



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSGRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO MAGÍSTER EN FINANZAS CON MENCIÓN EN
DIRECCIÓN FINANCIERA**

**APLICABILIDAD DE HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN EN MODELOS
DE NEGOCIO: CASO EMPRESAS FAMILIARES EN LA CIUDAD DE
CALCETA PROVINCIA DE MANABÍ**

ALUMNA:

SAYDY ANTONELLA VERA BARRE

DIRECTOR:

ING. MARIANO LUIGI MERCHAN FOSSATI, MBA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL**

QUITO, 2025

DIRECTOR:

Ing. Mariano Merchán Fossati, MBA

LECTOR I:

Ing. Jorge Altamirano Cumbajín, Mgtr

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación es dedicado a Dios por guiarme en este camino de aprendizaje, me ha dado fortaleza en momentos difíciles.

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo inquebrantable y por ser mi mayor fuente de inspiración, por creer en mí y confiar en este proceso.

A mis profesores y mentores por compartir sus conocimientos y enseñarme a ver más allá, sus enseñanzas han sido fundamentales para mi crecimiento profesional y personal.

A las empresas familiares de Calceta que inspiraron esta investigación, con la esperanza de que este trabajo aporte valor a su desarrollo y sostenibilidad.

A mí por tener siempre ganas de superarme constantemente ante las barreras que se me presentaron durante este proceso, paciencia y constancia para lograr lo que planteé desde un inicio.

Saydy Vera Barre

AGRADECIMIENTO

Con profunda gratitud, quiere expresar mi reconocimiento a mi tutor de tesis quien estuvo presente en todo mi proceso como tesista, agradezco sus enseñanzas, paciencia y constancia lo cual hizo posible la culminación de este trabajo de investigación.

A Dios por darme fortaleza, sabiduría y perseverancia necesaria para enfrentar cada desafío en este camino académico.

A las empresas familiares de Calceta, provincia de Manabí, que colaboraron con este estudio, brindando su tiempo y conocimiento para hacer posible esta investigación. Espero que los resultados sean de utilidad para su crecimiento y fortalecimiento.

A la PUCE que me recibió con los brazos abiertos, gracias a todos los profesionales que me manifestaron apoyo y una enseñanza de primera calidad.

Saydy Vera Barre

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS	ix
GLOSARIO	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
1. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	3
1.1. Empresas familiares	3
1.1.1. <i>El sector comercial, desde el punto de vista de las empresas familiares</i>	4
1.1.2. <i>Los supermercados como empresas familiares</i>	6
1.2. Empresas familiares de Calceta	6
1.2.1. <i>Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A.</i>	7
1.2.2. <i>Abastos Cleymer</i>	8
1.3. Limitaciones y barreras que desafían a las empresas familiares de Calceta en la implementación de herramientas de innovación en sus modelos de negocio	11
1.3.1. <i>Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A.</i>	11
1.3.2. <i>Abastos Cleymer</i>	12
1.4. Análisis de la demanda y competencia de las empresas familiares de Calceta	13
2. SITUACIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS	15
2.1. Análisis financiero de las empresas familiares de Calceta	15
2.1.1. <i>Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A.</i>	15
2.1.2. <i>Abastos Cleymer</i>	23
2.2. Impacto socioeconómico de las empresas familiares de Calceta	29
3. IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	32
3.1. Análisis del impacto que la cultura organizacional de las empresas familiares de Calceta, tienen al adoptar estrategias de innovación	32
4. DISEÑO METODOLÓGICO	35
4.1. Tipo de investigación	35
4.2. Diseño de investigación	35
4.3. Métodos de investigación	36
4.3.1. <i>Método cuantitativo</i>	36
4.3.2. <i>Método cualitativo</i>	36
4.3.3. <i>Método analítico-sintético</i>	36
4.3.4. <i>Método inductivo-deductivo</i>	36

4.4. Técnicas de investigación	36
4.4.1. <i>Entrevista semiestructurada</i>	36
4.4.2. <i>Encuesta</i>	37
4.4.3. <i>Revisión documental y análisis de la competencia</i>	37
4.5. Procedimientos.....	37
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
5.1. Análisis de entrevistas y encuestas	38
5.1.1. <i>Entrevista a Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A. (anexo 1.1).....</i>	38
5.1.2. <i>Entrevista a Abastos Cleymer (anexo 1.2).....</i>	39
5.1.3. <i>Tabulación de encuestas</i>	40
5.2. Prácticas modernas y otros factores de relevancia para la implementación de estrategias de innovación.....	50
5.2.1. <i>Prácticas de innovación en la Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A.</i>	50
5.2.2. <i>Prácticas de innovación en Abastos Cleymer</i>	52
5.3. Análisis FODA de la implementación de herramientas de innovación	54
5.3.1. <i>Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A.....</i>	54
5.3.2. <i>Abastos Cleymer.....</i>	55
6. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN	58
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
7.1. <i>Conclusiones.....</i>	63
7.2. <i>Recomendaciones</i>	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS.....	69
Anexo 1. Desarrollo de entrevistas.....	69
Anexo 1.1. <i>Entrevista al propietario de la Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A.</i>	69
Anexo 1.2. <i>Entrevista al propietario de Abastos Cleymer.</i>	70
Anexo 2. Formato de encuesta.....	71
<i>Sección 1: Datos Generales</i>	71
<i>Sección 2: Innovación y Crecimiento</i>	71
<i>Sección 3: Ubicación y Competencia</i>	72
<i>Sección 4: Sostenibilidad y Futuro.....</i>	72
Anexo 3. Registro fotográfico.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Promedio de liquidez (2022, 2023 y 2024) de la Comercializadora Superuno.....	22
Tabla 2: Datos de ventas, compras y costos de la Comercializadora Superuno.....	22
Tabla 3: Promedio de PPC, PPI, PPP y CCE de la Comercializadora Superuno.....	22
Tabla 4: Promedio de liquidez (2022, 2023 y 2024) de Abastos Cleymer.....	28
Tabla 5: Datos de ventas, compras y costos de Abastos Cleymer.....	28
Tabla 6: Promedio de indicadores de días de cobros y pagos de Abastos Cleymer.....	29
Tabla 7: Análisis del impacto de la cultura organizacional de las empresas familiares de Calceta.....	33
Tabla 8: Pregunta 1.....	40
Tabla 9: Pregunta 2.....	41
Tabla 10: Pregunta 3.....	42
Tabla 11: Pregunta 4.....	43
Tabla 12: Pregunta 5.....	44
Tabla 13: Pregunta 6.....	45
Tabla 14: Pregunta 7.....	46
Tabla 15: Pregunta 8.....	47
Tabla 16: Pregunta 9.....	48
Tabla 17: Pregunta 10.....	49
Tabla 18: Matriz FODA (Comercializadora Superuno).....	54
Tabla 19: Matriz FODA (Abastos Cleymer).....	56

ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

RUP: Registro Único de Proveedores.

PHVA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

ROE: Return on equity.

BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

PIB: Producto Interno Bruto.

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

GLOSARIO

Empresa familiar: Organización económica en la que la propiedad, la gestión y la toma de decisiones están vinculadas de manera significativa a una o varias familias, quienes participan directamente en su administración o control estratégico.

Comercializadora: Empresa que compra productos para venderlos, actuando como intermediaria entre fabricantes y consumidores o minoristas.

Supermercado: Establecimiento comercial de gran tamaño que combina supermercado y tienda por departamentos, ofreciendo una amplia variedad de productos bajo un mismo techo.

Mercado global: Se refiere al conjunto integrado de intercambios económicos, comerciales y financieros que se desarrollan a nivel internacional,

Modelo de negocio: Es el esquema o la manera en que una organización crea, entrega y captura valor.

Innovación tecnológica: Proceso de creación, mejora o aplicación de tecnologías que aportan nuevas soluciones más eficientes, competitivas y sostenibles.

Economía de escala: Reducción del costo por unidad a medida que aumenta la producción, gracias al uso más eficiente de recursos.

Tejido empresarial: Se entiende como el conjunto de empresas que coexisten y operan en un territorio determinado, independientemente de su tamaño, sector o forma jurídica,

Gestión de liquidez: Es el proceso mediante el cual una empresa asegura disponer de efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.

Coefficiente efectivo: Es un valor numérico que refleja la proporción real o útil de un recurso, inversión o característica dentro de un contexto específico, considerando factores de eficiencia o pérdidas.

Business Model Canvas: Es una herramienta de gestión estratégica y de emprendimiento que permite diseñar, describir, analizar y visualizar de manera sencilla el modelo de negocio de una organización o proyecto.

Design Thinking: Es una metodología de innovación centrada en las personas, que busca resolver problemas complejos mediante un enfoque creativo, colaborativo y empático.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito central identificar las principales oportunidades y barreras que enfrentan las empresas familiares de la ciudad de Calceta en sus procesos de modernización, con el fin de analizar la aplicabilidad de herramientas de innovación en sus modelos de negocio y proyectar estrategias que fortalezcan su competitividad y sostenibilidad en el mercado. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, que combinó la recolección de datos cuantitativos mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, y el análisis de indicadores financieros y de gestión, en conjunto con la interpretación cualitativa de las percepciones organizacionales. Asimismo, se evaluó la implementación de metodologías innovadoras como *Design Thinking*, *Big Data* y *Business Model Canvas*, orientadas a optimizar los procesos internos y consolidar la posición estratégica de las empresas familiares. Los resultados demostraron desafíos vinculados con la resistencia al cambio, la baja adopción tecnológica y la ausencia de procesos administrativos formalizados, factores que limitan el desarrollo organizacional y la capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes. Del mismo modo, se evidenció que la aplicación de herramientas de innovación permitió incrementar las ventas de las organizaciones entre un 15% y 30%, mejorar la eficiencia administrativa en un 40% y fortalecer la resiliencia frente a situaciones críticas como fue la pandemia del Covid-19. Finalmente, se concluye que la innovación constituye un eje esencial para la sostenibilidad, la competitividad y la transformación digital de las empresas familiares en contextos dinámicos y altamente competitivos.

Palabras Claves:

Innovación empresarial, cultura organizacional, modelos de negocio sostenibles, transformación digital.

ABSTRACT

The central purpose of this research was to identify the main opportunities and barriers faced by family businesses in the city of Calceta during their modernization processes. The aim was to analyze the applicability of innovation tools to their business models and to develop strategies that strengthen their competitiveness and sustainability in the market. The study employed a mixed-methods approach, combining quantitative data collection through surveys and interviews, and the analysis of financial and management indicators, with a qualitative interpretation of organizational perceptions. The implementation of innovative methodologies such as Design Thinking, Big Data, and Business Model Canvas was also evaluated, focusing on optimizing internal processes and consolidating the strategic position of family businesses. The results revealed challenges related to resistance to change, low technology adoption, and the absence of formalized administrative processes—factors that limit organizational development and the ability to adapt to changing environments. Similarly, it was shown that the application of innovation tools allowed organizations to increase sales by between 15% and 30%, improve administrative efficiency by 40%, and strengthen resilience in the face of critical situations such as the Covid-19 pandemic. Finally, it is concluded that innovation is an essential pillar for the sustainability, competitiveness, and digital transformation of family businesses in dynamic and highly competitive environments.

Key Words:

Business innovation, organizational culture, sustainable business models, digital transformation.

INTRODUCCIÓN

Cuando se aborda la aplicabilidad de herramientas de innovación como *Design Thinking*, *Big Data* y *Business Model Canvas*, en los modelos de negocio, se debe entender que son instrumentos de innovación que permiten a las empresas generar, desarrollar e implementar nuevas ideas, así como introducir mejoras en los bienes o servicios que ofrecen (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), 2023). De acuerdo con diversos estudios, estas herramientas se orientan principalmente a fomentar la creatividad empresarial, optimizar el uso de los recursos y garantizar que las organizaciones puedan responder de manera eficiente, legal y efectiva a los constantes cambios del mercado global (Córdoba et al., 2018).

En este ámbito, la incorporación de dichas herramientas en los modelos de negocio se presenta como un proceso que puede implementarse tanto en pequeñas como en grandes empresas, las cuales, a lo largo del tiempo, han operado principalmente bajo esquemas empíricos que hoy buscan perfeccionarse (Tukela & Amentie, 2025). Según Sarián et al. (2025), estas herramientas permiten identificar, cualificar y cuantificar ineficiencias presentes en la gestión empresarial, mismas que, de no ser corregidas, podrían repercutir negativamente en la imagen y sostenibilidad de las organizaciones.

Para Pereira (2024), la innovación en los modelos de negocio constituye un factor determinante para la supervivencia y el crecimiento sostenible de las empresas. Su aplicación no solo contribuye a optimizar los procesos internos, sino que también mejora de manera significativa la experiencia del cliente y promueve la generación de nuevas fuentes de ingresos (Tejada et al., 2019). Estos elementos resultan esenciales para garantizar la competitividad en entornos caracterizados por su dinamismo y constante transformación.

Por lo tanto, la capacidad de adaptación y reinención de los modelos de negocio se convierte en una estrategia clave para fortalecer la resiliencia empresarial y potenciar el desarrollo organizacional a largo plazo (Ortiz y Erazo, 2021). En contraste, Acosta et al. (2019) señalan que, los cambios tecnológicos, económicos y sociales exigen a las organizaciones una adaptación continua con miras hacia la modernización.

En consecuencia, el presente estudio resultó relevante porque permitió identificar de forma objetiva las principales oportunidades y barreras que enfrentan las empresas

familiares de Calceta en sus procesos de modernización, con el objetivo de analizar la aplicabilidad de herramientas de innovación en sus modelos de negocio, para proyectar estrategias que permitan mejorar la competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Este trabajo también contribuyó en el establecimiento de acuerdos y mecanismos de gestión que permitirán a futuro armonizar el proceso de innovación y la tradición familiar en estas pequeñas empresas, garantizando su sostenibilidad, competitividad y capacidad de adaptación ante los cambios del entorno socioeconómico, sin perder sus raíces ni su legado generacional.

Metodológicamente, esta investigación adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para lograr una visión integral del fenómeno en estudio. Se aplicó un diseño exploratorio y descriptivo que permitió, por un lado, reconocer aspectos financieros generales de las empresas y, por otro, profundizar en la comprensión de los factores que influyen en la innovación de sus procesos de gestión.

Como técnicas de recolección de datos se aplicaron encuestas a los trabajadores de las organizaciones, con la finalidad de obtener información cuantificable sobre el nivel de innovación, las barreras percibidas y las prácticas vigentes en sus organizaciones. Además, se llevaron a cabo entrevistas semi estructuradas aplicadas a los gerentes/propietarios, las cuales permitieron un análisis más profundo y contextualizado de los desafíos y oportunidades que enfrentan sus empresas en los procesos de modernización.

1. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

1.1. Empresas familiares

Las empresas familiares (EF) constituyen la forma de organización productiva más antigua de la historia y mantienen un papel esencial en la economía de los distintos países. En el caso de Ecuador, su relevancia es evidente: en 2016, los negocios de propiedad familiar contribuyeron con el 51% del PIB. No obstante, aún no se dispone de un método estandarizado que permita identificar con claridad qué organizaciones califican como EF (Camino y Bermúdez, 2021). Estas organizaciones suelen desarrollar sus actividades en sectores estratégicos, principalmente en la zona céntrica, donde se concentra el comercio. Muchas de ellas mantienen, además, una estrecha vinculación con la agricultura y la ganadería (Vasco et al., 2025).

Básicamente, estas empresas promueven valores como el trabajo en equipo, la responsabilidad y, en especial, el esfuerzo individual, lo que impulsa una participación activa de los miembros de la familia en el negocio. De esta forma, cada integrante puede generar sus propios ingresos, contribuyendo tanto a la sostenibilidad económica del hogar como al desarrollo de la comunidad. Desde una perspectiva general, se presenta la figura 1 con la finalidad de exponer la forma en que se organizan las empresas familiares en Ecuador, propuesta por la Asociación Interamericana de Contabilidad (2024); y, que, además; se asemeja al organigrama funcional de las empresas familiares de Manabí:

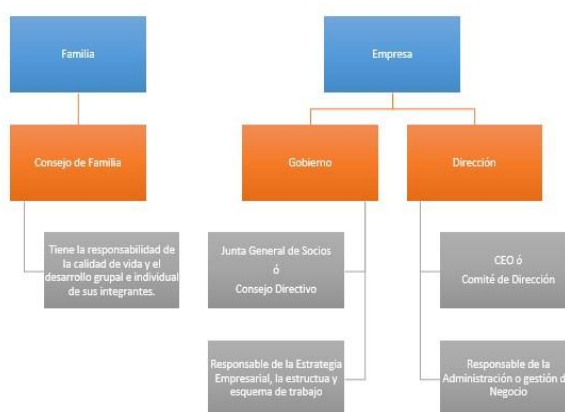


Figura 1: Organización de empresas familiares.

Fuente. Asociación Interamericana de Contabilidad (2024).

De acuerdo con la figura 1, las empresas familiares en Ecuador se encuentran conformadas principalmente por miembros de una misma familia, quienes ejercen el

control y la toma de decisiones estratégicas en el negocio. Estas organizaciones presentan características particulares, entre las que destacan el hecho de que uno o más integrantes poseen más del 50% de la propiedad de la empresa o que alguno de ellos desempeña un cargo directivo dentro de la misma. Además, suelen mantener una fuerte influencia de los valores y tradiciones familiares en su gestión, lo que se refleja en la cultura organizacional y en la visión a largo plazo del negocio.

En el contexto nacional, su presencia es altamente significativa: se estima que alrededor del 86% de las organizaciones corresponden a este tipo de empresas, ya que de las 54.702 registradas en la Superintendencia, 47.019 son de carácter familiar (Asociación Interamericana de Contabilidad, 2024). Cabe mencionar que, no existe un registro del número exacto de cuántas empresas familiares hay en Manabí, pero sí se conoce que la provincia tiene una cantidad significativa de establecimientos que pertenecen a grupos familiares.

