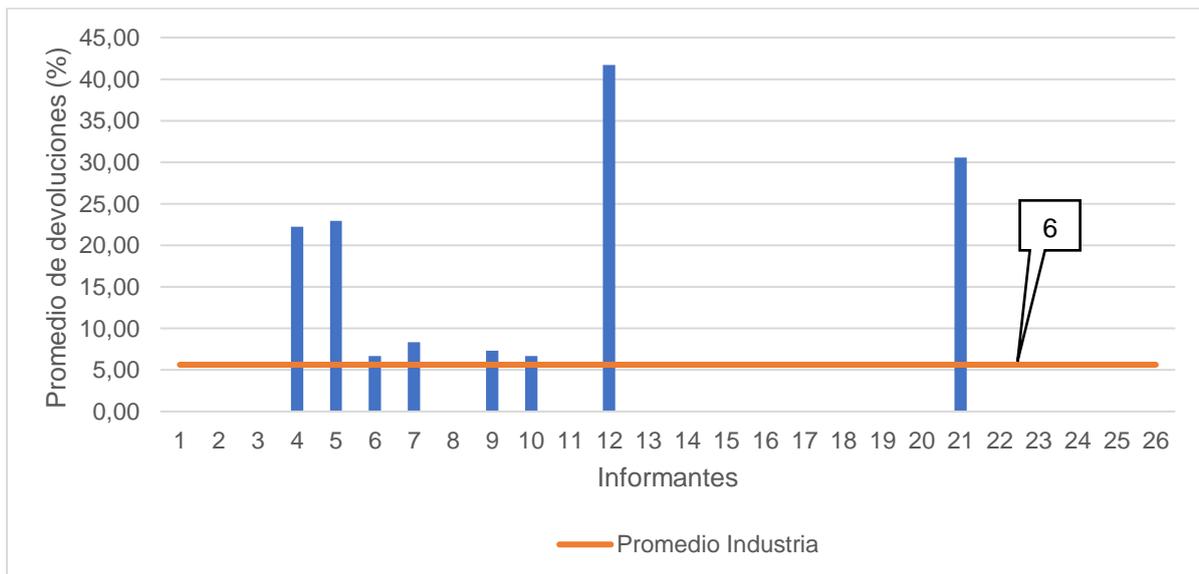
Promedio de clientes inconformes



Por último, en la Figura 18 se presenta el promedio de devoluciones, esto ayuda a controlar la calidad de los productos recibidos. En promedio el 6 % presentan problemas con el producto recibido, y el 69 % de los locales se encuentran por debajo del promedio. Esto indica que no tienen problemas con el producto.

### Figura 18

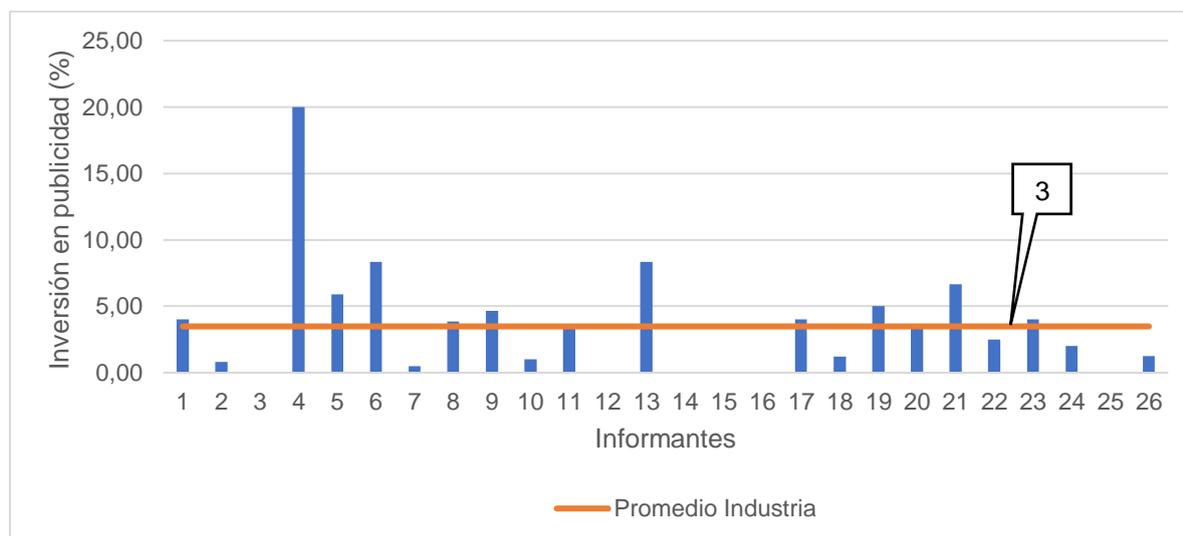
Promedio de devoluciones



**6.3.1.4 Publicidad.** En la Figura 19 se presenta el porcentaje de inversión en publicidad. Se puede apreciar que en promedio del total de los costos y gastos el 3 % representa lo que está invertido en la publicidad en el que la mitad de los negocios están por debajo del resultado esto se debe a que los negocios no invierten mucho en publicidad.

