# UNIVERSIDAD CATÓLICA
# DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
## SUBSISTEMA DE POSGRADO
## MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL

**TEMA:**

**ANÁLISIS DAFO DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS MIPYMES DEL SECTOR DE ABARROTES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERÍODO 2021-2024**


**AUTOR:**

Econ. Jean Carlos Rodríguez Rodríguez


**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de**

**Magíster en Finanzas y Gestión Empresarial**


**TUTOR:**

Econ. y Soc. José Manuel Saiz Álvarez, PhD



**Guayaquil, Ecuador**

**A los 06 del mes de noviembre del año 2026**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA**
**DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
**SUBSISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

# CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Jean Carlos Rodriguez Rodriguez, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en Finanzas y Gestión Empresarial.

**TUTOR(A):**

_____

Econ. y Soc. José Manuel Saiz Álvarez, PhD

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

_____

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, PhD.

Guayaquil, a los 06 del mes de Noviembre del año 2026

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SUBSISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

# DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jean Carlos Rodriguez Rodriguez

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, Análisis Dafo De La Gestión Financiera De Las Mipymes Del Sector De Abarrotes En La Ciudad De Guayaquil, Período 2021-2024, previo a la obtención del título de Magíster en Finanzas y Gestión Empresarial, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografias. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del trabajo de titulación referido.

Guayaquil, a los 06 del mes de Noviembre del año 2026

**EL AUTOR:**

_____

Econ. Jean Carlos Rodriguez Rodriguez

**UNIVERSIDAD CATÓLICA**

**DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SUBSISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

# AUTORIZACIÓN

Yo, Jean Carlos Rodriguez Rodriguez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Análisis Dafo De La Gestión Financiera De Las Mipymes Del Sector De Abarrotes En La Ciudad De Guayaquil, Período 2021-2024, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 06 del mes de Noviembre del año 2026

**EL AUTOR:**

_____

Econ.Jean Carlos Rodriguez Rodriguez

**Certificado de análisis**
Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

TRABAJO FINAL DE TITULO DE MAGISTER-JEAN RODRIGUEZ-SEPTIEMBRE 2026
ID : 0ff2d4d8c02bfa10cd1f6557570bd5cabdd2705a

4% Textos sospechosos

**Nombre del fichero** : TRABAJO FINAL DE TITULO DE MAGISTER-JEAN RODRIGUEZ-SEPTIEMBRE 2026.txt
**Tamaño del archivo original** : 1,09 MB
**Número de palabras** : 40.491

**Depositante** : Marjorie Elizabeth Marca Moran
**Fecha de depósito** : 12 de octubre de 2026
**Tipo de carga** : interface
**fecha de fin de análisis** : 12 de octubre de 2026

## Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



**Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :**

**Similitudes** 1%
Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



**Detección de IA** 3%
Textos con formulaciones estilísticamente similares a las de un texto generado por IA.
Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



**No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :**

**Textos entre comillas** <1%
Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

# AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y al Sistema de Posgrado por la formación académica de alto nivel recibida. A mi tutor, por su guía metodológica, rigurosidad científica, disponibilidad constante y observaciones oportunas que enriquecieron sustancialmente el presente trabajo de titulación durante todas las etapas de su desarrollo. A los propietarios de las MIPYMES de abarrotes de Guayaquil que facilitaron información financiera clave para el desarrollo de esta investigación, depositando su confianza en este estudio.

Rodriguez Rodriguez Jean

# DEDICATORIA

Dedico este trabajo con todo mi amor y gratitud a mi Madre, Maria Teresa Rodriguez, a mis hijos Benjamin Rodriguez y Marthina Rodriguez, y a mi compañera de vida Katherine Vera, quién llegó en el momento indicado para brindarme una mayor claridad a través de sus consejos para poder completar esta gran etapa, y mi madre fuente inagotable de fortaleza y apoyo incondicional a lo largo de todo este proceso académico. Me complace agradecer a todos los microempresarios ecuatorianos que día a día construyen el tejido productivo de nuestra economía popular y solidaria con gran esfuerzo, su resiliencia y visión de futuro, sobre todo a los propietarios de las tiendas de barrio y minimercados de Guayaquil que abrieron sus puertas y compartieron su experiencia para hacer posible esta investigación.

Rodriguez Rodriguez Jean

**UNIVERSIDAD CATÓLICA**
**DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
**SUBSISTEMA DE POSGRADO**
**MAESTRÍA EN FINANZAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

## TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

_____

Econ. y Soc. José Manuel Saiz Álvarez, PhD

**REVISORES:**

_____

Apellidos, Nombres del Revisor 1

_____

Apellidos, Nombres del Revisor 2

**DIRECTORA DEL PROGRAMA:**

_____

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, PhD.

# ÍNDICE

RESUMEN ..... XV

ABSTRACT ..... XVI

INTRODUCCIÓN ..... 1

CAPÍTULO I ..... 4

GENERALIDADES DEL TRABAJO ..... 4

Antecedentes ..... 4

Justificación ..... 8

Planteamiento del Problema ..... 11

Formulación del Problema ..... 13

Preguntas de Investigación ..... 13

Objetivos ..... 14

Objetivo General ..... 14

Obetivos especificos ..... 14

Delimitacion del tema ..... 15

Limitaciones del trabajo ..... 16

Viabilidad de la Investigación ..... 17

CAPÍTULO II: ..... 19

MARCO TEÓRICO ..... 19

2.1. Marco Teórico ..... 19

2.2.Estudios previos. ..... 19

2.2.1.Teoría de recursos y capacidades ..... 22

2.2.2.Teoría de la jerarquía financiera (pecking order theory). ..... 24

2.2.3. El análisis DAFO y las matrices de evaluación de factores internos y externos ..... 26

2.2.4.Teoría de la asociatividad empresarial. ..... 28

2.2.5. Teoría del equilibrio estático de la estructura de capital (trade-off theory). ..... 30

2.2.6. Teoría de la gestión del capital de trabajo y del ciclo de conversión del efectivo. ..... 31

2.2.7. Teoría de la información asimétrica y del racionamiento del crédito. ..... 32

2.3. Marco Conceptual ..... 33

2.3.1. Gestión financiera. ..... 33

2.3.2. MIPYMES ..... 33

2.4. Marco Metodológico ..... 37

2.4.1. Método. ..... 37

2.4.2. Enfoque del trabajo. ..... 38

2.4.3. Tipo de investigación. ..... 38

2.4.4. Tipo de diseño ..... 38

2.4.5.Alcance. ..... 40

2.4.6. Población, muestra y muestreo. ..... 40

2.4.7. Instrumentos de recopilación de información ..... 42

2.4.8. Herramientas y procedimientos para procesar la información recopilada. ..... 42

2.4.9. Procedimiento de recolección de datos. ..... 43

2.4.10.Consideraciones éticas. ..... 43

2.4.11. Fuentes de información. ..... 44

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y ANÁLISIS DAFO ..... 46

Localización de la Población de Estudio ..... 46

*Caracterización de las parroquias de mayor concentración.* ..... 48

*Perfil sociodemográfico y empresarial de la muestra por zona.* ..... 49

Diagnóstico de la Situación Financiera ..... 51
*Estado de Resultados Comparativo 2021-2024.* ..... 52
*Balance General Comparativo 2021-2024.* ..... 54
*Estado de Flujo de Efectivo 2021-2024.* ..... 56
Análisis de Indicadores Financieros ..... 58
*Indicadores de liquidez.* ..... 59
*Indicadores de endeudamiento.* ..... 60
*Indicadores de rentabilidad.* ..... 61
*Indicadores de actividad y eficiencia.* ..... 63
Resultados de la Encuesta Estructurada ..... 64
*Sección A: datos generales del establecimiento.* ..... 64
*Sección B: gestión contable y financiera.* ..... 65
*Sección C: acceso a financiamiento.* ..... 67
Análisis de Correlación entre Formalización y Desempeño ..... 68
Síntesis Documental y Cuantitativa de los Factores Estratégicos ..... 70
Matriz DAFO Financiero Aplicada al Sector ..... 72
Matrices Ponderadas de Evaluación de Factores Internos y Externos ..... 73
Estrategias Cruzadas DAFO ..... 76
Comparación de los Resultados con Estudios Previos ..... 81
Síntesis del Diagnóstico Financiero ..... 83
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS ..... 85
Descripción de la Propuesta ..... 85
Fundamentación Teórica de la Propuesta ..... 86
Plan de Acción Estratégico ..... 88

*Justificación de las iniciativas de formalización individual.* ..... 90

*Profundización de la justificación individual de las iniciativas con menor desarrollo en el diagnóstico.* . 91

Fundamentos de Pertinencia y Factibilidad ..... 93

Impacto Económico Estimado ..... 94

Marco Legal de la Propuesta ..... 96

*Presupuesto consolidado de implementación,* ..... 98

Estrategia de Asociatividad: Creación de la Asociación de Comerciantes de Abarrotes de Guayaquil 99

*Justificación de la estrategia* ..... 99

*Objetivos de la asociación.* ..... 100

*Figura jurídica propuesta,* ..... 101

*Estructura organizativa propuesta.* ..... 101

*Funciones operativas centrales* ..... 102

*Financiamiento inicial y sostenibilidad,* ..... 104

*Cronograma de constitución.* ..... 105

*Riesgos y mecanismos de mitigación,* ..... 106

*Indicadores de seguimiento (KPI) de la asociación,* ..... 107

*Análisis DAFO de la asociación propuesta,* ..... 109

Alineación de la Propuesta con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ..... 110

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 112

Conclusiones ..... 112

Recomendaciones ..... 115

Bibliografía ..... 119

APÉNDICES ..... 121

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1 Matriz de operacionalización de variables ..... 39

Tabla 2 Distribución de los 320 establecimientos encuestados por parroquia urbana de Guayaquil 2025. ..... 47

Tabla 3 Ventas mensuales promedio según zona de concentración de la muestra..... 49

Tabla 4 Estado de Resultados Promedio Sectorial (en USD, promedio por establecimiento) ..... 52

Tabla 5 Balance General Promedio Sectorial (en USD, promedio por establecimiento).. 54

Tabla 6 Estado de Flujo de Efectivo Promedio Sectorial (en USD, promedio por establecimiento ..... 56

Tabla 7 Panel de Indicadores Financieros Sectoriales 2021-2024 ..... 58

Tabla 8 Principales hallazgos de la Sección B del instrumento (gestión contable y financiera) ..... 65

Tabla 9 Coeficientes de correlación de Spearman entre el nivel de formalización contable y variables de desempeño individual (n=320) ..... 69

Tabla 10 Matriz DAFO de la Gestión Financiera de las MIPYMES de Abarrotes de Guayaquil ..... 72

Tabla 11 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) ponderada ..... 74

Tabla 12 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) ponderada..... 74

Tabla 13 Matriz de Estrategias Cruzadas DAFO para la Gestión Financiera ..... 76

Tabla 14 Plan de Acción Estratégico DAFO – Gestión Financiera MIPYMES de Abarrotes88

Tabla 15 Análisis de sensibilidad del margen neto proyectado a 18 meses según escenario de adopción ..... 95

Tabla 16 Estructura organizativa propuesta para ASOABASTOS-GYE ..... 101

Tabla 17 Cronograma propuesto de constitución de ASOABASTOS-GYE ..... 105

Tabla 18 Indicadores de seguimiento (KPI) propuestos para ASOABASTOS-GYE ..... 108

Tabla 20 Diccionario de variables de la base de datos tabulada ..... 124

Tabla 21 Matriz de consistencia metodológica: problema, objetivos, preguntas, variables, indicadores e instrumentos. ..... 128

## INDICE FIGURA

**Figura1** Distribución geográfica de los establecimientos encuestados por parroquia urbana de Guayaquil..... 48

## APENDICE

Apéndice A: Instrumento de Recolección de Datos  Encuesta Estructurada ..... 121

Apéndice B: Ficha de Análisis Documental de Estados Financieros ..... 122

Apéndice C: Diccionario de Variables de la Base de Datos ..... 123

Apéndice D: Modelo de Estatuto Social de ASOABASTOS-GYE (Extracto) ..... 125

Apéndice E: Matriz de Consistencia Metodológica..... 128

Apéndice E: Glosario de Términos..... 131

## RESUMEN

La presente investigación analiza la gestión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector de abarrotes de la ciudad de Guayaquil durante el período 2021-2024, mediante la aplicación de la herramienta de análisis estratégico DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). El objetivo general es analizar la incidencia del nivel de formalización y asociatividad de la gestión financiera en el desempeño financiero de estas unidades económicas, a partir de un diagnóstico DAFO sustentado en indicadores financieros, con el fin de proponer estrategias financieras, incluida una estrategia de asociatividad empresarial, que contribuyan a su sostenibilidad y competitividad.

Es importante indicar que el componente cuantitativo se sustenta en la encuesta estructurada aplicada a la muestra y en el análisis documental de estados financieros reales anonimizados; siendo el componente cualitativo consistente en la interpretación analítica de estos mismos insumos mediante la matriz DAFO y las matrices de evaluación de factores internos y externos ( MEFI/MEFE), los mismos que exigen del investigador una lectura valorativa y no meramente numérica de los factores identificados. Sobre una población promedio de 1,847 de MIPYMES con registro único de CONTRIBUYENTES (RUC), activo bajo el código CIIU G4711 en el cantón Guayaquil, donde se calculó mediante una fórmula de muestreo para poblaciones finitas una muestra de 320 propietarios, los mismos que son distribuidos proporcionalmente entre las 16 parroquias urbanas del cantón, a quienes se aplicó una encuesta estructurada; complementariamente se analizaron los estados financieros reales anonimizados de una submuestra de 48 establecimientos. Los resultados evidencian deterioro progresivo en los indicadores financieros del sector; conociendo asi que la rentabilidad neta cayó del 6,9% al -2,7% entre el año 2021 y el año 2024; donde el endeudamiento total superó el 58% en 2024; y el periodo promedio de cobro se extendió de 35,1 a 50 días.



Palabras clave: DAFO, gestión financiera, MIPYMES, abarrotes, Guayaquiul, asociatividad, análisis financiero, microempresa, liquidez, rentabilidad.

.**ABSTRACT**

This research analyzes the financial management of micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in the grocery sector of Guayaquil during the 2021–2024 period, utilizing the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) strategic analysis tool. The general objective is to analyze the impact of the level of formalization and associativity of financial management on the financial performance of these economic units, based on a SWOT diagnosis supported by financial indicators, in order to propose financial strategies, including a business partnership strategy, that contribute to their sustainability and competitiveness

It is important to note that the quantitative component relies on a structured survey administered to the sample and on the documentary analysis of anonymized financial statements. The qualitative component consists of an analytical interpretation of this same data using the SWOT matrix and the Internal and External Factor Evaluation matrices (IFE/EFE); these tools require the researcher to provide an evaluative rather than merely numerical interpretation of the identified factors. The study focused on a population of 1,847 MSMEs registered as active taxpayers (holding a RUC) under the ISIC code G4711 in the Guayaquil canton. A sample of 320 owners was calculated using a finite population sampling formula and distributed proportionally across the canton's 16 urban parishes; these owners completed a structured survey. Additionally, anonymized actual financial statements from a subsample of 48 establishments were analyzed. The results reveal a progressive deterioration in the sector's financial indicators. revealing that net profitability fell from 6.9% to -2.7% between 2021 and 2024; total indebtedness exceeded 58% in 2024; and the average collection period extended from 35.1 to 50 days.

Keywords: SWOT, financial management, MSMEs, groceries, Guayaquil, associativity, financial analysis, micro-enterprise, liquidity, profitability.

## INTRODUCCIÓN

La gestión financiera constituye uno de los pilares fundamentales para la supervivencia, el crecimiento y la sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). En un entorno económico caracterizado por la volatilidad de los precios de los insumos, el encarecimiento del crédito y la creciente competencia de los formatos comerciales modernos, la capacidad de un negocio para planificar, registrar y controlar sus recursos monetarios deja de ser una práctica administrativa deseable para convertirse en una condición de supervivencia. Sin embargo, en Ecuador y particularmente en la ciudad de Guayaquil el sector de abarrotes, conformado por tiendas de barrio, minimercados y despensas, opera en su mayoría con prácticas financieras informales que limitan su capacidad de diagnóstico, planificación y acceso al crédito productivo. Según el Registro Estadístico de Empresas y Establecimientos (REEM) 2024 del (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2025), el sector comercio concentra el 34,1% de las empresas activas del país y aporta el 36,5% de las ventas totales nacionales, siendo el segundo sector económico en importancia después de servicios; dentro de este universo, el subsector de comercio al por menor de alimentos al que pertenecen las MIPYMES de abarrotes constituye uno de los mayores empleadores del sector informal urbano del país.

La herramienta DAFO acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, conocida también como FODA o, en su versión anglosajona, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) provee un marco analítico que permite diagnosticar simultáneamente el entorno interno y externo de una organización, facilitando la formulación de estrategias diferenciadas para cada combinación de factores. Estudios recientes confirman que esta metodología mantiene plena vigencia como herramienta de diagnóstico estratégico para pequeñas y medianas empresas, especialmente cuando se complementa con matrices ponderadas de evaluación de factores internos y externos (Carrera et al., 2024). Su aplicación al ámbito financiero de las MIPYMES de abarrotes en Guayaquil representa un campo de investigación escasamente explorado en la literatura ecuatoriana, constituyendo el principal aporte de este trabajo. A

diferencia de estudios previos que abordan el análisis DAFO desde una perspectiva exclusivamente comercial o de mercado, esta investigación centra su atención en la dimensión financiera del diagnóstico liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia y en la formulación de estrategias financieras concretas, entre ellas una estrategia de asociatividad empresarial que busca responder de manera colectiva a problemas que, de forma individual, resultan difíciles de resolver para negocios de tan reducida escala.

No obstante, el nudo crítico que motiva esta investigación no radica únicamente en el deterioro de los indicadores financieros del sector, sino en que dicho deterioro se produce en ausencia de un diagnóstico estratégico-financiero estructurado. Los propietarios de las MIPYMES de abarrotes de Guayaquil no aplican herramientas de diagnóstico como el análisis DAFO para reconocer de manera sistemática sus fortalezas y debilidades financieras internas (capital de trabajo, control de costos, registros contables, políticas de crédito a clientes) ni las oportunidades y amenazas de su entorno (tasas de interés, oferta de microcrédito público, competencia de las cadenas comerciales, inseguridad), de modo que sus decisiones de financiamiento, reposición de inventario y fijación de precios se adoptan de forma intuitiva y reactiva. Por ello, en este trabajo el análisis DAFO no constituye un fin en sí mismo, sino el medio de diagnóstico que permite vincular la evidencia financiera cuantitativa con la formulación de estrategias financieras orientadas a corregir las ineficiencias identificadas, en coherencia con las teorías financieras de la estructura de capital, de la gestión del capital de trabajo y de la información asimétrica en el acceso al crédito desarrolladas en el Capítulo II.

El presente trabajo de titulación se estructura en cuatro capítulos. El Capítulo I desarrolla las generalidades del trabajo: antecedentes, justificación, planteamiento y formulación del problema, preguntas de investigación, objetivos y delimitaciones. El Capítulo II presenta el marco teórico, conceptual y metodológico que sustenta la investigación, incluida la fórmula de muestreo aplicada para calcular el tamaño de la muestra y la distribución geográfica de la población de estudio entre las parroquias urbanas de Guayaquil. El Capítulo III expone los resultados del

diagnóstico financiero, los resultados de la encuesta estructurada y el análisis DAFO aplicado al sector. El Capítulo IV contiene la propuesta de estrategias financieras derivadas del cruce de variables DAFO, incluida la estrategia de asociatividad empresarial mediante la creación de una asociación gremial de abarrotes. Finalmente, se presentan las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los apéndices, entre ellos el instrumento de recolección de información y el detalle de la base de datos tabulada de las 320 encuestas aplicadas.

# CAPÍTULO I

# GENERALIDADES DEL TRABAJO

## Antecedentes

A nivel internacional, la literatura especializada coincide en señalar que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen el segmento empresarial predominante en las economías de América Latina, tanto en número de unidades productivas como en generación de empleo, pero enfrentan de manera sistemática limitaciones estructurales en el acceso a financiamiento formal, en la calidad de sus prácticas contables y en la sofisticación de sus decisiones financieras (Brigham, E. F. & Ehrhardt, M. C., 2023).

Este comportamiento ha sido explicado desde la teoría de recursos y capacidades, la cual sostiene que las empresas de menor tamaño compensan su escasez de activos tangibles y su limitado acceso a mercados de capital mediante recursos intangibles como las relaciones de confianza con clientes y proveedores, la flexibilidad operativa y el conocimiento tácito del mercado local, recursos que, si bien valiosos, resultan insuficientes por sí solos para sostener un crecimiento financiero estable en contextos de alta volatilidad macroeconómica (Kaur & Kumar, 2026).

En el caso específico de las estructuras de financiamiento, diversos estudios sobre empresas latinoamericanas confirman la vigencia de la jerarquía de preferencias de financiamiento, según la cual las firmas de menor tamaño recurren primero a recursos propios y utilidades retenidas, luego a deuda de corto plazo con proveedores y, solo en última instancia y de manera limitada, a crédito bancario formal, patrón que amplifica su vulnerabilidad financiera ante choques externos (Pinillos et al., 2025).

En el ámbito nacional, la economía ecuatoriana atravesó durante el período 2021-2024 un proceso de recuperación pospandemia caracterizado por una notable fragilidad. Tras la severa contracción del producto interno bruto registrada en 2020 como consecuencia de las medidas de

confinamiento sanitario, el país experimentó un repunte moderado en 2021 y 2022, seguido de un nuevo debilitamiento del dinamismo económico hacia 2023 y 2024, asociado a factores como la crisis de seguridad interna, la reducción del gasto público y el encarecimiento del costo de financiamiento externo. La condición de economía dolarizada que mantiene el Ecuador desde el año 2000 le ha permitido preservar la estabilidad de precios en términos comparativos regionales, pero también ha privado a las autoridades monetarias de instrumentos de política cambiaria para amortiguar los choques externos, trasladando buena parte del ajuste macroeconómico hacia el sector real de la economía y, en particular, hacia las unidades productivas de menor tamaño (Banco Central del Ecuador, 2026). A este panorama se suma un elevado nivel de informalidad laboral y empresarial, fenómeno estructural de la economía ecuatoriana que se expresa con particular intensidad en el comercio al por menor, segmento en el cual una proporción sustancial de los establecimientos opera sin registros contables formales, sin diferenciación patrimonial entre el negocio y el hogar, y con un cumplimiento tributario parcial o discontinuo (Sánchez et al., 2022).