Un aspecto relevante en las empresas familiares es la necesidad de que sus miembros desarrollen sólidas habilidades de liderazgo, ya que estas son importantes para definir, implementar y orientar los objetivos y estrategias del negocio. Un liderazgo efectivo facilita la coordinación de esfuerzos, la toma de decisiones acertadas y la creación de un entorno laboral colaborativo, factores indispensables para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento empresarial (Díaz et al., 2024).

1.1.1. El sector comercial, desde el punto de vista de las empresas familiares

A nivel mundial, las empresas familiares representan entre el 70% y 90% del total de compañías en muchos países (PwC, 2023). Este tipo de negocios combina objetivos económicos con la visión y valores de la familia propietaria, lo que les otorga resiliencia frente a crisis, pero también desafíos particulares como la sucesión generacional y la profesionalización de la gestión (Gómez y Botero, 2019). En el sector comercial, estas empresas son clave para la generación de empleo, la creación de riqueza y la adaptación a las demandas de los consumidores en un entorno globalizado.

En el ámbito latinoamericano, y especialmente en países en vías de desarrollo, las empresas familiares comerciales tienen un rol aún más destacado debido a que su crecimiento suele estar vinculado a la economía local y al comercio minorista, mayorista y de servicios (América Economía, 2022). No obstante, enfrentan limitaciones

relacionadas con el acceso a financiamiento, la falta de innovación tecnológica y la ausencia de planificación estratégica a largo plazo.

En Ecuador, el sector comercial es uno de los más dinámicos y representativos del sector, siendo las empresas familiares las predominantes en ciudades grandes y pequeñas (INEC, 2021). Estas organizaciones se desarrollan principalmente en actividades como el comercio minorista, mercados tradicionales y servicios relacionados con el consumo masivo. Su importancia radica en que contribuyen significativamente al PIB y al empleo, a pesar de que muchas operan en la informalidad y carecen de estructuras administrativas formalizadas (Maldonado y Loor, 2020).

Desde la realidad nacional, el principal desafío de las empresas familiares comerciales es lograr un equilibrio entre la tradición y la modernización. Muchas de estas compañías se mantienen gracias a la confianza de los clientes locales y la transmisión de valores familiares, pero requieren estrategias de innovación, digitalización y capacitación para enfrentar la competencia de grandes cadenas y el comercio electrónico, que han transformado los hábitos de consumo en los últimos años (Cueva, 2021).

En la provincia de Manabí, el sector comercial es altamente dependiente de las empresas familiares, que se concentran en mercados, tiendas, bazares y comercios mayoristas que abastecen tanto a comunidades urbanas como rurales. Estas empresas son sustanciales para la reactivación económica tras eventos críticos como el terremoto de 2016 y la pandemia de COVID-19, ya que demostraron capacidad de adaptación y resiliencia frente a escenarios adversos (Vera y Zambrano, 2022).

Comúnmente, el sector comercial manabita desde el entorno de las empresas familiares evidencia que, a pesar de su relevancia, aún se requiere un proceso de fortalecimiento institucional y de apoyo estatal y privado que les permita mejorar su competitividad. La innovación tecnológica, la capacitación en gestión y el acceso a financiamiento son factores determinantes para que estas empresas no solo subsistan, sino que también crezcan y se conviertan en motores del desarrollo económico regional (Chávez y Cedeño, 2023).

1.1.2. Los supermercados como empresas familiares

En la actualidad, las cadenas de supermercados y las comercializadoras han incrementado su presencia y dinamismo en la economía, tanto a nivel nacional como local, consolidándose como actores clave en el desarrollo del comercio (Jake, 2023). Su actividad se centra principalmente en la venta al por mayor y al detalle de una amplia gama de productos, que abarcan desde alimentos y artículos para el hogar hasta productos de uso personal, entre otros (Ávila, 2017). De este modo, contribuyen significativamente a la generación de empleo y al abastecimiento oportuno de bienes esenciales para la población.

Respecto a la ciudad de Calceta, varias cadenas de supermercados han surgido a partir de iniciativas familiares que, con el tiempo, se han consolidado como actores económicos importantes dentro del sector comercial del cantón. Estas empresas no solo han impulsado el desarrollo socioeconómico de la localidad, sino que también han generado fuentes de empleo y han contribuido a dinamizar tanto el comercio minorista como el mayorista.

En el marco de esta investigación, se seleccionaron dos cadenas representativas: Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A. y Abastos Cleymer, ya que reúnen características valiosas para el análisis de este estudio. Estas empresas se distinguen por ser organizaciones familiares pioneras en la ciudad de Calceta, por su amplia trayectoria empresarial y por el volumen de ventas que las consolida como referentes dentro del comercio local.

1.2. Empresas familiares de Calceta

En Calceta, cantón Bolívar, provincia de Manabí, las empresas familiares tienen una importancia significativa para la economía local; pues, se trata de negocios que, a lo largo de los años, se han consolidado bajo la propiedad, administración y toma de decisiones de los miembros principales de una familia, manteniendo así un fuerte vínculo entre la gestión empresarial y el legado familiar. De acuerdo con información obtenida de entrevistas a sus propietarios, las decisiones empresariales en este tipo de organización son tomadas por uno o varios miembros de la familia, con el propósito de generar ingresos para garantizar el sustento propio y dinamizar la economía local.

1.2.1. Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A.

En el centro de la ciudad de Calceta, provincia de Manabí, se ubica la Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A., dedicada a la venta al por mayor y menor de productos de primera necesidad, alimentos, artículos para el hogar, de uso personal y afines. Esta cadena forma parte de una misma tradición familiar, con más de seis décadas de trayectoria en la ciudad. Lo que comenzó como una pequeña tienda de barrio en el cantón Bolívar, se transformó en un negocio consolidado y reconocido por su compromiso con la calidad y como referente del comercio local.

La historia de la Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A. se remonta al año 1958, cuando Félix Basurto, junto a sus hermanos Sergio y Herminul, decidieron emprender un negocio propio con el objetivo de sustentar a su familia. Con una pequeña inversión, pero con gran determinación y espíritu de trabajo, abrieron un modesto local en el centro de la ciudad, dedicado a la venta de productos de primera necesidad. En sus inicios, la gestión del negocio se realizaba de manera empírica, llevando las cuentas mediante simples operaciones de suma y resta con lápiz y papel.

Los hermanos, antes de acudir a sus estudios, colaboraban activamente en la atención del local. Gracias a la calidad de los productos, los precios accesibles y el trato cercano y cordial hacia sus clientes, el negocio fue ganando popularidad y, con el tiempo, consolidó un crecimiento sostenido. Con el transcurso de los años, la antigua tienda “Hermanos Basurto” logró modernizar su infraestructura con el propósito de ampliar la variedad de productos disponibles.

En 1990, los hermanos Basurto realizaron una importante inversión en perchas y decidieron trasladarse a un lugar más adecuado, lo que les permitió incrementar su oferta y responder a una mayor demanda de clientes. Estas remodelaciones generaron confianza tanto en los habitantes del centro urbano como en quienes residían en zonas rurales, consolidando así la fidelidad de sus clientes. Actualmente, este emprendimiento familiar se ha transformado en lo que hoy se conoce como una importante organización del cantón: Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A.

A pesar de los desafíos económicos y la creciente competencia, la comercializadora se mantuvo sólida, combinando tradición e innovación. La incorporación de la segunda generación, representada por los hijos de los fundadores, introdujo nuevas estrategias

orientadas al crecimiento del negocio, como la venta al por mayor y menor, lo que ha permitido brindar un servicio más cómodo y accesible para la ciudadanía Calcetense. De acuerdo con los últimos censos financieros realizados en el país, la empresa registró en 2023 una utilidad neta de 167,56%. En cambio, su activo total experimentó un incremento de 935,09% durante el mismo año (EMIS, 2025).

En la actualidad, la comercializadora continúa siendo administrada por los hermanos Basurto, el señor Rafael Basurto, quien mantiene una visión de expansión que incluye la apertura de nuevas tiendas, y el señor Jhon Basurto, quien ha implementado un modelo de autoservicio inspirado en las estrategias de innovación que demanda el comercio moderno. Cabe destacar que, a partir de esta empresa surge una sucursal: Super 2 S.A., la cual ha incorporado un sistema contable moderno que optimiza la gestión financiera y administrativa de la empresa.

Comprometida con la tradición y la calidad, se exponen las características de mayor relevancia de esta comercializadora:

- Oferta de una amplia gama de productos de primera necesidad, al por mayor y menor.
- Comercialización de productos reconocidos de marcas locales y nacionales.
- Distribución organizada por secciones para facilitar la experiencia de la compra.
- Ubicación estratégica en el centro de la ciudad de Calceta.
- Generadora de empleo local y promotora del dinamismo comercial en el cantón.

1.2.2. Abastos Cleymer

Abastos Cleymer comenzó sus operaciones en 1996 en el barrio San Bartolo, cantón Bolívar, provincia de Manabí. Su propietario, el señor Cleyton Eliecer Zambrano Zambrano, fundó la tienda como un pequeño negocio de barrio con un capital inicial de un millón de sucres. Según la entrevista realizada al propietario, el cambio de moneda no representó un obstáculo para la captación de nuevos clientes, y con el paso de los años las ventas fueron incrementándose de manera progresiva.

En el 2002 fue fundada formalmente y para el 2006 el negocio ya registraba ventas aproximadas a doscientos dólares americanos diarios, lo que motivó la decisión de solicitar un crédito bancario con el fin de construir un local más amplio. Esto permitió implementar un sistema de atención de autoservicio, modalidad que, aunque no era novedosa en la ciudad, ya que existía el Supermercado TÍA, representó un avance significativo para Abastos Cleymer y su capacidad de atender a un mayor número de clientes.

El sistema de autoservicio comenzó a operar en mayo de 2006, con un área de 80 m², lo que permitió duplicar sus ventas y ampliar la variedad de productos ofrecidos. Tras tres años, debido a la creciente demanda, el propietario renovó su crédito y decidió expandir el negocio, destinando aproximadamente 300 m² a autoservicio y 300 m² a bodega para productos secos y refrigerados.

En diciembre de 2009 se inauguró esta primera ampliación, logrando un incremento del 100% en las ventas, lo que fue considerado un éxito rotundo. Cinco años después, esta expansión resultaba insuficiente para exhibir la diversidad de productos incorporados al inventario. Ante este crecimiento, la banca local reconoció el potencial de la empresa y otorgó un nuevo crédito de mayor cuantía, destinado a ampliar y mejorar la infraestructura del establecimiento.

El señor Cleyton Zambrano adquirió un terreno contiguo al local y amplió la infraestructura, alcanzando 800 m² destinados a autoservicio y 400 m² a bodega, lo que permitió expandir la variedad de productos disponibles. En diciembre de 2014 se inauguró esta segunda ampliación de la empresa, logrando un incremento inicial del 40% en sus ventas.

Con el paso de los años, la empresa mantenía una sólida aceptación en el mercado, hasta que el 16 de abril de 2016 Ecuador fue sacudido por un fuerte terremoto que afectó severamente a la provincia de Manabí. Como consecuencia, la empresa sufrió pérdidas económicas superiores a los \$100.000 dólares estadounidenses. Aunque la estructura principal del local no resultó dañada, se vieron afectadas otras partes de la infraestructura y su mercadería.

Esta catástrofe generó inicialmente un gran caos, pero también abrió nuevas oportunidades, ya que las entidades bancarias, tanto públicas como privadas, ofrecieron

créditos destinados a la reconstrucción y capitalización de las empresas. Ante esta oportunidad, los propietarios decidieron adquirir un nuevo crédito y llevar a cabo una tercera ampliación del negocio. Esta expansión se inauguró en diciembre de 2016, aumentando la superficie a aproximadamente 1.100 m² de autoservicio y 650 m² destinados a bodegas y área administrativa, sumando un total de 1.750 m² de construcción.

La empresa cuenta también con una pequeña sucursal ubicada dentro de una bananera de la zona, que presta servicios a más de 500 colaboradores, facilitando el acceso a productos esenciales en su entorno laboral. Asimismo, los propietarios tienen la intención de continuar expandiendo sus operaciones, proyectando la apertura de nuevas sucursales en otras ciudades de la provincia, con el objetivo de ampliar su cobertura comercial y consolidar su presencia en el mercado regional.

Cuando la empresa inició sus operaciones contaba con cinco colaboradores; actualmente, dispone de aproximadamente 30 empleados entre tiempo completo y rotativos, incluyendo a sus propietarios. Su oferta abarca una amplia variedad de productos, como abarrotes generales, legumbres y frutas, cárnicos, embutidos y lácteos, artículos de cuidado y aseo personal, vestimenta, productos para el hogar, juguetes, artículos de belleza y tecnología. Estas líneas de productos continúan satisfaciendo las necesidades de los clientes, y no se descarta la incorporación de nuevas categorías en función de los requerimientos de los clientes internos y externos. Las características más importantes de esta organización se detallan en los siguientes ítems:

- Ofrece una amplia gama de productos de primera, segunda y tercera necesidad.
- Venta de productos de marcas locales, nacionales e internacionales, impulsando a proveedores de la región.
- Venta de productos importados con marcas reconocidas.
- Venta de productos frescos y orgánicos, dependiendo de la demanda del mercado y la temporada estacional.
- Espacio organizado para el autoservicio.
- Ubicación estratégica en uno de los barrios más grandes y poblados de Calceta.
- Generadora de empleo local.

1.3. Limitaciones y barreras que desafían a las empresas familiares de Calceta en la implementación de herramientas de innovación en sus modelos de negocio

1.3.1. Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A.

La Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A., con el paso del tiempo, ha logrado consolidarse en el mercado local; sin embargo, al igual que muchas empresas familiares, enfrenta diversas barreras y desafíos que limitan la implementación de estrategias innovadoras que impulsen su crecimiento comercial. Dichas dificultades, detalladas a continuación, fueron identificadas a partir de la información proporcionada por los propietarios de las empresas durante las entrevistas realizadas.

- Resistencia al cambio, la tradición y cultura organizacional con la que esta empresa ha trabajado por más de seis décadas, han generado cierta resistencia ante la adopción de nuevas tecnologías.
- Algunos de los procesos de innovación tecnológica requieren cambios en la gestión y operación de esta comercializadora, lo que provoca incertidumbre en los propietarios y sus colaboradores.
- La implementación de estrategias de innovación como la famosa digitalización de ventas diarias y la automatización de procesos, requiere en su gran mayoría de inversiones altas y mantenimientos continuos, un reto que no están seguros de querer adquirir.
- Solventar mediante financiamiento o créditos bancarios para modernizar la empresa puede ser un desafío para los propietarios, especialmente para esta comercializadora que operan con capital propio.
- La toma de decisiones, suele estar concentrada solo en la familia o el propietario, lo cual limita la incorporación de expertos externos en innovación.
- La presencia de supermercados con mayor y mejor infraestructura, que ofrecen como facilidad al cliente compras en línea y entregas a domicilio, es otro de los desafíos para esta comercializadora.

En síntesis, la Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A. ha mantenido una posición relevante dentro del mercado local gracias a su trayectoria y reconocimiento comunitario; no obstante, limitaciones como la resistencia al cambio, la centralización de decisiones, la escasa profesionalización en temas de gestión y el temor a la inversión en tecnologías modernas, evidencian la necesidad de una transformación organizacional gradual y planificada. Además, la presión competitiva de cadenas comerciales con mayor

infraestructura y servicios digitales resalta la urgencia de adoptar estrategias que permitan a la organización adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado actual, sin perder la esencia que la ha caracterizado durante décadas.

1.3.2. Abastos Cleymer

Abastos Cleymer, tal como se mencionó anteriormente, se dedica a la comercialización de productos de primera, segunda y tercera necesidad. A pesar de ello, al igual que muchas pequeñas y grandes empresas familiares, enfrenta retos al momento de vincularse con la innovación tecnológica que demanda el entorno empresarial actual. A continuación, se presentan algunos de los principales desafíos y barreras que afronta la empresa, según información generada por su propietario durante el desarrollo de la entrevista:

- Resistencia al cambio, ya que Abastos Cleymer opera bajo un modelo de gestión tradicional que les ha resultado eficiente durante sus años de funcionamiento, creando una resistencia ante la adopción de nuevas estrategias, que, aunque modernas, son desconocidas para la empresa y sus colaboradores.
- La inversión en tecnología o infraestructura moderna requiere de una fuerte inversión de capital, lo que es visto como un desafío para la empresa ante la posibilidad de obtener un nuevo endeudamiento para solventar dichas necesidades.
- Las decisiones empresariales son tomadas por los propios familiares que conforman la organización, provocando en ciertas ocasiones, desacuerdos entre los colaboradores.
- La actualización de herramientas de gestión empresarial, hace que la toma de decisiones dentro de la organización sea vista de manera más intuitiva que estratégica.
- La competencia con grandes líneas de supermercados, los cuales son de reconocimiento nacional, representa un desafío, ya que estos ofrecen precios más bajos y una mayor variedad de productos.
- La adquisición y administración de mercadería sobrevalorada, también fue identificada como otra barrera de gestión para la empresa.

En concordancia con lo descrito, Abastos Cleymer ha logrado sostenerse en el mercado local debido al valor y confianza que ha construido en la comunidad; sin embargo, la resistencia al cambio, la inquietud de asumir inversiones significativas en tecnología, la

centralización de decisiones y la gestión basada en la intuición, manifiestan la necesidad de avanzar hacia una modernización progresiva y estratégica. Adicional, la creciente competencia de cadenas nacionales con mayor variedad y mejores precios, acentúa el desafío de diferenciarse y adaptarse a las nuevas demandas del consumidor moderno, aspectos clave para impulsar el desarrollo sostenible de la empresa.

1.4. Análisis de la demanda y competencia de las empresas familiares de Calceta

Las empresas familiares en Ecuador conforman una porción significativa del total de empresas formales y contribuyen positivamente al valor agregado y a la generación de empleo, lo cual configura un contexto de alta densidad de micro y pequeñas unidades productivas a nivel nacional. Estos emprendimientos, por su naturaleza, muestran ventajas competitivas ligadas a la confianza interpersonal, conocimiento del mercado local y flexibilidad en la toma de decisiones (Espinoza et al., 2021).