**Figura 19**

*Porcentaje de inversión en publicidad*



Por último, en la Tabla 19 se presenta un resumen de los resultados obtenidos de cada indicador, mostrando los negocios que están sobre y bajo el promedio. Se aprecia que, en algunos indicadores, la mayoría de los negocios encuestados tiene un nivel superior al promedio

**Tabla 18**

*Resumen de los indicadores*

Indicador	Promedio	Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio	
		Nro.	%	Nro.	%
<b>Abastecimiento de Mercadería</b>					
Rotación del inventario	1,21	10	38	16	62
Días del inventario a mano	361,25	10	38	16	62
Ventas por metro cuadrado	99,82	6	23	20	77
Vejez del inventario (%)	4	7	27	19	73
<b>Ubicación</b>					
ROA (%)	23	10	38	16	62
ROE (%)	39	12	46	15	58
Tasa de conversión (%)	64	14	54	12	46
<b>Servicio al Cliente</b>					
Índice de satisfacción al cliente (%)	10	4	15	22	85

Indicador	Promedio	Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio	
		Nro.	%	Nro.	%
<b>Servicio al Cliente</b>					
Ventas por hora	1,79	8	31	18	69
Promedio de clientes inconformes (%)	0,4	10	38	16	62
Promedio de devoluciones (%)	6	8	31	18	69
<b>Publicidad</b>					
Porcentaje de inversión en publicidad (%)	3	13	50	13	50

## 7. Discusión

En la presente investigación se realizó un diagnóstico sectorial de la actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería del cantón Calvas. Se caracterizó al sector objeto de estudio para definir los factores clave de éxito, que fueron: abastecimiento de mercadería, rentabilidad, servicio al cliente y publicidad. Además, se establecieron los indicadores de acuerdo con cada factor clave y, por último, se determinó las estadísticas y promedios de la industria con información brindada por los encuestados.

En los resultados obtenidos del primer objetivo se caracterizó al sector objeto de estudio del cantón Calvas. Este análisis es comparable con la investigación realizada por la Corporación Financiera Nacional B.P. (2022), la cual estudió a la industria manufacturera, en donde se puede constatar que estos ofrecen una alta gama de productos y resalta la importancia de abastecerse a la tendencia y gustos del cliente al ser un sector altamente competitivo, esto les permite diferenciarse de la competencia. Las empresas de este sector se encuentran ubicadas en la provincia de Guayas y Pichincha, generando 7 312 plazas de empleo, de los cuales el 54 % corresponden a las empresas grandes.

Una vez caracterizado el sector, se definió los factores clave de éxito, cumplimiento con el objetivo 2. Se establecieron los indicadores de acuerdo con cada factor clave establecido, que fueron: el abastecimiento de la mercadería, rentabilidad, servicio al cliente y la publicidad. La investigación de Benítez et al. (2011) resalta la importancia de varios factores clave para competir en el mercado: la calidad y el abastecimiento de mercadería, esenciales para mantener una ventaja competitiva; la competencia, que motiva al negocio a mejorar y aumentar sus probabilidades de éxito; y la diferenciación y atención al cliente, que aportan un valor añadido. Así mismo, es crucial tener en cuenta la rentabilidad, ya que permite determinar si el negocio es financieramente viable.

Por último, para el objetivo 3 con la ayuda de las encuestas realizadas se aplicó los indicadores correspondientes. En el estudio de Sigcho (2024), en donde los negocios del cantón Loja presentaron una adecuada salud financiera debido a que muestra indicadores adecuados como son la liquidez, el endeudamiento y el rendimiento; mientras que en el resto de los indicadores de abastecimiento y compras a crédito los negocios del cantón Loja están en el promedio. En el caso de la eficiencia de las ventas y la inversión en la publicidad la mayoría de los negocios se encontraron por encima del promedio. En el caso de la presente investigación se obtuvo resultados relevantes en los indicadores del factor clave del servicio al cliente, ya que en la mayoría de los negocios cuentan con políticas apropiadas, buena atención y productos de calidad; sin embargo, en los indicadores para la rentabilidad, donde se tomó en cuenta el ROA, ROE y la tasa de conversión, más del 50 % de los negocios se encuentra por debajo del promedio, lo que indica que no cuentan con un adecuado rendimiento. En cuanto al abastecimiento de la mercadería, los negocios encuestados

presentan niveles superiores al promedio del sector, así mismo es el caso de la inversión en publicidad.

En la ejecución de la investigación se presentaron limitaciones las cuales dificultaron el estudio, una de las principales fue la recolección de la información debido a que muchos locales no colaboraron debido a la desconfianza, provocando un retraso en la ejecución del objetivo.

## **8. Conclusiones**

En la provincia de Loja, existen un total de 1 287 negocios registrados de acuerdo con el CIIU con el código G4771.11, la cual se define como la actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados. De estos el 6,68 % se encuentran en el cantón Calvas, lo cual corresponde a 86 locales donde 66 se encuentran ubicados en la parroquia de Cariamanga. Muchos de estos no cuentan con un registro detallado de su actividad económica. La demanda potencial es de 26 618 personas y 7 961 familias.

Los negocios dedicados a la venta al por menor de prendas de vestir y peletería, cuentan con 4 factores clave los cuales son: el abastecimiento de mercadería, rentabilidad, servicio al cliente y publicidad. Para medir cada factor, se determinaron indicadores 4 financieros y 8 no financieros, divididos según cada factor clave. Cabe mencionar que hay más factores para este sector; así mismo como indicadores; sin embargo, se han considerado estos como los más adecuados para el estudio realizado.

Los promedios del sector revelaron que en los indicadores para el factor clave del abastecimiento de mercadería los negocios se encuentran en un nivel considerable. Sin embargo, en la rentabilidad en el indicador del ROA este presenta que más del 50 % de los negocios se encuentran por debajo del promedio, esto se debe al gran volumen de inventario que manejan, al igual que el ROE presenta dificultades. En cuanto a la satisfacción de cliente, los indicadores no financieros aplicados revelan que en la mayoría de los negocios no presenta dificultades en la atención y calidad del producto. Por último, en la publicidad la mitad de los negocios encuestados no invierten mucho en publicidad.

## **9. Recomendaciones**

Dado que muchos negocios dedicados a esta actividad no cuentan con un registro detallado de su actividad económica, es fundamental que todos ellos mantengan sus cuentas en orden, también es importante contar con un presupuesto detallado, ya que esto les permite tener una buena gestión. Es por esta razón que es fundamental realizar un estudio de mercado detallado, ya que esto ayuda a conocer mejor las necesidades y preferencias de los clientes potenciales, permitiendo así diferenciarse de la competencia. Para los nuevos negocios, es recomendable considerar otras áreas en el cantón Calvas, puesto que en la parroquia de Cariamanga es donde existan más negocios. Por esta razón, es importante considerar otras parroquias con menos competencia.