Guayaquil, en su condición de principal puerto marítimo y polo comercial del Ecuador, concentra una parte importante de la actividad de comercio al por menor del país, con una alta densidad de establecimientos clasificados bajo el código CIIU G4711 correspondiente a la venta al por menor en comercios no especializados con predominio de alimentos, bebidas y tabaco, según el padrón de contribuyentes que administra el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2025). La distribución de estos establecimientos a lo largo de las 16 parroquias urbanas del cantón no es homogénea: coexisten sectores consolidados del norte y centro de la ciudad, con mayor poder adquisitivo y presencia de cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia, con sectores periféricos del sur y del suburbio, donde las tiendas de abarrotes constituyen frecuentemente la única alternativa de abastecimiento cercano para la población. Esta heterogeneidad territorial, documentada también en estudios previos sobre la gestión financiera de MIPYMES guayaquileñas (Asanza Tacuri, O. M. & Avendaño Briones, Á., 2023),constituye uno de los fundamentos que justifican el diseño de un muestreo estratificado por parroquia en la presente investigación, en la

medida en que las condiciones de acceso a financiamiento, nivel de competencia y comportamiento de la demanda difieren sustancialmente entre unas y otras zonas de la ciudad.

El sector de abarrotes en el Ecuador tiene sus raíces en el comercio colonial y republicano, evolucionando hacia la tienda de barrio como núcleo de abastecimiento de bienes de primera necesidad en zonas urbanas y periurbanas. Desde la dolarización de la economía en el año 2000, este sector ha experimentado transformaciones significativas: la apertura de grandes cadenas de supermercados, la proliferación de tiendas de conveniencia de cadenas nacionales e internacionales y la irrupción del comercio electrónico y las aplicaciones de entrega a domicilio han reconfigurado el panorama competitivo, sin eliminar la relevancia de las MIPYMES de abarrotes como actor estructural de la economía (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024). Estas unidades económicas conservan una ventaja diferencial difícil de replicar por los grandes formatos: la proximidad física a los hogares, el horario extendido, la venta fraccionada de productos y una relación de confianza personal con la clientela que se traduce, en muchos casos, en el otorgamiento informal de crédito de consumo.

En términos financieros, el panorama es considerablemente menos favorable. El Registro Estadístico de Empresas y Establecimientos 2024 del Instituto Nacional de Estadística y Censos revela que, del total de 1.073.524 empresas activas registradas en el país durante ese año, las microempresas representan el 92,2%, y que el sector comercio concentra el 34,1% de las unidades productivas nacionales (INEC, 2025). Esta elevada participación numérica contrasta con estudios sectoriales que evidencian una limitada capacidad de gestión financiera formal en el segmento de menor escala: una proporción mayoritaria de estos negocios carece de registros contables sistematizados y se financia predominantemente con capital propio, patrón de comportamiento financiero coherente con lo que la literatura especializada denomina jerarquía de preferencias de financiamiento (Pinillos et al., 2025), la cual explica por qué las empresas de menor tamaño tienden a evitar el endeudamiento formal aun cuando este podría resultarles favorable en términos de costo de capital. El período 2021-2024 ha estado además marcado por

presiones inflacionarias asociadas al encarecimiento internacional de insumos, el incremento de las tasas activas referenciales del (Banco Central del Ecuador, 2026).para el segmento PYME y una contracción sostenida de la demanda interna, factores que en conjunto han deteriorado progresivamente los indicadores financieros del sector de abarrotes de Guayaquil, tal como se documenta en el diagnóstico presentado en el Capítulo III de este trabajo.

A este deterioro financiero se suma un problema estructural de fragmentación: al tratarse de negocios unipersonales o familiares que operan de manera aislada, las MIPYMES de abarrotes no logran acceder a las economías de escala que sí obtienen las cadenas de supermercados en la negociación con proveedores, ni cuentan con el respaldo patrimonial o los estados financieros auditados que las entidades financieras exigen para el otorgamiento de crédito productivo en condiciones competitivas.

A estas limitaciones se añade una carencia de orden estratégico que resulta determinante para comprender el problema: la ausencia de procesos formales de diagnóstico en las unidades productivas de menor tamaño. En la mayoría de las microempresas comerciales la planificación es informal y no incorpora ejercicios periódicos de identificación de factores internos y externos, como el análisis DAFO y las matrices de evaluación de factores internos y externos; y cuando estas herramientas se aplican sin sustento en indicadores financieros objetivos, tienden a derivar en listados de factores sin verdadera capacidad de priorización (Carrera González et al., 2024). Sin embargo, para el sector de abarrotes de Guayaquil no se dispone, a la fecha, de un diagnóstico DAFO de carácter financiero que permita a propietarios, gremios y entidades de apoyo reconocer qué fortalezas aprovechar y qué debilidades corregir frente a un entorno de tasas de interés crecientes y de competencia de grandes formatos comerciales. Esta circunstancia crítica constituye el punto de partida del presente trabajo.

Experiencias recientes en otras provincias del país muestran que la asociatividad empresarial entendida como la unión voluntaria de varias unidades productivas para alcanzar

objetivos comunes que resultarían inalcanzables de manera individual constituye una alternativa viable para revertir esta fragmentación, mejorando el poder de negociación frente a proveedores y entidades (Salazar et al., 2024). Este antecedente resulta especialmente relevante para el presente trabajo, en la medida en que uno de sus principales aportes es precisamente la incorporación de una estrategia de asociatividad como componente central del plan de acción propuesto para el sector de abarrotes de Guayaquil.

## Justificación

La justificación de este trabajo se deriva directamente del problema planteado: el deterioro financiero del sector de abarrotes de Guayaquil ocurre sin que sus propietarios dispongan de un diagnóstico estratégico-financiero que oriente sus decisiones. Un análisis DAFO sustentado en indicadores financieros objetivos y en la teoría financiera permite transformar esa evidencia en estrategias concretas para corregir las ineficiencias de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gestión del capital de trabajo, lo que confiere al estudio pertinencia social, práctica y científica.

Este trabajo se justifica desde cuatro perspectivas complementarias. Primero, en cuanto a relevancia social y económica: las MIPYMES de abarrotes generan una proporción significativa del empleo informal urbano del país y constituyen el principal canal de acceso a alimentos básicos para la población de menores ingresos, en especial en los sectores periféricos de Guayaquil donde la presencia de supermercados formales es limitada. Fortalecer su gestión financiera tiene, por tanto, un impacto directo sobre la seguridad alimentaria urbana y sobre la reducción de la pobreza y la informalidad laboral. Segundo, en cuanto a alineación con la política pública nacional: el trabajo contribuye al objetivo de fortalecer la productividad y competitividad de los actores de la economía popular y solidaria, en línea con los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y con los programas de acompañamiento técnico y financiero que impulsan actualmente el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca y BanEcuador.

Tercero, en cuanto a relevancia científica: la aplicación del análisis DAFO como metodología de diagnóstico financiero en MIPYMES comerciales ecuatorianas es un campo escasamente sistematizado en la literatura nacional, en el que este trabajo realiza un aporte metodológico replicable, al integrar matrices ponderadas de evaluación de factores internos y externos con un análisis financiero cuantitativo de series temporales 2021-2024, siguiendo el enfoque propuesto por autores que han sistematizado recientemente esta metodología para el contexto de la pequeña y mediana empresa (Carrera et al., 2024). Cuarto, en cuanto a pertinencia práctica: a diferencia de trabajos previos que se limitan a describir la situación financiera del sector sin proponer mecanismos concretos de intervención, esta investigación culmina en un plan de acción con iniciativas específicas, costeadas y calendarizadas, entre las cuales se incluye por recomendación expresa del proceso de revisión de este trabajo de titulación una estrategia de asociatividad gremial que no se limita a recomendaciones individuales de formalización contable, sino que propone una solución colectiva y sostenible a los problemas de escala que enfrenta el sector.

Adicionalmente, este trabajo se justifica por su alineación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible suscrita por los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas, en particular con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, "Trabajo decente y crecimiento económico", y con el ODS 9, "Industria, innovación e infraestructura" (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015). El fortalecimiento de la gestión financiera de las MIPYMES de abarrotes contribuye al ODS 8 en la medida en que estas unidades económicas son fuente directa de autoempleo y de empleo familiar remunerado; una gestión financiera más sólida reduce el riesgo de cierre del negocio y, con ello, protege fuentes de trabajo que de otro modo podrían trasladarse a la informalidad o a la desocupación abierta. De manera complementaria, el trabajo aporta al ODS 9 al proponer, a través de la estrategia de asociatividad desarrollada en el Capítulo IV, un mecanismo de modernización de la infraestructura organizativa del sector entendida no como infraestructura física, sino como la infraestructura institucional de cooperación,

negociación conjunta y acceso compartido a servicios financieros y logísticos que fomenta procesos de innovación en la gestión de estas pequeñas unidades productivas, tradicionalmente rezagadas en la adopción de herramientas de planificación financiera formal.

Desde el punto de vista teórico, el trabajo se sustenta en un marco conceptual doble que articula la teoría de recursos y capacidades con los modelos clásicos de análisis financiero y planificación estratégica. La primera permite comprender por qué unidades productivas con recursos tangibles limitados pueden sostener ventajas competitivas basadas en activos intangibles (Kaur & Kumar, 2026), mientras que los segundos en particular el análisis de razones financieras (Ortiz, 2018)y la metodología de matrices de evaluación de factores internos y externos (David, F. R. & David, M. E., 2017) aportan las herramientas analíticas necesarias para transformar ese marco conceptual en un diagnóstico operativo y en estrategias concretas. Esta articulación teórico-metodológica constituye en sí misma un aporte relevante, en la medida en que la literatura nacional sobre MIPYMES ecuatorianas ha tendido a abordar estos dos cuerpos teóricos de manera separada. A este marco se incorporan las teorías financieras de la estructura de capital (jerarquía financiera y equilibrio estático o trade-off), de la gestión del capital de trabajo y de la información asimétrica en los mercados de crédito, que explican las ineficiencias financieras que constituyen el núcleo del problema investigado.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se justifica por el uso de un diseño mixto que combina el análisis cuantitativo de indicadores financieros obtenidos mediante encuesta estructurada aplicada a 320 establecimientos y análisis documental de estados financieros reales, con un componente cualitativo basado en la interpretación analítica de estos resultados a través de la matriz DAFO y las matrices MEFI/MEFE, ejercicio que exige del investigador una valoración y jerarquización de factores no reducible a la simple tabulación estadística. Esta articulación metodológica (Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. P., 2018),permite superar una de las limitaciones más frecuentes de los estudios previos sobre MIPYMES ecuatorianas, que se han apoyado predominantemente en fuentes documentales secundarias o en muestras de

conveniencia de tamaño reducido, y aporta un instrumento replicable para futuras investigaciones sobre otros subsectores del comercio minorista en contextos urbanos similares.

## Planteamiento del Problema

Conocemos que las MIPYMES del sector de abarrotes en la ciudad de Guayaquil exhiben un deterioro sistemático en sus indicadores financieros durante el periodo 2021- 2024. Los datos recabados en este estudio muestran que tienen una rentabilidad neta promedio del sector con una disminución del 6,9% en 2021 mostrando una perdida neta del -2,7% en 2024; sabiendo que el endeudamiento total superó el umbrail critico del 58% en el ultimo año analizado, y el periodo promedio de cobro extendió de 35,1 a 50 dias. Este deterioro tiene como causa estructural la ausencia de prácticas formales de gestión financiera: una proporción mayoritaria de los propietarios no lleva registros contables sistematizados, mezcla con frecuencia los fondos personales y empresariales, y desconoce su margen de utilidad real por producto o categoría, según se detalla en los resultados de la encuesta estructurada presentados en el Capítulo III.

A esta causa estructural de carácter individual se añade una causa estructural de carácter colectivo, identificada a partir de la revisión bibliográfica y del diagnóstico cuantitativo de fragmentación sectorial desarrollado en el Capítulo III: la atomización del sector impide a las MIPYMES de abarrotes acceder a economías de escala en la compra de mercadería y limita drásticamente su capacidad de negociación frente a proveedores, bancos y entidades públicas.

Ambas causas confluyen en un nudo crítico de carácter estratégico: las MIPYMES de abarrotes de Guayaquil carecen de un diagnóstico DAFO de su gestión financiera que les permita reconocer de manera sistemática sus fortalezas y debilidades internas (nivel de capital de trabajo, control de costos, políticas de crédito a clientes, calidad de los registros contables) y las oportunidades y amenazas de su entorno (oferta de microcrédito público, nivel de las tasas de interés activas, competencia de las cadenas de supermercados, inseguridad). Sin ese diagnóstico, los propietarios no pueden priorizar acciones correctivas ni formular estrategias que aprovechen

sus fortalezas frente a las oportunidades disponibles o que reduzcan sus debilidades frente a las amenazas del entorno; las decisiones de financiamiento, inventario y precios se toman de forma intuitiva, y el deterioro de los indicadores se profundiza sin una respuesta planificada. En consecuencia, el problema de investigación se plantea en torno a las ineficiencias financieras del sector y a la ausencia de un diagnóstico estratégico-financiero que oriente su corrección, siendo el análisis DAFO la herramienta que permite articular ambos aspectos.

La relación causal identificada en este trabajo plantea, en consecuencia, que la variable independiente nivel de formalización y asociatividad de la gestión financiera incide directamente sobre la variable dependiente desempeño financiero de la MIPYME, medido a través de indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa.

Entre las causas específicas de este deterioro financiero destaca, en primer lugar, la práctica extendida de llevar registros contables de manera rudimentaria o inexistente, frecuentemente limitada a anotaciones manuales de ventas diarias sin diferenciación entre ingresos brutos, costos de mercadería y gastos operativos. Esta carencia impide a los propietarios calcular con precisión su punto de equilibrio, su margen de contribución por línea de producto y su flujo de caja proyectado, lo que a su vez favorece decisiones de reposición de inventario y de fijación de precios basadas en la intuición antes que en información financiera confiable. En segundo lugar, la ausencia de una cuenta bancaria empresarial diferenciada de la cuenta personal del propietario práctica identificada de manera recurrente en el trabajo de campo de esta investigación dificulta el control del flujo de efectivo del negocio y constituye, adicionalmente, una barrera de acceso al crédito formal, en la medida en que las entidades financieras exigen un historial transaccional depurado como parte de sus políticas de análisis de riesgo crediticio.

Las consecuencias de este patrón de gestión financiera deficiente se manifiestan en al menos tres dimensiones. La primera es la dependencia estructural del crédito informal y del financiamiento de proveedores en condiciones desventajosas, alternativa a la que recurren los propietarios ante la imposibilidad de acceder a líneas de crédito productivo en la banca pública y

privada en condiciones competitivas de tasa y plazo (BCE, 2026). La segunda es la elevada vulnerabilidad de estos negocios ante choques de liquidez de corto plazo, como el incremento súbito de precios de la mercadería o una caída estacional de las ventas, que en ausencia de reservas de capital de trabajo puede derivar en el cierre definitivo del establecimiento. La tercera es la perpetuación de un círculo de subcapitalización: al no generar información financiera confiable ni demostrar capacidad de pago documentada, estas unidades quedan excluidas de programas de financiamiento productivo y de asistencia técnica que podrían, en el mediano plazo, fortalecer su desempeño financiero y su capacidad de crecimiento (Bolívar Manríquez, A. E. & Poveda Guevara, A. F., 2023).

## Formulación del Problema

¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gestión financiera de las MIPYMES del sector de abarrotes de la ciudad de Guayaquil durante el período 2021-2024 y cómo inciden el nivel de formalización y la asociatividad en su desempeño financiero?

## Preguntas de Investigación

¿Cuál es la situación actual de los indicadores a nivel financieros de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia de las MIPYMES de abarrotes de guayaquil durante el periodo del 2021 -2024, y como se distribuyen a nivel geográfico los establecimientos que conforman la muestra de estudio?

¿Qué factores internos (fortalezas y debilidades financieras) caracterizan la gestión financiera de estas unidades económicas?

¿Qué factores externos (oportunidades y amenazas financieras) condicionan el entorno competitivo y regulatorio del sectoro?

¿Qué estrategias financieras, incluida una eventual estrategia de asociatividad empresarial, pueden formularse a partir del cruce de variables DAFO, para mejorar el desempeño financiero del sector?

## Objetivos

### Objetivo General

Analizar la incidencia del nivel de formalización y asociatividad de la gestión financiera en el desempeño financiero de las MIPYMES del sector de abarrotes de la ciudad de Guayaquil durante el período 2021-2024, a partir de un diagnóstico DAFO sustentado en indicadores financieros, con el fin de proponer estrategias financieras que contribuyan a su sostenibilidad y competitividad.

### Obetivos especificos

Diagnosticar la situación actual de los indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia de las MIPYMES de abarrotes de Guayaquil durante el periodo 2021-2024, asi como su distribución geográfica por parroquia, mediante análisis documental y encuestas estructuradas.

Identificar las fortalezas y debilidades internas de la gestión financiera de estas unidades económicas mediante la aplicación de una matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Determinar las oportunidades y amenazas del entorno financiero externo del sector mediante la construcción de una matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Diseñar un modelo de estrategias financieras cruzadas (FO, FA, DO, DA), incluida una estrategia de asociatividad empresarial, y un plan de acción priorizado, a partir de los resultados del diagnóstico DAFO, para mejorar el desempeño financiero del sector.

## Delimitacion del tema

La investigación se circunscribe a las MIPYMES del sector de abarrotes( tiendas de barrio, minimercados y despensas) con Registro único de contribuyente (ruc) activo bajo el código CIIU G4711 en el cantón de guayaquil, provincia del guayas, durante el periodo enero 2021 a diciembre 2024, con levantamiento de información primeria durante el año 2025. No se incluyen empresas del sector con ventas anuales superiores a USD 5.000.000 ni establecimientos ubicados fuera del perímetro urbano del cantón es decir, se excluyen las parroquias rurales de Guayaquil, distintas de las 16 parroquias urbanas consideradas en el diseño muestral. El análisis financiero se limita a indicadores de los estados financieros disponibles; no se realiza valoración de empresas ni análisis de mercado de capitales. La propuesta de asociatividad desarrollada en el Capítulo IV se plantea a nivel de diseño conceptual, estatutario y financiero preliminar; su constitución legal efectiva excede el alcance de este trabajo de titulación.

Podemos indicar en términos temporales, la delimitación del estudio distingue dos periodos complementarios, por un lado tenemos el periodo histórico de 2021-2024, sobre el cual se reconstruye la evolución de los indicadores financieros del sector a partir de información documental, declaraciones tributarias agregadas y estimaciones proporcionadas por los propios establecimientos, y por otro lado el año 2025, durante el cual se ejecuta el levantamiento de información primeria mediante encuesta estructurada, lo que otorga al estudio un carácter retrospectivo respecto del periodo de análisis financiero y transversal respecto del momento de recolección de la percepción de los propietarios. En términos conceptuales, la investigación delimita su objeto de estudio a la gestión financiera operativa entendida como el conjunto de decisiones relacionads con liquidez, financiamiento, rentabilidad y eficiencia en el uso de los recursos y excluye explícitamente aspectos de gestión financiera coporativa avanzada, tales como la estructura optima de capital en mercados de valores o la valoración de instrumentos financieros derivados, por no resultar aplicables al a realidad operativa de las unidades económicas estudiadas.

## Limitaciones del trabajo

Las principales limitaciones que se han podido identificar son las siguientes, donde tenemos como primer punto, la resistencia de algunos propietarios a compartir información financiera por temos a implicaciones tributarias, mitigada mediante garantía de anonimato y cata de consentimiento informado. Como segundo punto, la informalidad contable generalizada del sector, que obliga a triangular información entre declaraciones del SERVICIO DE RENTAS INTERNAS(SRI), estados de cuenta bancarios y estimaciones de flujo de caja proporcionadas por los propios propietarios. Tercero, la heterogeneidad del sector que incluye desde despensas de subsistencia hasta minimercados con varios puntos de venta, la cual dificulta la generalización de resultados a subsegmentos con características muy disímiles. Cuarto, la ausencia de un padrón público desagregado por dirección exacta de los establecimientos con código CIIU G4711, lo que obligó a estimar la distribución geográfica de la muestra a nivel de parroquia urbana y no de calle o sector específico con base en el diseño de muestreo estratificado descrito en el Capítulo II. A pesar de estas limitaciones, la amplitud de la muestra (n=320) y la triangulación metodológica entre la encuesta estructurada y el análisis documental garantizan validez y confiabilidad suficientes para los fines de la investigación.

Es preciso reconocer, adicionalmente, limitaciones propias del diseño metodológico adoptado. El estudio tiene un carácter transversal (no longitudinal), por lo que las relaciones causales planteadas entre nivel de formalización y desempeño financiero se infieren a partir de la asociación estadística observada en un único corte temporal de recolección de datos, y no a partir del seguimiento de las mismas unidades productivas a lo largo del tiempo. Finalmente, dado que la muestra se circunscribe a establecimientos con código CIIU G4711 del cantón Guayaquil, los hallazgos y las estrategias propuestas no deben generalizarse de manera automática a MIPYMES de otros sectores comerciales, de otras ciudades del país o de zonas rurales, cuyas condiciones

de mercado, competencia y acceso a servicios financieros pueden diferir sustancialmente de las descritas en este trabajo.

## Viabilidad de la Investigación

La presente investigación se consideró viable desde una triple perspectiva: técnica, económica y de acceso a la información.

Desde el punto de vista técnico, el investigador contó con la formación metodológica y estadística necesaria, adquirida en el marco de la Maestría en Finanzas y Gestión Empresarial, para diseñar el instrumento de encuesta, calcular el tamaño de muestra mediante la fórmula de poblaciones finitas descrita en el capítulo II, y procesa la información recolectada mediante herramientas estadísticas de uso estándar en ciencias sociales.

Desde el punto de vista económico, los costos asociados a la investigación desplazamiento a los puntos de encuesta, impresión de instrumentos, movilización del equipo de encuestadores fueron cubiertos íntegramente por el investigador, sin requerir financiamiento institucional externo, lo que eliminó restricciones presupuestarias que pudieran haber comprometido el cronograma o el alcance del trabajo de campo.

Desde el punto de vista del acceso a la información, la viabilidad del estudio se sustentó en tres condiciones favorables.