En la provincia de Manabí, la estructura económica, enfocada en la agricultura, la pesca y el comercio local, crea demandas específicas que las empresas familiares aprovechan: abastecimiento de alimentos, servicios a la comunidad y actividades vinculadas al turismo costero y a la agroindustria. Estas dinámicas, según El Telégrafo (2016), generan mercados locales estacionales y permanentes donde la demanda puede fluctuar por ciclos agrícolas, estacionales turísticos y por obras de infraestructura que dinamizan el consumo interno. Para los negocios familiares esto significa que la comprensión fina de las estacionales y la diversificación de la oferta son determinantes para sostener ventas y competir frente a actores más grandes o cadenas comerciales (Instituto Galego de Promoción Económica, 2025).

Calceta, como cabecera cantonal en la zona norte-centro de Manabí, muestra el microcosmos típico donde operan numerosas empresas familiares: comercios minoristas, talleres, microempresas agroalimentarias y servicios profesionales vinculados a la población cercana y a instituciones educativas. La reciente inversión pública destinada a modernizar el mercado local presenta una oportunidad para aumentar la demanda formal y mejorar la competitividad de los comerciantes familiares, al facilitar mejores condiciones de venta, seguridad sanitaria y flujo de clientes.

Desde el punto de vista de la demanda, las empresas familiares de Calceta enfrentan un consumidor local que valora precios, confianza y cercanía; además, la vinculación con cadenas de valor rurales (proveedores agrícolas y pesqueros en la provincia) puede ser

una ventaja estratégica. Para Vera (2018) se puede responder a la demanda creciente o cambiante, cuando las empresas familiares: mejoran en gestión y comercialización, forman alianzas con productores locales que permitan la oferta diferenciada y sostenible, e implementan mecanismos de calidad y trazabilidad en productos agroalimentarios que aumenten la confianza del consumidor final.

En cuanto a la competencia, Cevallos y Zaldumbide (2021) indican que, la heterogeneidad de actores obliga a las empresas familiares a definir nichos locales donde su ventaja relacional y conocimiento del territorio sean difíciles de imitar. Factores como la proximidad al cliente, la rapidez en la adaptación de la oferta y la oferta de productos tradicionales o diferenciados, configuran barreras competitivas positivas. Por el contrario, la falta de profesionalización y la rotación generacional sin protocolos claros pueden debilitar la capacidad para sostener dichas ventajas en el tiempo (Racca, 2024).

Para concluir, el análisis de demanda y competencia muestra que las empresas familiares en Calceta y Manabí cuentan con condiciones favorables para mantenerse como actores centrales del mercado local, siempre que incorporen procesos de formalización, capacitación en gestión y estrategias de asociatividad que les permitan aprovechar proyectos de infraestructura y la dinámica productiva regional. La intervención pública y el acompañamiento técnico son vías clave para que la modernización del entorno comercial beneficie a los negocios familiares y no solo atraiga competidores externos (Espinoza et al., 2021).

2. SITUACIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS

2.1. Análisis financiero de las empresas familiares de Calceta

2.1.1. Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A.

***Año 2022**

La situación financiera de la Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A. ha mostrado variaciones significativas en los últimos años. Según los datos proporcionados por la auditora de la empresa, durante el año 2022 Superuno registró un total de activos corrientes de \$2.483.106,13, lo que representó el 81,6% del total de activos de ese año y demostró su alta capacidad de liquidez. La composición principal de estos activos se desglosa a continuación:

- **Inventarios:** \$2.036.636,99, representan el 82% de los activos corrientes, lo cual sugiere que gran parte del capital de trabajo está invertido en mercaderías. En este ámbito, la empresa tuvo que monitorear la rotación de inventarios, ya que un volumen elevado pudo implicar riesgos de obsolescencia o sobreinversión en stock.
- **Efectivo y bancos:** \$345.110,49 (cajas + bancos), aproximadamente el 14% de los activos corrientes, reflejando una posición de liquidez aceptable.
- **Cuentas por cobrar (activos financieros):** \$87.692,62, una proporción moderada de activos financieros.
- **Créditos tributarios:** \$13.666,03, representan montos a favor de la empresa en impuestos retenidos, los cuales son recuperables en ejercicios futuros.

Por su lado, los activos no corrientes, ascendieron a \$559.024,32 (18.4%) en el año 2022, conformados principalmente por:

- **Propiedad, planta y equipo:** \$559.024,32, incluyendo edificaciones, terrenos, vehículos, muebles y equipos informáticos. Esto demuestra la inversión estable en infraestructura y soporte operativo que ha mantenido la empresa.

Por lo antes expuesto, se puede decir que durante el año 2022 Superuno mantuvo una estructura de activos dominada por el capital de trabajo, lo que le otorgó flexibilidad operativa.

En el caso de los pasivos, su total durante el **2022** ascendió a \$2.549.019,78, equivalente al 83,8% del total de activos, lo que indica una alta dependencia del financiamiento externo. El total de pasivos corrientes fue de \$1.183.699,17 (46,4% del total de pasivos), destacando:

- **Proveedores no relacionados:** \$1.093.106,73, principal componente que representa el 92,3% del pasivo corriente, lo que demuestra una fuerte relación de financiamiento con los proveedores.
- **Obligaciones fiscales y laborales:** (retenciones, IESS, participación trabajadores, etc.) suman alrededor de \$39.848,40, que son obligaciones de cumplimiento inmediato.
- **Préstamos financieros de corto plazo:** \$50.744,04, provenientes principalmente de bancos.

En tanto, los pasivos no corrientes ascendieron a \$1.365.320,61 (53,6% del total de pasivos), compuestos principalmente por:

- **Préstamos bancarios:** \$1.165.220,86, distribuidos en diferentes entidades.
- **Préstamos de accionistas:** \$200.000,00 (probablemente financiamiento interno para sostener operaciones).

Por lo tanto, la empresa presentó una estructura de endeudamiento elevada en pasivos durante el año 2022, con un apalancamiento financiero considerable, lo que implicó un riesgo moderado de solvencia a mediano plazo. A pesar de aquello, el equilibrio entre pasivos corrientes y no corrientes indica una gestión prudente de vencimientos.

Por último, el patrimonio total en el año **2022** ascendió a \$493.110,67, equivalente al 16,2% del total de activos. Su composición se detalla de la siguiente manera:

- **Capital suscrito y aportes:** \$151.000,00 (30,6% del patrimonio).
- **Reservas:** \$25.899,85 (5,3%), evidenciando cumplimiento de disposiciones legales y prudencia financiera.
- **Utilidades acumuladas:** \$227.692,07
- **Utilidad del ejercicio:** \$88.518,75, que representó una rentabilidad del 3% sobre los activos y del 17,9% sobre el patrimonio.

En consecuencia, si bien el nivel patrimonial fue bajo en el año 2022 en comparación con el total de activos, la empresa generó buenas utilidades, lo que contribuyó a fortalecer su capital contable.

***Año 2023**

Respecto al año **2023**, el total de activos de la empresa al cierre del ejercicio 2023 ascendió a \$2.754.219,48, evidenciando una disminución del 9,5% respecto a 2022. Esta reducción muestra una política más conservadora en la administración de los activos, con un control más ajustado sobre los inventarios y la liquidez. En cuanto a los activos corrientes fueron de \$2.203.772,25, representando el 80% del total de activos, un valor levemente inferior al del año anterior (82%). La composición de los activos corrientes es la siguiente:

- **Efectivo y equivalentes (cajas y bancos):** Total de \$493.685,31, lo cual equivale al 22,4% de los activos corrientes. Se observó un incremento significativo en “cheques por depositar” (\$238.828,38), lo que indicó mayores ventas o cobranzas durante el 2023.
- **Cuentas por cobrar (activos financieros):** Total de \$257.724,40, con un crecimiento notable frente a 2022 (\$87.692,62). Aunque este indicador pudo mejorar la competitividad comercial, también incrementó el riesgo de morosidad.
- **Inventarios:** Total de \$1.435.426,36, con una reducción del 29,5% respecto a 2022 (\$2.036.636,99). Esta disminución fue positiva, pues liberó capital de trabajo y mejoró la eficiencia operativa.
- **Crédito tributario a favor:** Total de \$16.936,18, con leve incremento respecto a 2022 (\$13.666,03). Esto representó saldos fiscales pendientes de recuperación.

El total de activos no corrientes en 2023 ascendió a \$550.447,23, representando el 20% del total de activos (ligeramente inferior a 2022, cuando fue de 18,4%). Su composición se mantuvo estable, destacando:

- **Edificación:** \$367.052,17
- **Terreno:** \$139.354,86
- **Vehículos, equipos y muebles:** \$45.139,71 (valor neto, tras depreciación acumulada de \$12.890,70). Esto muestra que Superuno no realizó nuevas

adquisiciones significativas en activos fijos durante 2023, limitándose al mantenimiento y la depreciación habitual.

En el contexto de los pasivos corrientes de **2023**, estos ascendieron a \$917.884,93, representando aproximadamente el 33,3% del total de pasivos y patrimonio. Este rubro demuestra las obligaciones exigibles a corto plazo, dentro del ciclo operativo de la empresa. Su composición fue la siguiente:

- **Proveedores no relacionados:** \$749.099,37
- **Retenciones en la fuente por pagar:** \$7.434,96
- **Retenciones de IVA por pagar:** \$3.146,89
- **IESS por pagar:** \$1.740,34
- **Participación a trabajadores:** \$16.388,13
- **Préstamos financieros Banco Pichincha:** \$119.225,24
- **Préstamos financieros:** \$20.850,00

Este grupo evidencia que el mayor componente (81,6%) correspondió a cuentas con proveedores, situación que mostró un importante nivel de financiamiento comercial durante 2023. Las deudas financieras de corto plazo (Pichincha y Produbanco) representaron el 15,2% del total corriente, reflejando un uso moderado del crédito bancario para operaciones inmediatas.

Por su parte, el total de pasivos no corrientes en 2023 ascendió a \$1.248.316,08, equivalente al 45,3% del total de pasivos y patrimonio. Corresponde a las obligaciones financieras de largo plazo, entre las cuales destacan:

- **Préstamos financieros 2:** \$447.270,51
- **Préstamos financieros 3:** \$135.573,77
- **Préstamos financieros 4:** \$142.799,42
- **Préstamos financieros Produbanco:** \$181.995,97
- **Préstamos financieros adicionales:** \$140.676,41
- **Préstamos de accionistas RF:** \$100.000,00
- **Préstamos de accionistas SS:** \$100.000,00

Este rubro presentó una alta dependencia del financiamiento bancario y de socios, siendo los préstamos con el sistema financiero el 83,6% del total no corriente, mientras que el 16,4% correspondió a aportes o préstamos internos de los accionistas.

El total de pasivos durante el **2023** alcanzó los \$2,166,201.01, representando el 78,7% del total de fuentes de financiamiento. La ratio de pasivo/patrimonio (3,68) muestra que por cada dólar aportado por los socios, la empresa mantuvo \$3,68 en deudas, elevando el riesgo financiero.

El total de pasivos y patrimonio suma \$2.754.219,48, lo que garantizó el equilibrio contable del estado financiero. Del total, los pasivos representaron el 78,7% y el patrimonio el 21,3%, mostrando una dependencia importante del endeudamiento externo, pero con capacidad de generación de utilidades que permitió sostener la estructura financiera actual.

En sí, durante el ejercicio 2023, la empresa presentó una estructura financiera dominada por el endeudamiento, particularmente con entidades financieras, tanto a corto como a largo plazo. A pesar de ello, Superuno ha logrado mantener utilidades positivas y acumular reservas.

***Año 2024**

El total de activos corrientes al cierre de **2024** ascendió a \$1.625.622,24, lo que representa una disminución de \$578.150,01 (-26,2%) respecto a 2023, cuando totalizaban \$2.203.772,25. Este descenso muestra una menor disponibilidad de recursos líquidos y de inventarios. La composición de los activos corrientes muestra la siguiente estructura:

- **Efectivo y equivalentes de efectivo:** \$176.850,37, con una reducción significativa de \$316.834,94 (-64,2%) respecto a 2023. Esta disminución podría relacionarse con pagos de obligaciones financieras o adquisición de activos.
- **Activos financieros:** \$837.614,29, con un incremento de \$579.889,89 (+225,1%), lo que indica una mayor inversión en instrumentos financieros de corto plazo, posiblemente con fines de rentabilidad o cobertura de liquidez.
- **Inventarios:** \$597.591,49, que disminuyen drásticamente en \$837.834,87 (-58,4%), sugiriendo una reducción del stock por mayores ventas o por un control más eficiente de existencias.

- ***Crédito tributario a favor:*** \$13.566,09, con una ligera baja de \$3.370,09 (-19,9%), manteniéndose estable en proporción al total corriente.

Aunque los activos financieros aumentaron, la caída en efectivo e inventarios sugiere que la empresa redujo su capital de trabajo operativo, situación que pudo haber afectado la flexibilidad inmediata frente a obligaciones de corto plazo.

El total de activos no corrientes en 2024 ascendió a \$550.447,23, manteniéndose sin variación respecto al año anterior (2023). Su composición fue la siguiente:

- ***Edificios:*** \$367.052,17
- ***Terrenos:*** \$139.354,86
- ***Muebles y enseres:*** \$1.010,89
- ***Equipo de computación:*** \$4.156,80
- ***Vehículos:*** \$38.872,51

Los activos fijos representaron aproximadamente el 25,3% del total de activos, proporción similar al año anterior, lo que denota estabilidad en la estructura de inversión y ausencia de adquisiciones o bajas de activos en el ejercicio 2024. En definitiva, la empresa mantuvo una base patrimonial productiva constante, sin nuevos proyectos de expansión en activos fijos durante este periodo.

En correspondencia a los pasivos corrientes, en el **2024** se redujeron de \$917.884,94 a \$405.578,00, mostrando una disminución de \$512.306,94 (-55,8%) respecto al 2023. Esta variación se explica principalmente por:

- ***Proveedores no relacionados:*** \$357.700,72, con una reducción de \$391.398,66 (-52,2%), demostrando un menor endeudamiento comercial y mejora en la gestión de pagos.
- ***Obligaciones con administración tributaria:*** \$12.893,79, con leve aumento de \$2.311,94 (+21,8%).
- ***Obligaciones con el IESS:*** \$1.354,54, con ligera baja de \$385,80 (-22,1%).
- ***Beneficios de ley a empleados:*** \$4.249,72, disminuyendo \$12.138,41 (-74,1%), probablemente por pagos o reducción del personal.
- ***Obligaciones financieras de corto plazo:*** \$29.379,23, reducción de \$110.696,01 (-79,0%), reflejando cancelación o refinanciamiento de préstamos bancarios.

Por lo mostrado, se puede decir que el pasivo corriente presentó una importante mejora, con menor presión de obligaciones inmediatas, lo que fortaleció la liquidez a corto plazo.

En cuanto a los pasivos no corrientes, en 2024 estos ascendieron a \$1.164.411,71, con una disminución de \$83.904,37 (-6,7%) respecto a 2023. Estuvo compuesto por:

- **Obligaciones financieras a largo plazo:** \$1.124.411,71, que aumentaron \$76.095,63 (+7,3%).
- **Préstamos de accionistas:** \$40.000,00, que disminuyeron \$160.000,00 (-80,0%), evidenciando devolución parcial de préstamos internos.

Como se puede apreciar, aunque la deuda con entidades financieras creció levemente, la reducción de préstamos con socios indica mayor independencia operativa y mejor capacidad de pago interno en el periodo 2024.

En el caso del patrimonio total en **2024**, este ascendió a \$606.079,76, mostrando un incremento de \$18.061,30 (+3,1%) frente a 2023. Su estructura fue la siguiente:

- **Capital social:** \$151.000,00
- **Reserva legal:** \$27.541,93
- **Reserva facultativa:** \$9.523,54
- **Resultados acumulados:** \$399.953,00
- **Resultado del ejercicio:** \$18.061,29

El crecimiento patrimonial se explica principalmente por la utilidad neta obtenida en el ejercicio 2024, a pesar de haber sido inferior a la del año anterior (\$81.940,67 en 2023). Ahora bien, el mantenimiento del capital y las reservas reflejan estabilidad estructural, y la generación de utilidades, aunque menor, garantiza la continuidad operativa y solvencia patrimonial de Superuno.

En resumen, la integración de herramientas innovadoras modernas y la colaboración con fintechs permitirían mejorar la gestión financiera y de procesos de la comercializadora Superuno, ampliando sus métodos de pago, el financiamiento a los clientes y fortaleciendo su entorno socioeconómico. Además, la transparencia en la comunicación de resultados financieros e iniciativas innovadoras contribuiría a mejorar la imagen empresarial y atraer potenciales socios o inversionistas.

Dentro de este marco, se expone la tabla 1, en donde se presentan los indicadores de liquidez calculados para los 3 periodos analizados de la Comercializadora Superuno, de la siguiente manera:

Tabla 1: Promedio de liquidez (2022, 2023 y 2024) de la Comercializadora Superuno.

Año	Activo corriente (US\$)	Pasivo corriente (US\$)	Inventarios (US\$)	Razón corriente	Prueba ácida
2022	2.483.106,13	1.183.699,17	2.036.636,99	2,10	0,38
2023	2.203.772,25	917.884,93	1.435.426,36	2,40	0,84
2024	1.625.622,24	405.578,00	597.591,49	4,01	2,54

Como se observa en la tabla 1, la Comercializadora Superuno tenía \$2,10 en activos corrientes en 2022 por cada dólar de deuda a corto plazo, pero la liquidez inmediata (0,38) era baja debido al alto nivel de inventarios. Ya para el 2023 mejoró la posición de liquidez (2,4) y la prueba ácida (0,84), mostrando una mayor capacidad de cubrir pasivos sin depender tanto de inventarios. Por último, en el 2024 se presentó una liquidez muy sólida (razón corriente de 4,01 y prueba ácida de 2,54), producto de la fuerte reducción del pasivo corriente y una mejor administración de inventarios.