Se recomienda tomar en cuenta los factores clave mencionados y a su vez aplicar los indicadores, ya que esto permite tener una mejor visión de la posición del negocio y mejorar las áreas donde existan dificultades. Esto ayudará a generar mayores ventas y así poder obtener un mejor rendimiento.

Se recomienda tomar en cuenta los promedios de la industria del sector, debido a que ayudan a tener un mejor panorama del sector, también permite conocer el estado de la oferta y la demanda. Además, en base a los resultados, se puede tomar decisiones informadas y estrategias comerciales.

## 10. Bibliografía

- AGControlSensor (s.f). *Indicadores Clave de Rendimiento* [Archivo PDF]. <https://acortar.link/w17Zna>
- Alvarado, A. y Loor, H. (2022). *Análisis de la implementación de indicadores KIP de atención al cliente para distribuidora Disprodelsa durante el periodo 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. <https://acortar.link/OOhWcS>
- Azkue, I. (14 de julio de 2023). *Comercio*. Enciclopedia Humanidades. <https://humanidades.com/comercio/>.
- Banco de Pichincha (7 de mayo de 2021). *¿Cómo se clasifican las empresas según su tamaño en Ecuador?* <https://lc.cx/360OU6>
- Banco Mundial (4 de abril de 2022). *Comercio*. <https://n9.cl/24a1e>
- Beltrán, A. y Casasbuenas, S. (2015). *Diseño de una metodología de diagnóstico sectorial*. [Tesis de pregrado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. <https://acortar.link/0hfJ8E>
- Benítez, E., Soriano, C., Cembrero, P., Gonzáles, J., Mora, S., Porcar, R., Pérez, J., Sánchez, J. y Prat, J. (2011). *Factores de éxito en el punto de venta de indumentaria* [Archivo PDF]. <https://acortar.link/3Or956>
- Caballero, M. (2021). Factores críticos de éxito para las empresas distribuidoras de insumos médicos. *Revista Ñeque*, 4(8), 40–54. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v4i8.44>
- Camino, J. (2014). *Estrategias de publicidad y su impacto en las ventas de la Empresa Repremarva en la ciudad de Ambato, durante el año 2012* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://acortar.link/EFug41>
- Carvajal, A. y Zambrano, E. (10 de octubre de 2023). *Desarrollo económico en Ecuador* [Archivo PDF]. <https://shre.ink/8gNh>
- Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación* [Archivo PDF]. <https://n9.cl/59de1>
- Centro Virtual de Aprendizaje [CCA]. (s.f.). *Calcular la tasa de crecimiento de la población total utilizando la fórmula de Crecimiento Poblacional Compuesto*. <https://lc.cx/RvDxkw>
- Cesar Amador (2022). *El Análisis PESTEL*. UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1. <https://lc.cx/dJZpsp>
- Coba, G. (16 de agosto de 2022). *El comercio impulsa el crecimiento de las ventas internas en Ecuador*. PREMCIAS. <https://lc.cx/aX-9uY>
- Condo, A., Inman, C., y Turner, R. (2001). *Diagnóstico del Sector Turismo en Panamá* [Archivo PDF]. <https://bdigital.binal.ac.pa/bdp/turismo.pdf>
- Córdova, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos (Segunda ed.)*. ECOE EDICIONES. <https://shre.ink/8gzW>

- Corporación Financiera Nacional B.P (2022). *Ficha Sectorial* [Archivo PDF]. <https://acortar.link/xLHSbV>
- Enciclopedia Significados (28 de agosto de 2022). *Qué son los Sectores*. <https://www.significados.com/sectores-economicos/>
- Equipo editorial Etecé (16 de julio de 2021). *Tipos de investigación*. Concepto <https://concepto.de/tipos-de-investigacion/>
- Equipo editorial Etecé (2 de febrero de 2023). *Comercio interior*. Concepto. <https://concepto.de/comercio-interior/>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. PEARSON EDUCACION. <https://acortar.link/TNsart>
- García, E. (2011). Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011- 2016. GCG: *revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 5(1), 112-141. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3720251>
- Gestión digital. (2019). *Los sectores de la economía*. Obtenido de *Gestión Digital*. Revista Gestión. <https://revistagestion.ec/cifras/los-sectores-de-la-economia>
- Godas, L. (2007). *La distribución: comercio mayorista y minorista*. El Sevier. <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-pdf-13101022>
- Guaraca, M. y Muñoz, M. (2022). *Comportamiento de las exportaciones del sector primario y análisis comparativo entre Ecuador, Perú y Colombia antes y después del COVID – 19 (periodo marzo 2019 – febrero 2020 y marzo 2020 – febrero 2021)* [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://lc.cx/Gezgar>
- Hamel y Prahalad (2005). *El Cuadro de Mando Integral*. ALTAIR. <https://acortar.link/bAeiBr>
- Henar, I. (2016). *El Marketing Sensorial en las Tiendas de Ropa* [Tesis de grado, Universidad de Valladolid]. <https://core.ac.uk/download/pdf/211100499.pdf>
- Hernández, V. (2014). *Diseño de estudios transversales. Metodología de la investigación, bioestadística y bioinformática en ciencias médicas y de la salud* (2ª ed.). McGraw-Hill Education. <https://lc.cx/02MuDs>
- Hilbert, J. (2016). *Diagnóstico sectorial maquinaria agrícola en la Argentina*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-INTA. <https://n9.cl/g6lwr>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2012). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas CIIU-4.0* [Archivo PDF]. <https://n9.cl/el1w>
- Jiménez, D. (27 de junio de 2014). *Sistema de Información Local*. Alcaldía del cantón Calvas <https://n9.cl/v5ohb>
- Jiménez, J. (2006). *Un análisis del sector automotriz y su modelo de la gestión en el suministro de las autopartes*. National Academies: <https://trid.trb.org/view/1100418>

- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. GESTIÓN 2000. <https://acortar.link/ghlwnV>
- López Giral, D., y Muñoz Navia, F. (2016). El comercio de servicios y el desarrollo: una discusión en curso. *Sociedad y Economía. Revista Sociedad y Economía* (30), 255 – 280. <https://www.redalyc.org/pdf/996/99645393011.pdf>
- López Santana, E., Méndez Giraldo, G., y Franco, C. (2021). PROTOTIPO DE METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO SECTORIAL EN COLOMBIA. Encuentro Internacional De Educación En Ingeniería. <https://doi.org/10.26507/ponencia.1630>
- López – Santana, E., Méndez-Giraldo, G., Ávila-Choconta, H., Franco, C., Rueda, F. y Rueda – Velasco, F. (2023). Metodologías y aplicaciones de diagnósticos sectoriales: una revisión de la literatura. *Committed with the Development of Science and Technology*, 28(1), 40-53. <https://www.redalyc.org/journal/4988/498875061005/html/>
- Loor, A. (24 de enero de 2023). *Comprender los promedios de la industria y los puntos de referencia para la valoración del negocio*. FINMODELSLAB. <https://n9.cl/oueyf>
- Mariño, W. (2010). *100 indicadores para controlar tu pequeña empresa*. AGUILAR. <https://acortar.link/ciylnh>
- Martínez, I. y Hontoria, E. (2020). El efecto tamaño y sector sobre la rentabilidad de las empresas vinculadas al deporte en España. *Federación Española de Asociaciones de Docentes de Educación Física*, 37, 160-166. <https://n9.cl/zh2rn>
- Maya, E. (2014). Métodos y técnicas de investigación [Archivo PDF]. <https://acortar.link/2a2hDs>
- Monroy, L. y Simbaqueba, N. (2017). *La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas*. Ciencia Unisalle. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1477/](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1477/)
- Mora, L. (2009). *INDIADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA KPI “Los indicadores claves del desempeño logístico”* [Archivo PDF]. <https://acortar.link/pTjaUM>
- Naciones Unidas. (2006). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Revisión 4. <https://n9.cl/6h8sd>
- Ortiz, H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Curcio Penen. <https://acortar.link/zt0lfq>
- Osorio, A. y Zambrano, C. (2012). Diagnóstico del Sector de Microseguros en Ecuador [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3676/1/UPS-GT000360.pdf>
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. Ediciones Deusto. <https://normas-apa.org/referencias/citar-libro/>

- Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 8 (3), 377 – 389. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Ramos, E. (1 de julio de 2018). Métodos y técnicas de investigación. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Rodríguez, J. (2007). *Guía de elaboración de Diagnósticos* [Archivo PDF]. <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/qu%Eda-de-diagn%F3stico.pdf>
- Santander Universidades (10 de diciembre del 2021). *Investigación cualitativa y cuantitativa: características, ventajas y limitaciones*. Santander. <https://n9.cl/fiv6lf>
- Sigcho, P. (2024). *Diagnóstico Sectorial de venta al por menor de prendas de vestir en el cantón Loja*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja]. <https://acortar.link/KTUvxm>
- Silva, I., y Sandoval, C. (2012). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Copyright. <https://shre.ink/8qEe>
- Torres, L., y Neira, A. (2023). *Diagnóstico sectorial de la subclase actividades de laboratorios médicos del cantón Loja* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja]. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/28242>
- Vergíu, J., (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 16 (1), 17 – 28. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469003.pdf>
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. ECOE EDICIONES. <https://n9.cl/zt81>
- Villa, J. (2023). *Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por mayor de artículos de ferreterías del cantón Loja* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja]. <https://n9.cl/cxhqe>
- 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 pregrado, Universidad Distrital Francisco José Caldas]. Archivo digital: <https://n9.cl/fqvb2>

## 11. Anexos

### Anexo A

*Número de negocios activos por cantón de la provincia de Loja*

<b>Cantón</b>	<b>Número de Negocios</b>	<b>Participación Negocios (%)</b>	<b>Número de Habitantes</b>	<b>Participación (%)</b>
Loja	852	66,20	250 028,00	51,51
Calvas	86	6,68	26 042,00	5,36
Catamayo	80	6,22	35 240,00	7,26
Macará	59	4,58	18 215,00	3,75
Saraguro	49	3,81	29 111,00	6,00
Puyango	44	3,42	16 257,00	3,35
Celica	33	2,56	14 379,00	2,96
Paltas	29	2,25	22 841,00	4,71
Pindal	15	1,17	10 409,00	2,14
Espíndola	14	1,09	14 119,00	2,91
Zapotillo	10	0,78	14 571,00	3,00
Gonzanamá	7	0,54	12 247,00	2,52
Chaguarpamba	5	0,39	6 857,00	1,41
Olmedo	2	0,16	4 164,00	0,86
Quilanga	1	0,08	3 971,00	0,82
Sozoranga	1	0,08	6 970,00	1,44
<b>Total</b>	<b>1 287,00</b>	<b>100,00</b>	<b>485 421,00</b>	<b>100,00</b>

## Anexo B

### Volante de Sensibilidad

 Universidad Nacional de Loja

LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, CON EL PROPÓSITO DE CONTRIBUIR POSITIVAMENTE A LA SOCIEDAD, ESTÁ DESARROLLANDO UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EN CONJUNTO ENTRE DOCENTES Y ESTUDIANTES DE OCTAVO CICLO DE LA CARRERA DE FINANZAS, TITULADO:

### DIAGNÓSTICO AL SECTOR DE VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y PELETERÍA

**1 OBJETIVO**

PROPORCIONAR A LAS EMPRESAS PRIVADAS LOS PROMEDIOS DE LA INDUSTRIA PARA QUE, CON ESTA INFORMACIÓN, PUEDAN IDENTIFICAR SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES, FACILITANDO ASI LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS.