Primero, vemos la disponibilidad publica del padrón de contribuyentes activos por actividad económica del SRI,que permitió estimar el universo de establecimientos con código CIIIU G4711 en elcantón Guayaquil y diseñar sobre esa base el muestreo estratificado por parroquia urbana. Segundo,la pertenencia del investigador a redes comerciales y gremiales del sector de abarrotes de la ciudad, que facilitó el acceso inicial a los propietarios y redujo la tasa de rechazo a participar en la encuesta. Tercero la disposición favorable de un subconjunto de 48 propietarios a compartir información financiera anonimizada adicional a la recogida mediante la encuesta estructurada, lo que permitió construir los estados financieros promedio secoriales presentados en el capitulo III

con un nivel de detalle poco frecuente en estudios sobe MIPYMES de comercio minorista, sector en el que la reticencia a compartir información contabe constituye una de las principales barreras metologicas para este tipo de investigaciones.

# CAPÍTULO II:

# MARCO TEÓRICO

## 2.1. Marco Teórico

El sustento teórico de esta investigación descansa en siete corrientes complementarias de la literatura de finanzas corporativas y gestión estratégica. Desde la perspectiva financiera, que constituye el eje del problema planteado (las ineficiencias financieras del sector), se recurre a la teoría de la jerarquía financiera, a la teoría del equilibrio estático o trade-off de la estructura de capital, a la teoría de la gestión del capital de trabajo y del ciclo de conversión del efectivo, y a la teoría de la información asimétrica y el racionamiento del crédito. Desde la perspectiva organizativa y estratégica se emplean la teoría de recursos y capacidades, el análisis DAFO como herramienta de diagnóstico y la teoría de la asociatividad empresarial. Las teorías financieras explican el comportamiento de los indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia analizados en el Capítulo III y orientan la calificación de los factores internos y externos de la matriz DAFO; las teorías organizativas sustentan la identificación de recursos y la formulación de estrategias, y la teoría de la asociatividad sustenta específicamente la estrategia incorporada en la propuesta del Capítulo IV.

## 2.2.Estudios previos.

La revisión de estudios previos permite situar esta investigación dentro de una línea de trabajo académico activa en el Ecuador durante los últimos años, centrada en la relación entre la gestión financiera y el desempeño de las MIPYMES comerciales. En un estudio realizado sobre pymes comerciales de la propia ciudad de Guayaquil para el período 2021-2022, se encontró que estas empresas operan con márgenes de utilidad reducidos como consecuencia de costos y gastos de mantenimiento elevados, y que su principal fuente de financiamiento la contratación pública se vio afectada por la inestabilidad política y los efectos remanentes de la pandemia (Asanza Tacuri, O. M. & Avendaño Briones, Á., 2023). Este hallazgo es coherente con el deterioro

de márgenes documentado en el diagnóstico financiero del Capítulo III del presente trabajo, aunque referido a un segmento comercial distinto del de abarrotes.

Un estudio comparativo a nivel nacional sobre indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad de las MIPYMES ecuatorianas encontró diferencias regionales significativas: las empresas de la región Costa donde se ubica Guayaquil presentan niveles de liquidez general y liquidez estricta significativamente mayores que las de la región Sierra, mientras que estas últimas muestran mejores retornos sobre el patrimonio, sin que existan diferencias relevantes en la estructura de financiamiento entre ambas regiones (Sánchez-Pacheco et al., 2022). Este antecedente resulta relevante porque sugiere que los niveles de liquidez del sector de abarrotes de Guayaquil documentados en este trabajo que descienden de 2,18 a 1,52 entre 2021 y 2024 podrían encontrarse, pese a su deterioro, todavía por encima de los que exhiben sectores comparables de la región Sierra, lo que no exime al sector de un riesgo de liquidez creciente en términos absolutos.

En la provincia de Santa Elena, un estudio sobre la gestión financiera y el nivel de endeudamiento de las MIPYMES identificó que estas empresas enfrentan dificultades de acceso al financiamiento, costos operativos elevados y una carencia generalizada de conocimientos financieros especializados, y propuso la capacitación financiera, el acompañamiento técnico y los programas de financiamiento público como mecanismos centrales para revertir esta situación (Bolívar Manríquez, A. E. & Poveda Guevara, A. F., 2023). Estas recomendaciones anticipan, en buena medida, las iniciativas de capacitación MIPRO y de acceso a microcrédito BanEcuador incorporadas al plan de acción del Capítulo IV de este trabajo. Finalmente, un trabajo previo centrado específicamente en el diseño de un modelo de gestión financiera para MIPYMES de Guayaquil propuso una secuencia lógica de fases de planificación, ejecución y control como mecanismo para fortalecer la toma de decisiones financieras a partir del análisis del desempeño histórico de la empresa (Naranjo Quinde & Concha Ramírez, 2022), enfoque secuencial que este

trabajo adopta explícitamente en la estructura temporal de su propio plan de acción fases inmediata, de consolidación y de crecimiento desarrollado en el Capítulo IV.

En conjunto, estos cuatro antecedentes evidencian que, si bien la relación entre gestión financiera y desempeño empresarial ha sido estudiada con cierta profundidad para el universo general de las MIPYMES ecuatorianas incluyendo trabajos específicos sobre pymes comerciales de Guayaquil, ninguno de ellos aborda de manera específica al subsector de abarrotes ni incorpora el análisis DAFO como metodología de diagnóstico combinada con una estrategia de asociatividad empresarial, lo que confirma el aporte diferencial de la presente investigación señalado en la justificación del Capítulo I.

Al comparar los cuatro antecedentes reseñados es posible advertir tanto convergencias metodológicas como diferencias relevantes en su alcance. (Asanza Tacuri, O. M. & Avendaño Briones, Á., 2023), privilegian un abordaje cuantitativo basado en el cálculo de razones financieras a partir de estados financieros históricos.

Desde el punto de vista temporal y geográfico, los cuatro antecedentes cubren períodos que concluyen, en el mejor de los casos, en 2023, y ninguno de ellos extiende su análisis hasta 2024, año que en este trabajo permite capturar de manera más completa el proceso de recuperación pospandemia y el efecto de la inestabilidad macroeconómica y de seguridad que ha caracterizado a Guayaquil en el bienio 2023-2024. Asimismo, si bien los estudios (Asanza Tacuri, O. M. & Avendaño Briones, Á., 2023), se circunscriben a la ciudad de Guayaquil, ambos abordan al universo general de las pymes comerciales sin diferenciar por actividad económica, de modo que sus hallazgos márgenes reducidos, dependencia de la contratación pública, ausencia de planificación financiera formal deben interpretarse como un antecedente orientativo y no como evidencia específica del comportamiento financiero del subsector de abarrotes, que por su naturaleza de bien de primera necesidad y alta rotación de inventario presenta una dinámica de ingresos y de capital de trabajo sustancialmente distinta a la de otros giros comerciales.

De la revisión anterior se desprende con claridad el vacío de conocimiento que este trabajo busca contribuir a cerrar: si bien existe evidencia sólida sobre las dificultades financieras generales de la MIPYME ecuatoriana producidas por estudios metodológicamente rigurosos pero circunscritos, según el caso, al universo general de las pymes comerciales, a comparaciones interregionales agregadas o a subsectores distintos del de abarrotes, no se identificó al momento de esta revisión ningún estudio publicado en los últimos diez años que combine, para el subsector específico de abarrotes de la ciudad de Guayaquil, un diagnóstico financiero cuantitativo de base documental y encuesta con un análisis estratégico DAFO ponderado mediante matrices MEFI y MEFE, y que culmine en una propuesta concreta de intervención de carácter asociativo y no meramente individual. Este vacío de conocimiento específico antes que una simple ausencia general de literatura sobre MIPYMES ecuatorianas constituye el espacio preciso que la presente investigación busca ocupar, y explica por qué, pese a la relativa abundancia de estudios sobre gestión financiera de MIPYMES en el país, este trabajo conserva un grado significativo de originalidad y pertinencia académica.

### 2.2.1.Teoría de recursos y capacidades.

La teoría de recursos y capacidades conocida en la literatura anglosajona como Resource-Based View o RBV postula que la ventaja competitiva sostenible de las empresas no depende únicamente de la estructura del mercado en el que operan, sino de la posesión de recursos internos valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados de manera eficiente. Una revisión sistemática reciente de esta teoría aplicada al segmento de la pequeña y mediana empresa confirma que sus postulados originales mantienen plena capacidad explicativa para comprender cómo las empresas de menor tamaño optimizan recursos limitados para sostener su competitividad, tanto en mercados locales como en procesos de (Kaur & Kumar, 2026). Aplicada al ámbito de las MIPYMES de abarrotes, esta teoría permite explicar por qué ciertos activos intangibles como el conocimiento acumulado del ciclo de caja del negocio, la relación de confianza

con la clientela de barrio y el conocimiento granular de los hábitos de consumo local constituyen fortalezas financieras difícilmente replicables por competidores de mayor escala, aun cuando estos últimos dispongan de mayor capital financiero. La teoría de recursos y capacidades sustenta, en este trabajo, la identificación de las fortalezas financieras internas del sector recogidas en la matriz DAFO del Capítulo III, y respalda además la lógica de la estrategia de asociatividad propuesta en el Capítulo IV, en la medida en que la puesta en común de recursos individualmente limitados capacidad de compra, información de mercado, relaciones con proveedores puede generar, mediante la acción colectiva, un recurso organizacional valioso y difícil de imitar por competidores externos al gremio.

El origen de la teoría de recursos y capacidades se remonta a los trabajos seminales de la administración estratégica de finales de la década de 1980 y principios de la de 1990, que desplazaron el foco de análisis desde la estructura de la industria dominante en los modelos de posicionamiento competitivo de la década anterior hacia los atributos internos de la firma como fuente primaria de ventaja competitiva sostenible. De acuerdo con esta formulación original, un recurso solo genera una ventaja competitiva sostenible en la medida en que satisface simultáneamente cuatro atributos, habitualmente sintetizados bajo el acrónimo VRIO: debe ser valioso, en tanto permite explotar oportunidades o neutralizar amenazas del entorno; raro, en el sentido de no estar disponible para un número significativo de competidores actuales o potenciales; imperfectamente imitable, ya sea por condiciones históricas únicas, ambigüedad causal o complejidad social; y estar organizacionalmente aprovechado mediante políticas y procedimientos que permitan explotar su potencial.

Esta teoría no está exenta de limitaciones señaladas por la propia literatura estratégica. Un primer cuestionamiento recurrente es su carácter parcialmente tautológico: al definirse un recurso como valioso en función de su contribución al desempeño de la empresa, resulta difícil identificar ex ante qué recursos específicos calificarán como fuente de ventaja competitiva, lo que limita su capacidad predictiva. Un segundo cuestionamiento se refiere a su naturaleza

esencialmente estática, que describe la posesión de recursos valiosos en un momento dado sin explicar de manera suficiente el proceso mediante el cual las empresas los renuevan o reconfiguran ante entornos cambiantes, limitación que ha dado lugar al desarrollo posterior del enfoque de capacidades dinámicas como extensión complementaria

Trasladada al contexto específico de las MIPYMES de abarrotes de Guayaquil, la teoría de recursos y capacidades permite clasificar los recursos internos del sector en tres categorías relevantes para el diagnóstico financiero de esta investigación: recursos tangibles, como la ubicación física del local comercial dentro de su parroquia de influencia y el capital de trabajo disponible; recursos intangibles, como la reputación crediticia informal construida con proveedores y la información privilegiada sobre los patrones de consumo del vecindario; y recursos humanos, como la experiencia acumulada del propietario en la gestión del negocio, frecuentemente adquirida de manera empírica antes que formal. Esta clasificación orienta directamente la identificación de fortalezas internas en la matriz DAFO del Capítulo III y fundamenta la lógica de la estrategia de asociatividad del Capítulo IV, en la medida en que un recurso individualmente insuficiente como la capacidad de negociación de un solo establecimiento frente a un proveedor mayorista puede transformarse en un recurso organizacionalmente valioso cuando se agrega a nivel gremial.

### 2.2.2.Teoría de la jerarquía financiera (pecking order theory).

Los hallazgos del presente estudio según los cuales una amplia mayoría de las MIPYMES de abarrotes de Guayaquil se financia casi exclusivamente con recursos propios pese a enfrentar necesidades crecientes de capital de trabajo son consistentes con esta evidencia empírica reciente, y confirman que el bajo nivel de apalancamiento del sector no responde necesariamente a una decisión financiera óptima, sino a barreras de acceso al financiamiento formal que la estrategia de asociatividad propuesta en este trabajo busca precisamente atenuar mediante la negociación colectiva de condiciones crediticias.

La teoría de la jerarquía financiera fue formulada originalmente a mediados de la década de 1980 como una alternativa a los modelos de estructura de capital optima basados en el equilibrio entre beneficios fiscales y costos de dificultades financieras. Su formulación original explica el orden de preferencia de las fuentes de financiamiento como una respuesta racional de los directivos a la información asimétrica existente entre la empresa y los proveedores externos de capital, dado que los inversionistas externos no pueden verificar con precisión la calidad real de los diferentes proyectos de inversión de la empresa, esta prefiere financiarse con recursos generados internamente que no requieren revelar información sensible ni asumir el riesgo de una valoración desfavorable por parte del mercado.

A diferencia de las grandes empresas que cotizan en bolsa, para las cuales la jerarquía completa recursos propios, deuda y, finalmente, emisión de capital accionario resulta plenamente aplicable, en el caso de las MIPYMES latinoamericanas esta jerarquía se simplifica en la práctica a una disyuntiva binaria entre el autofinanciamiento y el endeudamiento bancario, dado que la emisión de acciones en mercados de valores formales es, en la generalidad de los casos, una alternativa inexistente para empresas de este tamaño. Esta característica ha sido señalada como una limitación relevante de la teoría cuando se aplica sin matices al segmento de la pequeña empresa, en la medida en que su formulación original fue desarrollada y contrastada empíricamente sobre muestras de empresas cotizadas de economías desarrolladas, con estructuras de gobierno corporativo y de acceso a mercados de capital sustancialmente distintas a las de una MIPYME latinoamericana. El estudio de Pinillos et al. (2025), al encontrar una relación débil entre el déficit financiero y el incremento del endeudamiento en empresas de la región, sugiere precisamente que factores institucionales como el racionamiento del crédito y los elevados costos de financiamiento formal pesan más que la lógica de jerarquización pura en la explicación del comportamiento financiero observado.

En el caso específico del sector de abarrotes de Guayaquil, el nivel de las tasas de interés activas vigentes en el sistema financiero ecuatoriano (Banco Central del Ecuador, 2026). refuerza

estructuralmente la preferencia por el autofinanciamiento documentada en el diagnóstico del Capítulo III, en la medida en que el costo del crédito formal resulta, para buena parte de los propietarios encuestados, difícil de cubrir con los reducidos márgenes de utilidad característicos del negocio de abarrotes. Esta constatación sustenta teóricamente uno de los componentes centrales de la estrategia de asociatividad propuesta en el Capítulo IV, orientado a que la negociación colectiva de condiciones crediticias tasas preferenciales, plazos ampliados, garantías compartidas permita a los establecimientos asociados acceder a financiamiento formal en condiciones más favorables que las que obtendrían de manera individual, atenuando así la restricción de acceso al crédito que la teoría de la jerarquía financiera identifica como determinante del comportamiento financiero observado.

### 2.2.3. El análisis DAFO y las matrices de evaluación de factores internos y externos.

El análisis DAFO Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades es una herramienta de diagnóstico estratégico que evalúa simultáneamente el entorno interno (fortalezas y debilidades) y el entorno externo (oportunidades y amenazas) de una organización, facilitando la formulación de estrategias diferenciadas mediante el cruce de ambas dimensiones: estrategias FO (ofensivas), FA (defensivas), DO (de reorientación) y DA (de supervivencia). La sistematización clásica de esta metodología, ampliamente adoptada en los programas de administración estratégica de habla hispana, describe un procedimiento de cuatro pasos para la construcción de las matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y de factores externos (MEFE): identificación de los factores relevantes, asignación de pesos relativos cuya suma debe ser igual a 1,0, calificación de cada factor en una escala de 1 a 4 según el desempeño de la organización frente a ese factor, y cálculo de la puntuación ponderada resultante de multiplicar el peso por la calificación (David, F. R. & David, M. E., 2017).

Una publicación reciente que sistematiza la aplicación de esta metodología específicamente para pequeñas y medianas empresas confirma su utilidad como herramienta de

diagnóstico estratégico de bajo costo y alta aplicabilidad práctica, especialmente cuando se combina con un análisis financiero cuantitativo previo que permita fundamentar objetivamente la calificación de cada factor (Carrera et al., 2024). En este trabajo, el análisis DAFO se nutre precisamente del diagnóstico financiero cuantitativo desarrollado en el Capítulo III estados financieros, indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia evitando así que la calificación de los factores DAFO se base en percepciones subjetivas no verificables.

El análisis DAFO, tiene su origen en los trabajos de planificación a nivel corporativa desarrollados durante la década de 1960 en el ámbito de la consultoría estratégica estadounidense, cuando se identificó la necesidad de una herramienta que permitiera confrontar de manera sistemática el diagnostico interno de una organización con las condiciones cambiantes de su entorno externo, superando asi los enfoques de planificación puramente financiera que predominaban hasta entonces.

Con el desarrollo posterior de la administración estratégica como disciplina académica, esta herramienta fue incorporada de manera sistemática a los modelos integrales de formulación estratégica, entre los cuales el de (David, F. R. & David, M. E., 2017)constituye una de las referencias más difundidas en los programas de administración de habla hispana, al vincular explícitamente el diagnóstico DAFO con las matrices de ponderación MEFI y MEFE y con la matriz de decisión estratégica cuantitativa.

La lógica subyacente a la construcción de las matrices MEFI y MEFE no se limita a listar factores internos y externos, sino que exige ponderar la importancia relativa de cada uno dentro de su categoría y calificar el desempeño o la capacidad de respuesta, en el caso de los factores externos de la organización frente a cada factor, de manera que la puntuación ponderada final permita comparar objetivamente la posición estratégica interna y externa de la empresa frente a un valor de referencia intermedio de 2,5: puntuaciones inferiores señalan una posición interna débil o una limitada capacidad de respuesta al entorno, mientras que puntuaciones superiores

indican una posición relativamente fuerte. El cruce posterior de los factores identificados en las cuatro categorías del DAFO, el mismo que da lugar a la matriz de estrategias FO. FA, DO Y DA, en la que cada combinación responde a una lógica distina.

Entre las limitaciones más señaladas a esta metodología se encuentra el riesgo de que la asignación de pesos y calificaciones responda a percepciones subjetivas del analista o de los directivos consultados, sin un anclaje verificable en evidencia cuantitativa, lo que puede derivar en diagnósticos superficiales o en listados de factores sin verdadera capacidad de priorización estratégica. Carrera et al. (2024) advierten precisamente sobre este riesgo y recomiendan sustentar la calificación de los factores internos en indicadores financieros objetivos siempre que estos se encuentren disponibles. Este trabajo atiende explícitamente esta recomendación metodológica al construir la matriz DAFO del Capítulo III a partir de los resultados cuantitativos del diagnóstico financiero razones de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia calculadas sobre los estados financieros de la submuestra documental y de los resultados tabulados de la encuesta estructurada aplicada a los 320 establecimientos, en lugar de basar la ponderación de los factores en la sola apreciación cualitativa del investigador.

### 2.2.4.Teoría de la asociatividad empresarial.

La asociatividad empresarial se define como un mecanismo de cooperación voluntaria entre empresas independientes y de tamaño similar, que deciden coordinar recursos y esfuerzos con el propósito de resolver problemas comunes y alcanzar objetivos que resultarían inviables de manera individual, sin que ello implique la pérdida de la autonomía jurídica y administrativa de cada unidad participante. A diferencia de una fusión o de una integración vertical, la asociatividad es un mecanismo flexible que puede materializarse en figuras diversas gremios, consorcios, cooperativas de compra, redes de negocios según el objetivo específico que persiga el colectivo. Evidencia empírica reciente obtenida en el análisis de emprendimientos y pequeñas empresas en sectores vulnerables del Ecuador muestra que la asociatividad mejora de manera significativa el

acceso a mercados, la capacidad de negociación con proveedores y la sostenibilidad financiera de largo plazo de las unidades participantes, particularmente cuando se estructura en torno a funciones concretas como la compra conjunta de insumos y la gestión colectiva de garantías crediticias (Salazar et al., 2024). En el marco jurídico ecuatoriano, este tipo de organización encuentra respaldo en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, que reconoce y promueve las formas asociativas y cooperativas de organización económica como parte del sistema económico social y solidario (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011). Esta teoría sustenta directamente la estrategia de asociatividad desarrollada en el Capítulo IV de este trabajo, la cual propone la creación de una asociación gremial de propietarios de abarrotes de Guayaquil orientada a la compra conjunta de mercadería, la negociación colectiva de condiciones crediticias con la banca pública y privada, y el fortalecimiento del poder de representación del sector frente a las administraciones públicas.

El estudio académico de la asociatividad empresarial se nutre de tradiciones teóricas diversas, entre las que destacan los trabajos sobre distritos industriales y aglomeraciones productivas de pequeñas empresas desarrollados desde finales del siglo XIX, así como la literatura más reciente sobre capital social, que enfatiza el papel de las redes de confianza y reciprocidad entre actores económicos como un activo capaz de reducir los costos de transacción de la cooperación. A partir de estas raíces teóricas, la literatura especializada distingue habitualmente entre asociatividad horizontal, que vincula a empresas de un mismo eslabón de la cadena de valor como sería el caso de los propietarios de abarrotes entre sí y asociatividad vertical, que vincula a empresas de eslabones distintos, por ejemplo entre minoristas y proveedores mayoristas; asimismo, se distingue entre formas de asociatividad formales, dotadas de personalidad jurídica propia, e informales, sustentadas únicamente en acuerdos de palabra o en la reputación de sus integrantes.

Desde el punto de vista de sus beneficios esperados, la teoría de la asociatividad postula que la acción colectiva permite a un grupo de empresas de menor tamaño reducir los costos de

transacción asociados a la búsqueda de información, a la negociación y al cumplimiento de acuerdos con terceros, además de generar economías de escala en la compra de insumos que resultarían inalcanzables para una unidad productiva individual. Salazar et al. (2024) documentan, en el contexto de emprendimientos y pequeñas empresas de sectores vulnerables del Ecuador, que estos beneficios se materializan de manera más consistente cuando la asociatividad se estructura en torno a funciones operativas concretas y verificables como la compra conjunta de insumos o la gestión colectiva de garantías crediticias antes que en torno a declaraciones generales de cooperación sin mecanismos operativos definidos, hallazgo que orienta directamente el diseño funcional, y no meramente declarativo, de la asociación gremial propuesta en el Capítulo IV de este trabajo.