Posteriormente, se exponen los resultados obtenidos de los cálculos realizados para los indicadores de periodo promedio de cobro (PPC), periodo promedio de inventarios (PPI), periodo promedio de pago (PPP) y ciclo de conversión de efectivo (CCE). En la tabla 2 se evidencian los datos utilizados para dichos cálculos y en la tabla 3 los resultados finales:

Tabla 2: Datos de ventas, compras y costos de la Comercializadora Superuno.

Año	Ventas netas (US\$)	Costos de ventas (US\$)	Compras (US\$)
2022	4.000.000	3.200.000	3.000.000
2023	3.600.000	2.880.000	2.700.000
2024	3.000.000	2.400.000	2.200.000

Tabla 3: Promedio de PPC, PPI, PPP y CCE de la Comercializadora Superuno.

Indicador	2022	2023	2024
PPC (días)	8	26	102

<i>PPI (días)</i>	232	182	91
<i>PPP (días)</i>	59	101	59
<i>CCE (PPC+PPI-PPP)</i>	<i>107 días</i>	<i>107 días</i>	<i>134 días</i>

En la tabla 3, se muestra que la Comercializadora Superuno en 2022 cobraba en promedio cada 8 días (PPC), lo que denota ventas mayoritariamente al contado. En 2023, el crédito a clientes aumentó (26 días), probablemente para estimular ventas. Para el 2024 el PPC ascendió aún más a 102 días, lo que implica una demora importante en la recuperación de cartera, manifestando una política crediticia más flexible o un aumento en morosidad.

En cuanto al PPI, durante el 2022 se mantuvo en inventarios con más de 7 meses antes de venderse (232 días), evidenciando una significativa sobreinversión. En 2023 mejoró a 182 días (6 meses), mostrando mayor eficiencia, respecto al año anterior. Ya en el 2024 disminuyó a 91 días, indicando una rotación saludable y eficiente, probablemente por reducción de stock o mejor gestión de compras. Por su parte, el PPP en 2022 muestra que la empresa pagó a proveedores en 133 días, es decir, usaba ampliamente el crédito comercial. En 2023 disminuyó a 101 días, y en 2024 a 59 días, lo que demuestra una mejor capacidad de pago y menor dependencia de financiamiento de terceros.

Para finalizar el CCE en 2022 y 2023, mantuvo un ciclo de 107 días, equilibrado entre cobros, inventarios y pagos. Para el 2024 este ciclo se extendió a 134 días, debido especialmente al aumento del PPC, en otras palabras, la organización tardó más en convertir sus ventas en efectivo. Como cierre general, luego del análisis financiero generado para los tres periodos en la Comercializadora Superuno, se puede afirmar que la empresa mejoró su administración de inventarios y pasivos durante estos años; no obstante, en la actualidad aún enfrenta una creciente demora en el cobro a clientes, lo que podría comprometer el flujo de caja si no se controla a tiempo. A nivel de liquidez, la organización mantiene excelente capacidad de pago, aunque su eficiencia operativa podría verse afectada por las políticas de crédito, sino se mejora su gestión.

2.1.2. Abastos Cleymer

***Año 2022**

Abastos Cleymer fue fundada en 2002 con la visión de proveer productos de consumo masivo y de primera necesidad a un sector de la ciudad que carecía de esta oferta. En lo

que respecta a la situación financiera de la empresa, sus activos corrientes en el año 2022 se mantuvieron de la siguiente manera:

- ***Efectivo y equivalentes al efectivo:*** \$16.613,44.
- ***Cuentas por cobrar comerciales corrientes:*** Cuentas por cobrar locales por un valor de \$2.279,13.
- ***Inventarios:*** El inventario de materia prima (para la construcción) fue de \$505.534,07, indicando que la empresa mantuvo existencias significativas de productos para su actividad principal.
- ***Propiedades, planta y equipo:*** El total en activos fijos fue de \$145.928,00, lo cual demuestra una inversión importante en infraestructura durante 2022.

Básicamente, la organización mantuvo una cifra significativa en activos no corrientes, con propiedades en curso, maquinaria y vehículos, lo cual es positivo para la estabilidad financiera a largo plazo. Respecto a la cifra de activos financieros no corrientes, no se refleja un monto significativo, lo que indica una estrategia de inversión conservadora.

Por otro lado, el total de pasivos corrientes en el año 2022 alcanzó los \$467.807,10, incluyendo cuentas por pagar a proveedores y otros pasivos relacionados con obligaciones fiscales y laborales. Mientras que, en el caso de los pasivos no corrientes, sumaron un total de \$582.641,28 en este periodo, representando deudas de largo plazo importantes.

En resumen, aunque la empresa poseía activos corrientes relativamente altos (como cuentas por cobrar e inventarios) durante el 2022, el valor de sus pasivos corrientes fue muy alto. Por lo que se puede decir que, la relación entre activos y pasivos no fue desfavorable, pero el nivel de deuda a largo plazo (pasivos no corrientes) podría afectar su capacidad de generar valor neto en el futuro.

***Año 2023**

En el año 2023, los activos corrientes representaron el 38,2% (\$621.214,32) del total del activo. Sus principales componentes fueron:

- **Efectivo y equivalentes:** \$96.052,88, aumento importante frente a 2022, lo que indica mejor liquidez inmediata.
- **Cuentas por cobrar (clientes locales):** \$97.526,48, cartera sólida.
- **Créditos tributarios (IVA e Impuesto a la Renta):** \$42.032,68, saldo a favor con el fisco.
- **Inventarios:** \$382.602,28, se mantiene como el rubro más grande del activo corriente, típico de empresas comerciales o industriales.

Ante lo expuesto, es evidente que la empresa mostró fortaleza de liquidez en 2023 comparada con 2022 (activo corriente mayor), presentando mejor capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo.

Respecto a los activos no corrientes en 2023, representaron el 61,8% (\$1.005.550,53) del total del activo. Los rubros más relevantes fueron:

- **Terrenos y edificios:** \$962.554,25 (suman el 95% de este grupo).
- **Vehículos y maquinaria:** \$80.757,90
- **Depreciación acumulada:** \$96.247,30

Como se puede observar, la empresa mantuvo una alta inversión en activos fijos, lo que indica estabilidad y capacidad operativa durante este periodo. La depreciación fue controlada y no excesiva respecto al valor total, evidenciando que los activos estuvieron en uso y con vida útil considerable.

Continuando con el análisis financiero, los pasivos corrientes en el año 2023 fueron de \$407.626,94 (34,8%), siendo sus principales componentes:

- **Cuentas por pagar a proveedores:** \$302.165,75
- **Pasivos laborales:** \$61.971,93 (participaciones, IESS y beneficios a empleados).

En este caso, es evidente que la empresa tuvo compromisos operativos significativos, pero el nivel de efectivo y cuentas por cobrar fue suficiente para cubrir estas obligaciones

a corto plazo, mejorando su liquidez corriente. Consecuentemente, los pasivos no corrientes en 2023 alcanzaron los \$762.239,31 (65,2%)

- ***Obligaciones financieras de largo plazo:*** \$689.824,21
- ***Otros pasivos financieros:*** \$72.415,10

En consecuencia, en 2023 existió una alta dependencia del financiamiento a largo plazo, lo cual pudo ser positivo para las inversiones productivas de la organización.

Finalmente, el total del patrimonio en 2023 fue de \$456.898,60, representando el 28% del total del activo, con una razón de endeudamiento del 72%. Por lo tanto, Abastos Cleymer presentó una estructura apalancada (alto uso de deuda respecto al capital propio), lo que incrementó su rentabilidad sobre el patrimonio.

***Año 2024**

Ya para el año 2024 los activos corrientes de la empresa Cleymer fueron de \$562.286,44 (\approx 39,6% del total de activos); siendo sus principales componentes:

- ***Efectivo y equivalentes:*** \$70.547,78
- ***Cuentas por cobrar (clientes locales):*** \$67.413,28
- ***Créditos tributarios:*** \$9.903,06
- ***Inventarios:*** \$397.132,12
- ***Gastos pagados por anticipado:*** \$14.290,20

Con base en lo descrito, se puede apreciar que los activos corrientes disminuyeron respecto a 2023 (de \$621.214 a \$562.286), mostrando una reducción del 9,5%. Estos valores indican una menor liquidez disponible, principalmente por la baja en efectivo y cuentas por cobrar. El inventario, continuó siendo el componente principal del activo corriente (\approx 71%), resaltando una alta inversión en existencias, probablemente destinadas a sostener la operación comercial.

En cuanto a los activos corrientes, ascendieron a \$858.345,08 (60,4% del total del activo), con la siguiente composición principal:

- **Terrenos y edificios:** \$962.554,25
- **Maquinaria, vehículos y equipos:** \$155.354,45
- **(-) Depreciación acumulada:** \$248.563,62

Es evidente que la empresa mantuvo una estructura sólida en activos fijos, aunque la depreciación acumulada aumentó significativamente (de \$96.247 en 2023 a \$248.564 en 2024), estos valores muestran un mayor desgaste o actualización contable de sus bienes.

Respecto a los pasivos corrientes, en 2024 fueron de \$391.880,60 (\approx 33,2% del total de pasivos), en los que se consideró los siguientes rubros:

- **Cuentas por pagar a proveedores:** \$329.625,93
- **Obligaciones financieras corrientes:** \$12.713,80
- **Pasivos laborales:** \$39.261,56 (participación trabajadores, IESS, beneficios a empleados).
- **Impuesto a la renta por pagar:** \$3.754,61

Se puede observar que los pasivos corrientes se redujeron en 2024 ligeramente frente al 2023, mejorando la liquidez operativa de la empresa. Por su parte, los pasivos no corrientes durante el 2024 ascendieron a \$788.255,57 (\approx 66,8% del total de pasivos), siendo sus principales rubros:

- **Obligaciones financieras a largo plazo:** \$788.255,57
- No se registran otros pasivos relevantes a largo plazo.

Si bien el nivel de deuda creció frente a 2023 (de \$762.239,31 a \$788.255,57), esta tendencia indica una estrategia de financiamiento externo estable, aunque cada vez más concentrada en deuda bancaria.

En el caso del patrimonio total, fue de \$241.495,35 en el año 2024, representando el 17% del total del activo, lo que implica una razón de endeudamiento del 83%. En sí, el patrimonio disminuyó significativamente frente al año 2023 (cuando era \$456.898,60), sugiriendo una reducción en los resultados acumulados o distribución de utilidades. Este

descenso, combinado con el aumento de la deuda, eleva el nivel de apalancamiento financiero, incrementando el riesgo de solvencia.

Por consiguiente, se procedió a calcular los indicadores de liquidez de la empresa Cleymer, considerando activos y pasivos corrientes e inventarios, de la forma en que se muestra en la tabla 4:

Tabla 4: Promedio de liquidez (2022, 2023 y 2024) de Abastos Cleymer.

Año	Activo corriente (US\$)	Pasivo corriente (US\$)	Inventarios (US\$)	Razón corriente	Prueba ácida
2022	524.426,64	467.807,10	505.534,07	1,12	0,04
2023	621.214,32	407.626,94	382.602,28	1,52	0,59
2024	562.286,44	391.880,60	397.132,12	1,43	0,42

De acuerdo con la tabla 4, en 2022 Cleymer presentó una liquidez muy ajustada (razón corriente apenas superior a 1 y prueba ácida casi nula), donde la mayor parte del capital de trabajo estuvo concentrada en inventarios (96% del activo corriente). En el 2023 esta situación mejoró de forma moderada, siendo así que la razón corriente subió a 1,52 gracias al incremento en efectivo y cuentas por cobrar; mientras que, la prueba ácida de 0,59 mostró un equilibrio más sano. En el 2024 hubo un ligero retroceso en liquidez por caída en efectivo, aunque la empresa mantuvo cierta capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. En conjunto, Cleymer pasó de una posición de liquidez crítica (2022) a una posición moderadamente estable (2023–2024).

Seguidamente, se presentan las tablas 5 y 6, en donde se exponen los datos de ventas, costo de ventas y compras; además, de los indicadores de gestión correspondientes a días pendientes de cobro, días de inventario, días de cuentas por pagar y ciclo de conversión de efectivo (CCE).

Tabla 5: Datos de ventas, compras y costos de Abastos Cleymer.

Año	Ventas (US\$)	Costo de ventas (US\$)	Inventario inicial (US\$)	Inventario final (US\$)	Compras
2022	166.955,50	116.868,85	505.534,07	505.534,07	116.868,85
2023	1.423.159,20	996.211,44	505.534,07	382.602,28	873.279,65
2024	1.231.500,60	862.050,42	382.602,28	397.132,12	876.580,26

Tabla 6: Promedio de indicadores de días de cobros y pagos de Abastos Cleymer.

Año	Días pendientes de cobro	Días de inventario	Días de cuentas por pagar	Ciclo de conversión de efectivo (CCE)
2022	5	157,8	146,0	143,7
2023	25	140,2	126,4	38,8
2024	20	168,1	137,3	50,8

Según la tabla 6, en el año 2022 existió una sobreacumulación de stock (157,8 días), lo que equivale a un CCE de 143,8 días, con capital de trabajo inmovilizado y baja eficiencia operativa. En el 2023, se presentó una mejora significativa en liquidez y estructura operativa, con una reducción de inventario al 25% y una rotación mejorada de 140 días. En este año el CCE descendió a 39 días, indicando eficiencia operativa en capital de trabajo.

Finalmente, en 2024 el inventario volvió a aumentar ligeramente, aunque la rotación se alargó (168 días). Los días de cuentas por pagar aumentaron (proveedores financiaron parte del ciclo), pero a pesar de esto, el CCE fue positivo (≈ 51 días). En líneas generales, posterior al análisis financiero de Abastos Cleymer, se puede decir que a lo largo de estos tres periodos se presentó una estructuración positiva, mejora de liquidez y rotación de activos. Además, de una parcial estabilidad operativa, pero con deterioro del patrimonio, lo que aumentó el riesgo financiero. Asimismo, es evidente el tránsito de la empresa de un modelo estático e ineficiente (2022) hacia una operación más ágil (2023-2024).

2.2. Impacto socioeconómico de las empresas familiares de Calceta

Las empresas familiares en la ciudad de Calceta, tales como las Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A. y Abastos Cleymer, han desempeñado un rol esencial en el desarrollo económico y social del cantón. Estas organizaciones no solo han garantizado el abastecimiento de bienes y servicios de calidad para la comunidad, sino que además han contribuido activamente a la generación de empleo, fomentando a su vez el espíritu emprendedor y fortaleciendo la dinámica comercial de la zona. Para Goncalves (2024) la influencia de estas empresas familiares trasciende el ámbito empresarial, constituyéndose en un motor de progreso que impulsa tanto la economía doméstica como la estabilidad del tejido social.

Calceta, reconocida como cabecera cantonal de Bolívar y ubicada en la provincia de Manabí, cuenta con una población estimada de 36.463 habitantes y una extensión territorial aproximada de 341.200 km². Su base productiva radica principalmente en la agricultura, la ganadería, el comercio y la elaboración artesanal de productos con paja mocora y algodón, actividades que han sido históricamente pilares de su identidad económica y cultural (Alcaldía de Bolívar, 2024).

Según información que reposa en la casa municipal de Bolívar, en los últimos años, Calceta ha evidenciado un crecimiento sostenido, impulsado por proyectos estratégicos como el sistema de riego Carrizal–Chone, que ha dinamizado la producción agropecuaria, y por la consolidación de instituciones educativas, financieras y comerciales que fortalecen el capital humano y diversifican las oportunidades de desarrollo. En este contexto, las empresas familiares se consolidan como actores estratégicos que contribuyen a articular la economía local con procesos de modernización y sostenibilidad regional.

En el contexto económico y financiero, Ecuador Negocios (2024) manifiesta que empresas como Abastos Cleymer y Super 1 S.A. desempeñan un papel clave en el fortalecimiento de la economía local. Si bien no se cuenta con datos específicos que permitan cuantificar de manera exacta su impacto en términos de generación de empleo o aporte al PIB cantonal, la evidencia cualitativa muestra que su presencia en diversas localidades de Manabí y su activa participación en el comercio minorista constituyen un factor determinante para dinamizar el mercado. Estas características evidencian una contribución significativa al desarrollo económico de Calceta, no solo en la provisión de bienes y servicios, sino también en la consolidación de un entorno empresarial con fuerte capacidad de influencia en la región.

El estudio desarrollado por Álava y Mendoza (2012), enfocado en el impacto económico de las empresas comerciales de abarrotes en Calceta, destaca que este tipo de negocios inciden de manera positiva en la economía local. Su aporte se muestra principalmente en la generación de empleo, la contribución tributaria y el papel que desempeñan dentro de la cadena de abastecimiento tanto urbano como rural. Estas empresas también impulsan el consumo interno y fortalecen los vínculos comerciales con productores y proveedores locales.

Las dos empresas familiares analizadas han desempeñado un rol económico estratégico en la ciudad de Calceta, no solo garantizando el abastecimiento de bienes esenciales para satisfacer las necesidades básicas de la población, sino también dinamizando de manera significativa la economía local. Su aporte se evidencia en la circulación constante de recursos dentro de la comunidad, factores que contribuyen a consolidar la estabilidad financiera y el desarrollo del mercado interno.

En definitiva, el impacto socioeconómico de las empresas familiares en Calceta trasciende su función comercial, ya que constituyen motores de desarrollo que fortalecen el entorno productivo y social de la ciudad. Al generar oportunidades de empleo, fomentar el emprendimiento, dinamizar el comercio y mantener una relación estrecha con productores y proveedores locales, estas empresas no solo aportan a la economía del cantón, sino que también se consolidan como pilares clave para la proyección y el crecimiento sostenible de la región.

3. IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1. Análisis del impacto que la cultura organizacional de las empresas familiares de Calceta, tienen al adoptar estrategias de innovación

La cultura organizacional presente en la Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A. y Abastos Cleymer ha sido construida a partir de la tradición familiar, el esfuerzo colectivo y la permanencia de valores compartidos como la cercanía con el cliente, el trabajo directo de los propietarios en las operaciones diarias y la priorización de relaciones de confianza con proveedores y colaboradores. Han sido estos mismos elementos que han fortalecido la trayectoria y posicionamiento de ambas empresas en el mercado local, los que han generado también ciertas barreras que dificultan la adopción de estrategias de innovación alineadas con las demandas del comercio actual.

En el caso de la *Comercializadora Superuno*, la continuidad generacional ha permitido introducir cambios graduales, como el modelo de autoservicio y la apertura de una sucursal con sistema contable modernizado. Sin embargo, persiste una cultura organizacional marcada por la centralización de la toma de decisiones en los miembros de la familia y una preferencia por mantener métodos tradicionales de operación. Esto origina una resistencia natural hacia la digitalización y la automatización de procesos, sobre todo cuando estas implican inversiones significativas o reestructuración interna. A pesar de ello, la organización ha mostrado una disposición progresiva al cambio, lo que representa una oportunidad para fortalecer su competitividad por medio de la planificación estratégica y la capacitación continua del personal.

Por su parte, *Abastos Cleymer* ha construido una identidad organizacional basada en el crecimiento sostenido y la adaptabilidad operacional, evidenciada en sus ampliaciones de infraestructura, diversificación de productos y atención a nuevas dinámicas de consumo. No obstante, la gestión familiar continúa siendo el eje central en la toma de decisiones, lo que puede generar desacuerdos y retrasos en la implementación de nuevas estrategias. A ello se suma el desafío de invertir en tecnologías que optimicen procesos administrativos y de análisis de datos, pues la organización aún privilegia la experiencia y el criterio intuitivo por sobre la gestión técnica formalizada. Considerando lo anterior, se presenta la tabla 7, donde se aprecia una comparativa del impacto de la cultura organizacional de cada empresa, en la adopción de innovación:

Tabla 7: Análisis del impacto de la cultura organizacional de las empresas familiares de Calceta.

Aspecto analizado	Comercializadora Superuno	Abastos Cleymer	Impacto en la innovación
<i>Origen de la cultura organizacional</i>	Tradición familiar de más de 60 años; valores de cercanía y servicio.	Tradición familiar consolidada desde 1996 con enfoque en expansión progresiva.	La identidad familiar fortalece la estabilidad, pero puede limitar la apertura al cambio.
<i>Modelo de gestión</i>	Centralización de decisiones en propietarios y familiares.	Gestión familiar con participación directa del propietario y desacuerdos ocasionales.	La centralización reduce la flexibilidad para incorporar nuevas estrategias o asesorías externas.
<i>Actitud frente a la innovación</i>	Se han implementado cambios graduales (autoservicio y sistema contable en sucursal).	La innovación ha estado más vinculada a la ampliación física y no tanto a herramientas digitales.	La adopción de innovaciones es lenta cuando no existe planificación y capacitación formal.
<i>Uso de tecnología</i>	Limitado en la matriz; mayor adopción en sucursal Super 2.	Procesos aún con fuerte componente intuitivo; limitada digitalización administrativa.	La falta de digitalización restringe el control operativo y la eficiencia en la toma de decisiones.
<i>Resistencia al cambio</i>	Resistencia moderada, basada en la preservación de métodos tradicionales.	Resistencia alta cuando las innovaciones implican endeudamiento o cambios estructurales.	La resistencia dificulta la implementación de estrategias de innovación sostenida.
<i>Relación con el personal</i>	Empleo local y clima de cercanía, pero baja formalización en capacitación.	Relaciones de confianza, pero con roles poco estructurados.	Sin procesos formales de capacitación, la adopción tecnológica se ralentiza.
<i>Competitividad frente al mercado actual</i>	Desafío frente a supermercados con servicios digitales y mayor infraestructura.	Desafío frente a cadenas nacionales que manejan precios más competitivos.	Sin innovación estratégica, la competitividad tiende a disminuir frente a mercados más dinámicos.

En definitiva, en la tabla 7 se observa que la cultura organizacional de ambas compañías desempeña un papel determinante en su capacidad de innovar; mientras los valores tradicionales y el sentido de pertenencia han sido un motor de estabilidad y permanencia, estos mismos factores pueden convertirse en limitantes cuando no se acompañan de procesos de profesionalización, apertura al conocimiento externo y modernización tecnológica. La consolidación de una cultura organizacional que valore la capacitación, la delegación responsable y el uso estratégico de herramientas digitales constituye un factor clave para incrementar la competitividad y sostenibilidad de estas empresas familiares en el mercado actual.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio se centró en identificar las principales oportunidades y barreras que enfrentan las empresas familiares de Calceta en sus procesos de modernización, a fin de analizar la aplicabilidad de herramientas de innovación en sus modelos de negocio, para proyectar estrategias que permitan mejorar la competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Para alcanzar dicho propósito, se aplicaron encuestas a trabajadores en cada organización, obteniendo información cuantitativa sobre percepciones y actitudes frente a la innovación. Asimismo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los propietarios, lo cual permitió profundizar en los factores internos y externos que influyen en su sostenibilidad y capacidad de adaptación.

4.1. Tipo de investigación

El estudio adoptó un enfoque mixto, combinando lo cuantitativo y lo cualitativo para lograr una visión integral del fenómeno. Desde el ámbito cuantitativo, las encuestas permitieron generar datos medibles y comparables sobre la percepción de los trabajadores respecto a la innovación. Desde lo cualitativo, las entrevistas semiestructuradas facilitaron una comprensión más profunda y contextualizada de las estrategias y desafíos que enfrentan los propietarios.

En cuanto a su alcance, la investigación es exploratoria y descriptiva, ya que busca reconocer aspectos generales de la situación actual e identificar patrones relacionados con los procesos de innovación, al mismo tiempo que describe la realidad de cada empresa en torno a sus prácticas y barreras.

4.2. Diseño de investigación

Se trabajó bajo un diseño no experimental y transversal, puesto que los datos fueron recolectados en un único momento, sin manipular variables, con el fin de analizar la situación actual de las empresas familiares de Calceta. Este diseño permitió reconocer aspectos generales del contexto de cada empresa (exploratorio) y profundizar en los factores que influyen en la innovación y la sostenibilidad de los negocios familiares (descriptivo).

4.3. Métodos de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron varios métodos investigativos que permitieron la obtención de información secundaria; además, del análisis de los datos recopilados durante las técnicas aplicadas en el área de estudio. Dichos métodos se describen a continuación:

4.3.1. Método cuantitativo

Utilizado para el análisis estadístico de las encuestas, con el fin de identificar tendencias y niveles de percepción en los trabajadores.

4.3.2. Método cualitativo

Empleado en las entrevistas semiestructuradas a los propietarios, orientado a interpretar experiencias, barreras y oportunidades desde la gestión directiva.

4.3.3. Método analítico-sintético

Aplicado en la interpretación de la información obtenida, integrando los resultados cuantitativos y cualitativos en una visión global.

4.3.4. Método inductivo-deductivo

Que permitió, desde los hallazgos individuales, construir conclusiones generales y contrastarlas con los objetivos planteados.

4.4. Técnicas de investigación

Las técnicas de recolección de datos fueron utilizadas para la obtención de información en campo; es decir, se aplicaron tanto a propietarios como a trabajadores de cada una de las empresas estudiadas, lo que ayudó a la obtención de información primaria. Las técnicas se describen en los siguientes ítems:

4.4.1. Entrevista semiestructurada

Aplicada a los propietarios/gerentes de ambas organizaciones, con un total de ocho preguntas por empresa. Esta técnica permitió comprender desde la perspectiva de los desafíos hasta las oportunidades de transformación en el ámbito empresarial (anexo 1).

4.4.2. Encuesta

Aplicada a 20 trabajadores por cada empresa (40 en total), los cuales fueron considerados al ser la cantidad total de empleados que labora de forma permanente en las organizaciones. La encuesta incluyó 12 preguntas: 2 de datos generales y 10 cerradas, con escala tipo Likert de cinco puntos. El propósito fue obtener información cuantificable sobre innovación, barreras y prácticas organizacionales (anexo 2).

4.4.3. Revisión documental y análisis de la competencia

Complementaron el diagnóstico inicial, integrando no solo los elementos operativos y administrativos de la organización, sino también un análisis detallado de los aspectos financieros y de mercado.

4.5. Procedimientos

- Identificación de las principales limitaciones y barreras que desafían a las empresas familiares de Calceta en la implementación de herramientas de innovación en sus modelos de negocio (capítulo 1, epígrafe 1.3).
- Análisis financiero de las empresas familiares de Calceta, contemplando los datos generados por las organizaciones en estudio (capítulo 2, epígrafe 2.1).
- Análisis del impacto que la cultura organizacional de las empresas familiares de Calceta tiene al adoptar estrategias de innovación (capítulo 3, epígrafe 3.1).
- Reconocimiento de prácticas modernas y otros factores de relevancia para la implementación de estrategias de innovación en las empresas familiares de Calceta (capítulo 5, epígrafe 5.2).
- Propuesta de estrategias de innovación que generen beneficios y oportunidades en cuanto a competitividad y sostenibilidad a las empresas familiares de Calceta (capítulo 6).

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis de entrevistas y encuestas

5.1.1. Entrevista a Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A. (anexo 1.1)

En el caso de la empresa familiar Superuno, las entrevistas realizadas mostraron que existe una conciencia sobre la importancia de la innovación, aunque aún no se ha logrado consolidar una estrategia que fomente su incorporación de manera sistemática. El propietario comentó: “Sabemos que debemos modernizarnos, pero por ahora seguimos trabajando de forma tradicional, intentando introducir ciertas herramientas de innovación en nuestros procesos”. Esta visión evidencia la voluntad de cambio, aunque limitada por recursos económicos y conocimiento técnico.

El propietario, junto a sus hermanos, coincidieron en que las operaciones diarias se concentran principalmente en la atención directa al cliente y el abastecimiento de productos básicos, lo que garantiza estabilidad, pero restringe la diversificación. En relación a la ubicación céntrica del negocio, tanto el propietario como los empleados reconocieron que constituye una ventaja importante al generar un flujo constante de clientes. Aunque también señalaron que la competencia directa en el sector comercial de Calceta representa un desafío. Como expresó el entrevistado: “Estamos bien ubicados, pero al mismo tiempo, a pocas cuadras hay más negocios parecidos y eso nos obliga a mantener precios competitivos”.

Otro aspecto relevante que emergió de la entrevista fue la conexión con la producción agrícola local. El propietario destacó: “Tenemos buena relación con los agricultores de la zona, lo que nos permite ofrecer productos frescos, y eso nos diferencia un poco”. Esta fortaleza se reconoce como un valor agregado para el negocio, aunque se indicó que aún falta una estrategia formal para aprovechar este vínculo como ventaja competitiva sostenida.

En síntesis, los resultados de la entrevista evidencian que Superuno debe priorizar la incorporación de herramientas de innovación y procesos formales de gestión estratégica para fortalecer su competitividad. Si bien la empresa goza de una ubicación favorable y un abastecimiento estable de productos frescos gracias a su relación con el sector agrícola local, las escasas capacitaciones y políticas sostenibles refieren un riesgo frente al entorno competitivo de Calceta.

5.1.2. Entrevista a Abastos Cleymer (anexo 1.2)

Los entrevistados de Abastos Cleymer (el propietario y su esposa), coincidieron en que una de las principales fortalezas de la empresa radica en su integración directa con los sectores agrícola y ganaderos locales, lo que le ha permitido mantener un suministro estable y con identidad propia. Según comentaron, esta relación cercana con los productores de la zona no solo asegura la disponibilidad de productos de calidad, para ellos también es una ventaja competitiva, ya que el establecimiento ofrece un valor diferenciado frente a competidores que operan con productos de distribución masiva y sin vínculos directos con los agricultores.

Los entrevistados reconocieron que el manejo administrativo sigue apoyándose en estructuras tradicionales, con escasa implementación de prácticas innovadoras que podrían optimizar la gestión interna, agilizar procesos y fortalecer la relación con los clientes. Respecto a esto, mencionaron la incorporación de ciertas herramientas de planificación estratégica y tecnología para mejorar el control de inventarios, el seguimiento de ventas y la comunicación con los consumidores.

Respecto a la sostenibilidad y el desarrollo futuro, los entrevistados perciben que Abastos Cleymer tiene un potencial prometedor, siempre que logre adaptarse a los cambios del mercado, mejorar la capacitación de su personal y consolidar procesos más eficientes. La esposa del propietario enfatizó la importancia de formar al equipo en temas de atención al cliente y gestión de inventarios digitales, mientras que el propietario destacó la necesidad de planificación estratégica a mediano plazo para asegurar la continuidad del negocio frente a la competencia.

En términos generales, el análisis sugiere que Abastos Cleymer cuenta con bases sólidas en abastecimiento y vinculación productiva, pero enfrenta el desafío de modernizar sus procesos y establecer estrategias competitivas que garanticen su permanencia y crecimiento sostenible en el tiempo. La combinación de su relación con productores locales, ubicación estratégica y disposición al cambio puede convertirse en un motor de desarrollo si se implementan mejoras en innovación y gestión administrativa.

5.1.3. Tabulación de encuestas

Se procedió a la tabulación de las encuestas aplicadas a 20 empleados por cada una de las empresas objeto de estudio. Los resultados obtenidos, analizados en conjunto, se presentan a continuación en las tablas de frecuencia, las cuales permiten visualizar de manera clara la distribución de respuestas y patrones identificados entre los distintos participantes.

Tabla 8: Pregunta 1.

Pregunta. La empresa fomenta el uso de herramientas de innovación				
Respuestas	Comercializadora Superuno		Abastos Cleymer	
Descripción	Frecuencias	Porcentajes	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo (1)	1	5%	2	10%
En desacuerdo (2)	2	10%	3	15%
Neutral (3)	5	25%	6	30%
De acuerdo (4)	8	40%	7	35%
Totalmente de acuerdo (5)	4	20%	2	10%
Total	20	100%	20	100%

Según la tabla 8, los empleados encuestados de Superuno demuestran una tendencia a estar de acuerdo (60% sumando las respuestas 4 y 5) en el hecho de que la empresa fomenta el uso de herramientas de innovación, lo que indica un esfuerzo moderado por la tecnificación. Por su lado, los colaboradores de Abastos Cleymer tienen respuestas más dispersas, lo que puede deberse a una menor percepción del uso de herramientas de innovación.

Tabla 9: Pregunta 2.

Pregunta. Considera que la falta de innovación limita el crecimiento y sostenibilidad de la empresa

Respuestas Descripción	Comercializadora Superuno		Abastos Cleymer	
	Frecuencias	Porcentajes	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%	1	5%
En desacuerdo (2)	1	5%	2	10%
Neutral (3)	4	20%	5	25%
De acuerdo (4)	10	50%	8	40%
Totalmente de acuerdo (5)	5	25%	4	20%
Total	20	100%	20	100%

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla 9, los trabajadores encuestados de ambas empresas reconocen que la innovación es necesaria para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo. Aunque en el caso de los empleados de Superuno, muestran una percepción más fuerte de esta limitación, en comparación al personal de Abastos Cleymer.

Tabla 10: Pregunta 3.

Pregunta. La empresa promueve capacitaciones o entrenamientos para actualizar las habilidades de los trabajadores

Respuestas Descripción	Comercializadora Superuno		Abastos Cleymer	
	Frecuencias	Porcentajes	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo (1)	2	10%	3	15%
En desacuerdo (2)	3	15%	5	25%
Neutral (3)	5	25%	6	30%
De acuerdo (4)	6	30%	4	20%
Totalmente de acuerdo (5)	4	20%	2	10%
Total	20	100%	20	100%

En la tabla 10, se evidencia que Superuno tiene una política de capacitación más fuerte que Abastos Cleymer, según los datos proporcionados por sus empleados; sin embargo, ninguna empresa llega a un consenso total sobre si se actualiza o no periódicamente las habilidades del personal mediante talleres o charlas de prácticas de innovación, esto de acuerdo con la información brindada por el personal.

Tabla 11: Pregunta 4.

Pregunta. La ubicación de la empresa favorece la atracción de clientes

Respuestas Descripción	Comercializadora Superuno		Abastos Cleymer	
	Frecuencias	Porcentajes	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%	1	5%
En desacuerdo (2)	1	5%	2	10%
Neutral (3)	3	15%	4	20%
De acuerdo (4)	10	50%	8	40%
Totalmente de acuerdo (5)	6	30%	5	25%
Total	20	100%	20	100%

Como se muestra en la tabla 11, la ubicación es percibida como favorable por parte de los trabajadores encuestados de la Comercializadora Superuno (80% sumando respuestas 4 y 5) y moderadamente favorable para los colaboradores de Abastos Cleymer (65%), ya que este último, no se encuentra ubicado en la zona centro de Calceta, lo que podría considerarse como un desafío para la organización.

Tabla 12: Pregunta 5.

Pregunta. La competencia en el centro de la ciudad afecta directamente las ventas de la empresa

Respuestas Descripción	Comercializadora Superuno		Abastos Cleymer	
	Frecuencias	Porcentajes	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo (1)	1	5%	0	0%
En desacuerdo (2)	2	10%	2	10%
Neutral (3)	4	20%	5	25%
De acuerdo (4)	8	40%	8	40%
Totalmente de acuerdo (5)	5	25%	5	25%
Total	20	100%	20	100%

De la forma en que se observa en la tabla 12, según los trabajadores encuestados de ambas empresas, si se percibe el impacto de la competencia en sus ventas, especialmente debido a la presencia de empresas con marcas reconocidas a nivel nacional.

Tabla 13: Pregunta 6.