POR LO TANTO, SOLICITAMOS ENCARECIDAMENTE SU COLABORACIÓN, GARANTIZANDO QUE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SERÁ MANEJADA CON ABSOLUTA CONFIDENCIALIDAD.

**2 NOTA IMPORTANTE**

ESTE ESTUDIO SE LO REALIZA PERIÓDICAMENTE EN PAÍSES COMO EE.UU, COLOMBIA Y ARGENTINA, PERMITIENDO A LAS EMPRESAS POSICIONARSE EN EL MERCADO Y OBTENER LA MAYOR GANANCIA.

**3 ¿SABÍAS QUÉ?**

LAS ESTADÍSTICAS DE LA INDUSTRIA SON LOS PROMEDIOS OBTENIDOS DE UN CONJUNTO DE EMPRESAS EN ÁREAS COMO: VENTAS, GASTOS, CLIENTES , ENTRE OTROS



#### Para constatar la veracidad del proyecto

carlos.rodriguez@unL.edu.ec  
0994022030  
Internacional: +5937254510  
Nacional: (07) 2545100  
direccion.investigacion@unL.edu.ec

Tesista: Christopher David Jiménez Pinzón  
Carrera: Finanzas



Director: Carlos Rodríguez  
Carrera: Finanzas



GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo C

### Matriz de factores clave de éxito

Sector Organizacional	Propuesta de Valor a la Sociedad (¿Para qué existe dicho sector organizacional?)	Características (A través de qué se logra el propósito del sector organizacional)	Condiciones (¿para qué lo hacen?)	Factores Clave de Éxito	Indicadores de Desempeño Organizacional	Información Requerida	Sustento Teórico		
<p><b>G4771.11</b></p> <p><b>Sección:</b> Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas</p> <p><b>División:</b> Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas</p> <p><b>Grupo:</b> Venta de otros productos en comercios especializados</p> <p><b>Clase:</b> Venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados</p> <p><b>Subclase:</b> Venta al por menor de prendas de vestir en comercios especializados</p> <p><b>Actividad:</b> Venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados</p>	Satisfacer la necesidad de vestimenta de las personas	Variedad y diversidad de mercadería	Abastecimiento de mercadería para la venta	<b>Abastecimiento de mercadería</b>	Rotación del inventario	Costo de mercancías vendidas <b>versus</b> Inventario promedio	(Ortiz, 2011)		
					Días del inventario en mano	365 <b>versus</b> Rotación del inventario	(Ortiz, 2011)		
					Ventas por metro cuadrado	Ventas mensuales <b>versus</b> total de metros cuadrados del local	(AGControlSensor, s.f)		
					Vejez del inventario	Valor del inventario dañado u obsoleto <b>versus</b> valor del inventario	(Mora, 2009)		
						<b>Rentabilidad</b>	ROA	Utilidad neta <b>versus</b> total activos	(Fred, 2013)
							ROE	Utilidad neta <b>versus</b> total patrimonio	(Fred, 2013)
							Tasa de conversión	Personas que compran al día <b>versus</b> personas que ingresan al día	(Alvarado y Loor, 2022)
				Venta del producto	Generar rendimiento a través de la mercancía	<b>Servicio al cliente</b>	Índice de satisfacción al cliente	Devolución de ventas mensuales <b>versus</b> ventas mensuales	(Monroy y Simbaqueba, 2017)
							Ventas por hora	N. ventas en el día <b>versus</b> hora de atención	(AGControlSensor, s.f)
							Promedio de clientes inconformes	N. de reclamos al mes <b>versus</b> N. de clientes al mes	(Arango et al, 2016)
							Promedio de devoluciones	N. de devoluciones al mes <b>versus</b> N. de clientes al mes	(Mora, 2009)
						<b>Publicidad</b>	Efectividad de la publicidad	Inversión en publicidad <b>versus</b> total de costos y gastos	(Mariño, 2010)

## Anexo D

Encuesta para aplicar a los negocios



Universidad  
Nacional  
de Loja

Señor encuestado la carrera de Finanzas de la Universidad Nacional de Loja se encuentra realizando una investigación con el fin de establecer los promedios de la industria de la actividad de venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del cantón Calvas; razón por la cual se solicita de la manera más respetuosa su colaboración con el siguiente cuestionario. **La información se la manejará de manera confidencial, anónima y los resultados serán posteriormente socializados con usted que le servirá para una mejor toma de decisiones.**

Informante N. \_\_\_\_\_

¿Cuál es el valor aproximado de sus activos? (*Activo: todos los bienes muebles e inmuebles y derechos que posee una empresa incluido el inventario*)

\_\_\_\_\_

¿Cuál es el valor aproximado de su patrimonio? (*Patrimonio: todos los bienes y derechos que posee una empresa menos sus deudas*)

\_\_\_\_\_

¿Cuál fue el valor aproximado de sus ingresos en el año anterior?

\_\_\_\_\_

¿Cuál fue el valor aproximado de sus costos y gastos en el año anterior?

\_\_\_\_\_

¿Cuál fue el valor aproximado de su inventario al inicio del año (enero 2023)? (*Inventario: mercadería que posee para la venta*)

\_\_\_\_\_

¿Cuál fue el valor aproximado de su inventario al final del año (diciembre 2023)?

\_\_\_\_\_

¿Cuál es el valor aproximado de su inventario actualmente?

\_\_\_\_\_

¿Cuál es el valor aproximado de sus ventas mensuales?

\_\_\_\_\_

¿Cuántas devoluciones se han presentado al mes?