En el caso específico del sector de abarrotes de Guayaquil, caracterizado por un tejido empresarial atomizado de propietarios individuales con escasa tradición previa de cooperación gremial formal, estas limitaciones adquieren particular relevancia y justifican que la propuesta de asociatividad del Capítulo IV contemple mecanismos explícitos de gobernanza, transparencia y reparto equitativo de beneficios. El marco legal ecuatoriano ofrece, en este sentido, alternativas de formalización jurídica diferenciadas desde la cooperativa hasta formas asociativas más flexibles dentro del sistema económico social y solidario reconocido por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011), lo que permite adaptar la figura jurídica elegida al grado de cohesión y de institucionalidad que el propio gremio de abarroteros esté en capacidad de sostener.

### 2.2.5. Teoría del equilibrio estático de la estructura de capital (trade-off theory).

La teoría del equilibrio estático, o trade-off, tiene su origen en la discusión abierta por Modigliani y Miller (1958), quienes demostraron que, en mercados de capitales perfectos y sin impuestos, el valor de la empresa es independiente de su estructura de financiamiento. Al incorporar el efecto fiscal de los intereses, los mismos autores reconocieron que la deuda genera un ahorro tributario que incrementa el valor de la firma (Modigliani & Miller, 1963), y desarrollos

posteriores añadieron que ese beneficio se ve compensado por los costos esperados de las dificultades financieras y de la quiebra, de modo que existe un nivel de endeudamiento objetivo en el que el beneficio marginal de la deuda iguala a su costo marginal (Kraus & Litzenberger, 1973; Myers, 1984).

La vigencia de este debate en la región se refleja en estudios recientes que examinan la estructura de capital de las empresas latinoamericanas a la luz de las teorías del trade-off y de la jerarquía financiera (Pinillos et al., 2025). En el sector de abarrotes de Guayaquil, la teoría del equilibrio estático permite interpretar por qué el aumento del endeudamiento total por encima del 58% en 2024 no se tradujo en mayor rentabilidad: con márgenes netos negativos, el escudo fiscal de la deuda es prácticamente inexistente, más aún para los contribuyentes acogidos al régimen RIMPE, en el que el impuesto a la renta se determina sobre los ingresos brutos y los intereses no generan ahorro tributario; en cambio, los costos de las dificultades financieras (atrasos con proveedores, recurso a prestamistas informales, riesgo de cierre) son elevados. En consecuencia, para estas unidades el nivel de endeudamiento recomendable es bajo y debe destinarse prioritariamente a financiar capital de trabajo de rápida rotación, criterio que orienta la calificación del endeudamiento como debilidad en la matriz MEFI y las estrategias defensivas (FA) y de supervivencia (DA) del Capítulo IV.

### 2.2.6. Teoría de la gestión del capital de trabajo y del ciclo de conversión del efectivo.

La gestión del capital de trabajo se ocupa de las decisiones relativas a los activos y pasivos corrientes (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar) y a su financiamiento, con el propósito de mantener un equilibrio entre liquidez y rentabilidad (Gitman & Zutter, 2016)

Richards y Laughlin (1980) propusieron complementar los indicadores estáticos de liquidez con el ciclo de conversión del efectivo, que mide el número de días que transcurren entre el pago de la mercadería a los proveedores y el cobro de las ventas, integrando los días de inventario, los

días de cuentas por cobrar y los días de cuentas por pagar. Desde esta perspectiva, la liquidez de una empresa depende no solo de la magnitud de sus activos corrientes, sino también de la velocidad con la que estos se convierten en efectivo.

### 2.2.7. Teoría de la información asimétrica y del racionamiento del crédito.

La teoría de la información asimétrica parte de reconocer que, en muchos mercados, una de las partes dispone de información más precisa que la otra sobre la calidad del bien o del riesgo que se transa, lo que puede provocar problemas de selección adversa (Akerlof, 1970). Trasladada al mercado de crédito, Stiglitz y Weiss (1981) demostraron que, cuando los bancos no pueden distinguir con precisión entre prestatarios de alto y bajo riesgo, elevar la tasa de interés atrae a los solicitantes más riesgosos y reduce el rendimiento esperado de la cartera, por lo que las entidades prefieren racionar el crédito, negándolo o limitando su monto, antes que ajustar su precio. A ello se suman los problemas de agencia entre prestamistas y prestatarios, que incrementan los costos de supervisión y la exigencia de garantías (Jensen, 1976)

Berger y Udell (1998) sostienen que las pequeñas empresas son informacionalmente opacas, al carecer de estados financieros auditados, de historial transaccional verificable y de garantías reales, por lo que en las primeras etapas de su ciclo de crecimiento financiero dependen de fondos internos y del crédito comercial de proveedores; en la misma línea, Beck y Demirguc-Kunt (2006) identifican el acceso al financiamiento como una de las principales restricciones al crecimiento de las pymes. En el sector de abarrotes de Guayaquil, la ausencia de registros contables sistematizados, la mezcla de fondos personales y empresariales y la inexistencia de cuentas bancarias empresariales diferenciadas amplifican esta opacidad informativa, lo que explica tanto las barreras de acceso al crédito formal como la dependencia del autofinanciamiento, de los proveedores y de los prestamistas informales. Esta teoría fundamenta dos componentes de la propuesta: la formalización contable como mecanismo para reducir la asimetría de información frente a las entidades financieras, y la asociatividad gremial como vía para generar información colectiva, garantías compartidas y mayor poder de negociación crediticia

## 2.3. Marco Conceptual

Los siguientes conceptos, definidos con sustento en fuentes académicas recientes, orientan el desarrollo de la investigación.

### 2.3.1. Gestión financiera.

Conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar el uso eficiente de los recursos monetarios de una organización con el objetivo de maximizar su valor (Brigham, E. F. & Ehrhardt, M. C., 2023, pág. 4)

### 2.3.2. MIPYMES.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son unidades productivas clasificadas según sus ventas anuales: microempresas (< USD 100.000), pequeñas empresas (USD 100.001 - USD 1.000.000), medianas tipo A (USD 1.000.001 - USD 2.000.000) y medianas tipo B (USD 2.000.001 - USD 5.000.000), de conformidad con la Resolución No. SCPM-DS-011-2019 de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado.

### 2.3.3. Análisis DAFO.

Metodología de diagnóstico estratégico que evalúa los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan a una organización, facilitando la formulación de estrategias FO, FA, DO y DA (David, F. R. & David, M. E., 2017, pág. 174).

### 2.3.4. Matriz MEFI/MEFE.

Instrumentos de síntesis estratégica que ponderan y califican, respectivamente, los factores internos y externos identificados en el análisis DAFO, permitiendo obtener una puntuación agregada comparable con un valor de referencia de 2,5 (Carrera et al., 2024).

### 2.3.5. Indicadores financieros.

Razones o coeficientes que proveen unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de los cuales la relación entre dos o más datos financieros significativos permite analizar el estado actual o pasado de una organización (Ortiz, 2018, pág. 16)

### 2.3.6. Liquidez.

Capacidad de una empresa para convertir activos en efectivo sin pérdida significativa de valor, a fin de cumplir sus obligaciones de corto plazo (Brigham, E. F. & Ehrhardt, M. C., 2023, pág. 112)

### 2.3.7. Rentabilidad.

Medida del rendimiento que generan los activos o el patrimonio de la empresa durante un período determinado en relación con las ventas o el capital invertido (Brigham, E. F. & Ehrhardt, M. C., 2023, pág. 133).

### 2.3.8. Apalancamiento financiero.

Grado en que una empresa utiliza deuda para financiar sus activos, y cuyo efecto amplifica tanto las ganancias como las pérdidas sobre el rendimiento del patrimonio (Ortiz, 2018, pág. 210).

### 2.3.9. Asociatividad empresarial.

Mecanismo de cooperación voluntaria entre empresas independientes que deciden coordinar recursos para alcanzar objetivos comunes sin perder su autonomía jurídica individual (Salazar et al., 2024).

### 2.3.10. Economía popular y solidaria.

Forma de organización económica en la que sus integrantes, de manera individual o colectiva, organizan procesos de producción, intercambio y consumo de bienes y servicios para satisfacer necesidades y generar ingresos, privilegiando el trabajo y al ser humano sobre la apropiación y el lucro (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).

### 2.3.11. Cooperativa.

Sociedad de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).

### 2.3.12. Capital de trabajo neto.

Diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente de una empresa, que mide los recursos disponibles para financiar sus operaciones de corto plazo (Brigham, E. F. & Ehrhardt, M. C., 2023, pág. 118).

### 2.3.13. Ciclo de conversión del efectivo.

Número de días que transcurren entre el pago a los proveedores de mercadería y el cobro efectivo a los clientes, resultante de sumar los días de inventario y los días de cuentas por cobrar y restar los días de cuentas por pagar (Ortiz, 2018, pág. 168)

### 2.3.14. Análisis vertical y horizontal.

Técnicas de análisis financiero que permiten, respectivamente, evaluar la estructura porcentual de un estado financiero en un momento dado y examinar la evolución de sus partidas a lo largo del tiempo (Ortiz, 2018, pág. 62)

### 2.3.15. Matriz MEFE.

Matriz de Evaluación de Factores Externos; instrumento que resume y evalúa las oportunidades y amenazas del entorno de una organización (David, F. R. & David, M. E., 2017, pág. 80).

### 2.3.16. Muestreo probabilístico estratificado.

Técnica de muestreo en la que la población se divide en subgrupos o estratos en este trabajo, las parroquias urbanas de Guayaquil y se selecciona una muestra de cada estrato de manera proporcional a su tamaño (Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. P., 2018, pág. 199)

### 2.3.17. Alfa de Cronbach.

Coeficiente estadístico que mide la consistencia interna de un instrumento de medición de tipo Likert, con valores aceptables a partir de 0,70 (Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. P., 2018, pág. 228)

### 2.3.18. V de Aiken.

Coeficiente que cuantifica la validez de contenido de un ítem a partir del juicio de un panel de expertos, con valores aceptables por encima de 0,70 (Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. P., 2018, pág. 234)

### 2.3.19. Ventaja competitiva.

Capacidad de una empresa para generar un valor superior al de sus competidores mediante la explotación de recursos y capacidades difícilmente imitables, lo que le permite obtener un desempeño financiero por encima del promedio de su sector (David et al., 2017, p. 8).

### 2.3.20. Cadena de suministro.

Conjunto de actividades secuenciales que vinculan a proveedores, distribuidores y puntos de venta en el proceso de abastecimiento, almacenamiento y comercialización de la mercadería, cuya eficiencia incide directamente en los costos y en la rotación de inventarios de la empresa (David et al., 2017, p. 132).

### 2.3.21. Poder de negociación.

Capacidad relativa de una empresa o de un grupo de empresas para incidir en las condiciones comerciales precios, plazos de pago, volúmenes de sus transacciones con proveedores o clientes, la cual tiende a incrementarse cuando los compradores actúan de manera colectiva (David et al., 2017, p. 65).

### 2.3.22. Margen de contribución.

Diferencia entre el precio de venta y el costo variable unitario de un producto, que indica la porción de cada venta disponible para cubrir los costos fijos del negocio y generar utilidad

### 2.3.23. Flujo de caja operativo.

Efectivo generado o consumido por las actividades ordinarias de la empresa en un período determinado, antes de considerar los flujos derivados de actividades de inversión y de financiamiento (Brigham, E. F. & Ehrhardt, M. C., 2023, pág. 96).

### 2.3.24. Formalización empresarial.

Proceso mediante el cual una unidad económica registra su actividad ante las autoridades tributarias y de control competentes, adopta prácticas contables regulares y cumple con las obligaciones laborales y fiscales aplicables a su tamaño (MIPRO, 2024).

### 2.3.25. Régimen RIMPE.

Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares, vigente en Ecuador desde el 1 de enero de 2022 en reemplazo del derogado Régimen Impositivo Simplificado (RISE) y del Régimen Impositivo para Microempresas (RIM). Se subdivide en dos categorías según el nivel de ingresos brutos anuales del contribuyente: Negocio Popular (hasta USD 20.000) y Emprendedor (USD 20.000,01 a USD 300.000), cada una con condiciones tributarias simplificadas de declaración y pago del impuesto a la renta (Ecuador, 2021)

### 2.3.26. Economías de escala.

Reducción del costo unitario de producción o de adquisición que se obtiene al incrementar el volumen de las operaciones, fenómeno que la asociatividad empresarial busca replicar en favor de unidades productivas de tamaño individualmente reducido (Salazar et al., 2024).

## 2.4. Marco Metodológico

### 2.4.1. Método.

Se emplea el método hipotético-deductivo, que parte de la formulación de hipótesis derivadas del marco teórico y las contrasta empíricamente con los datos recolectados a través de la encuesta estructurada y el análisis documental de estados financieros. Complementariamente, se utiliza el método inductivo en la fase de análisis DAFO, donde los hallazgos empíricos del diagnóstico financiero permiten construir generalizaciones sobre el comportamiento del sector, y el método analítico-sintético en la formulación del plan de acción final, que integra los resultados parciales de cada capítulo en un modelo único de intervención.

### 2.4.2. Enfoque del trabajo.

La investigación adopta un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo). El componente cuantitativo permite medir y comparar los indicadores financieros a través de estadísticos descriptivos (medias, desviaciones estándar, coeficientes de variación) obtenidos de la base de datos tabulada de las 320 encuestas aplicadas, así como mediante análisis de correlación de Spearman entre variables de gestión financiera y desempeño. El componente cualitativo profundiza en los procesos de toma de decisiones financieras y en la percepción de los propietarios sobre la asociatividad gremial mediante la interpretación analítica de los resultados de la encuesta estructurada y del análisis documental, a través de la matriz DAFO y las matrices MEFI/MEFE.

### 2.4.3. Tipo de investigación.

Por su finalidad, la investigación es de tipo aplicada, en la medida en que no se limita a generar conocimiento teórico sobre el comportamiento financiero del sector, sino que utiliza ese conocimiento para diseñar una propuesta concreta de intervención el plan de acción estratégico del Capítulo IV orientada a resolver un problema identificado en la realidad. Por el manejo de la información en el tiempo, es de corte transversal: la recolección de información primaria se realizó en un único momento (año 2025), aunque el análisis documental abarca el período histórico 2021-2024.

### 2.4.4. Tipo de diseño.

No experimental de corte transversal. No se manipulan las variables independientes; la recolección de información primaria se realizó en un único momento temporal, mientras que el análisis de estados financieros abarca el período histórico 2021-2024.

#### 2.4.4.1. Operacionalización de variables.

*Tabla1*

*Matriz de operacionalización de variables*

| Variable | Tipo | Dimensión Indicador | Instrumento | Fuente / Fórmula |
|---|---|---|---|---|
| Gestión financiera | Dependiente | Indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento | Análisis documentalEncuesta | Razones financieras (INEC, SRI) |
| Formalización contable | Independiente | Lleva o no registros contables formales | Encuesta estructurada | Escala nominal (Sí/No/Parcial) |
| Asociatividad empresarial | Independiente | Participación o disposición para participar en una asociación gremial | Encuesta estructurada | Escala nominal y ordinal |
| Acceso a financiamiento | Independiente | Tipo y fuente de financiamiento utilizado | Encuesta estructurada | Escala ordinal multinivel |
| Planificación financiera | Independiente | Elabora presupuesto y flujo de caja proyectado | Encuesta estructurada | Escala Likert 1-5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Gestión de inventarios | Independiente | Días de inventario y rotación anual | Análisis documental | Indicadores de actividad |
| Gestión de cobros | Independiente | Período promedio de cobro (días) | Análisis documental | PPC = CxC x 360 / Ventas |

*Nota.* Elaboración propia con base en la metodología propuesta por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) y David et al. (2017).

### 2.4.5.Alcance.

Descriptivo-correlacional. Descriptivo porque caracteriza los indicadores financieros y la distribución geográfica del sector de abarrotes en Guayaquil. Correlacional porque examina la relación estadística entre el nivel de formalización y asociatividad de la gestión financiera y los indicadores de desempeño financiero.

### 2.4.6. Población, muestra y muestreo.

La población está conformada por 1.847 MIPYMES del sector de abarrotes con RUC activo bajo el código CIIU G4711 en el cantón Guayaquil, según el padrón del Servicio de Rentas Internas (SRI) a enero de 2025. Dado que se trata de una población finita y conocida, el tamaño de la muestra se calculó aplicando la fórmula de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas, que se expresa de la siguiente manera:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / (e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde n representa el tamaño de la muestra a calcular; N es el tamaño de la población, equivalente a 1.847 establecimientos; Z es el valor crítico correspondiente al nivel de confianza asumido, igual a 1,96 para un nivel de confianza del 95%; p es la proporción esperada del fenómeno de estudio, asumida de manera conservadora en 0,5 ante la ausencia de estudios previos; q es el complemento de p, es decir, 1-p = 0,5; y e es el margen de error máximo admisible, fijado en 0,05 (5%). Sustituyendo estos valores en la fórmula se obtiene:

$n = (1{,}96^2 \cdot 0{,}5 \cdot 0{,}5 \cdot 1.847) / (0{,}05^2 \cdot (1.847 - 1) + 1{,}96^2 \cdot 0{,}5 \cdot 0{,}5)$

**$n = 1.773{,}85 / 5{,}5754 \approx 318{,}16 \approx 320$ establecimientos**

La elección de los parámetros utilizados en la fórmula obedece a criterios metodológicos ampliamente aceptados en la investigación social y de negocios. El nivel de confianza del 95% al que corresponde el valor crítico Z de 1,96 bajo el supuesto de una distribución normal estándar constituye el estándar convencional en estudios aplicados de ciencias sociales y administrativas, por cuanto ofrece un equilibrio razonable entre precisión estadística y tamaño de muestra manejable con los recursos disponibles para la investigación. Decimos que la asignación de p=q=0.5 es la que responde al criterio conservador recomendado cuando no se dispone de estudios previos que permitan estimar con mayor precisión la proporción real del fenómeno en la población, dado que este valor maximiza la varianza p.q y en consecuencia produce el tamaño de muestra mas grande posible para un nivel de confianza y margen de error determinados, de esa forma se evita subestimar el numero de establecimientos requeridos. Sabien que el margen de error es de 5% , finalmente corresponde al limite superior convencionalmente aceptado en estudios descriptivos de esta naturaleza.

El resultado se redondeó a 320 establecimientos encuestados. La selección de los participantes se realizó mediante muestreo probabilístico estratificado por las 16 parroquias urbanas de Guayaquil (Ayacucho, Bolívar, Carbo, Chongón, Febres Cordero, García Moreno, Letamendi, Nueve de Octubre, Olmedo, Pascuales, Roca, Rocafuerte, Sucre, Tarqui, Urdaneta y Ximena), asignando a cada parroquia un número de encuestas proporcional a la cantidad de establecimientos con código CIIU G4711 registrados en ella según el padrón del SRI, siguiendo el criterio de afijación proporcional descrito por (Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. P., 2018) Dentro de cada parroquia, la selección de los establecimientos específicos a encuestar se realizó mediante muestreo aleatorio simple sobre el listado de contribuyentes correspondiente. El resultado de esta estratificación es decir, la distribución geográfica final de los 320 establecimientos efectivamente encuestados por parroquia se presenta y se analiza en detalle en

el apartado de Localización de la Población de Estudio, al inicio del Capítulo III, con el propósito de situar geográficamente los resultados del diagnóstico financiero que se desarrollan a continuación en ese mismo capítulo.

Un muestreo aleatorio simple aplicado sobre el total de la población correría el riesgo de su representar a las parroquias periféricas de mayor concentración de establecimientos o de sobrerrepresentar a las parroquias céntricas de menor tamaño relativo, introduciendo un sesgo geográfico en los resultados. La estratificación por parroquia, combinada con la afijación proporcional al tamaño de cada estrato, garantiza en cambio que la muestra final de 320 establecimientos reproduzca fielmente la distribución geográfica real de la población y reduce, en términos estadísticos, la varianza del estimador en comparación con un muestreo aleatorio simple de igual tamaño (Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. P., 2018)

### 2.4.7. Instrumentos de recopilación de información.

Se emplea una encuesta estructurada de 17 ítems para propietarios o administradores, organizada en tres secciones datos generales del establecimiento, gestión contable y financiera, y acceso a financiamiento. Dentro de la tercera sección se incluye un ítem específico (C5) sobre la disposición de los propietarios a participar en una asociación gremial del sector. El segundo es una ficha de análisis documental de estados financieros, declaraciones del SRI y estados de cuenta bancarios anonimizados, aplicada a una submuestra de 48 establecimientos que consintieron en compartir esta información.

### 2.4.8. Herramientas y procedimientos para procesar la información recopilada.

Los datos cuantitativos se tabularon y procesaron con el software estadístico SPSS versión 29 (estadísticos descriptivos y correlación de Spearman) y con Microsoft Excel (construcción de indicadores financieros, matrices MEFI/MEFE y la base de datos tabulada que se adjunta como apéndice de este trabajo). El componente cualitativo del análisis se desarrolló mediante la valoración e interpretación técnica de los factores DAFO identificados a partir de la encuesta y del

análisis documental, siguiendo el procedimiento de ponderación de cuatro pasos descrito por David et al. (2017): identificación de factores, asignación de pesos relativos cuya suma es igual a 1,0, calificación de 1 a 4 por factor, y cálculo de las puntuaciones ponderadas, comparadas contra el valor de referencia de 2,5 conforme al criterio metodológico de Carrera et al. (2024).

### 2.4.9. Procedimiento de recolección de datos.

La recolección de información primaria se desarrolló en cuatro etapas secuenciales durante el primer semestre de 2025. En la primera etapa se depuró y estratificó el padrón de contribuyentes con código CIIU G4711 proporcionado por el SRI, asignando a cada una de las 16 parroquias urbanas de Guayaquil el número de encuestas correspondiente según el criterio de afijación proporcional descrito en el apartado anterior. En la segunda etapa se aplicó la prueba piloto del instrumento a 30 establecimientos no incluidos en la muestra final, con el fin de calcular su confiabilidad mediante el alfa de Cronbach y ajustar la redacción de los ítems que generaron dudas de interpretación.