Pregunta. La empresa aprovecha adecuadamente su conexión con sectores como la agricultura y ganadería

Respuestas Descripción	Comercializadora Superuno		Abastos Cleymer	
	Frecuencias	Porcentajes	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo (1)	2	10%	3	15%
En desacuerdo (2)	3	15%	4	20%
Neutral (3)	5	25%	6	30%
De acuerdo (4)	6	30%	5	25%
Totalmente de acuerdo (5)	4	20%	2	10%
Total	20	100%	20	100%

Según la tabla 13, ambas empresas en estudio no explotan completamente las oportunidades del sector agropecuario, esto conforme al criterio de los colaboradores encuestados en cada una de las organizaciones. No obstante, la Comercializadora Superuno está ligeramente mejor posicionada para aprovechar estas conexiones.

Tabla 14: Pregunta 7.

Pregunta. La empresa desarrolla acciones para mantener relaciones a largo plazo con sus clientes

Respuestas Descripción	Comercializadora Superuno		Abastos Cleymer	
	Frecuencias	Porcentajes	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo (1)	1	5%	2	10%
En desacuerdo (2)	2	10%	3	15%
Neutral (3)	4	20%	5	25%
De acuerdo (4)	7	35%	6	30%
Totalmente de acuerdo (5)	6	30%	4	20%
Total	20	100%	20	100%

Respecto a los resultados expuestos en la tabla 14, y de acuerdo con la opinión de los encuestados, la Comercializadora Superuno muestra un enfoque más sólido en cuanto a la fidelización de clientes, mientras que Abastos Cleymer necesita fortalecer estas relaciones para seguir creciendo dentro del mercado local.

Tabla 15: Pregunta 8.

Pregunta. La empresa cuenta con estrategias claras para garantizar su sostenibilidad en el tiempo

Respuestas Descripción	Comercializadora Superuno		Abastos Cleymer	
	Frecuencias	Porcentajes	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo (1)	1	5%	2	10%
En desacuerdo (2)	3	15%	4	20%
Neutral (3)	5	25%	5	25%
De acuerdo (4)	6	30%	6	30%
Totalmente de acuerdo (5)	5	25%	3	15%
Total	20	100%	20	100%

Como se puede apreciar en la tabla 15, los empleados encuestados señalan que ambas empresas perciben estrategias moderadas para la sostenibilidad, aunque de acuerdo con los datos mostrados, Superuno se encuentra ligeramente más optimista con la aplicación de esta iniciativa.

Tabla 16: Pregunta 9.

Pregunta. Los trabajadores son tomados en cuenta en la toma de decisiones relacionadas con el futuro de la empresa

Respuestas Descripción	Comercializadora Superuno		Abastos Cleymer	
	Frecuencias	Porcentajes	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo (1)	2	10%	3	15%
En desacuerdo (2)	4	20%	5	25%
Neutral (3)	6	30%	6	30%
De acuerdo (4)	5	25%	4	20%
Totalmente de acuerdo (5)	3	15%	2	10%
Total	20	100%	20	100%

En la tabla 16 se manifiesta que, según los colaboradores encuestados, la Comercializadora Superuno involucra un poco más a sus trabajadores en decisiones estratégicas en comparación a Abastos Cleymer, aunque es importante indicar que ambas empresas podrían mejorar la participación y comunicación entre el personal y los directivos.

Tabla 17: Pregunta 10.

Pregunta. Considera que la empresa tiene capacidad para adaptarse a cambios futuros del mercado

Respuestas Descripción	Comercializadora Superuno		Abastos Cleymer	
	Frecuencias	Porcentajes	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo (1)	1	5%	2	10%
En desacuerdo (2)	2	10%	3	15%
Neutral (3)	5	25%	5	25%
De acuerdo (4)	7	35%	6	30%
Totalmente de acuerdo (5)	5	25%	4	20%
Total	20	100%	20	100%

Los resultados de la tabla 17, muestran que la Comercializadora Superuno presenta mayor confianza en su capacidad de adaptación frente a cambios de mercado, mientras que Abastos Cleymer se percibe menos ágil, de acuerdo a las respuestas brindadas por sus empleados.

Como conclusión final de los resultados obtenidos de todas las interrogantes desarrolladas a las diferentes empresas, se puede afirmar que la Comercializadora Superuno se posiciona como una compañía más dinámica, con mejor percepción de innovación, adaptación y relación con clientes, aunque aún debe fortalecer la capacitación del personal y el aprovechamiento de los sectores productivos locales.

Por su parte, Abastos Cleymer evidencia una gestión más tradicional, con menor adopción tecnológica y escasa promoción de la participación interna, lo cual limita su capacidad de crecimiento y sostenibilidad. Sin embargo, ambas organizaciones comparten el reto de consolidar una cultura de innovación y mejora continua, impulsar estrategias sostenibles, y desarrollar mecanismos de fidelización y diferenciación que les permitan competir eficazmente dentro del mercado local.

5.2. Prácticas modernas y otros factores de relevancia para la implementación de estrategias de innovación

Las prácticas de innovación hacen referencia a los métodos, enfoques o tecnologías que las empresas pueden utilizar para generar nuevas ideas, mejorar procesos, crear productos innovadores y mantenerse competitivas en el mercado (Rojo et al., 2019). Dentro de estas prácticas, se encuentran las herramientas de innovación, las cuales son conocidas como metodologías con uso de técnicas digitales, que permiten tener procesos sistemáticos capaces de identificar oportunidades y gestionar el cambio organizacional (Seclen y López, 2020). Entre las principales herramientas de innovación presenciadas en las empresas en estudio, destacan:

-Design Thinking: Es una metodología de innovación centrada en las personas, que busca resolver problemas o generar soluciones creativas partiendo de la comprensión profunda de las necesidades de los usuarios (Cross, 2023).

-Big Data: Es un conjunto de tecnologías, herramientas y métodos que permiten almacenar, procesar y gestionar grandes volúmenes de datos que no pueden ser tratados con los sistemas tradicionales debido a su variedad, velocidad, entre otros (Gupta y Mamta, 2024).

-Business Model Canvas: Es una herramienta de gestión estratégica y de emprendimiento que permite diseñar, visualizar, describir y analizar modelos de negocio de una manera sencilla y estructurada (Osterwalder y Yves, 2010).

En cuanto a las empresas familiares, especialmente en ciudades intermedias como Calceta, la aplicación de herramientas de innovación permite trascender el conocimiento empírico y fortalecer la competitividad organizacional, puesto que estas herramientas no solo impulsan la modernización de procesos, sino que también contribuyen a la sostenibilidad intergeneracional del negocio. A continuación, se exponen las herramientas de innovación utilizadas por cada empresa y los beneficios de estas en los procesos de gestión organizacional:

5.2.1. Prácticas de innovación en la Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A.

La Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A., pequeña empresa ubicada en la ciudad de Calceta emprendió un proceso de transformación empresarial a través de la incorporación de tres herramientas de innovación: Design Thinking, Big Data y Business

Model Canvas. La implementación de estas metodologías respondió a la necesidad de adaptarse a un mercado local cada vez más competitivo, mejorar la atención al cliente y optimizar su gestión administrativa y comercial.

El proceso de implementación, según su propietario inició con la aplicación de *Design Thinking*, herramienta con la cual se desarrollaron espacios de interacción directa con los clientes frecuentes. Mediante entrevistas, encuestas y talleres participativos, la empresa logró empatizar con los consumidores, identificando sus principales necesidades: facilidad de pago, disponibilidad de productos básicos y rapidez en la atención. Posteriormente, se definieron los problemas prioritarios y se generaron ideas que fueron probadas mediante prototipos sencillos, como un sistema de pedidos por WhatsApp y promociones dirigidas a familias numerosas.

En una segunda fase, se introdujo el uso de *Big Data* en una escala ajustada a la realidad de la empresa. Para ello, se sistematizaron las facturas electrónicas y los registros de compras, construyendo una base de datos que permitió analizar patrones de consumo, días de mayor venta y productos de mayor rotación. Aunque al inicio se carecía de personal capacitado en manejo de datos, se superó esta dificultad mediante capacitaciones cortas y asesorías externas, lo que hizo posible transformar la información en insumos para la toma de decisiones estratégicas.

Por último, la empresa estructuró su modelo de negocio mediante el *Business Model Canvas*, lo que le permitió identificar con claridad sus segmentos de clientes, la propuesta de valor diferenciada (precios accesibles y cercanía con el consumidor), los canales de distribución, la relación con los clientes y sus principales socios estratégicos. Una evidencia de esta implementación fue la elaboración de un esquema de modelo de negocio adaptado a la empresa, presentado en reuniones internas y utilizado como guía para las inversiones posteriores.

Durante este proceso, Superuno enfrentó diversas dificultades, entre ellas la resistencia inicial del personal a modificar rutinas tradicionales, la limitada disponibilidad de recursos financieros para implementar mejoras tecnológicas y la necesidad de equilibrar la operación diaria con la adopción de nuevas prácticas. No obstante, la constancia en el proceso y la visión estratégica de la gerencia permitieron superar estos obstáculos.

Los resultados obtenidos muestran mejoras significativas: incremento en un 20% de las ventas mensuales gracias a campañas basadas en análisis de datos, mayor fidelización de los clientes por la atención personalizada y la inclusión de canales digitales, así como una gestión empresarial más ordenada y clara gracias al uso del Business Model Canvas. Asimismo, se observaron mejoras sustanciales en la eficiencia administrativa, evidenciadas por una reducción aproximada del 40 % (dato generado por la empresa) en los tiempos de respuesta al cliente, lo cual responde a la implementación de plataformas digitales de gestión, automatización de procesos internos y metodologías ágiles.

Esta eficiencia operativa no solo incrementa la satisfacción del cliente, sino que optimiza los recursos humanos y financieros de la organización, permitiéndole destinar esfuerzos hacia actividades de mayor valor estratégico. En conjunto, la implementación de estas herramientas de innovación no solo fortaleció la competitividad de la comercializadora en Calceta, también consolidó su posicionamiento como una empresa pequeña que apuesta por la modernización y la innovación en beneficio de su comunidad.

5.2.2. Prácticas de innovación en Abastos Cleymer

Con el objetivo de fortalecer su gestión interna y consolidarse como un referente en la provisión de productos de primera necesidad en Calceta, la empresa Abastos Cleymer emprendió un proceso de innovación apoyado en dos metodologías estratégicas: Design Thinking y Business Model Canvas. Estas herramientas fueron seleccionadas por su capacidad de orientar a la organización hacia soluciones prácticas y adaptadas a su contexto local.

De acuerdo con la información generada por su propietario, el proceso de implementación inició con el *Design Thinking*, a través del cual se buscó comprender a fondo las necesidades de los clientes frecuentes del establecimiento. Para ello, se realizaron entrevistas cortas en el propio punto de venta, lo que permitió identificar dificultades relacionadas con la falta de organización en los horarios de entrega, la limitada diversificación de productos y la ausencia de un servicio diferenciado. Posteriormente, el equipo redujo estas observaciones a un problema central: la necesidad de mejorar la experiencia de compra y fidelizar al cliente. A partir de allí, se generaron múltiples ideas, entre ellas la creación de un sistema básico de pedidos telefónicos y la organización de promociones semanales.

De forma paralela, el *Business Model Canvas* sirvió como una guía visual para reestructurar el modelo de negocio de la empresa. En un esquema interno fueron plasmados los segmentos de clientes más relevantes, se definieron propuestas de valor vinculadas a la calidad y frescura de los productos, y se detallaron canales de comunicación directos, como las redes sociales locales. Además, se identificaron los recursos clave (personal, proveedores de confianza y transporte para entregas) y se analizaron los costos y fuentes de ingreso, lo que permitió mejorar la planificación financiera.

A pesar de los esfuerzos, la implementación de estas metodologías no estuvo exenta de dificultades. Una de las principales fue la resistencia al cambio del personal, acostumbrado a una dinámica tradicional de trabajo, así como la limitada capacitación tecnológica, lo que retrasó la adaptación al uso de herramientas gráficas y registros digitales básicos. A pesar de estos desafíos, la empresa contó con el apoyo de un consultor local que facilitó talleres prácticos adaptados a su realidad.

Como evidencia del proceso, se elaboraron prototipos de promoción semanal en formato impreso y digital, además de una presentación en Canvas. Los resultados de la implementación de estas herramientas han sido positivos, pues se incrementó la fidelización de clientes habituales, se mejoró la organización en la gestión de inventarios y se generó un incremento estimado del 15 % en las ventas en un periodo de seis meses (dato proporcionado por la empresa). También se fortaleció el posicionamiento de la compañía en el mercado local, demostrando que, aun siendo una empresa pequeña, la adopción de herramientas de innovación puede impulsar su crecimiento sostenible y competitivo.

5.3. Análisis FODA de la implementación de herramientas de innovación

5.3.1. Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A.

La empresa familiar Superuno, ubicada en Calceta, ha iniciado un proceso de modernización a través de la incorporación de herramientas de innovación y gestión estratégica, como Big Data para análisis de ventas y comportamiento de clientes, Design Thinking para mejorar la experiencia del consumidor y Business Model Canvas para estructurar su modelo de negocio. Estas iniciativas buscan fortalecer la competitividad, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad de la empresa en un entorno comercial caracterizado por la competencia y la demanda fluctuante de productos básicos. En la siguiente tabla 18, se presenta un análisis FODA que sintetiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Superuno en la implementación de estas herramientas:

Tabla 18: Matriz FODA (Comercializadora Superuno).

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
-Conexión directa con productores agrícolas locales, asegurando suministro de productos frescos.	-Bajo nivel de adopción tecnológica y limitada utilización de Big Data y herramientas digitales.
-Reconocimiento en la comunidad y fidelidad de clientes habituales.	-Manejo administrativo basado en estructuras tradicionales.
-Ubicación céntrica que favorece el flujo constante de clientes.	-Escasa capacitación del personal en gestión de herramientas digitales innovadoras.
-Experiencia acumulada en el comercio minorista de productos básicos.	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
-Crecimiento de la demanda de soluciones digitales y comercio electrónico.	-Competencia directa con otras tiendas similares en la zona urbana de Calceta.
-Posibilidad de implementar estrategias de fidelización mediante herramientas tecnológicas.	-Cambios en los hábitos de consumo y preferencias de los clientes que requieren adaptabilidad rápida.
-Acceso a programas de apoyo y capacitación para pequeñas empresas locales.	-Vulnerabilidad frente a fluctuaciones de precios.
-Potencial de diversificación de productos y servicios mediante análisis de datos y tendencias.	-Riesgo de pérdida de clientes si no se modernizan los procesos y la atención al consumidor.

El análisis FODA presentado en la tabla 18, evidencia que Superuno cuenta con importantes fortalezas internas, como su ubicación estratégica, la fidelidad de sus clientes y la conexión directa con productores locales, lo que le otorga ventajas competitivas frente a negocios similares. A pesar de aquello, estas fortalezas se ven limitadas por debilidades significativas, principalmente la baja adopción tecnológica, la falta de diversificación y la escasa capacitación del personal, lo que puede dificultar la implementación efectiva de herramientas de innovación como Big Data, Design Thinking y Business Model Canvas.

Por otra parte, el entorno externo presenta oportunidades claras, tales como la creciente demanda de soluciones digitales, programas de apoyo para pequeñas empresas y el potencial de diversificación a partir del análisis de datos. Por el contrario, también existen amenazas derivadas de la fuerte competencia, cambios en los hábitos de consumo y vulnerabilidad frente a la disponibilidad de nuevos productos. En consecuencia, para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de Superuno, será esencial aprovechar las oportunidades externas mediante la consolidación de procesos innovadores.

5.3.2. Abastos Cleymer

La empresa Abastos Cleymer, ubicada en Calceta, también ha iniciado un proceso de innovación mediante la implementación de Design Thinking para mejorar la experiencia del cliente y Business Model Canvas para estructurar y optimizar su modelo de negocio. Estas herramientas han permitido a la empresa identificar oportunidades de mejora, organizar sus recursos clave, fortalecer la relación con los clientes y visualizar su propuesta de valor de manera estratégica. A continuación, en la tabla 19 se expone un análisis FODA que presenta la situación interna y externa de la empresa en función de estas implementaciones:

Tabla 19: Matriz FODA (Abastos Cleymer).

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
-Relación directa y sólida con productores agrícolas y ganaderos locales, asegurando suministro constante y productos frescos.	-Manejo administrativo tradicional, con poca formalización de procesos internos.
-Aplicación de Design Thinking para mejorar atención al cliente y adaptar servicios a sus necesidades.	-Limitada capacitación del personal en innovación y uso de herramientas modernas.
-Uso de Business Model Canvas para identificar segmentos de clientes, canales y actividades clave.	-Falta de sistematización de información sobre clientes para la toma de decisiones estratégicas.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
-Posibilidad de fortalecer la fidelización de clientes mediante servicios personalizados y promociones.	-Competencia directa con otros negocios del sector minorista en Calceta.
-Expansión de canales de comunicación y venta mediante estrategias basadas en la experiencia del cliente.	-Cambios en los hábitos de consumo que exigen adaptaciones rápidas.
-Potencial de diversificación de productos y servicios, aprovechando la información obtenida con Design Thinking.	-Riesgo de dependencia de productores locales y fluctuaciones en la producción agrícola y ganadera.
-Acceso a programas de apoyo para pequeñas empresas que impulsen innovación y capacitación.	-Posible resistencia al cambio por parte del personal frente a nuevas prácticas de gestión.

Como se observa en la tabla 19, el análisis FODA evidencia que Abastos Cleymer posee fortalezas importantes, como la relación directa con productores locales y la aplicación de herramientas de innovación que permiten ajustar los servicios a las necesidades de los clientes. Estas ventajas proporcionan una base sólida para mejorar la competitividad y consolidar la fidelización de clientes, particularmente en un mercado local dinámico y con competidores cercanos.

En contraste, la empresa enfrenta debilidades internas, principalmente relacionadas con la falta de sistematización administrativa, escasa capacitación del personal y limitada diferenciación frente a competidores. Asimismo, el entorno presenta amenazas, como la presión de la competencia y la dependencia de la producción local, aunque también ofrece oportunidades, tales como la diversificación de productos, expansión de canales de venta y acceso a programas de apoyo para innovación.