\_\_\_\_\_

**¿Cuál es el valor monetario aproximado de las devoluciones mensuales?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuál fue el valor aproximado del inventario dañado u obsoleto en el año anterior?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuántos metros cuadrados tiene aproximadamente su local?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuántos metros cuadrados del local destina para el inventario de mercadería?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuántas personas ingresan diariamente?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuántas personas generalmente compran de las que ingresan al día?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuántas ventas realizan diariamente?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuántos reclamos presenta aproximadamente durante el mes?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuál es el monto aproximado que usted invierte en publicidad en el año?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuál es el monto aproximado de su abastecimiento de mercadería durante el año?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuántas horas tiene abierto su local?**

\_\_\_\_\_

***¡Gracias por su colaboración!***

## Anexo E

### Resultados originales de la encuesta

Informante	Activos (\$)	Patrimonio (\$)	Ingresos 2023 (\$)	Costos y gastos 2023 (\$)	Utilidad (\$)	Inventario inicial 2023 (\$)	Inventario final 2023 (\$)	Inventario actual (\$)	Ventas mensuales (\$)
1	7 000,00	5 000,00	10 000,00	5 000,00	5 000,00	8 000,00	5 000,00	10 000,00	1 000,00
2	30 000,00	200 000,00	23 000,00	15 000,00	8 000,00	30 000,00	20 000,00	30 000,00	5 500,00
3	3 000,00	1 000,00	500,00	300,00	200,00	850,00	800,00	850,00	600,00
4	10 000,00	8 000,00	3 000,00	1 000,00	2 000,00	2 500,00	2 000,00	1 700,00	200,00
5	8 000,00	2 000,00	1 750,00	1 700,00	50,00	6 000,00	5 500,00	5 820,00	250,00
6	7 000,00	3 000,00	1 300,00	1 200,00	100,00	3 000,00	2 000,00	3 000,00	500,00
7	15 000,00	8 000,00	22 200,00	15 000,00	7 200,00	13 000,00	10 000,00	14 000,00	600,00
8	10 000,00	15 000,00	2 000,00	1 300,00	700,00	3 000,00	2 500,00	2 000,00	500,00
9	3 500,00	1 000,00	2 500,00	1 500,00	1 000,00	1 000,00	700,00	800,00	60,00
10	15 000,00	5 000,00	7 000,00	5 000,00	2 000,00	8 000,00	2 000,00	6 000,00	30,00
11	8 000,00	5 000,00	5 000,00	3 000,00	2 000,00	50 000,00	3 000,00	7 000,00	400,00
12	15 000,00	12 000,00	8 000,00	1 200,00	6 800,00	17 000,00	7 000,00	22 000,00	1 300,00
13	8 000,00	5 000,00	5 000,00	1 200,00	3 800,00	8 000,00	6 000,00	8 000,00	600,00
14	1 000,00	1 000,00	600,00	150,00	450,00	980,00	650,00	1 000,00	300,00
15	5 000,00	3 000,00	7 000,00	3 000,00	4 000,00	3 000,00	2 000,00	5 000,00	800,00
16	10 000,00	5 000,00	3 000,00	1 000,00	2 000,00	3 500,00	3 000,00	3 500,00	600,00
17	1 200,00	1 000,00	3 000,00	2 500,00	500,00	8 000,00	1 000,00	1 000,00	400,00
18	50 000,00	200 000,00	30 000,00	25 000,00	5 000,00	55 000,00	40 000,00	58 000,00	3 000,00
19	15 000,00	8 000,00	4 000,00	2 000,00	2 000,00	10 000,00	7 000,00	12 000,00	1 500,00
20	25 000,00	15 000,00	8 000,00	3 000,00	5 000,00	17 000,00	12 000,00	22 000,00	1 500,00
21	30 000,00	25 000,00	20 000,00	15 000,00	5 000,00	27 000,00	15 000,00	30 000,00	3 500,00
22	320 000,00	250 000,00	50 000,00	40 000,00	10 000,00	60 000,00	47 000,00	60 000,00	8 000,00
23	320 000,00	250 000,00	35 000,00	15 000,00	20 000,00	35 000,00	28 000,00	39 000,00	3 500,00
24	160 000,00	50 000,00	80 000,00	50 000,00	30 000,00	85 000,00	70 000,00	85 000,00	8 000,00
25	15 000,00	10 000,00	5 000,00	2 000,00	3 000,00	14 000,00	13 000,00	16 000,00	15 000,00
26	25 000,00	20 000,00	12 000,00	12 000,00	-	2 000,00	1 000,00	2 000,00	70,00
<b>Promedio</b>	<b>42 950,00</b>	<b>42 615,38</b>	<b>13 417,31</b>	<b>8 578,85</b>	<b>4 838,46</b>	<b>18 108,85</b>	<b>11 775,00</b>	<b>17 141,15</b>	<b>2 219,62</b>