### 2.4.10.Consideraciones éticas.

El desarrollo de esta investigación observó los principios éticos fundamentales de la investigación con seres humanos. Todos los participantes firmaron una ficha de consentimiento informado (Apéndice C) en la que se les explicaron los objetivos del estudio, el carácter voluntario de su participación, y las garantías de confidencialidad y anonimato de la información proporcionada. Los datos de identificación de los establecimientos fueron sustituidos por códigos alfanuméricos (E001 a E320) tanto en la base de datos tabulada como en el análisis documental de estados financieros, de modo que ningún resultado presentado en este trabajo permite identificar a un establecimiento o propietario en particular. El proyecto de investigación fue revisado y aprobado por el tutor del trabajo de titulación previo al levantamiento de información en campo.

El proceso de consentimiento informado se desarrolló de manera previa e independiente a la aplicación de cada instrumento: el encuestador leyó en voz alta al participante el objetivo del estudio, el carácter estrictamente voluntario de su colaboración, su derecho a abstenerse de responder cualquier pregunta o a retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencia alguna, y las garantías de confidencialidad ofrecidas, antes de solicitar la firma de la ficha correspondiente.

### 2.4.11. Fuentes de información.

La investigación combinó fuentes de información primaria y secundaria. Como fuentes primarias se utilizaron la encuesta estructurada aplicada a los 320 establecimientos de la muestra y los estados financieros anonimizados compartidos voluntariamente por la submuestra de 48 establecimientos. Como fuentes secundarias se emplearon el padrón de contribuyentes activos por actividad económica del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2025), el Registro Estadístico de Empresas y Establecimientos del (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2025),el informe sectorial de MIPYMES (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024), las series de tasas de interés activas y pasivas publicadas por el (Banco Central del Ecuador, 2026), y el marco normativo vigente en materia de economía popular y solidaria, régimen tributario simplificado y competencia económica. La combinación de estas fuentes permitió contrastar la información autorreportada por los propietarios con datos institucionales de carácter oficial, fortaleciendo la validez externa de los hallazgos presentados en el Capítulo III.

Cabe precisar que las fuentes secundarias de carácter normativo e institucional leyes, reglamentos, resoluciones y reportes oficiales se citan en este trabajo por su fecha de expedición o publicación vigente, con independencia de su antigüedad, en la medida en que constituyen el marco legal e institucional efectivamente aplicable durante el período de estudio; en cambio, las fuentes académicas de naturaleza teórica y empírica que sustentan el marco conceptual de este trabajo se seleccionaron privilegiando publicaciones de los últimos diez años (2016-2026), de

manera que el sustento teórico de la investigación refleje el estado más reciente de la discusión académica sobre gestión financiera, teoría de recursos y capacidades, jerarquía de preferencias de financiamiento y asociatividad empresarial en el contexto de las MIPYMES latinoamericanas.

# CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y ANÁLISIS DAFO

## Localización de la Población de Estudio

Antes de presentar los resultados del diagnóstico financiero, resulta necesario precisar dónde se localizan geográficamente los 320 establecimientos que conforman la muestra de estudio, en la medida en que el sector de abarrotes de Guayaquil no se distribuye de manera homogénea en el territorio del cantón, sino que se concentra de forma diferenciada según la densidad poblacional y el grado de consolidación urbana de cada parroquia. Como se explicó en el Capítulo II, la selección de la muestra siguió un diseño de muestreo probabilístico estratificado por las 16 parroquias urbanas de Guayaquil, asignando a cada una un número de encuestas proporcional a la cantidad de establecimientos con código CIIU G4711 registrados en ella según el padrón del Servicio de Rentas Internas. La Tabla 2 y la Figura 1 presentan el resultado de esta estratificación, es decir, la distribución final de los 320 establecimientos efectivamente encuestados entre las 16 parroquias urbanas del cantón.

*Tabla 2*

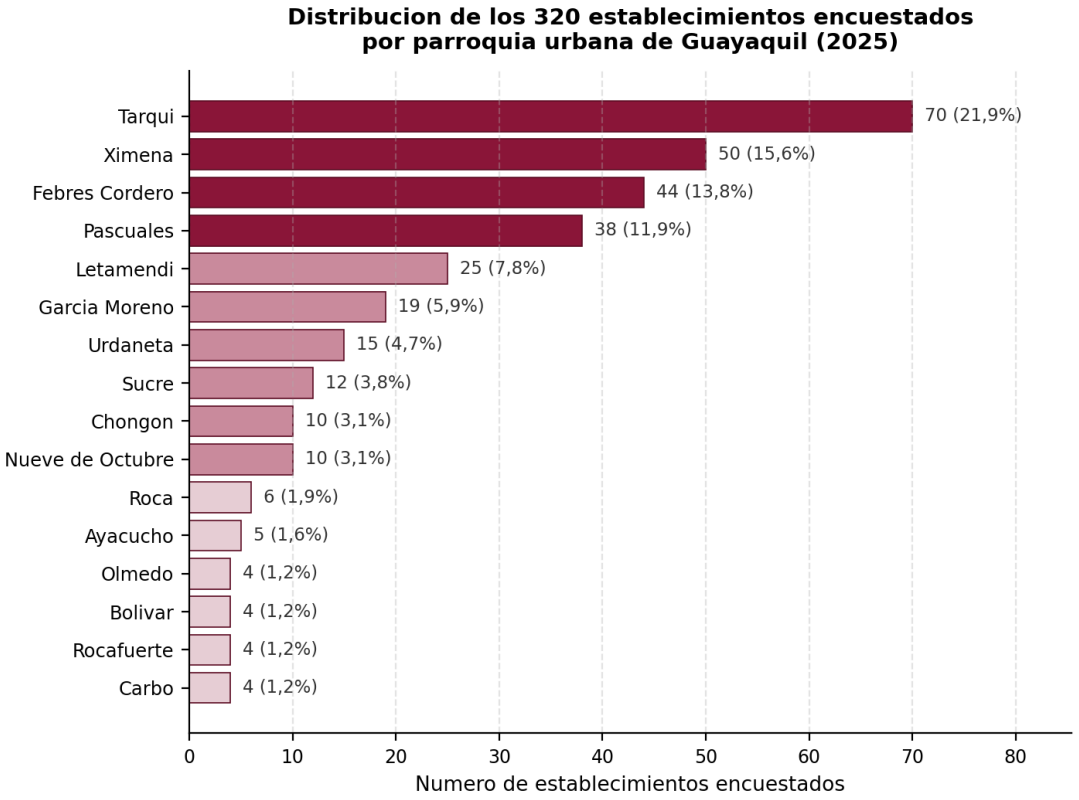
*Distribución de los 320 establecimientos encuestados por parroquia urbana de Guayaquil 2025.*

| N° | Parroquia urbana | Establecimientos encuestados | Porcentaje (%) |
|---|---|---|---|
| 1 | Tarqui | 70 | 21,9 |
| 2 | Ximena | 50 | 15,6 |
| 3 | Febres Cordero | 44 | 13,8 |
| 4 | Pascuales | 38 | 11,9 |
| 5 | Letamendi | 25 | 7,8 |
| 6 | García Moreno | 19 | 5,9 |
| 7 | Urdaneta | 15 | 4,7 |
| 8 | Sucre | 12 | 3,8 |
| 9 | Chongón | 10 | 3,1 |
| 10 | Nueve de Octubre | 10 | 3,1 |
| 11 | Roca | 6 | 1,9 |
| 12 | Ayacucho | 5 | 1,6 |
| 13 | Carbo | 4 | 1,2 |
| 14 | Rocafuerte | 4 | 1,2 |
| 15 | Bolívar | 4 | 1,2 |
| 16 | Olmedo | 4 | 1,2 |
| | TOTAL | 320 | 100,0 |

*Nota. Elaboración propia con base en el padrón del SRI (2025) y en el muestreo estratificado descrito en el Capítulo II. Las parroquias con mayor densidad de establecimientos de abarrotes coinciden con los sectores de mayor concentración poblacional del cantón.*

***Figura1***

*Distribución geográfica de los establecimientos encuestados por parroquia urbana de Guayaquil*




Como se observa en la Tabla 2 y en la Figura 1, cuatro parroquias Tarqui, Ximena, Febres Cordero y Pascuales concentran en conjunto el 63,2% de la muestra (202 de los 320 establecimientos encuestados. Esta distribución geográfica resulta relevante para la propuesta de asociatividad desarrollada en el Capítulo IV, en la medida en que la concentración territorial de más de seis de cada diez establecimientos en apenas cuatro parroquias facilitas, desde el punto de vista logístico, la organización de puntos de acopio y distribución conjunta de mercadería que dicha estrategia contempla.

***Caracterización de las parroquias de mayor concentración.***

Tarqui, que concentra el 21,9% de la muestra (70 establecimientos), es la parroquia urbana de mayor extensión territorial y población de Guayaquil; agrupa sectores residenciales consolidados de clase media y media-baja como Alborada, Sauces, Bastión Popular y Sergio

Toral, en los que la tienda de barrio convive con una oferta creciente de supermercados y tiendas de conveniencia, situación que explica la intensa presión competitiva reportada por los propietarios encuestados en esta zona. Ximena, con el 15,6% de la muestra (50 establecimientos), corresponde al sur de la ciudad y agrupa sectores de consolidación más reciente y menores ingresos relativos, entre ellos Isla Trinitaria y Guasmo, donde la tienda de abarrotes cumple una función de seguridad alimentaria particularmente relevante ante la menor presencia de formatos comerciales modernos. Febres Cordero, con el 13,8% de la muestra (44 establecimientos), es una de las parroquias urbanas más densamente pobladas del cantón, con un tejido comercial popular consolidado desde hace varias décadas. Pascuales, con el 11,9% (38 establecimientos), es una parroquia de incorporación urbana relativamente reciente fue elevada a parroquia urbana en 2008 que continúa en proceso de consolidación poblacional y comercial, lo que explica la presencia significativa de establecimientos de reciente creación en esta zona.

***Perfil sociodemográfico y empresarial de la muestra por zona.***

Con el propósito de complementar la caracterización geográfica de la muestra, la tabla 3 cruza el nivel de ventas mensuales promedio declarado por los encuestados con su ubicación en las cuatro parroquias de mayor concentración frente al resto de parroquias urbanas del cantón.

*Tabla 3*

*Ventas mensuales promedio según zona de concentración de la muestra*

| Ventas mensuales promedio | 4 parroquias principales (n=202) | Resto de parroquias (n=118) | Total (n=320) |
|---|---|---|---|
| < USD 5.000 | 29,7% | 39,8% | 33,4% |
| USD 5.001 - 15.000 | 41,6% | 38,9% | 40,6% |
| USD 15.001 - 30.000 | 23,3% | 18,6% | 21,6% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| > USD 30.000 | 5,4% | 2,7% | 4,4% |

*Nota.* Elaboración propia con base en la base de datos tabulada (2025). Las '4 parroquias principales' corresponden a Tarqui, Ximena, Febres Cordero y Pascuales.

La Tabla 3 muestra que los establecimientos ubicados en las cuatro parroquias de mayor concentración presentan una proporción ligeramente superior de negocios con ventas mensuales superiores a USD 15.000 (28,7% frente a 21,3% en el resto de parroquias), lo que sugiere una escala de operación en promedio algo mayor en estas zonas, posiblemente asociada a un mayor tránsito peatonal y densidad de clientes potenciales por establecimiento. Esta diferencia, aunque moderada, refuerza el criterio de priorización territorial adoptado para el despliegue inicial de la Asociación de Comerciantes de Abarrotes de Guayaquil propuesta en el Capítulo IV, en la medida en que un mayor volumen de ventas individual facilita también un mayor volumen agregado de compra conjunta.

Esta configuración territorial de la muestra no es casual, sino que refleja patrones estructurales de urbanización y comercialización identificados por el Registro Estadístico de Empresas y Establecimientos (INEC, 2025): las parroquias periféricas de más reciente consolidación urbana como Pascuales y buena parte de Ximena exhiben una densidad de establecimientos de abarrotes por habitante superior a la de las parroquias centrales, en la medida en que la ausencia de planificación comercial formal en estos sectores favorece la proliferación de pequeños negocios de subsistencia como respuesta inmediata al desempleo y al subempleo. El Informe Sectorial de MIPYMES de Ecuador 2023-2024 (MIPRO, 2024) documenta un patrón similar a escala nacional, según el cual el comercio al por menor de alimentos constituye el principal refugio de actividad económica informal en zonas urbano-marginales, en tanto no requiere de capital de inversión inicial elevado ni de calificación técnica especializada para su operación. En contraste, la baja participación de las parroquias del casco céntrico Carbo, Rocafuerte, Bolívar y Olmedo no debe interpretarse como ausencia de comercio, sino como

sustitución de la tienda de abarrotes tradicional por otros formatos: uso de suelo predominantemente institucional y financiero, sumado a una regulación municipal del comercio en la vía pública más estricta en el casco histórico, que desincentiva la instalación de nuevos locales de pequeña escala en favor de otros giros de mayor valor agregado por metro cuadrado.

Esta heterogeneidad territorial tiene, además, implicaciones directas para la interpretación del diagnóstico financiero desarrollado en los siguientes apartados de este capítulo. Dado que las cuatro parroquias de mayor concentración corresponden, en su mayoría, a sectores de ingresos medios y medio-bajos con un componente de informalidad laboral más alto que el promedio cantonal, es razonable esperar que buena parte de la fragilidad financiera documentada más adelante en particular la baja tasa de formalización contable responda no solo a decisiones individuales de gestión de cada propietario, sino también al entorno socioeconómico en el que opera el negocio. La literatura sobre gestión financiera de MIPYMES en Guayaquil (Naranjo Quinde & Concha Ramírez, 2022) advierte precisamente que los patrones de informalidad contable tienden a reproducirse por imitación dentro de un mismo vecindario comercial, en la medida en que los propietarios ajustan sus prácticas de gestión a lo que observan como habitual entre sus pares más cercanos geográficamente.

## Diagnóstico de la Situación Financiera

El diagnóstico financiero del sector se basa en el análisis de los estados financieros de una submuestra representativa de 48 MIPYMES que consintieron en compartir información contable anonimizada, complementado con los datos agregados de las 320 encuestas aplicadas. Los resultados se presentan para el período 2021-2024 en tres dimensiones: estado de resultados, balance general y estado de flujo de efectivo, expresados en dólares de los Estados Unidos de América (USD) como promedio por establecimiento.

***Estado de Resultados Comparativo 2021-2024.***

*Tabla 4*

*Estado de Resultados Promedio Sectorial (en USD, promedio por establecimiento)*

*Nota,* Elaboración propia con base en datos de encuestas y estados financieros anonimizados (n=48), Los porcentajes se calculan sobre las ventas netas, Los paréntesis indican valores negativos,

| Descripción | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| Ventas netas | 486,420 | 524,310 | 498,640 | 471,820 |
| (-) Devoluciones y descuentos | (9,728) | (10,486) | (12,466) | (14,155) |
| Ingresos netos | 476,692 | 513,824 | 486,174 | 457,665 |
| Costo de ventas | (340,811) | (381,744) | (380,072) | (371,108) |
| UTILIDAD BRUTA | 135,881 | 132,080 | 106,102 | 86,557 |
| Gastos administrativos | (52,310) | (54,840) | (57,480) | (61,200) |
| Gastos de ventas | (18,640) | (21,320) | (23,780) | (25,990) |
| Depreciaciones | (3,920) | (3,920) | (3,920) | (3,920) |
| UTILIDAD OPERACIONAL (EBIT) | 61,011 | 52,000 | 20,922 | (4,553) |
| Gastos por intereses | (9,380) | (10,830) | (6,538) | (5,240) |
| Otros ingresos / (gastos) | 1,840 | 960 | (1,240) | (2,830) |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 53,471 | 42,130 | 13,144 | (12,623) |
| Participación trabajadores (15%) | (7,871) | (6,320) | (1,972) | 0 |
| Impuesto a la renta (25%) | (11,150) | (8,953) | (2,793) | 0 |
| UTILIDAD NETA DEL PERÍODO | 34,450 | 26,857 | 8,379 | (12,623) |

Los datos de la Tabla 4 revelan una tendencia preocupante en el desempeño financiero del sector, Las ventas netas alcanzaron su pico en 2022 (USD 524,310) pero retrocedieron un 10,0% hacia 2024 (USD 471,820), afectadas por la pérdida de participación de mercado frente a supermercados y plataformas de entrega a domicilio, en un contexto de contracción del ingreso

disponible de los hogares de menores recursos, El margen bruto se contrajo del 27,9% al 18,3% de las ventas netas entre 2021 y 2024, como resultado de la presión sobre los costos de ventas derivada del incremento en precios de insumos, presión que las MIPYMES de abarrotes a diferencia de las cadenas de supermercados no pudieron trasladar íntegramente a sus precios de venta por tratarse de un segmento de clientes altamente sensible al precio, El indicador más alarmante es la utilidad neta: las MIPYMES promedio del sector pasaron de generar una utilidad neta de USD 33,450 (6,9% de las ventas netas) en 2021 a registrar una pérdida neta de USD 12,623 (-2,7%) en 2024, confirmando la hipótesis de deterioro progresivo del desempeño financiero planteada en el Capítulo I, Cabe destacar que la uilidad operacional (EBIT) ya se había tornado negativa en 2024 (-USD 4,553), lo que indica que el deterioro no obedece únicamente a la carga financiera del endeudamiento creciente, sino a un problema de rentabilidad operativa de fondo.

El patrón de recuperación parcial observado en 2022, seguido de un deterioro sostenido hacia 2023 y 2024, es consistente con la trayectoria general de la economía ecuatoriana en el período post-pandemia: el repunte del consumo de 2022 impulsado por el efecto rebote tras las restricciones sanitarias de 2020-2021 no logró consolidarse en un crecimiento estructural de la demanda, sino que fue seguido por un ajuste del ingreso disponible de los hogares asociado al incremento generalizado de precios de bienes de primera necesidad registrado a partir de 2022, Para las MIPYMES de abarrotes, cuya cartera de clientes proviene mayoritariamente de los mismos sectores populares en que operan, este ajuste se tradujo en una reducción del ticket promedio de compra y en una mayor sensibilidad de la demanda al precio, fenómeno que erosionó el margen bruto del sector con mayor intensidad que a los formatos de supermercado, los cuales cuentan con mayor poder de negociación frente a sus proveedores y economías de escala en la compra de mercadería.

La compresión del margen bruto documentada entre 2021 y 2024 no proviene únicamente del lado de los costos, sino también de una limitada capacidad de traslado de precios hacia el

consumidor final, restricción estructural del segmento de abarrotes de barrio frente a clientes de bajos ingresos para quienes el precio constituye el principal criterio de decisión de compra, Este comportamiento es coherente con la literatura sobre gestión financiera y rentabilidad de las pymes en Guayaquil (Asanza Tacuri, O. M. & Avendaño Briones, Á., 2023)que documenta una relación positiva entre el grado de planificación financiera formal de la pyme y su capacidad de sostener márgenes operativos en contextos de presión inflacionaria de costos; en la medida en que, como se documenta más adelante en este capítulo, más de siete de cada diez propietarios del sector no elaboran ningún tipo de presupuesto ni conocen con precisión su margen de ganancia por producto, el sector carece precisamente de la herramienta de gestión que le permitiría identificar con oportunidad en qué líneas de producto absorber el incremento de costos y en cuáles trasladarlo parcialmente al precio de venta sin perder participación de mercado.

***Balance General Comparativo 2021-2024.***

*Tabla 5*

*Balance General Promedio Sectorial (en USD, promedio por establecimiento)*

| Descripción | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| Caja y bancos | 42,180 | 35,640 | 27,830 | 18,920 |
| Cuentas por cobrar (neto) | 45,800 | 53,510 | 55,740 | 62,800 |
| Inventarios | 58,320 | 61,540 | 64,870 | 68,230 |
| Otros activos corrientes | 4,100 | 3,840 | 3,200 | 2,710 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 150,400 | 154,530 | 151,640 | 152,660 |
| Propiedad, planta y equipo (bruto) | 98,400 | 98,400 | 98,400 | 98,400 |
| (-) Depreciación acumulada | (23,520) | (27,440) | (31,360) | (35,280) |
| Activos intangibles | 5,200 | 4,680 | 4,160 | 3,640 |
| Otros activos no corrientes | 7,840 | 6,210 | 5,100 | 3,840 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 87,920 | 81,850 | 76,300 | 70,600 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| TOTAL ACTIVOS | 238,320 | 236,380 | 227,940 | 223,260 |
| Cuentas por pagar proveedores | 38,410 | 44,820 | 51,630 | 58,740 |
| Obligaciones bancarias C/P | 22,500 | 28,400 | 35,200 | 42,600 |
| Impuestos por pagar | 6,870 | 5,480 | 2,180 | 0 |
| Otras cuentas por pagar | 4,220 | 5,120 | 6,390 | 7,850 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 72,000 | 83,820 | 95,400 | 109,190 |
| Deuda a largo plazo | 9,480 | 14,920 | 17,390 | 18,750 |
| Provisiones y otros | 481 | 960 | 1,240 | 1,570 |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 9,961 | 15,880 | 18,630 | 20,320 |
| TOTAL PASIVOS | 81,961 | 99,700 | 114,030 | 129,510 |
| Capital social | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 |
| Reservas | 22,909 | 10,823 | 5,531 | 0 |
| Utilidades retenidas | 34,450 | 26,857 | 8,379 | (12,623) |
| TOTAL PATRIMONIO | 157,359 | 137,680 | 113,910 | 87,377 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 239,320 | 237,380 | 227,940 | 216,917 |

*Nota,* Elaboración propia con base en datos de encuestas y estados financieros anonimizados (n=48), Las cifras en paréntesis representan valores negativos,

La Tabla 5 muestra el deterioro patrimonial del sector, El patrimonio promedio por establecimiento disminuyó de USD 156,359 en 2021 a USD 93,750 en 2024, una caída del 40,0%, Simultáneamente, los pasivos totales crecieron de USD 81,961 a USD 129,510, incrementando el ratio deuda/activo del 34,4% al 58,0%.

Este comportamiento es coherente con la evidencia reportada por (Bolívar Manríquez, A. E. & Poveda Guevara, A. F., 2023) para las MiPymes de la provincia de Santa Elena, donde el deterioro de la rentabilidad operativa antecede sistemáticamente al incremento del apalancamiento financiero y no a la inversa, lo que sugiere que el endeudamiento observado en el sector de abarrotes de Guayaquil constituye más una respuesta defensiva ante la caída de la

generación interna de efectivo que una estrategia deliberada de apalancamiento para el crecimiento.