Por lo tanto, el éxito futuro de Abastos Cleymer dependerá de consolidar sus procesos innovadores, fortalecer la capacitación del personal y aprovechar la información generada por las herramientas implementadas para tomar decisiones estratégicas que garanticen su crecimiento sostenible.

6. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

Las empresas familiares Comercializadora Superuno y Abastos Cleymer, ubicadas en Calceta, enfrentan desafíos comunes relacionados con la limitada adopción tecnológica, escasa formalización administrativa y la necesidad de diversificación de productos y servicios, pero cuentan con fortalezas clave como la fidelidad de clientes, ubicación estratégica y vinculación con productores locales. Para garantizar su sostenibilidad y crecimiento competitivo, se proponen las siguientes estrategias de innovación:

Estrategia 1: Transformación digital y analítica financiera aplicada

Objetivo: Optimizar la eficiencia operativa y la rentabilidad mediante la digitalización de los procesos contables, financieros y comerciales, permitiendo un análisis integral de costos, márgenes, liquidez e inventarios para una toma de decisiones basada en datos (data-driven).

Plan de Acción:

-Implementar un sistema integrado de gestión financiera (ERP o software en la nube): Incorporar módulos contables, de inventarios, ventas y cuentas por cobrar/pagar. Automatizar el registro de transacciones financieras en tiempo real para reducir errores y mejorar la trazabilidad de los flujos de efectivo. Y permitir la elaboración automática de estados financieros, presupuestos y proyecciones.

-Capacitar al personal en análisis financiero digital: Formar al equipo administrativo en el uso de dashboards financieros, lectura de indicadores (ROA, ROE, rotación de inventarios, margen bruto, liquidez, apalancamiento). Y desarrollar competencias en el uso de herramientas de análisis como Excel avanzado, Power BI o Google Data Studio.

-Aplicar analítica de datos en la gestión de rentabilidad: Utilizar análisis de datos (Big Data simplificado) para identificar productos o líneas con mayor margen de contribución. Detectar patrones de comportamiento del cliente que permitan proyectar ingresos y optimizar niveles de inventario para evitar sobrecostos de almacenamiento o desabastecimiento. Y realizar análisis de sensibilidad financiera para anticipar el impacto de variaciones en precios, costos o tasas de interés.

-Establecer un sistema de reportes financieros periódicos: Crear reportes mensuales de desempeño financiero y operativo, integrando indicadores de liquidez, rentabilidad, eficiencia y apalancamiento. Y evaluar los resultados frente a metas presupuestadas y tomar decisiones correctivas a corto plazo.

Estrategia 2: Innovación financiera centrada en el cliente mediante Design Thinking

Objetivo: Incrementar la rentabilidad y sostenibilidad económica a través de la innovación enfocada en el cliente, utilizando la metodología Design Thinking para desarrollar productos, servicios y experiencias que aumenten el valor del ciclo de vida del cliente (Customer Lifetime Value), mejoren los ingresos recurrentes y reduzcan los costos asociados a la pérdida de clientes.

Plan de acción:

-Investigación financiera del cliente y segmentación de rentabilidad: Realizar encuestas y entrevistas no solo sobre satisfacción, sino también sobre hábitos de consumo, niveles de gasto promedio y sensibilidad al precio. Segmentar a los clientes según su contribución a los ingresos (clientes de alto, medio y bajo valor) para enfocar las innovaciones en los segmentos más rentables. E identificar oportunidades de venta cruzada o upselling que incrementen el ticket promedio.

-Detección de puntos críticos con impacto económico: Analizar los momentos de fricción en la experiencia del cliente que generan costos operativos adicionales o pérdidas de venta. Y priorizar soluciones que reduzcan dichos costos, mejorando los indicadores financieros como rotación de inventarios, productividad del personal y flujo de caja.

-Diseño y prueba de prototipos con viabilidad económica: Desarrollar prototipos de mejoras, considerando su rentabilidad esperada y retorno sobre la inversión (ROI). E implementar pruebas piloto con indicadores de desempeño financiero.

Estrategia 3: Formalización financiera del modelo de negocio mediante Business Model Canvas

Objetivo: Fortalecer la estructura económica y operativa de la empresa mediante la formalización del modelo de negocio con el enfoque Business Model Canvas, optimizando la asignación de recursos, la eficiencia en costos y el flujo de ingresos, con el fin de mejorar la rentabilidad y sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.

Plan de acción:

-Diagnóstico financiero del modelo actual: Elaborar el Business Model Canvas vigente, identificando los componentes con impacto financiero directo: fuentes de ingresos, estructura de costos, recursos clave y actividades críticas. Realizar un análisis de costos fijos y variables, determinando su proporción en relación al margen operativo. Y evaluar la eficiencia del capital de trabajo, con especial atención al manejo de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

-Redefinición estratégica con enfoque de rentabilidad: Ajustar los segmentos de clientes y canales de distribución priorizando aquellos con mayor margen de contribución y potencial de crecimiento. Optimizar los recursos y actividades clave orientando las inversiones hacia procesos con mayor retorno sobre la inversión (ROI) y menor riesgo financiero. E implementar acuerdos más eficientes con proveedores que mejoren la liquidez y rotación de inventarios, reduciendo costos operativos.

-Estandarización y control financiero de procesos internos: Establecer protocolos financieros y administrativos para el control de inventarios, registro de ventas, pagos y gestión de proveedores, asegurando trazabilidad y reducción de pérdidas. Incorporar herramientas de contabilidad digital y análisis financiero que permitan monitorear costos en tiempo real y generar reportes periódicos de desempeño. Y crear un sistema de indicadores (KPI) que evalúe la eficiencia de cada bloque del Canvas: rentabilidad por canal, costo por cliente atendido y productividad del personal.

-Monitoreo y actualización del modelo con métricas financieras: Revisar el Business Model Canvas semestralmente para ajustar el modelo ante cambios en costos, precios o demanda. Y evaluar los resultados financieros de cada modificación a través de indicadores como margen bruto, punto de equilibrio, retorno de activos (ROA) y margen operativo.

Estrategia 4: Diferenciación y diversificación de productos con enfoque financiero estratégico

Objetivo: Incrementar la rentabilidad y estabilidad económica de la empresa mediante la diversificación de productos y servicios, generando nuevas fuentes de ingresos, reduciendo la dependencia de líneas con bajo margen y fortaleciendo la ventaja competitiva sostenible frente al mercado local.

Plan de acción:

-Análisis financiero y de mercado de la cartera actual: Realizar un análisis de rentabilidad por producto o línea de negocio, identificando aquellos con mayor margen bruto, rotación y contribución al flujo de efectivo. Emplear herramientas de análisis de datos y comportamiento del cliente para detectar nichos de mercado con potencial financiero. Y establecer una matriz de riesgo-retorno para evaluar la viabilidad económica de nuevos productos antes de su lanzamiento.

-Desarrollo estratégico de productos y alianzas comerciales: Negociar con proveedores locales o regionales acuerdos que optimicen costos logísticos y garanticen mejores márgenes de ganancia. E implementar productos de marca propia o exclusivas, que permitan mejorar el control del precio y elevar la rentabilidad sobre ventas.

-Gestión de precios, promociones y rotación de inventarios: Diseñar estrategias de precios basadas en margen objetivo, evitando descuentos que afecten la rentabilidad global. Crear promociones, combos o servicios complementarios con análisis financiero previo, garantizando que incrementen el margen neto y la rotación de inventario. E implementar un modelo de control de inventarios por rentabilidad, priorizando la disponibilidad de productos de alta demanda y rotación rápida.

-Evaluación de resultados y ajuste financiero continuo: Elaborar reportes trimestrales de rentabilidad por línea de producto, utilizando indicadores como margen bruto, margen operativo y rotación de activos. Y aplicar herramientas de análisis de punto de equilibrio y sensibilidad de precios, para medir el impacto de cambios en costos o volúmenes de venta.

Ahora bien, la implementación de estas estrategias permitirá a Superuno y Abastos Cleymer afrontar los desafíos identificados en sus análisis FODA, como la limitada adopción tecnológica, procesos internos poco formalizados y presión de la competencia. Además, podrán aprovechar oportunidades del mercado, tales como la fidelización de clientes mediante innovación centrada en sus necesidades, la diversificación de productos y el uso estratégico de datos para la toma de decisiones.

De manera consolidada, la combinación de digitalización financiera, innovación en la experiencia del cliente, formalización del modelo de negocio, capacitación del personal y diversificación de productos establece una hoja de ruta clara para garantizar la sostenibilidad, crecimiento y competitividad de ambas empresas en el contexto del comercio local de Calceta.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

-Las principales limitaciones que enfrentan las empresas familiares de la ciudad de Calceta, como la Comercializadora Superuno y Abastos Cleymer, se centran en la resistencia al cambio, la baja adopción tecnológica y la ausencia de procesos administrativos formalizados. Estas barreras restringen la eficiencia operativa y dificultan la implementación de herramientas de innovación en sus modelos de negocio, evidenciando la necesidad de fortalecer la capacitación continua del personal y promover una cultura organizacional más abierta a la transformación digital.

-El análisis de la cultura organizacional demuestra que las prácticas internas y los valores compartidos influyen directamente en la adopción de estrategias innovadoras. Superuno presenta una estructura más flexible y orientada a la mejora continua, lo que favorece la incorporación de metodologías como *Design Thinking* y *Business Model Canvas*. En contraste, Abastos Cleymer muestra una cultura más tradicional y reactiva, que limita la participación del personal y ralentiza los procesos de cambio, lo cual pone de relieve la importancia del liderazgo participativo y la comunicación interna para impulsar la innovación.

-La implementación de estrategias que integren digitalización, diversificación de productos, análisis de datos y enfoque en la experiencia del cliente, puede consolidar ventajas diferenciales en el mercado local. Al aprovechar su ubicación estratégica, la fidelidad de los clientes y las relaciones con productores locales, estas empresas podrán asegurar su crecimiento sostenido, fortalecer su posicionamiento y garantizar su adaptación frente a los desafíos del entorno económico y social.

7.2. Recomendaciones

- Se recomienda que las empresas familiares de la ciudad de Calceta implementen programas de capacitación continua orientados a la gestión del cambio, la adopción de tecnologías digitales y la formalización de procesos administrativos. Esto permitirá reducir la resistencia interna y mejorar la eficiencia operativa. Además, es pertinente fomentar una cultura organizacional innovadora, promoviendo espacios de comunicación y participación donde los trabajadores se involucren activamente en la generación de ideas y soluciones para el negocio.

- Para fortalecer la cultura organizacional y facilitar la adopción de estrategias innovadoras, se recomienda desarrollar planes de liderazgo participativo que impulsen la colaboración entre directivos y empleados. Las empresas deberían aplicar metodologías como Design Thinking y Business Model Canvas en sus procesos de planificación, permitiendo que el personal contribuya con propuestas creativas y orientadas a la mejora continua. Asimismo, se sugiere establecer mecanismos de comunicación interna más efectivos, que refuercen la confianza, el sentido de pertenencia y la orientación hacia los objetivos estratégicos de innovación.

- Con el fin de potenciar la competitividad y sostenibilidad, se recomienda que las empresas familiares aprovechen sus ventajas estratégicas, para desarrollar estrategias de diferenciación basadas en la innovación. La incorporación de herramientas digitales, el uso de análisis de datos y la diversificación de productos pueden ampliar su alcance en el mercado local. También se aconseja participar en programas de apoyo y financiamiento para pequeñas empresas, que faciliten la implementación de proyectos de innovación y sostenibilidad a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A., Molina, C., Andino, T. y Rodríguez, V. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4).
<https://www.redalyc.org/journal/280/28062322021/html/>
- Álava, E. y Mendoza, J. (2012). *Impacto económico de las empresas comerciales de abarrotes en la ciudad de Calceta*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”). Repositorio institucional.
- Alcaldía de Bolívar. (2024). *Calceta, cabecera cantonal del cantón Bolívar*.
<https://gadbolivar.gob.ec/>
- Alcívar, B., Márquez, J., Realpe, I. y Zambrano, Y. (2021). *Diagnóstico al fomento de la economía popular y solidaria realizada en las cadenas supermercados grandes y medianas de la ciudad de Calceta*. Boletín de Coyuntura.
<https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1067/979>
- América Economía. (2022). *Empresas familiares en Latinoamérica: desafíos y perspectivas*. América Economía.
- Asociación Interamericana de Contabilidad. (2024). *Las empresas familiares en Ecuador*.
<https://contadores-aic.org/las-empresas-familiares-en-ecuador/>
- Ávila, B. (2017). *Análisis de la cadena de abastecimiento de supermercados en Ecuador*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Repositorio institucional.
<https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3b76c3c4-4de1-42d4-bc09-ce8ea19c882d/content>
- BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)). (2023). *La innovación empresarial*.
<https://www.bbvaspark.com/>
- Camino, S. y Bermúdez, N. (2021). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *Revista X-pedientes Económicos*, 2(3), 46-72.
https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/20
- Cevallos, C. y Zaldumbide, D. (2021). Empresas familiares, evolución o involución en mercados locales. *Revista Polo del Conocimiento*, 6(3).
<https://polodelconocimiento.com/>

- Chávez, J. y Cedeño, M. (2023). Las empresas familiares como motor económico en la provincia de Manabí. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (27), 45-59.
- Córdoba, E., Castillo, J. y Castillo, N. (2018). Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial. *Revista Lámpsakos*, (19), 55-65. <https://doi.org/10.21501/21454086.2663>
- Cross, N. (2023). *Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work*. 2ª ed., Bloomsbury Visual Arts. ISBN 978-1350305069. [bloomsbury.com](https://www.bloomsbury.com)
- Cueva, D. (2021). Retos de las empresas familiares en el Ecuador: tradición versus modernidad. *Revista Científica de Negocios*, 9(2), 55-70.
- Díaz, K., Jarrín, M., Enderica, H. y Cervantes, C. (2024). Liderazgo y Cultura Organizacional en empresas familiares. Desde una perspectiva teórica. *Revista Cuestiones Políticas*, 42(80). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4280.12>
- Ecuador Negocios. (2024). *Abastos Cleymer*. <https://ecuadornegocios.com/>
- El Telégrafo. (2016). *La riqueza económica de Manabí*. <https://www.eltelegrafo.com.ec/>
- EMIS. (2025). *Comerciantes al por mayor de otros comestibles y productos relacionados, comercializadora Basurto Sacón Súper I S.A.* <https://www.emis.com>
- Espinoza, G., Salinas, A., Camino, S. y Portalanza, A. (2021). *Empresas familiares en Ecuador*. https://www.uees.edu.ec/wp-content/uploads/2021/12/Policy-Report-Empresas-Familiares-en-Ecuador-2021.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Gómez, G. y Botero, I. (2019). *Empresas familiares: fundamentos para la dirección estratégica*. (Tesis de posgrado, Universidad de la Sabana). Repositorio institucional.
- Goncalves, J. (2024). La empresa familiar y su importancia en Ecuador. *Crítica y Derecho: Revista Jurídica*, 5(9), 66-78. <https://doi.org/10.29166/cyd.v8i9.6020>
- Gupta, B. y Mamta, B. (2024). *Big Data Management and Analytics*. World Scientific Publishing. ISBN 978-9811257117
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). (2021). *Estadísticas estructurales empresariales 2020*. Ecuador.
- Instituto Galego de Promoción Económica. (2025). *Diversificación de productos: Estrategias para aumentar la competitividad en el mercado*. <https://oficinaeconomicagalicia.xunta.gal/>

- Jake, J. (2023). *Análisis de la expansión de supermercados en Guayaquil, año 2021*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Repositorio institucional. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26217/1/UPS-GT004683.pdf>
- Maldonado, P. y Loor, J. (2020). Las pymes familiares en Ecuador y su contribución al PIB. *Revista Economía y Sociedad*, 25(3), 112-125.
- Ortiz, H. y Erazo, C. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366-398. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967015/html/>
- Osterwalder, A. y Yves, P. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. ISBN 978-0470876411
- Pereira, D. (2024). *The Business Model Analyst*. Innovación de Modelos de Negocio: Estrategias y ejemplos para una transformación exitosa. <http://bit.ly/40TwwUS>
- PwC. (2023). *Encuesta global de empresas familiares 2023*. PricewaterhouseCoopers.
- Racca, J. (2024). *Profesionalización de las empresas familiares como proceso gradual de cambio: optimizando su gestión y gobernanza*. Desarrollo sostenible a largo plazo. (Tesis de posgrado, Universidad Católica de Córdoba). Repositorio institucional. http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/4753/1/TM_Racca.pdf
- Rojo, M., Padilla, A. y Riojas, R. (2019). La innovación y su importancia. *Revista Científica UISRAEL*, 6(1), 9-22. <http://scielo.senescyt.gob.ec/>
- Sarián, M., Bruna, C., Robles, C. y Vaca, G. (2025). Gestión empresarial de la sostenibilidad, RSE e Inteligencia Artificial. Una nueva frontera en las decisiones. *Región Científica*, 4(1). doi: 10.58763/rc2025382
- Seclen, J. y López, H. (2020). Influencia del uso de herramientas en la gestión de la fase temprana del proceso de innovación de productos. *Innovar*, 30(76), 119-130. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512020000200119
- Tejada, G., Cruz, J., Uribe, Y. y Ríos, J. (2019). Innovación tecnológica: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85). <https://www.redalyc.org/>
- Tukela, A. & Amentie, C. (2025). The effects of customer orientation and entrepreneurial orientation on SMEs performance: the mediating role of innovation capabilities. The

methodological moderators' comparative study. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(6). <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/>

Vasco, A., Palacio, P., Villegas, J., Garcés, S., Bombón, H. y Mera, R. (2025). Gestión y planificación estratégica de las empresas familiares en el Ecuador. *Arandu UTIC*, 12(3), 164–173. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i3.1297>

Vera, C. (2018). *Diagnóstico de las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”). Repositorio institucional.