Resultados originales de la encuesta

Informante	Numero de devoluciones mensuales	Devoluciones mensuales (\$)	Inventario dañado u obsoleto (\$)	Metros cuadrados del local	Metros cuadrados del local destinados para el inventario	Personas que ingresan diariamente	Compras diarias
1	-	-	200,00	100,00	90,00	10,00	8,00
2	-	-	300,00	120,00	120,00	70,00	20,00
3	-	-	200,00	9,00	9,00	3,00	3,00
4	3,00	100,00	250,00	50,00	40,00	15,00	13,00
5	7,00	150,00	230,00	144,00	80,00	20,00	16,00
6	3,00	40,00	300,00	100,00	50,00	20,00	15,00
7	10,00	50,00	3.000,00	72,00	55,00	20,00	10,00
8	-	-	100,00	6,00	3,00	18,00	8,00
9	4,00	55,00	30,00	4,00	2,00	25,00	18,00
10	2,00	30,00	-	5,00	3,00	15,00	10,00
11	-	-	100,00	40,00	35,00	10,00	6,00
12	2,00	100,00	300,00	7,00	7,00	8,00	7,00
13	-	-	-	72,00	50,00	8,00	4,00
14	-	-	-	15,00	6,00	5,00	3,00
15	-	-	-	20,00	20,00	10,00	8,00
16	-	-	-	20,00	17,00	6,00	4,00
17	-	-	-	14,00	14,00	20,00	12,00
18	-	-	500,00	80,00	60,00	20,00	15,00
19	-	-	-	50,00	40,00	10,00	3,00
20	-	-	-	11,52	10,00	25,00	19,00
21	4,00	6 000,00	1 000,00	5,00	2,00	15,00	10,00
22	-	-	500,00	64,00	45,00	8,00	6,00
23	-	-	1 000,00	112,00	75,00	14,00	12,00
24	-	-	5 000,00	50,00	45,00	50,00	40,00
25	-	-	-	10,00	10,00	15,00	7,00
26	-	-	100,00	9,00	9,00	15,00	7,00
<b>Promedio</b>	<b>1,35</b>	<b>250,96</b>	<b>504,23</b>	<b>45,75</b>	<b>34,50</b>	<b>17,50</b>	<b>10,92</b>

Resultados originales de la encuesta

Informante	Numero de ventas diarias	Reclamos mensuales	Inversión en publicidad (\$)	Abastecimiento de mercadería durante el año (\$)	Horas de atención
1	8,00	4,00	200,00	7 000,00	8,00
2	20,00	-	120,00	40 000,00	8,00
3	3,00	-	-	600,00	6,00
4	20,00	3,00	200,00	1 000,00	8,00
5	30,00	3,00	100,00	4 500,00	7,00
6	5,00	-	100,00	3 000,00	8,00
7	10,00	20,00	75,00	7 000,00	9,00
8	8,00	2,00	50,00	2 000,00	8,00
9	20,00	5,00	70,00	700,00	7,00
10	10,00	2,00	50,00	20,00	7,00
11	6,00	2,00	100,00	600,00	8,00
12	60,00	-	-	3 500,00	7,00
13	5,00	-	100,00	5 500,00	8,00
14	3,00	-	-	350,00	7,00
15	4,00	-	-	3 000,00	9,00
16	4,00	-	-	2 000,00	8,00
17	12,00	-	100,00	5 000,00	7,00
18	15,00	-	300,00	38 000,00	8,00
19	3,00	-	100,00	700,00	8,00
20	19,00	-	100,00	1 500,00	8,00
21	10,00	2,00	2 000,00	18 000,00	7,00
22	10,00	-	1 000,00	70 000,00	6,00
23	15,00	10,00	600,00	35 000,00	9,00
24	100,00	10,00	1 000,00	50 000,00	9,00
25	6,00	-	-	10 000,00	8,00
26	7,00	-	150,00	2 000,00	8,00
<b>Promedio</b>	<b>15,88</b>	<b>2,42</b>	<b>250,58</b>	<b>11 960,38</b>	<b>7,73</b>

## Anexo F

Resultados originales de los indicadores financieros

Informante	Rotación del inventario	Días del inventario en mano	ROA (%)	ROE (%)
1	1,54	237,25	71	100
2	2,00	182,50	27	4
3	0,79	463,27	7	20
4	0,67	547,50	20	25
5	0,87	419,75	1	3
6	1,60	228,13	1	3
7	0,87	419,75	48	90
8	0,91	401,50	7	5
9	1,18	310,25	29	100
10	1,20	303,16	13	40
11	1,80	203,20	25	40
12	1,13	324,44	45	57
13	1,07	340,67	48	76
14	0,83	437,46	45	45
15	1,60	228,13	80	133
16	0,77	474,50	20	40
17	2,67	136,88	42	50
18	1,12	327,12	10	3
19	0,44	838,51	13	25
20	0,45	814,23	20	33
21	1,43	255,50	17	20
22	1,55	235,27	3	4
23	1,33	273,75	6	8
24	0,84	435,19	19	60
25	0,81	447,95	20	30
26	2,00	182,50	-	-
<b>Promedio</b>	<b>1,21</b>	<b>364,17</b>	<b>24</b>	<b>39</b>

## Anexo G

Resultados originales de los indicadores no financieros

Informante	Ventas por metro cuadrado	Vejez del inventario (%)	Tasa de conversión (%)	Índice de satisfacción del cliente (%)	Ventas por hora	Promedio de clientes inconformes (%)	Promedio de devoluciones (%)	Porcentaje de inversión en publicidad (%)
1	10,00	2	80	-	1,00	1	-	4
2	45,83	1	29	-	2,50	-	-	1
3	66,67	24	100	-	0,50	-	-	-
4	4,00	15	87	50	2,50	1	1	20
5	1,74	4	80	60	4,29	1	1	6
6	5,00	10	75	8	0,63	-	1	8
7	8,33	21	50	8	1,11	3	2	1
8	83,33	5	44	-	1,00	-	-	4
9	15,00	4	72	92	2,86	1	1	5
10	6,00	-	67	100	1,43	-	-	1
11	10,00	1	60	-	0,75	1	-	3
12	185,71	1	88	8	8,57	-	1	-
13	8,33	-	50	-	0,63	-	-	8
14	20,00	-	60	-	0,43	-	-	-
15	40,00	-	80	-	0,44	-	-	-
16	30,00	-	67	-	0,50	-	-	-
17	28,57	-	60	-	1,71	-	-	4
18	37,50	1	75	-	1,88	-	-	1
19	30,00	-	30	-	0,38	-	-	5
20	130,21	-	76	-	2,38	-	-	3
21	700,00	3	67	171	1,43	-	1	13
22	125,00	1	75	-	1,67	-	-	3
23	31,25	3	86	-	1,67	2	-	4
24	160,00	6	80	-	11,11	1	-	2
25	1 500,00	-	47	-	0,75	-	-	-
26	7,78	5	47	-	0,88	-	-	1
<b>Promedio</b>	<b>126,55</b>	<b>4</b>	<b>67</b>	<b>19</b>	<b>2,04</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>4</b>

# Anexo H

## Volante de difusión de resultados



Universidad Nacional de Loja

### DIAGNÓSTICO AL SECTOR DE VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y PELETERÍA

#### 1 OBJETIVO

PROPORCIONAR A LAS EMPRESAS PRIVADAS LOS PROMEDIOS DE LA INDUSTRIA PARA QUE, CON ESTA INFORMACIÓN, PUEDAN IDENTIFICAR SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES, FACILITANDO ASI LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS.