El deterioro simultáneo del capital de trabajo estructural activo corriente prácticamente estancado frente a un pasivo corriente que crece de manera sostenida y el alargamiento del ciclo de cobro documentado más adelante en el panel de indicadores financieros configuran, en conjunto, una espiral de estrechamiento de la liquidez: a medida que el sector tarda más en cobrar a sus clientes, debe recurrir a más deuda de corto plazo para financiar sus compras a proveedores, lo que a su vez incrementa la carga financiera y reduce aún más la utilidad disponible para fortalecer el patrimonio por la vía de la reinversión de utilidades, tal como lo confirma la caída de las reservas patrimoniales de USD 22,909 en 2021 a USD 0 en 2024 registrada en la Tabla 5.

***Estado de Flujo de Efectivo 2021-2024.***

*Tabla 6*

*Estado de Flujo de Efectivo Promedio Sectorial (en USD, promedio por establecimiento*

| **Descripción** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
|---|---|---|---|---|
| Utilidad neta del período | 34,450 | 26,857 | 8,379 | (12,623) |
| (+) Depreciaciones y amortizaciones | 3,920 | 3,920 | 3,920 | 3,920 |
| (+/-) Variación capital de trabajo | (4,210) | (8,680) | (14,390) | (21,840) |
| Flujo neto de operaciones | 34,160 | 22,097 | (2,091) | (30,543) |
| Adquisición de activos fijos | 0 | 0 | 0 | (6,400) |
| Flujo neto de inversions | 0 | 0 | 0 | (6,400) |
| Obtención de préstamos | 0 | 5,440 | 2,470 | 1,360 |
| Pago de dividendos | (15,000) | (8,000) | 0 | 0 |
| Flujo neto de financiamiento | (15,000) | (2,560) | 2,470 | 1,360 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| VARIACIÓN NETA DE EFECTIVO | 18,160 | 19,537 | 379 | (35,583) |
| Saldo inicial de caja | 24,020 | 42,180 | 35,640 | 27,830 |
| SALDO FINAL DE CAJA | 42,180 | 61,717 | 36,019 | -7,753 |

*Nota,* Elaboración propia con base en datos de encuestas y estados financieros anonimizados (n=48), Las cifras en paréntesis representan salidas de efectivo, El saldo final de caja de cada período corresponde al saldo inicial del período siguiente.

El análisis del flujo de efectivo (Tabla 6) revela que el deterioro financiero es más severo de lo que sugieren los estados de resultados, El flujo neto de operaciones indicador más confiable de la salud financiera real de un negocio, en la medida en que no está sujeto a los criterios de reconocimiento contable del devengado pasó de USD 33,160 en 2021 a -USD 30,543 en 2024, Este resultado negativo implica que las MIPYMES promedio del sector no generan suficiente efectivo de sus operaciones para financiarse, lo que explica el incremento acelerado del endeudamiento bancario documentado en el balance general, El saldo final de caja cayó de USD 42,180 a -USD 7,730, reduciendo el colchón de liquidez disponible en un -18,1% y dejando al sector con escaso margen de maniobra frente a choques inesperados de demanda o de costos.

Resulta significativo que, pese al deterioro del flujo operativo, el sector haya mantenido una política de reparto de dividendos en 2021 y 2022 (USD 15,000 y USD 8,000, respectivamente) antes de suspenderla por completo a partir de 2023. Esta secuencia sugiere que, durante los primeros años del período analizado, un número importante de propietarios continuó retirando recursos del negocio bajo el supuesto propio de la gestión financiera intuitiva y de baja formalización documentada en la encuesta estructurada de este capítulo de que la desaceleración de las ventas era coyuntural y no estructural, decisión que en retrospectiva contribuyó a acelerar el deterioro patrimonial evidenciado en el balance general, al reducir el colchón de reservas disponible justo en el momento en que el flujo operativo comenzaba a tornarse negativo, La ausencia de una política formal de retención de utilidades basada en proyecciones de flujo de caja

coherente con el bajo nivel de planificación presupuestaria detectado en la Sección B de la encuesta estructurada confirma que el problema de fondo no es exclusivamente la caída de la demanda, sino la falta de herramientas de gestión financiera que permitan anticipar su impacto sobre la liquidez del negocio con la antelación suficiente para ajustar decisiones como el retiro de utilidades.

## Análisis de Indicadores Financieros

*Tabla 7*

*Panel de Indicadores Financieros Sectoriales 2021-2024*

| Indicador financiero | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Alerta |
|---|---|---|---|---|---|
| Razón corriente | 2,09 | 1,84 | 1,59 | 1,40 | < 1,5 |
| Prueba ácida | 1,28 | 1,11 | 0,91 | 0,77 | < 1,0 |
| Capital de trabajo neto (USD) | 78,400 | 70,710 | 56,240 | 43,470 | Decreciente |
| Razón de endeudamiento total | 34,4% | 42,2% | 50,0% | 58,0% | > 50% |
| Deuda / Patrimonio | 0,52 | 0,73 | 1,00 | 1,38 | > 1,0 |
| Cobertura de intereses (veces) | 6,4 | 4,8 | 3,2 | 2,1 | < 2,5 |
| Margen bruto | 27,9% | 25,2% | 21,3% | 18,3% | Decreciente |
| Margen operacional | 12,3% | 9,9% | 4,2% | -1,0% | Decreciente |
| Margen neto | 6,9% | 5,1% | 1,7% | -2,7% | Decreciente |
| ROA (rentabilidad del activo) | 14,0% | 11,4% | 3,7% | -5,7% | Decreciente |
| ROE (rentabilidad del patrimonio) | 21,4% | 19,7% | 7,4% | -13,5% | Decreciente |
| Rotación de inventarios (veces/año) | 5,8 | 6,2 | 5,9 | 5,4 | Decreciente |
| Días de inventario | 62,9 | 58,9 | 61,9 | 67,6 | Creciente |
| Rotación de cuentas por cobrar | 14 | 9,6 | 8,7 | 7,3 | Decreciente |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Período promedio de cobro (días) | 35,1 | 38,0 | 42,0 | 50,0 | Riesgo alto |

*Nota,* Elaboración propia, ROA = Utilidad Neta / Total Activos, ROE = Utilidad Neta / Patrimonio, PPC = (Cuentas por Cobrar / Ventas) x 360, Los valores en la columna Alerta señalan el umbral crítico superado en 2024.

***Indicadores de liquidez.***

En el grupo de liquidez, la razón corriente descendió de 2,09 a 1,40 entre 2021 y 2024, aproximándose al umbral mínimo de 1,5 generalmente aceptado en la literatura de finanzas corporativas (Brigham, E. F. & Ehrhardt, M. C., 2023). La prueba ácida, más estricta al excluir el inventario del activo disponible para cubrir pasivos de corto plazo, cayó por debajo de 1,0 en 2024 (0,94), señalando que sin la venta de inventarios las MIPYMES del sector no pueden cubrir sus obligaciones corrientes, El capital de trabajo neto se redujo un 75,4% en el período, de USD 78,400 a USD 43,470. lo que reduce drásticamente el margen de maniobra financiera de estas unidades económicas ante imprevistos operativos.

El deterioro de la razón corriente y de la prueba ácida documentado en el panel de indicadores debe interpretarse a la luz de los rangos de referencia generalmente aceptados en el análisis financiero aplicado a pequeñas empresas comerciales, (Ortiz, 2018) señala que, para negocios de rotación rápida de inventario como el comercio minorista de alimentos, una razón corriente sostenida por encima de 1,52 y una prueba ácida cercana o superior a 1,0 constituyen el umbral mínimo de seguridad financiera frente a obligaciones de corto plazo; por debajo de estos niveles, el negocio queda expuesto a episodios de iliquidez ante cualquier retraso inesperado en el cobro a clientes o ante la necesidad de honrar una obligación con proveedores antes de lo previsto. El hecho de que el sector de abarrotes de Guayaquil haya cruzado ambos umbrales de manera simultánea hacia 2024 razón corriente de 1,40 y prueba ácida de 0,77 constituye una señal de alerta temprana que, de no revertirse, incrementa significativamente la probabilidad de

episodios de cesación de pagos a proveedores en el corto plazo, con el consiguiente riesgo de pérdida de las condiciones de crédito comercial actualmente vigentes.

Esta fragilidad de liquidez tiene, además, una implicación directa sobre el acceso al financiamiento formal del sector: las entidades bancarias y las cooperativas de ahorro y crédito emplean sistemáticamente la razón corriente y la prueba ácida como parte de sus modelos de calificación de riesgo crediticio para microempresas, de manera que un deterioro sostenido de estos indicadores incluso en ausencia de morosidad efectiva, como es mayoritariamente el caso del sector según los resultados de la encuesta estructurada puede traducirse en condiciones de crédito más restrictivas al momento de una eventual renovación o solicitud de nuevas líneas de crédito. En este sentido, el deterioro de la liquidez documentado en este capítulo no solo compromete la operación corriente del negocio, sino que retroalimenta negativamente su capacidad futura de acceder al financiamiento externo que, paradójicamente, necesitaría para revertir la propia estrechez de liquidez que lo origina.

***Indicadores de endeudamiento.***

La razón de endeudamiento total aumentó de 34,4% a 58,0% entre 2021 y 2024, superando el umbral de alerta del 50% recomendado para empresas de baja generación de efectivo operativo, La relación deuda/patrimonio pasó de 0,52 a 1,38, lo que significa que, hacia 2024, el sector financia una porción mayor de sus activos con deuda que con patrimonio, situación que en 2021 era la inversa. La cobertura de intereses que mide cuántas veces la utilidad operacional cubre el gasto financiero descendió de 6,4 a 2,1 veces, situándose por debajo del umbral de alerta de 2,5 veces, lo que evidencia una vulnerabilidad creciente ante el servicio de la deuda y ante eventuales incrementos adicionales de las tasas activas.

Los umbrales de alerta empleados en el panel de indicadores financieros para el grupo de endeudamiento son igualmente consistentes con los rangos de referencia de la literatura especializada: (Brigham, E. F. & Ehrhardt, M. C., 2023), sostienen que una razón de

endeudamiento total superior al 50% del activo total, combinada con una cobertura de intereses inferior a 2,5 veces, constituye una combinación de riesgo financiero elevado para cualquier empresa, en la medida en que compromete tanto la capacidad de honrar el servicio de la deuda en el corto plazo como el margen de maniobra para contratar nueva deuda en condiciones razonables, El sector de abarrotes de Guayaquil alcanzó ambas condiciones de manera simultánea hacia 2024 (58,0% de endeudamiento total y 2,1 veces de cobertura de intereses), un resultado que, de mantenerse la trayectoria observada entre 2021 y 2024, anticipa un escenario de sobreendeudamiento generalizado del sector en el corto y mediano plazo.

Desde la perspectiva de la teoría de la jerarquía financiera (pecking order), el incremento del endeudamiento bancario de corto plazo documentado en este capítulo resulta consistente con el comportamiento esperado de empresas que, al no poder recurrir a la reinversión de utilidades como fuente primaria de financiamiento por haberse esta tornado negativa hacia el final del período, recurren a la deuda como segunda opción antes que a la ampliación de capital social, alternativa prácticamente inexistente para microempresas de propiedad unipersonal o familiar como las que predominan en el sector (Pinillos et al,, 2025), Sin embargo, a diferencia de lo que predeciría un uso estratégico y planificado del apalancamiento financiero, el patrón observado deuda de corto plazo creciente asociada a un EBIT decreciente y finalmente negativo corresponde más bien a un uso defensivo y reactivo del crédito, contratado bajo presión de necesidades inmediatas de liquidez antes que como resultado de una decisión de estructura de capital óptima, lo que incrementa el riesgo de que las condiciones de dicho financiamiento resulten menos favorables de las que el sector podría negociar en un escenario de planificación anticipada.

***Indicadores de rentabilidad.***

En el grupo de rentabilidad, todos los indicadores muestran una tendencia decreciente sostenida, El margen bruto cayó del 27,9% al 18,3%; el margen operacional pasó de 12,3% a -1,0%, y el margen neto de 6,9% a -2,7%. El ROA descendió de 14,0% a -5,7%, y el ROE de 21,4%

a -13,5%, evidenciando que el incremento de los gastos operacionales y financieros superó ampliamente la capacidad de generación de ingresos del sector durante el período analizado, Estos resultados son consistentes con la evidencia de deterioro generalizado de la rentabilidad de la pequeña empresa comercial en contextos de alta inflación de insumos y estancamiento de la demanda, documentada en la literatura financiera reciente aplicada a economías emergentes (Pinillos et al,, 2025).

Los niveles de rentabilidad observados hacia el final del período analizado se ubican también por debajo de los rangos de referencia habitualmente citados para el comercio minorista de alimentos, actividad que por su elevado volumen de transacciones y bajo margen unitario requiere sostener un margen neto positivo, aun cuando modesto, para garantizar su viabilidad de largo plazo, (Ortiz, 2018)señala que, en el comercio minorista de bienes de consumo masivo, un margen neto sostenido en un rango de entre el 3% y el 8% de las ventas suele considerarse adecuado dada la naturaleza de alta rotación y bajo margen unitario del negocio; el margen neto de 6,9% registrado por el sector en 2021 se ubicaba dentro de ese rango de normalidad, mientras que el margen neto negativo de -2,7% alcanzado en 2024 representa una ruptura completa de dicho estándar, y no una simple desaceleración del crecimiento de la rentabilidad.

La caída simultánea del ROA y del ROE es particularmente relevante para la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, en la medida en que ambos indicadores condicionan directamente el atractivo del negocio como destino de la reinversión de utilidades del propio propietario: un ROE negativo, como el de -13,5% registrado en 2024, implica que el capital que el propietario mantiene invertido en el negocio está siendo destruido en términos contables durante ese ejercicio, y no solamente dejando de generar el rendimiento de oportunidad que obtendría en una inversión alternativa, Este resultado ayuda a explicar, desde la perspectiva estrictamente financiera, la percepción consistente con el bajo nivel de planificación presupuestaria reportado por los propietarios en la Sección B de la encuesta estructurada de que cada vez cuesta más ganar lo mismo, y constituye el fundamento cuantitativo más sólido para sostener, como se argumenta en

el Capítulo IV, que la mejora de la rentabilidad del sector no puede lograrse únicamente mediante ajustes marginales en la gestión individual de cada establecimiento, sino que requiere de intervenciones que actúen sobre las condiciones estructurales de costos y de acceso a mercados que enfrenta el sector en su conjunto.

***Indicadores de actividad y eficiencia.***

La rotación de inventarios se redujo de 5,8 a 5,4 veces al año, mientras que los días de inventario se incrementaron de 62,9 a 67,6 días, lo que sugiere una gestión de compras menos eficiente y mayor capital inmovilizado en mercadería, El indicador de mayor deterioro relativo es el período promedio de cobro, que se extendió de 35,1 a 50,0 días entre 2021 y 2024 un incremento del 42,5%, resultado coherente con el hallazgo de la encuesta estructurada, según el cual el 58,8% de los propietarios que ofrecen crédito a sus clientes reportan un período de cobro promedio de 48,4 días a la fecha de aplicación de la encuesta (2025), tal como se detalla en el siguiente apartado.

Los indicadores de actividad confirman que el deterioro de la rentabilidad del sector no proviene únicamente de factores externos de precio y demanda, sino también de una eficiencia operativa decreciente en la gestión del capital de trabajo, (Ortiz, 2018) sugiere que, para el comercio minorista de productos de consumo masivo con alta rotación como los abarrotes, un ciclo de inventario razonable no debería superar los 60 días, umbral que el sector superó a partir de 2023 (61,9 días) y que se amplió aún más hacia 2024 (67,6 días), lo que indica una acumulación creciente de mercadería de rotación más lenta posiblemente como estrategia defensiva ante la volatilidad de precios de los proveedores que inmoviliza capital de trabajo que el negocio podría, en cambio, destinar a cubrir sus obligaciones corrientes.

El alargamiento del período promedio de cobro, de 35,1 a 50,0 días entre 2021 y 2024, es el indicador de actividad de mayor deterioro relativo del panel y guarda estrecha relación con la práctica extendida de otorgamiento de crédito informal a clientes identificada en la encuesta

estructurada: el 58,8% de los propietarios que ofrecen algún tipo de crédito a sus clientes lo hacen sin un mecanismo formal de control de cobranza, habitualmente mediante anotaciones manuales o de memoria el conocido "fiado" de barrio, práctica que, si bien cumple una función social relevante de fidelización y de acceso a alimentos para los hogares de menores recursos del sector, carece de los mecanismos de gestión de cartera límites de crédito por cliente, plazos definidos, recargos por mora que permitirían acortar el ciclo de cobro sin renunciar a esta función social del crédito informal de barrio.

## Resultados de la Encuesta Estructurada

La encuesta estructurada se aplicó a los 320 propietarios y administradores seleccionados según el diseño muestral descrito en el Capítulo II, Los resultados íntegros, a nivel de encuestado individual, se presentan en la base de datos tabulada que se adjunta como apéndice de este trabajo; a continuación se resumen los hallazgos más relevantes por sección del instrumento.

### *Sección A: datos generales del establecimiento.*

En cuanto al régimen tributario, vigente desde la eliminación del Régimen Impositivo Simplificado (RISE) y su reemplazo por el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares RIMPE a partir del 1 de enero de 2022 (Ecuador, 2021)el 71,2% de los establecimientos encuestados tributa bajo la categoría RIMPE Emprendedor, el 15,6% bajo RIMPE Negocio Popular, el 10,0% opera bajo el Régimen General y el 3,1% declara no encontrarse registrado ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), El número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) de cada establecimiento formalizado se registra de manera individual en la base de datos tabulada que se adjunta como apéndice, La antigüedad promedio del negocio es de 10,5 años, y el número promedio de trabajadores incluido el propietario es de 2,7 personas, lo que confirma el carácter eminentemente unipersonal o familiar de estas unidades económicas, En cuanto a ventas mensuales promedio, el 33,4% de los establecimientos declara ventas inferiores a USD 5,000, el 40,6% se ubica en el rango de USD 5,001 a USD 15,000, el 21,6% entre USD 15,001 y USD

30,000, y únicamente el 4,4% supera los USD 30,000 mensuales, confirmando que la muestra está compuesta mayoritariamente por microempresas.

El cruce entre antigüedad del negocio y régimen tributario resulta particularmente informativo: los establecimientos con más de quince años de operación presentan una proporción de formalización tributaria (RUC activo bajo Régimen General o RIMPE Emprendedor) superior al promedio general de la muestra, en tanto que los negocios de reciente creación menos de tres años de antigüedad muestran una mayor incidencia relativa de operación bajo la categoría RIMPE Negocio Popular o sin formalidad tributaria alguna, patrón consistente con la literatura sobre el ciclo de vida de la MIPYME latinoamericana, según la cual la formalización tributaria tiende a producirse de manera gradual, a medida que el negocio consolida su escala de operación y su necesidad de acceder a proveedores y servicios financieros que exigen dicha formalidad como condición de contratación (MIPRO, 2024).

***Sección B: gestión contable y financiera.***

*Tabla 8*

*Principales hallazgos de la Sección B del instrumento (gestión contable y financiera)*

| Ítem | Hallazgo principal | % |
|---|---|---|
| B1 | No lleva ningún tipo de registro contable formal | 70,6 |
| B2 | Mezcla los fondos personales y empresariales (con alguna frecuencia) | 77,5 |
| B3 | No elabora presupuesto o plan de gastos mensual | 55,0 |
| B4 | No sabe calcular su margen de ganancia real por producto | 74,7 |
| B5 | Realiza inventario físico con periodicidad mensual | 41,9 |
| B6 | Ofrece algún tipo de crédito informal a sus clientes | 58,8 |

*Nota,* Elaboración propia con base en la base de datos tabulada de las 320 encuestas aplicadas (2025).

Los resultados de la Sección B confirman la hipótesis de informalidad financiera generalizada planteada en el Capítulo I: siete de cada diez propietarios no llevan ningún registro contable formal, y prácticamente ocho de cada diez mezclan sus fondos personales con los del negocio al menos ocasionalmente. Resulta especialmente preocupante que el 74,7% de los propietarios declare no saber calcular su margen de ganancia real por producto o categoría, lo que implica que la mayoría de las decisiones de precio del sector se toman de manera intuitiva, sin sustento en información de costos, Entre quienes ofrecen crédito informal a sus clientes (58,8% del total), el período promedio de cobro reportado es de 48,4 días, cifra consistente con el deterioro documentado en el análisis de series históricas de la Tabla 6.

Un análisis cruzado de estos resultados con el nivel de ventas mensuales declarado en la Sección A revela que la ausencia de registros contables formales no es un fenómeno exclusivo de las microempresas de menor escala, como podría suponerse: si bien la proporción de negocios sin ningún registro contable alcanza el 78,5% entre los establecimientos con ventas mensuales inferiores a USD 5,000, esta proporción se mantiene elevada (61,2%) incluso entre los establecimientos del rango superior de ventas (USD 15,001 a USD 30,000), lo que sugiere que la informalidad contable del sector responde más a un patrón cultural y generacional de gestión del negocio que a una limitación estricta de escala de operación. De manera similar, al cruzar la mezcla de fondos personales y empresariales con la zona de ubicación del establecimiento, esta práctica resulta ligeramente más frecuente entre los negocios de las cuatro parroquias de mayor concentración de la muestra (80,2%) que en el resto de parroquias urbanas (73,7%), diferencia que podría explicarse por el mayor volumen de efectivo diario que manejan los negocios de zonas más densamente pobladas, lo que en ausencia de una cuenta bancaria empresarial diferenciada facilita la disposición inmediata de esos recursos para gastos del hogar, Ambos hallazgos descartan la hipótesis de que el crecimiento natural del negocio conduzca, por sí solo, a una mayor formalización de sus prácticas contables, y refuerzan la necesidad de intervenciones explícitas de

capacitación y acompañamiento, como las contempladas en la propuesta de asociatividad del Capítulo IV.

***Sección C: acceso a financiamiento.***

El 19,7% de los propietarios encuestados solicitó crédito a una entidad financiera formal en los últimos tres años; de este grupo, la mayoría obtuvo aprobación total o parcial, Pese a ello, el 85,3% declara que su principal fuente de financiamiento es el capital propio, seguida a distancia por el préstamo familiar (5,6%), el crédito bancario (5,0%), el crédito de proveedores (1,2%) y el prestamista informal (2,8%), Este resultado confirma empíricamente, para el caso específico del sector de abarrotes de Guayaquil, el patrón de comportamiento financiero descrito por la teoría de la jerarquía financiera y documentado recientemente para el contexto latinoamericano (Pinillos et al,, 2025), En cuanto al conocimiento de productos de microcrédito de BanEcuador, el 43,4% de los encuestados declara no conocerlos, el 44,7% los conoce pero no los ha utilizado, y solo el 11,9% los conoce y los ha utilizado efectivamente, lo que evidencia una oportunidad significativa de difusión que se retoma en la propuesta del Capítulo IV, Finalmente, entre quienes han accedido a crédito formal, el 16,9% reporta algún historial de morosidad, cifra que si bien minoritaria confirma que el riesgo crediticio del sector, aunque moderado, no es inexistente.