Vera, M. y Zambrano, L. (2022). Resiliencia de las empresas familiares manabitas frente a crisis. *Revista Gestión y Desarrollo Local*, 18(4), 77-89.

ANEXOS

Anexo 1. Desarrollo de entrevistas

Anexo 1.1. Entrevista al propietario de la Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A.

a. ¿Desde hace cuánto tiempo existe su empresa y cómo ha sido el proceso de transmisión generacional?

La empresa fue fundada por mis padres hace más de 30 años con el propósito de dar sustento a la familia. Actualmente, yo me encargo de la administración junto a mi hermano, manteniendo el legado familiar y asegurando que la empresa continúe transmitiéndose de generación en generación.

b. ¿Quién toma las principales decisiones de gestión y operación?

Generalmente yo tomo las decisiones estratégicas, pero siempre consulto con mi hermano. Aunque existe un “cabeza principal”, el trabajo es compartido para mantener la armonía y la confianza familiar.

c. ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente?

En este momento contamos con alrededor de 40 empleados, la mayoría son personas de Calceta, lo que también fortalece nuestro vínculo con la comunidad local.

d. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan frente a la adopción de nuevas tecnologías?

La mayor barrera es la resistencia al cambio. Hemos trabajado con un sistema tradicional por décadas y algunos de nuestros colaboradores sienten temor o desconfianza al implementar nuevas herramientas digitales. Además, la inversión inicial en tecnología a veces resulta difícil de afrontar.

e. ¿Qué estrategias han aplicado para mantenerse en el tiempo como empresa reconocida en Calceta?

Nos hemos enfocado en ofrecer productos de calidad, mantener precios justos y sobre todo un servicio personalizado. La confianza con los clientes es nuestra mayor fortaleza.

f. ¿Están dispuestos a invertir en innovación y modernización de procesos?

Sí, aunque con precaución. Sabemos que la modernización es necesaria, especialmente en temas de facturación electrónica, sistemas de inventario y plataformas digitales, pero queremos hacerlo paso a paso para no perder nuestra esencia familiar.

g. ¿Cómo ven el futuro de la empresa en un mercado cada vez más competitivo?

Nos vemos con el reto de diversificar productos, llegar a más clientes a través de plataformas digitales y fortalecer la identidad de marca local. Queremos seguir siendo una empresa que combina tradición con modernidad.

h. ¿Qué apoyo consideran necesario para enfrentar los retos futuros?

Creemos que es importante recibir capacitaciones, acceso a créditos con intereses bajos y programas de apoyo a las empresas familiares que fomenten la innovación sin perder nuestra cultura empresarial.

Anexo 1.2. Entrevista al propietario de Abastos Cleymer.

a. ¿Cómo nació su empresa y bajo qué propósito se fundó?
Junto a mi esposa creamos este negocio hace más de 20 años con el fin de mantener el sustento de la familia. Desde entonces, ha sido nuestro pilar económico y social, pues ha permitido el empleo de varias generaciones.

b. ¿Quiénes participan actualmente en la gestión de la empresa?
Yo soy el propietario principal, pero cuento con el apoyo de mi esposa e hijos en la parte administrativa y operativa. La toma de decisiones importantes siempre la realizamos en conjunto.

c. ¿Con cuántos empleados cuentan en la actualidad?
Actualmente tenemos 30 empleados, entre vendedores, bodegueros y personal administrativo, la mayoría de la localidad.

d. ¿Cuáles considera que son las barreras principales para la implementación tecnológica?
En primer lugar, la cultura organizacional, ya que nuestros trabajadores están acostumbrados a procesos manuales. También existe miedo a lo desconocido, pues muchos piensan que la tecnología sustituirá empleos, cuando en realidad debería ser una herramienta de apoyo.

e. ¿Qué han hecho para sostenerse en el mercado de Calceta durante tantos años?
Hemos apostado por la seriedad, el cumplimiento con proveedores y clientes, y por mantener un trato cercano. Además, procuramos renovar constantemente el inventario para responder a las necesidades de la comunidad.

f. ¿Están dispuestos a invertir en procesos de modernización?
Sí, es un tema en el que ya hemos pensado. Sabemos que sin innovación es difícil competir, especialmente frente a nuevas cadenas comerciales que llegan a la zona.

g. ¿Cuál es la visión de futuro que tienen como empresa familiar?
Queremos consolidarnos como líderes locales, expandirnos a otros cantones y mantener la calidad que nos distingue. Nuestra meta es que las nuevas generaciones sigan con el negocio y lo fortalezcan con nuevas ideas.

h. ¿Qué expectativas tienen frente al mercado más modernizado y competitivo de Manabí?
Esperamos poder adaptarnos con apoyo en capacitación, financiamiento y programas de emprendimiento que nos permitan crecer sin perder la esencia de empresa familiar.

Anexo 2. Formato de encuesta

Objetivo: Recoger información sobre la percepción de los trabajadores respecto a la gestión, innovación, entorno comercial y perspectivas de las empresas familiares en Calceta.

Instrucciones: Lea cada afirmación y encierre en un círculo la opción que mejor refleje su opinión.

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Sección 1: Datos Generales

a) Tiempo que lleva trabajando en la empresa:

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 3 a 5 años
- Más de 5 años

b) Área de trabajo:

- Atención al cliente
- Ventas
- Logística/Abastecimiento
- Administración
- Otro: _____

Sección 2: Innovación y Crecimiento

c) La empresa fomenta el uso de herramientas de innovación.

- 1 2 3 4 5

d) Considera que la falta de innovación limita el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

- 1 2 3 4 5

e) La empresa promueve capacitaciones o entrenamientos para actualizar las habilidades de los trabajadores.

- 1 2 3 4 5

Sección 3: Ubicación y Competencia

f) La ubicación de la empresa favorece la atracción de clientes.

- 1 2 3 4 5

g) La competencia en el centro de la ciudad afecta directamente las ventas de la empresa.

- 1 2 3 4 5

h) La empresa aprovecha adecuadamente su conexión con sectores como la agricultura y ganadería.

- 1 2 3 4 5

Sección 4: Sostenibilidad y Futuro

i) La empresa desarrolla acciones para mantener relaciones a largo plazo con sus clientes.

- 1 2 3 4 5

j) La empresa cuenta con estrategias claras para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

- 1 2 3 4 5

k) Los trabajadores son tomados en cuenta en la toma de decisiones relacionadas con el futuro de la empresa.

- 1 2 3 4 5

l) Considera que la empresa tiene capacidad para adaptarse a cambios futuros del mercado.

- 1 2 3 4 5

Anexo 3. Registro fotográfico

SRI		Sistema de declaración de impuestos a través de internet	
Obligación:	1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES		
Tributaria:			
Identificación:	1308382298001	Razón Social:	ZAMBRANO ZAMBRANO CLEYTON ELIECER
Período Fiscal:	AÑO 2022	Tipo Declaración:	ORIGINAL
Formulario:			
Sustituye:			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes al efectivo	311	16613.44	
Inversiones corrientes	312	3000.00	
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES			
Relacionadas			
Locales	314	2279.13	
Del exterior	315	0.00	
No Relacionadas			
Locales	316	29469.29	
Del exterior	317	0.00	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
Otras relacionadas			
Locales	318	121278.62	
Del exterior	319	0.00	
No relacionadas			
La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
	CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN
	SRIDEC20223092082314	872487719385	14-03-2023
			PÁGINA 1

Estado Financiero Abastos Cleymer año 2022

SRI		Sistema de declaración de impuestos a través de internet	
Obligación:	1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES		
Tributaria:			
Identificación:	1308382298001	Razón Social:	ZAMBRANO ZAMBRANO CLEYTON ELIECER
Período Fiscal:	AÑO 2023	Tipo Declaración:	ORIGINAL
Formulario:			
Sustituye:			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes al efectivo	311	96052.88	
Inversiones corrientes	312	3000.00	
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES			
Relacionadas			
Locales	314	7210.20	
Del exterior	315	0.00	
No Relacionadas			
Locales	316	90316.28	
Del exterior	317	0.00	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
Otras relacionadas			
Locales	318	0.00	
Del exterior	319	0.00	
No relacionadas			
La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
	CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN
	SRIDEC2024111934654	872848174067	26-03-2024
			PÁGINA 1

Estado Financiero Abastos Cleymer año 2023



Sistema de declaración de impuestos a través de internet

Obligación: 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
 Tributaría:
 Identificación: 1308382298001 Razón Social: ZAMBRANO ZAMBRANO CLEYTON ELIECER
 Identificación: 1310876949001 Razon Social Contador: GARCIA PARRAGA JESUS STALIN
 Contador:
 Período Fiscal: AÑO 2024 Tipo Declaración: ORIGINAL
 Formulario
 Sustituye:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVO

ACTIVOS CORRIENTES

Efectivo y equivalentes al efectivo	311	70547.78
Inversiones corrientes	312	3000.00
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES

Relacionadas

Locales	314	5000.00
Del exterior	315	0.00

No Relacionadas

Locales	316	62413.28
Del exterior	317	0.00

OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

Otras relacionadas

Locales	318	0.00
---------	-----	------

	La información reposa en la base de datos del SRI, conforme a la declaración realizada por el contribuyente			
	CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	PÁGINA
	SRIDEC2025129689446	672839792870	14-05-2025	1

Estado Financiero Abastos Cleymer año 2024



Av. Abdón Calderón y Camilo Ponce
Quito, 8

+592 99 813 7167
davidpawon@pawonaud.com
www.pawonaud.com

COMERCIALIZADORA BASURTO & SACON SUPERUNO SA			
RUC 1391867956001			
Dirección Sucre y Pichincha			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
al 31 de diciembre de 2022			
	Notas		
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTE			2,483,106.13
CAJAS	3	103,508.19	
Caja chica		5,703.66	
Caja general		1,200.00	
Cheques por depositar		96,604.53	
BANCOS	3	241,602.30	
Banco Pichincha		236,767.16	
Cooperativa Ahorro y Cdto. Calceta		1,868.52	
Banco Pacífico cte		994.00	
Banco Pacífico ahorro		1,623.42	
Banco Produbanco		349.20	
Banco Guayaquil			
ACTIVOS FINANCIEROS	4	87,692.62	
Cientes no relacionados		87,692.62	
Préstamos a empleados		-	
INVENTARIOS	5	2,036,636.99	
Mercaderías		2,036,636.99	
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR	6	13,666.03	
Retenciones en la fuente 2020		6,116.94	
Retenciones en la fuente 2019		1,597.96	
Retenciones en la fuente 2021		2,728.51	
Retenciones en la fuente 2022		3,222.62	
ACTIVOS NO CORRIENTES			559,024.32
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	7		
Edificación		367,052.17	
Anticipo compra de terreno 2		-	
Terreno Las Mercedes		139,354.86	
Muebles y Enseres		1,010.89	
Equipos de computación		4,156.80	
Vehículo		47,449.60	
Costo histórico		51,763.21	
- Depreciación acumulada		4,313.61	
TOTAL ACTIVOS			3,042,130.45

Estado Financiero Comercializadora Basurto y Sacón Superuno año 2022

COMERCIALIZADORA BASURTO & SACON SUPERUNO SA
RUC 1391867956001
Dirección Sucre y Pichincha
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
al 31 de diciembre de 2023

ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTE		2,203,772.25
CAJAS		243,536.67
<i>Caja chica</i>	3,508.29	
<i>Caja general</i>	1,200.00	
<i>Cheques por depositar</i>	<u>238,828.38</u>	
BANCOS		250,148.64
<i>Banco Pichincha</i>	236,767.16	
<i>Banco Pichincha ahorro</i>	10,000.00	
<i>Cooperativa Ahorro y Cdto. Calceta</i>	3.73	
<i>Banco Pacífico cte</i>	994.00	
<i>Banco Pacífico ahorro</i>	1,737.41	
<i>Banco Produbanco</i>	184.63	
<i>Banco Guayaquil</i>	2.83	
<i>Tareja pendiente de acreditar</i>	356.16	
<i>Transferencia en tránsito</i>	<u>102.72</u>	
ACTIVOS FINANCIEROS		257,724.40
<i>Clientes no relacionados</i>	257,698.39	
<i>Préstamos a empleados</i>	<u>26.01</u>	
INVENTARIOS		1,435,426.36
<i>Mercaderías</i>	<u>1,435,426.36</u>	
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR		16,936.18
<i>Retenciones en la fuente 2020</i>	6,116.94	
<i>Retenciones en la fuente 2019</i>	1,597.96	
<i>Retenciones en la fuente 2021</i>	2,728.51	
<i>Retenciones en la fuente 2022</i>	3,222.62	
<i>Retenciones en la fuente 2023</i>	<u>3,270.15</u>	
ACTIVOS NO CORRIENTES		550,447.23
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
<i>Edificación</i>		367,052.17
<i>Anticipo compra de terreno 2</i>		-
<i>Terreno Las Mercedes</i>		139,354.86
<i>Muebles y Enseres</i>		1,010.89
<i>Equipos de computación</i>		4,156.80
<i>Vehículo</i>		38,872.51
<i>Costo histórico</i>	51,763.21	
<i>- Depreciación acumulada</i>	<u>12,890.70</u>	
TOTAL ACTIVOS		<u><u>2,754,219.48</u></u>
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		917,884.93
<i>Proveedores no relacionados</i>	749,099.37	
<i>Retenciones fuente por pagar</i>	7,434.96	
<i>Retenciones fuente iva por pagar</i>	3,146.89	
<i>less por pagar</i>	1,740.34	
<i>Participación a trabajadores</i>	16,388.13	
<i>Préstamos financiero pichincha</i>	119,225.24	
<i>Préstamos financieros produbanco</i>	<u>20,850.00</u>	
PASIVO NO CORRIENTE		<u>1,248,316.08</u>

Estado Financiero Comercializadora Basurto y Sacón Superuno año 2023

COMERCIALIZADORA BASURTO & SACÓN SUPERUNO S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024

ACTIVOS	2,023	2,024	VARIACIÓN
CORRIENTES			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	493,685.31	176,850.37	-316,834.94
ACTIVOS FINANCIEROS	257,724.40	837,614.29	579,889.89
INVENTARIOS	1,435,426.36	597,591.49	-837,834.87
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR	16,936.18	13,566.09	-3,370.09
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	2,203,772.25	1,625,622.24	-578,150.01
ACTIVOS LARGO PLAZO			
EDIFICIOS	367,052.17	367,052.17	-
TERRENOS	139,354.86	139,354.86	-
MUEBLES Y ENSERES	1,010.89	1,010.89	-
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	4,156.80	4,156.80	-
VEHICULOS	38,872.51	38,872.51	-
TOTAL ACTIVOS LARGO PLAZO	550,447.23	550,447.23	-
TOTAL ACTIVOS	2,754,219.48	2,176,069.47	-578,150.01

Estado Financiero Comercializadora Basurto y Sacón Superuno año 2024



Comercializadora Basurto y Sacón Superuno S.A.



Trabajadores de Abastos Cleymer.



Implementación de herramientas de innovación en la Comercializadora Superuno.



Trabajadores de la Comercializadora Superuno.

CON TROL		Cartero Venta R.F. R.I. Total				Fecha de Imp. 16/03/2014 13:55:28
Reporte de Ventas: 16/03/2014 Hasta 16/03/2014						Page: 1 of 1
ANGY CUEVA						Total Arqueo: 2.692.79
CAJA 3						
VENTAS						
EFFECTIVO	0.00	2.526.26	0.00	0.00	2.526.26	
NOTA DE CREDITO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TICKET VENTA	0.00	57.16	0.00	0.00	57.16	
EFFECTIVO	0.00	57.16	0.00	0.00	57.16	
TOTAL ANGY CUEVA					2.582.52	SOBRAN 0.24
TOTAL ANGY CUEVA						2.692.62
FERNANDA CUSME						Total Arqueo: 1.435.47
CAJA 03						
VENTAS						
EFFECTIVO	0.00	1.414.74	0.00	0.00	1.414.74	
TICKET VENTA	0.00	20.94	0.00	0.00	20.94	
EFFECTIVO	0.00	20.94	0.00	0.00	20.94	
TOTAL FERNANDA CUSME					1.435.68	FALTAN -0.21
TOTAL FERNANDA CUSME						1.435.68
NESTOR CANDELA						Total Arqueo: 1.365.67
CAJA 1						
VENTAS						
EFFECTIVO	0.00	1.345.96	0.00	0.00	1.345.96	
TICKET VENTA	0.00	19.35	0.00	0.00	19.35	
EFFECTIVO	0.00	19.35	0.00	0.00	19.35	
TOTAL NESTOR CANDELA					1.365.31	SOBRAN 0.36
TOTAL NESTOR CANDELA						1.365.69
NESTOR CANDELA						Total Arqueo: 0.00
CAJA 4						
VENTAS						
EFFECTIVO	0.00	0.56	0.00	0.00	0.56	
TOTAL NESTOR CANDELA					0.56	FALTAN -0.56
TOTAL NESTOR CANDELA						1.365.69
SAYDY VERA BARRÉ						Total Arqueo: 223.28
CAJA 03						
VENTAS						
EFFECTIVO	10.05	213.23	0.00	0.00	223.28	
TOTAL SAYDY VERA BARRÉ					223.28	FALTAN 0.00
TOTAL SAYDY VERA BARRÉ						223.28
SAYDY VERA BARRÉ						Total Arqueo: 11.06
CAJA 2						
VENTAS						
EFFECTIVO	11.06	0.00	0.00	0.00	11.06	
TOTAL SAYDY VERA BARRÉ					11.06	FALTAN 0.00
TOTAL SAYDY VERA BARRÉ						11.06
SAYDY VERA BARRÉ						Total Arqueo: 46.07
OFICINA 2						
VENTAS						
EFFECTIVO	46.07	0.00	0.00	0.00	46.07	
TOTAL SAYDY VERA BARRÉ					46.07	FALTAN 0.00
TOTAL SAYDY VERA BARRÉ						280.41
TOTAL GENERAL						5.964.50

Arqueo de cajas bajo el sistema implementado en la Comercializadora Superuno.