#### 2 RESULTADOS

A CONTINUACIÓN, SE PRESENTAN LOS PROMEDIOS DEL SECTOR DE VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y PELETERÍA DEL CANTÓN CALVAS, DIVIDIDOS DE LA SIGUIENTE MANERA: PERSPECTIVA FINANCIERA, PERSPECTIVA DEL CLIENTE, PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS Y CAPACIDAD. ADEMÁS, SE INCLUYEN LOS INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS.



Variable	Promedio
<b>Perspectiva Financiera</b>	
Activo (\$)	39 915,38
Patrimonio (\$)	41 653,85
Ingresos (\$)	13 417,31
Costos y gastos (\$)	8 578,85
Utilidad (\$)	4 838,46
Ventas mensuales (\$)	1 951,73
Devoluciones mensuales (\$)	25
Inversión en publicidad (\$)	212,12
Abastecimiento de mercadería durante el año (\$)	11 016,35
<b>Perspectiva del Cliente</b>	
Nro. de devoluciones mensuales	1,35
Personas que ingresan diariamente	16,35
Reclamos mensuales	2,04
Horas de atención	7,73

Variable	Promedio
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	
Inventario inicial (\$)	17 056,54
Inventario final (\$)	10 759,62
Inventario actual (\$)	16 145,96
Inventario dañado u obsoleto (\$)	388,85
Compras diarias	10,13
Nro. de ventas diarias	13,77
<b>Perspectiva Capacidad</b>	
Metros cuadrados del local	44,71
Metros cuadrados destinados al inventario	33,17

#### 3 ¿SABÍAS QUÉ?

CONOCER LOS PROMEDIOS Y ESTADÍSTICAS DEL SECTOR PERMITE EVALUAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA EN COMPARACIÓN CON LO QUE OCURRE EN EL MERCADO Y TOMAR DECISIONES BASADAS EN LA REALIDAD.

### INDICADORES FINANCIEROS

REPRESENTA LA EXPRESIÓN CUANTITATIVA DEL COMPORTAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE UN PROCESO, INFORMACIÓN OBTENIDA A PARTIR DE LOS ESTADOS CONTABLES.

Indicador	Fórmula	Promedio	Interpretación
Rotación del inventario	Costo de mercancías vendidas / Inventario promedio	1,21	Muestra el número de veces que rota el inventario en el año, lo cual nos da un promedio de 1,21 veces en el año
Días del inventario a mano	365 / Rotación del inventario	361,25	Indica el número de días que, en promedio, el inventario se mantiene en almacén antes de ser vendido
ROA (%)	Utilidad neta / Total activos	23	Mide la rentabilidad de la empresa en relación con sus activos totales
ROE (%)	Utilidad neta / Total patrimonio	39	Mide la rentabilidad de la empresa en relación con los recursos propios invertidos

### INDICADORES NO FINANCIEROS

EVALÚAN ASPECTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL QUE NO SE REFLEJAN DIRECTAMENTE EN LOS ESTADOS FINANCIEROS, COMO LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y LA EFICIENCIA OPERATIVA.

Indicador	Fórmula	Promedio	Interpretación
Tasa de conversión (%)	Personas que compran al día / Personas que ingresan al día	64	Indica el porcentaje de visitantes que realizan una compra en la tienda
Índice de satisfacción al cliente (%)	Devolución de ventas mensuales / Ventas mensuales	10	Refleja el porcentaje de ventas que se devuelven mensualmente, indicando la satisfacción del cliente
Ventas por hora	N. ventas en el día / Hora de atención	1,79	Muestra el promedio de ventas realizadas por hora de atención
Promedio de clientes inconformes (%)	N. de reclamos al mes / N. de clientes al mes	0,4	Indica el porcentaje de clientes que presentan reclamos mensualmente
Promedio de devoluciones (%)	N. de devoluciones al mes / N. de clientes al mes	6	Muestra el porcentaje de clientes que devuelven productos mensualmente
Porcentaje de inversión en publicidad (%)	Inversión en publicidad / Total de costos y gastos	3	Indica la proporción de costos y gastos totales destinados a la publicidad
Ventas por metro cuadrado	Ventas mensuales / Total de metros cuadrados del local	99,82	Mide el rendimiento de ventas en relación con el tamaño del local
Vejez del inventario (%)	Valor del inventario dañado u obsoleto / Valor del inventario	4	Indica el porcentaje del inventario que está dañado o es obsoleto

Para constatar la veracidad del proyecto  
 carlos.rodriguez@unl.edu.ec  
 0994022030



## Anexo I

### Registro de entrega de volantes de difusión de resultados



#### CARRERA DE FINANZAS

**Registro de haber socializado los resultados con los actores que operan en la actividad G4771.11 (venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados)**

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

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

EMPRESA	FIRMA
Mundo Infantil	
Lacasa del BeBe	
Jean Paz	
Lencex	
Ropa Americana	
Boutique VC	

Anexo J  
Fotografías



## Anexo K

### *Certificado de traducción del resumen*

#### **CERTIFICACIÓN DE TRADUCCIÓN DE RESUMEN**

Loja, 23 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 de venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados del Cantón Calvas**, de la autoría de: **Christopher David Jiménez Pinzón**, portador de la cédula de identidad número **1105155384**

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**