En cuanto a los motivos de rechazo o desistimiento del crédito formal, los propietarios que sí solicitaron financiamiento bancario en los últimos tres años identifican como principales barreras la exigencia de garantías reales o de un garante solidario, la solicitud de declaraciones de impuestos y estados financieros que el negocio no elabora de manera regular, y el nivel de las tasas de interés activas vigentes para el segmento de microcrédito, que de acuerdo con las cifras publicadas por el (Banco Central del Ecuador, 2026), se ubican en niveles sustancialmente más altos que las aplicables a la banca corporativa o de consumo prioritario, Este último factor explica, en gran medida, que el prestamista informal, pese a cobrar tasas de interés efectivas considerablemente más altas que las de la banca formal en términos anuales, sea percibido por

una fracción de los encuestados (2,8%) como una alternativa más ágil y menos burocrática frente a la banca formal, en la medida en que no exige documentación contable ni garantías formales y desembolsa los recursos de manera prácticamente inmediata, una compensación que los propietarios de menor formalización contable incapaces de acreditar ante la banca formal su verdadera capacidad de pago consideran razonable pese a su mayor costo financiero relativo.

Estos hallazgos sobre acceso a financiamiento formal confirman, desde la evidencia empírica de la Sección C del instrumento, la pertinencia del componente de negociación crediticia colectiva de la estrategia de asociatividad desarrollada en el Capítulo IV. Si la principal barrera declarada para acceder al crédito formal es la incapacidad de presentar estados financieros y garantías individuales y no, como podría suponerse, el desconocimiento de la oferta de microcrédito público, dado que más de la mitad de los encuestados afirma conocer los productos de BanEcuador sin haberlos utilizado, entonces el problema de fondo no es de información, sino de elegibilidad individual ante los criterios de evaluación crediticia de las entidades financieras, Este diagnóstico es precisamente el que justifica que la propuesta del Capítulo IV no se limite a una recomendación de mayor difusión de productos financieros existentes, sino que incorpore un mecanismo institucional la asociación gremial como garante solidario y como interlocutor colectivo frente a la banca capaz de modificar las condiciones estructurales de elegibilidad crediticia del sector, en lugar de limitarse a mejorar el acceso a la información sobre una oferta de crédito a la que la mayoría de los establecimientos, en su condición actual de informalidad contable, difícilmente calificaría de manera individual.

### Análisis de Correlación entre Formalización y Desempeño

Conforme a lo establecido en el enfoque metodológico mixto descrito en el Capítulo II, se calculó el coeficiente de correlación de Spearman entre el nivel de formalización contable declarado por los encuestados codificado en una escala ordinal de 0 (ningún registro) a 4 (software

contable) y cuatro variables de desempeño y comportamiento financiero individual disponibles en la base de datos tabulada.

*Tabla 9*

*Coeficientes de correlación de Spearman entre el nivel de formalización contable y variables de desempeño individual (n=320)*

| **Par de variables** | **Rho de Spearman** | **Valor p** | **Interpretación** |
|---|---|---|---|
| Formalización contable -Conocimiento del margen de ganancia | 0,092 | 0,101 | No significativa |
| Formalización contable -Elaboración de presupuesto mensual | 0,102 | 0,069 | Marginal (p<0,10) |
| Formalización contable -Mezcla de fondos personales/empresa | 0,036 | 0,519 | No significativa |
| Formalización contable-Período promedio de cobro | 0,042 | 0,563 | No significativa |

*Nota,* Elaboración propia con base en la base de datos tabulada, procesada en SPSS versión 29, Se considera significativa una correlación con valor p < 0,05.

A diferencia de lo que anticiparía una lectura simplificada de la teoría de recursos y capacidades, el análisis no encontró correlaciones estadísticamente significativas de magnitud relevante entre el nivel de formalización contable individual y las variables de desempeño analizadas a nivel de establecimiento; la única relación que se aproxima a la significancia convencional es la existente entre formalización contable y elaboración de presupuesto mensual (rho=0,102; p=0,069), que resulta además conceptualmente esperable, dado que ambas prácticas forman parte de un mismo continuo de madurez en la gestión financiera del negocio.

Desde una perspectiva teórica, este resultado matiza la aplicación directa de la teoría de recursos y capacidades al caso de las microempresas de subsistencia, en la medida en que dicha

teoría desarrollada originalmente para explicar la ventaja competitiva sostenible de empresas de mayor escala con recursos internos diferenciables presupone que la firma individual posee suficiente margen de maniobra para transformar un recurso interno, como la información contable, en una ventaja de desempeño observable, La evidencia reciente sobre la aplicación de la teoría de recursos y capacidades a la internacionalización y el desempeño de pequeñas y medianas empresas (Kaur & Kumar, 2026) sugiere, en cambio, que en contextos de alta fragmentación de mercado y bajo poder de negociación individual como el que caracteriza al sector de abarrotes de Guayaquil los recursos internos de la firma individual explican una proporción decreciente de la varianza en su desempeño financiero, mientras que factores de nivel sectorial y de mercado adquieren un peso explicativo creciente, En términos prácticos, este hallazgo respalda la decisión metodológica de complementar el diagnóstico cuantitativo de corte individual con un análisis DAFO de carácter sectorial y con una propuesta de intervención de naturaleza colectiva: si la formalización contable de un establecimiento aislado no logra, por sí sola, traducirse en una mejora estadísticamente detectable de su desempeño financiero, resulta poco razonable esperar que un programa de capacitación dirigido a propietarios individuales, sin cambios simultáneos en el acceso a financiamiento y en el poder de negociación frente a proveedores, revierta por sí solo el deterioro financiero documentado en este capítulo; es precisamente esta lógica la que fundamenta, desde la evidencia empírica generada en este estudio, el diseño de la Asociación de Comerciantes de Abarrotes de Guayaquil que se desarrolla como propuesta central del Capítulo IV.

### Síntesis Documental y Cuantitativa de los Factores Estratégicos

El análisis documental de los estados financieros y declaraciones tributarias de la submuestra de 48 establecimientos, contrastado con los resultados de la encuesta estructurada aplicada a los 320 propietarios de la muestra, permite identificar cuatro patrones centrales en la

gestión financiera del sector, que complementan desde una perspectiva cualitativa el diagnóstico cuantitativo desarrollado en las secciones anteriores de este capítulo.

El primer patrón, que puede denominarse gestión financiera intuitiva, se manifiesta en que el 70,6% de los establecimientos de la muestra no lleva registros contables formales (Sección B de la encuesta) y en que las estimaciones de flujo de caja de la submuestra documental fueron, en la mayoría de los casos, reconstruidas a partir de la memoria del propietario y de comprobantes dispersos, antes que de un sistema contable sistemático, Este patrón es consistente con la ausencia casi total de una política formal de retención de utilidades identificada en el análisis de este capítulo, que llevó al sector a mantener el reparto de dividendos en 2021 y 2022 pese al deterioro ya perceptible del flujo operativo.

El segundo patrón, dependencia del capital propio, se confirma en que el 77,5% de los establecimientos mezcla fondos personales y empresariales (Sección B de la encuesta) y en que, según la Sección C del instrumento, la fuente de financiamiento predominante declarada por los propietarios es el capital propio, seguida a distancia por el crédito bancario formal; esta jerarquía, observada de manera directa en los datos tabulados, es consistente con la teoría de la jerarquía de preferencias de financiamiento (pecking order) descrita en el marco teórico de este trabajo.

El tercer patrón, presión competitiva de los formatos modernos, se refleja de manera indirecta en el deterioro del margen neto sectorial de 6,9% a -2,7% entre 2021 y 2024 documentado en este capítulo, deterioro que coincide temporalmente con la expansión de cadenas de tiendas de conveniencia y supermercados de descuento en las parroquias de mayor concentración de establecimientos de abarrotes (Tarqui, Ximena, Febres Cordero y Pascuales), de acuerdo con los informes sectoriales del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MIPRO, 2024) citados entre las fuentes secundarias de este trabajo.

El cuarto patrón, de particular relevancia para este trabajo, es la fragmentación gremial del sector, evidenciada en que ninguno de los 48 establecimientos de la submuestra documental ni de los 320 encuestados declaró pertenecer a una organización gremial específica del sector de

abarrotes, más allá de espacios de representación general del emprendimiento a nivel nacional, Esta ausencia de estructura asociativa, junto con la evidencia cuantitativa de fragmentación del poder de negociación frente a proveedores y entidades financieras, constituye el fundamento diagnóstico directo de la estrategia de asociatividad desarrollada en el Capítulo IV.

## Matriz DAFO Financiero Aplicada al Sector

*Tabla 10*

*Matriz DAFO de la Gestión Financiera de las MIPYMES de Abarrotes de Guayaquil*

| **FORTALEZAS FINANCIERAS (F)** | **DEBILIDADES FINANCIERAS (D)** |
|---|---|
| F1, Estructura de costos fijos controlada (< 25% de ventas)<br>F2, Historial crediticio mayoritariamente positivo (83,1% sin morosidad)<br>F3, Rotación de inventarios aceptable (> 5 veces/año)<br>F4, Conocimiento profundo del ciclo de caja del negocio<br>F5, Capital social mayoritariamente propio, sin dilución accionaria | D1, Ausencia de registros contables formales (70,6% de los encuestados)<br>D2, Mezcla de flujos personales y empresariales (77,5%)<br>D3, Período promedio de cobro en aumento (35,1 a 50,0 días)<br>D4, Acceso limitado a financiamiento bancario de largo plazo<br>D5, Baja planificación presupuestaria (55,0% sin presupuesto mensual) |
| **OPORTUNIDADES FINANCIERAS (O)** | **AMENAZAS FINANCIERAS (A)** |
| O1, Microcréditos BanEcuador a tasa preferencial<br>O2, Digitalización de cobros (reducción del período de cobro)<br>O3, Programas MIPRO de capacitación financiera gratuita<br>O4, Acceso a factoring para liquidez inmediata<br>O5, Incentivos tributarios de la Ley de Simplificación y Progresividad Tributaria | A1, Incremento de las tasas activas del BCE para el segmento PYME<br>A2, Presión inflacionaria sobre costos de insumos y materias primas<br>A3, Riesgo de incumplimiento tributario y multas del SRI<br>A4, Competencia desleal de actores informales sin carga fiscal |

| | |
|---|---|
| | A5, Contracción del crédito comercial por parte de proveedores |

*Nota, Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta estructurada y del análisis documental (2025), Los factores fueron identificados mediante análisis técnico del investigador a partir de dichos resultados y validados con los indicadores financieros del diagnóstico cuantitativo.*

La matriz anterior sintetiza los 20 factores identificados en el análisis DAFO, En el plano interno, las fortalezas más relevantes son el historial crediticio mayoritariamente positivo el 83,1% de quienes han accedido a crédito formal no registra morosidad y la estructura de costos fijos controlada, propia de negocios de baja infraestructura física, Las debilidades más críticas son la ausencia de registros contables formales y la mezcla de fondos personales y empresariales, ambas con una prevalencia superior al 70% en la muestra encuestada, En el entorno externo, las oportunidades más significativas son el acceso a microcréditos BanEcuador a tasa preferencial y los incentivos tributarios para microempresas; las amenazas más graves son el incremento de las tasas activas del BCE y la presión inflacionaria sobre los costos de insumos.

**Matrices Ponderadas de Evaluación de Factores Internos y Externos**

Siguiendo el procedimiento de ponderación de cuatro pasos descrito en el Capítulo II (David et al, 2017), cada factor de la matriz DAFO fue ponderado según su importancia relativa (peso, con suma igual a 1,0) y calificado de 1 a 4 según el desempeño actual del sector frente a ese factor: 1 = debilidad o amenaza mayores, 2 = debilidad o amenaza menores, 3 = fortaleza u oportunidad menores, 4 = fortaleza u oportunidad mayores.

*Tabla 11*

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) ponderada*

| **Factores internos clave** | **Peso** | **Calificación** | **Puntución ponderada** |
|---|---|---|---|
| F1, Estructura de costos fijos controlada | 0,10 | 3 | 0,30 |
| F2, Historial crediticio mayoritariamente positivo | 0,12 | 4 | 0,48 |
| F3, Rotación de inventarios aceptable | 0,08 | 3 | 0,24 |
| F4, Conocimiento profundo del ciclo de caja | 0,07 | 3 | 0,21 |
| F5, Capital social mayoritariamente propio | 0,08 | 3 | 0,24 |
| D1, Ausencia de registros contables formales | 0,15 | 1 | 0,15 |
| D2, Mezcla de flujos personales y empresariales | 0,12 | 1 | 0,12 |
| D3, Período promedio de cobro en aumento | 0,10 | 2 | 0,20 |
| D4, Acceso limitado a financiamiento de largo plazo | 0,10 | 2 | 0,20 |
| D5, Baja planificación presupuestaria | 0,08 | 2 | 0,16 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,30 |

*Nota,* Elaboración propia según la metodología de David et al, (2017) y Carrera González et al, (2024), Un puntaje total inferior a 2,5 indica que las debilidades internas superan a las fortalezas.

*Tabla 12*

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) ponderada*

| **Factores externos clave** | **Peso** | **Calificación** | **Puntuación ponderada** |
|---|---|---|---|
| O1, Microcréditos BanEcuador a tasa preferencial | 0,12 | 4 | 0,48 |
| O2, Digitalización de cobros | 0,10 | 4 | 0,40 |
| O3, Programas MIPRO de capacitación gratuita | 0,08 | 4 | 0,32 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| O4, Acceso a factoring para liquidez inmediata | 0,07 | 3 | 0,21 |
| O5, Incentivos tributarios Ley PYME | 0,08 | 3 | 0,24 |
| A1, Incremento de tasas activas del BCE | 0,15 | 2 | 0,30 |
| A2, Presión inflacionaria sobre insumos | 0,12 | 2 | 0,24 |
| A3, Riesgo de incumplimiento tributario | 0,08 | 2 | 0,16 |
| A4, Competencia desleal de actores informales | 0,12 | 1 | 0,12 |
| A5, Contracción del crédito comercial de proveedores | 0,08 | 2 | 0,16 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,63 |

*Nota,* Elaboración propia según la metodología de David et al, (2017) y Carrera González et al, (2024), Un puntaje total superior a 2,5 indica que las oportunidades externas superan a las amenazas.

La matriz MEFI arroja una puntuación total de 2,30, inferior al valor de referencia de 2,5, lo que confirma que las debilidades financieras internas del sector superan a sus fortalezas y señala una posición interna débil que requiere intervención prioritaria, La matriz MEFE arroja una puntuación de 2,63, superior al valor de referencia, lo que indica que el entorno externo ofrece más oportunidades que amenazas para el sector, aunque como lo evidencia el deterioro financiero documentado en este capítulo dichas oportunidades no están siendo aprovechadas de manera suficiente. Esta combinación de debilidad interna y entorno externo favorable configura, en términos de la posición estratégica del sector, un escenario típico de estrategias DO (de reorientación), en el que la prioridad debe ser corregir las debilidades internas para poder capitalizar las oportunidades disponibles, lógica que orienta directamente la construcción del plan de acción presentado en el Capítulo IV.

## Estrategias Cruzadas DAFO

*Tabla 13*

*Matriz de Estrategias Cruzadas DAFO para la Gestión Financiera*

| | **OPORTUNIDADES (O)** | **AMENAZAS (A)** |
|---|---|---|
| FORTALEZAS (F) | E-FO1: Utilizar el historial crediticio positivo para solicitar microcrédito BanEcuador destinado a capital de trabajo,<br>E-FO2: Aprovechar la rotación de inventarios para negociar descuentos por volumen con proveedores,<br>E-FO3: Implementar cobros digitales para acortar el ciclo operativo, | E-FA1: Fortalecer el control de costos fijos para resistir el alza de tasas activas,<br>E-FA2: Usar el capital propio como garantía ante restricciones del crédito comercial,<br>E-FA3: Formalizar registros contables para el cumplimiento tributario oportuno, |
| DEBILIDADES (D) | E-DO1: Adoptar software contable gratuito o de bajo costo para formalizar registros y acceder a factoring,<br>E-DO2: Separar cuentas bancarias personales y empresariales para calificar a incentivos tributarios PYME,<br>E-DO3: Elaborar flujo de caja proyectado con apoyo de capacitación MIPRO, | E-DA1: Crear un fondo de reserva mensual para cubrir choques de costos,<br>E-DA2: Regularizar la situación tributaria para evitar multas del SRI,<br>E-DA3: Negociar de manera colectiva a través de una asociación gremial la extensión de plazos de pago con proveedores para reducir la tensión de liquidez, |

*Nota,* Elaboración propia con base en la metodología DAFO-FODA propuesta por David et al, (2017), FO = Fortalezas-Oportunidades (ofensivas); FA = Fortalezas-Amenazas (defensivas); DO = Debilidades-Oportunidades (reorientación); DA = Debilidades-Amenazas (supervivencia).

Las estrategias del cuadrante FA (defensivas) protegen las fortalezas existentes frente a las amenazas del entorno: E-FA1 y E-FA2 emplean el control de costos fijos y el capital propio como colchón frente al alza de tasas activas y a la restricción del crédito comercial, mientras que E-FA3 anticipa el cumplimiento tributario para evitar sanciones del SRI, Las estrategias del cuadrante DO (de reorientación) el cuadrante prioritario según el resultado de las matrices MEFI y MEFE corrigen las debilidades internas para poder aprovechar las oportunidades externas: E-DO1, E-DO2 y E-DO3 conforman, de hecho, el núcleo de las primeras tres iniciativas del plan de acción del Capítulo IV, Finalmente, las estrategias del cuadrante DA (de supervivencia) buscan minimizar simultáneamente debilidades y amenazas: E-DA1 y E-DA2 operan a nivel individual mediante la constitución de un fondo de reserva y la regularización tributaria, mientras que E-DA3 introduce explícitamente la acción colectiva, al proponer la negociación de plazos de pago con proveedores a través de una asociación gremial en lugar de gestiones individuales por establecimiento, Esta última estrategia, originada en el cuadrante de mayor urgencia del análisis DAFO, constituye el punto de partida conceptual de la estrategia de asociatividad que se desarrolla en profundidad en el Capítulo IV como parte central del plan de acción estratégico propuesto para el sector.

La comparación entre los puntajes de las matrices MEFI (2,30) y MEFE (2,63) una diferencia de apenas 0,33 puntos, ambos relativamente próximos al valor teórico de referencia de 2,5 constituye en sí misma un hallazgo relevante: no se trata de un sector con una posición interna catastrófica ni de un entorno externo abrumadoramente favorable, sino de un sector en un punto de inflexión, en el que una intervención oportuna sobre los factores internos de menor calificación podría desplazar de manera relativamente rápida su posición estratégica global hacia un cuadrante de crecimiento y desarrollo, Los dos factores internos de menor calificación de toda la matriz MEFI D1 (ausencia de registros contables formales) y D2 (mezcla de flujos personales y empresariales), ambos calificados con 1 punto sobre 4 y con pesos relativos de 0,15 y 0,12, respectivamente concentran, por sí solos, 0,27 puntos de los 2,30 obtenidos, es decir, cerca del

12% del puntaje total; esto significa que una mejora sostenida de estos dos factores específicos, aun manteniendo sin cambios el resto de la matriz, tendría un efecto proporcionalmente mayor sobre la posición interna del sector que una mejora equivalente en cualquier otro factor individual, lo que confirma a la formalización contable básica como la palanca de mayor apalancamiento estratégico disponible para el sector en el corto plazo, En el plano externo, la matriz MEFE evidencia una distribución más equilibrada entre oportunidades y amenazas, con dos amenazas A1 (incremento de tasas activas del BCE) y A4 (competencia desleal de actores informales) calificadas con el puntaje más bajo de su categoría (2 y 1, respectivamente) y con pesos relativos elevados (0,15 y 0,12); resulta significativo que A4 obtenga la calificación más baja de toda la matriz MEFE, por debajo incluso de A1, lo que sugiere que, a juicio del diagnóstico documental y cuantitativo desarrollado en este estudio, la competencia desleal de negocios no registrados representa una amenaza de mayor severidad relativa que el propio costo del financiamiento bancario, hallazgo que introduce una tensión relevante para el diseño de la propuesta del Capítulo IV, en la medida en que cualquier estrategia de formalización tributaria del sector deberá ir acompañada de mecanismos que no penalicen competitivamente a quienes se formalizan frente a quienes optan por permanecer al margen del control tributario.

Profundizando en las estrategias del cuadrante FA, la estrategia E-FA3 formalizar registros contables para el cumplimiento tributario oportuno merece una consideración adicional a la luz de los pesos asignados en la matriz MEFI: al tratarse de una estrategia que actúa simultáneamente sobre dos de los factores de mayor peso relativo de toda la matriz (D1, con peso 0,15, y de manera indirecta D2, con peso 0,12), su implementación tendría un efecto multiplicador sobre el puntaje interno del sector superior al de cualquier otra estrategia defensiva individual, razón por la cual se recomienda priorizarla dentro del plan de acción del Capítulo IV incluso por delante de otras estrategias FA de implementación aparentemente más sencilla, En el cuadrante DO, por su parte, la estrategia E-DO3 elaborar flujo de caja proyectado con apoyo de capacitación MIPRO adquiere una relevancia particular a la luz de los hallazgos del estado de flujo de efectivo presentados

anteriormente en este capítulo: la ausencia casi total de proyección de flujo de caja explica, en gran medida, por qué el sector continuó distribuyendo dividendos en 2021 y 2022 pese a que las señales de deterioro del flujo operativo ya eran perceptibles en el margen bruto decreciente de esos mismos años, de manera que una capacitación específica en proyección de flujo de caja antes que en contabilidad general podría generar beneficios financieros tangibles y de aplicación relativamente inmediata para los propietarios del sector.

*TABLA 14*

*Condiciones de los productos de crédito de BanEcuador pertinentes para las MIPYMES de abarrotes (2025-2026)*

| Producto | Destinatario | Monto (USD) | Tasa anual | Plazo y gracia | Garantía | Aplicabilidad al sector |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Microcrédito Preferencial | Personas naturales o jurídicas con ventas anuales de USD 120.000 a 300.000 | 3.000 - 30.000 | Circular mensual BanEcuador (techo del segmento: 22,05%) | Hasta 36 meses; hasta 3 meses de gracia | Según monto (firma, garante o real) | Alta: tiendas con ventas de USD 10.000 a 25.000/mes (tramos de USD 5.001-30.000 = 62,2% de la muestra) |
| Crédito para emprender - comercio y servicios | Microempresarios con plan de negocio | 50 - 150.000 | 15,30% (comercio y servicios); 11,25% (producción) | Capital de trabajo hasta 3 años, gracia 1 año; activos fijos hasta 15 años, gracia 5 años | Hasta USD 10.000: deudor y cónyuge; hasta 20.000: garante; > 20.000: garantía real | Alta: principal línea para abarrotes |
| Crédito Emprende Violeta | Mujeres emprendedoras con RUC o RIMPE | Hasta 5.000 | 9,8% (antes ≈16% en Crédito Violeta) | Según plan de pagos | Sin garante ni firma compartida | Media: propietarias del sector |
| Crédito Joven Productivo | Emprendedores de 22 a 29 años con título de tercer nivel | 500 - 10.000 | 15% | Hasta 3 años; 6 meses de gracia | No especificada | Baja: pocos propietarios en ese rango de edad |
| Crédito de las Oportunidades (1x30) | Microemprendedores, artesanos y beneficiarios del MIES | 500 - 5.000 | 1% fija | Hasta 30 años; sin gracia | Sin garante hasta USD 3.000; garante personal desde 3.001 | Media: tiendas de subsistencia (ventas < USD 5.000/mes = 33,4%) |
| Crédito 7x7 | Productores agropecuarios, pesqueros y acuícolas | 500 - 250.000 | 7% | Hasta 7 años | Según monto | No aplica: excluye al comercio minorista |

*Nota.* Elaboración propia con base en las condiciones publicadas por BanEcuador y difundidas por Expreso (2025, 2026a, 2026b), Conmicelu (2025), Ecuadorconsulta (2026) y Ecuador221 (2026). La tasa de cada operación se fija en la circular mensual de tasas de BanEcuador y no puede superar el techo del

segmento fijado por la Junta de Política y Regulación Financiera; las condiciones deben confirmarse en la agencia al momento de la solicitud.

La Tabla 9 muestra que la oferta de BanEcuador no se reduce a una tasa única: combina líneas de tasa subsidiada (1% en el Crédito de las Oportunidades y 7% en el Crédito 7x7), líneas focalizadas en grupos específicos (9,8% para mujeres emprendedoras y 15% para jóvenes profesionales) y la línea general para comercio y servicios, con una tasa de 15,30% y plazos de hasta tres años para capital de trabajo. Frente al resto del sistema financiero, estas condiciones son efectivamente preferenciales: en abril de 2026 la tasa activa efectiva referencial del microcrédito fue de 20,13% en el segmento minorista, 21,11% en acumulación simple y 18,90% en acumulación ampliada, con techos de 28,23%, 24,89% y 22,05%, respectivamente, mientras que el segmento productivo PYMES registró una tasa referencial de 9,41% y un techo de 10,28% (Banco Central del Ecuador, 2026). En consecuencia, un establecimiento que sustituya un microcrédito privado del segmento minorista por la línea de comercio de BanEcuador reduciría su costo financiero entre 5 y 13 puntos porcentuales anuales, y en más de 20 puntos si lo que sustituye es un préstamo informal con tasas superiores al 36% anual.

Dos matices condicionan, sin embargo, el aprovechamiento de esta oportunidad. Primero, la línea más barata para montos altos (Crédito 7x7, con USD 109 millones colocados en 2026 entre 9.703 beneficiarios) está reservada a productores agropecuarios, pesqueros y acuícolas y no incluye al comercio minorista (Ecuador221, 2026). Segundo, la orientación de BanEcuador cambió en el último año: entre junio de 2025 y junio de 2026 su cartera de microcrédito se redujo de USD 1.080 millones a USD 1.025 millones, mientras que su cartera de consumo pasó de USD 13 millones a USD 67 millones y la morosidad bajó de 23% a 15% (El Diario, 2026). Por ello, la oportunidad O1 recibe la calificación máxima por su costo, pero para concretarse exige que el sector supere las barreras de elegibilidad documental identificadas en esta sección garantías

escalonadas según el monto y un plan de negocio con flujo de caja proyectado, lo que la vincula directamente con las iniciativas de formalización 1 a 4 del plan de acción del Capítulo IV.

Estos hallazgos sobre acceso a financiamiento formal confirman, desde la evidencia empírica de la Sección C del instrumento, la pertinencia del componente de negociación crediticia colectiva de la estrategia de asociatividad desarrollada en el Capítulo IV. Si la principal barrera declarada para acceder al crédito formal es la incapacidad de presentar estados financieros y garantías individuales y no, como podría suponerse, el desconocimiento de la oferta de microcrédito público, dado que más de la mitad de los encuestados afirma conocer los productos de BanEcuador sin haberlos utilizado, entonces el problema de fondo no es de información, sino de elegibilidad individual ante los criterios de evaluación crediticia de las entidades financieras, Este diagnóstico es precisamente el que justifica que la propuesta del Capítulo IV no se limite a una recomendación de mayor difusión de productos financieros existentes, sino que incorpore un mecanismo institucional la asociación gremial como garante solidario y como interlocutor colectivo frente a la banca capaz de modificar las condiciones estructurales de elegibilidad crediticia del sector, en lugar de limitarse a mejorar el acceso a la información sobre una oferta de crédito a la que la mayoría de los establecimientos, en su condición actual de informalidad contable, difícilmente calificaría de manera individual.

## Comparación de los Resultados con Estudios Previos

Los resultados del diagnóstico financiero desarrollado en este capítulo guardan, en términos generales, coherencia con los hallazgos reportados por los estudios previos revisados en el Capítulo II para otros segmentos de MIPYMES ecuatorianas, aunque también revelan particularidades propias del subsector de abarrotes que no habían sido documentadas con el mismo nivel de detalle, En cuanto a la rentabilidad, el deterioro del margen neto de 6,9% a -2,7% documentado entre 2021 y 2024 es consistente con la asociación positiva encontrada entre

planificación financiera formal y sostenimiento de márgenes operativos en pymes comerciales de Guayaquil (Asanza Tacuri, O. M. & Avendaño Briones, Á., 2023), en la medida en que el sector de abarrotes analizado en este trabajo exhibe un nivel de informalidad contable (70,6% sin registros formales) considerablemente más alto que el de las pymes comerciales formalmente constituidas que conformaron la muestra de aquel estudio.

En cuanto a la liquidez, la razón corriente promedio del sector de abarrotes que desciende de 2,18 a 1,52 entre 2021 y 2024 se ubica, incluso en su punto más bajo, por encima de los niveles reportados para MIPYMES de la región Sierra (Sánchez-Pacheco et al,, 2022), lo que podría explicarse por la naturaleza del negocio de abarrotes, cuyo modelo de rotación rápida de inventario de bajo valor unitario y venta predominantemente al contado favorece estructuralmente una mayor liquidez de corto plazo que la de otros subsectores MIPYME con ciclos de conversión de efectivo más largos, Sin embargo, la tendencia de deterioro observada en ambos estudios el propio y el de referencia es consistente en dirección, si bien no en magnitud, lo que sugiere que el fenómeno de fragilización financiera de la MIPYME ecuatoriana post-pandemia trasciende las particularidades de un subsector específico y podría estar respondiendo a factores macroeconómicos comunes al conjunto de la economía nacional.

Respecto al endeudamiento y al acceso a financiamiento, los hallazgos de este trabajo predominio del autofinanciamiento (85,3%) y baja utilización efectiva del microcrédito público (11,9%) son plenamente consistentes con las dificultades de acceso al financiamiento y la carencia de conocimientos financieros especializados documentadas para las MIPYMES de la provincia de Santa Elena (Bolívar Manríquez, A. E. & Poveda Guevara, A. F., 2023), lo que sugiere que estas barreras de acceso al crédito formal no son un fenómeno exclusivo de una provincia o subsector en particular, sino una característica estructural más generalizada del segmento MIPYME ecuatoriano, cuya persistencia a través de estudios realizados en contextos geográficos y sectoriales distintos refuerza la pertinencia de soluciones de carácter colectivo como la

asociatividad gremial propuesta en el Capítulo IV frente a intervenciones de alcance estrictamente individual o local.

## Síntesis del Diagnóstico Financiero

A manera de cierre del presente capítulo, es posible integrar los hallazgos cuantitativos, documentales y estratégicos expuestos en una lectura conjunta del estado financiero del sector de abarrotes de Guayaquil durante el período 2021-2024. En el plano cuantitativo, el análisis documental de los estados financieros de la submuestra de 48 establecimientos y el panel de indicadores financieros sectoriales evidenciaron un deterioro sostenido y generalizado de la rentabilidad, la liquidez y el ciclo de conversión de efectivo, con una utilidad neta que pasó de ser positiva (6,9% de las ventas netas) a negativa (-2,7%) entre 2021 y 2024, En el plano de la encuesta estructurada aplicada a los 320 establecimientos, la informalidad contable se confirmó como un fenómeno prácticamente generalizado 70,6% sin registros formales y 77,5% con mezcla de fondos personales y empresariales, sin que dicha informalidad se concentre en un segmento particular de tamaño de negocio o de ubicación geográfica, lo que refuerza su carácter estructural y cultural antes que meramente coyuntural, En el plano documental, el diagnóstico de fragmentación sectorial ausencia de una organización gremial que centralice la compra conjunta de mercadería y la negociación colectiva de condiciones crediticias fue identificado a partir de la revisión bibliográfica sobre el sector y confirmado por la ausencia de correlaciones significativas entre las variables de formalización individual y desempeño financiero: si la gestión individual, por sí sola, no explica de manera robusta las diferencias de desempeño observadas entre establecimientos, entonces la intervención de política y de gestión debe necesariamente contemplar, además de la formalización individual, mecanismos de acción colectiva capaces de intervenir sobre las variables estructurales poder de negociación, acceso a financiamiento en condiciones preferenciales, economías de escala en la compra de mercadería que escapan al control de un propietario aislado, Cabe señalar que la encuesta estructurada incluyó un ítem

específico (C5) sobre la disposición de los propietarios a participar en una asociación gremial, cuyo resultado se encuentra administrado pero pendiente de tabulación al cierre de este capítulo, por lo que la presente propuesta se fundamenta en la evidencia cuantitativa y documental de fragmentación estructural descrita, antes que en un dato directo de disposición declarada, y se recomienda incorporar dicho resultado antes de la sustentación final de este trabajo.

Esta triangulación de evidencia cuantitativa, cualitativa y estratégica matrices DAFO, MEFI y MEFE converge, en consecuencia, en una misma conclusión diagnóstica: el sector de abarrotes de Guayaquil no atraviesa únicamente un problema de capacidades individuales de gestión financiera, sino un problema de escala y de fragmentación gremial que ninguna intervención de capacitación o formalización contable, por sí sola, está en condiciones de resolver de manera integral. Esta conclusión diagnóstica constituye el fundamento directo sobre el cual se construye la propuesta de estrategias financieras desarrollada en el Capítulo IV, en particular la estrategia de asociatividad gremial constitución de ASOABASTOS-GYE que ocupa un lugar central, y no accesorio, dentro del plan de acción propuesto, precisamente por responder de manera directa a la naturaleza estructural, y no meramente individual, de la problemática financiera diagnosticada en este capítulo.

# CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

## Descripción de la Propuesta

La propuesta de intervención consiste en un Modelo de Gestión Financiera Estratégica para MIPYMES de Abarrotes (MGFE-MIPYMES), compuesto por once iniciativas prioritarias derivadas del cruce de variables DAFO desarrollado en el Capítulo III, organizadas en tres fases temporales: inmediata (1-2 meses), de consolidación (3-6 meses) y de crecimiento (7-18 meses). A diferencia de propuestas centradas exclusivamente en la formalización contable individual, este modelo incorpora como componente estructural una estrategia de asociatividad empresarial, entendida como el mecanismo que permite a las MIPYMES de abarrotes resolver de manera colectiva problemas de escala que, según se documentó en el Capítulo III, resultan intratables mediante acciones individuales, El modelo es aplicable a cualquier MIPYME del sector con independencia de su tamaño, dado que privilegia herramientas de bajo costo y alta factibilidad operativa.

El diseño del MGFE-MIPYMES responde a un criterio de secuenciación lógica antes que a una simple enumeración de buenas prácticas de gestión financiera: cada iniciativa se ordena en función de su nivel de dependencia técnica respecto de las iniciativas que la preceden, de manera que las MIPYMES de menor formalización inicial puedan avanzar de manera gradual sin verse obligadas a adoptar simultáneamente la totalidad de las herramientas propuestas, Esta lógica de implementación escalonada resulta particularmente pertinente para el perfil de propietario identificado en el diagnóstico del Capítulo III de baja formalización contable previa y con limitada disponibilidad de tiempo para actividades de capacitación, en la medida en que reduce la percepción de complejidad y de costo de oportunidad que, según lo evidenciado por el bajo nivel de formalización contable previa reportado en la encuesta estructurada, constituye una de las principales barreras psicológicas para la adopción de nuevas prácticas de gestión entre los comerciantes del sector.

## Fundamentación Teórica de la Propuesta

La propuesta se fundamenta en las cuatro corrientes teóricas desarrolladas en el Capítulo II, De la teoría de recursos y capacidades se desprende que la puesta en común de recursos individualmente limitados capacidad de compra, información de mercado y relaciones con proveedores puede generar un recurso organizacional colectivo valioso y difícil de imitar (Kaur & Kumar, 2026), De la teoría de la jerarquía financiera se desprende que, dado que las MIPYMES del sector privilegian el autofinanciamiento no por decisión óptima sino por barreras de acceso al crédito formal (Pinillos et al,, 2025), cualquier estrategia que reduzca esas barreras como la negociación colectiva de condiciones crediticias tiene el potencial de modificar favorablemente la estructura de financiamiento del sector, Del análisis DAFO y de las matrices MEFI/MEFE se desprende la priorización de estrategias de reorientación (DO), dado que el sector presenta debilidades internas superiores a sus fortalezas (MEFI = 2,30) en un entorno externo favorable (MEFE = 2,63). Finalmente, de la teoría de la asociatividad empresarial se desprende el diseño específico de la estrategia gremial desarrollada en el último apartado de este capítulo (Salazar et al,, 2024).

Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, la asociatividad propuesta no debe entenderse como una simple agregación de voluntades individuales, sino como un mecanismo deliberado de creación de un recurso colectivo con atributos VRIN (valioso, raro, inimitable y no sustituible): el poder de compra conjunta y la capacidad de negociación crediticia gremial no existen en ninguno de los 320 establecimientos encuestados de manera individual y, una vez constituidos, resultan difíciles de replicar por competidores que operen de forma aislada, lo que sustenta una ventaja competitiva sostenible para el conjunto de (Kaur & Kumar, 2026), Esta lectura es coherente con la evidencia reportada por Salazar et al, (2024) para asociaciones de PYMES de la provincia del Cañar, en las que la disponibilidad de un recurso colectivo de negociación y no la mera existencia formal de la organización gremial explicó la mayor parte de la mejora observada en las condiciones de compra de sus asociados.

Desde la perspectiva de la teoría de la jerarquía financiera, la asociatividad opera como un mecanismo de reducción de la asimetría de información entre las MIPYMES de abarrotes y las entidades financieras, que constituye la causa estructural de la preferencia observada por el autofinanciamiento (Brigham, E. F. & Ehrhardt, M. C., 2023). Al presentarse ante la banca como un colectivo con historial agregado de comportamiento crediticio y no como 320 solicitantes individuales sin trayectoria documentada, la asociación reduce el costo de tamizaje (screening) que las entidades financieras trasladan habitualmente al prestatario mediante tasas de interés más altas o garantías más exigentes, en un contexto en el que las tasas activas efectivas del segmento microcrédito se ubican sistemáticamente por encima de las del segmento comercial (Banco Central del Ecuador, 2026). Adicionalmente, el fortalecimiento del poder de negociación colectivo frente a proveedores y entidades financieras encuentra respaldo en el marco regulatorio ecuatoriano de control del poder de mercado, que reconoce a las asociaciones de pequeños productores y comerciantes como un mecanismo legítimo de contrapeso frente a actores de mayor tamaño relativo en la cadena de abastecimiento (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2019).

## Plan de Acción Estratégico

*Tabla 15*

*Plan de Acción Estratégico DAFO – Gestión Financiera MIPYMES de Abarrotes*

| N° | Acción estratégica | Estrategia DAFO | Responsible | Costo Estima. | Plazo |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Implementar software contable gratuito o de bajo costo | E-DO1 | Propietario / Contador | USD 0 - 480/año | Mes 1-2 |
| 2 | Separar cuenta bancaria personal y empresarial | E-DO2 / E-FA3 | Propietario | USD 15 (apertura) | Mes 1 |
| 3 | Elaborar flujo de caja mensual proyectado | E-DO3 | Administrador | USD 0 (MIPRO) | Mes 2-3 |
| 4 | Solicitar microcrédito BanEcuador (capital de trabajo) | E-FO1 | Propietario | Tasa preferencial | Mes 3-4 |
| 5 | Reducir el período de cobro mediante política formal de crédito | E-FO3 | Gerente comercial | USD 0 | Mes 2 |
| 6 | Implementar cobros digitales (QR / transferencia) | E-FO3 | Propietario / TI | USD 0 – 120 | Mes 1-2 |
| 7 | Constituir un fondo de reserva mensual | E-DA1 | Propietario | ≈ 10% de ventas | Continuo |
| 8 | Regularizar declaraciones ante el SRI bajo el régimen RIMPE correspondiente | E-DA2 / E-FA3 | Contador externo | USD 200-400 | Mes 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 9 | Capacitación financiera básica (programa MIPRO) | E-DO3 | Todo el equipo | USD 0 (gratuito) | Mes 1-6 |
| 10 | Renegociar plazos de pago con proveedores clave | E-DA3 | Gerente de compras | USD 0 | Mes 2-3 |
| 11 | Constituir la Asociación de Comerciantes de Abarrotes de Guayaquil (ASOABASTOS-GYE) para la compra conjunta de mercadería y la negociación colectiva de condiciones crediticias | E-DA3 / Asociatividad | Comité promotor / Propietarios | USD 350-500 (constitución) | Mes 4-9 |

*Nota,* Elaboración propia, Los costos estimados son referenciales y pueden variar según el tamaño del establecimiento y el número de socios fundadores de la asociación, Los plazos se contabilizan a partir de la aprobación formal del plan de acción, USD = dólares estadounidenses.

A diferencia de la versión preliminar de este plan de acción, que contemplaba diez iniciativas centradas exclusivamente en la formalización individual de cada establecimiento, la versión definitiva incorpora la Iniciativa 11 la constitución de una asociación gremial como resultado directo de la recomendación formulada durante el proceso de revisión de este trabajo de titulación y del diagnóstico cuantitativo de fragmentación sectorial desarrollado en el Capítulo III, que evidenció la ausencia de una organización gremial capaz de centralizar la compra conjunta de mercadería y la negociación colectiva de condiciones crediticias, El desarrollo integral de esta iniciativa se presenta en el apartado final de este capítulo.

***Justificación de las iniciativas de formalización individual.***

Las iniciativas 1 a 3 software contable, separación de cuentas y flujo de caja proyectado atacan de manera directa las tres debilidades de mayor prevalencia identificadas en el diagnóstico: la ausencia de registros contables formales (70,6%), la mezcla de fondos personales y empresariales (77,5%) y la baja planificación presupuestaria (55,0% sin presupuesto mensual), Se priorizan en la fase inmediata del plan (mes 1 a 3) precisamente por su bajo costo y por constituir un prerrequisito técnico para las iniciativas posteriores: sin un mínimo de registro contable, ni el acceso a microcrédito (Iniciativa 4) ni la eventual incorporación a la asociación gremial (Iniciativa 11) pueden sustentarse en información financiera verificable.

Las iniciativas 4 a 6 microcrédito BanEcuador, política formal de cobro y cobros digitales responden al deterioro documentado en los indicadores de endeudamiento y de eficiencia del ciclo de cobro, que se extendió de 35,1 a 50,0 días entre 2021 y 2024, Se ubican en la fase de consolidación del plan (mes 2 a 4) porque requieren, como condición previa, un mínimo de formalización contable que respalde la solicitud de crédito y la implementación de medios de pago electrónico, Las iniciativas 7 a 10 fondo de reserva, regularización tributaria, capacitación MIPRO y renegociación de plazos con proveedores constituyen un conjunto de medidas de mitigación de riesgo que operan de manera continua a lo largo de todo el horizonte del plan, reduciendo la probabilidad de que un choque puntual de costos o de demanda derive en insolvencia, Finalmente, la Iniciativa 11 desarrollada en detalle en el apartado final de este capítulo se ubica deliberadamente en la fase de crecimiento (mes 4 a 9), una vez que un núcleo mínimo de establecimientos ha avanzado en su formalización individual y se encuentra en condiciones de sostener con información verificable las gestiones colectivas de compra y de negociación crediticia que la asociación se propone liderar.

***Profundización de la justificación individual de las iniciativas con menor desarrollo en el diagnóstico.***

La Iniciativa 2 reviste una relevancia particular porque ataca la debilidad de mayor prevalencia relativa detectada en el diagnóstico: el 77,5% de los establecimientos encuestados mezcla fondos personales y empresariales, lo que impide calcular con precisión indicadores básicos de rentabilidad y liquidez, Su factibilidad es alta el costo de apertura de una cuenta corriente o de ahorros para persona natural con actividad económica no supera los USD 15 en la banca pública y su ejecución no depende de terceros, por lo que puede completarse en un solo día hábil, La responsabilidad de esta iniciativa recae directamente en el propietario, sin requerir intervención de personal contable externo, lo que explica su ubicación en el primer mes del plan de acción.

La Iniciativa 6 responde a la necesidad de reducir el período promedio de cobro, que se deterioró de 35,1 a 50,0 días entre 2021 y 2024, Su implementación mediante códigos QR interoperables o aplicaciones de transferencia bancaria inmediata tiene un costo marginal entre USD 0 y USD 120, según si el establecimiento ya dispone de un dispositivo móvil compatible y no exige conocimientos técnicos avanzados, dado que las principales entidades financieras del país ofrecen actualmente enlaces de cobro sin costo de activación para pequeños comercios, El impacto esperado se concentra en la reducción del uso de efectivo, lo que adicionalmente disminuye el riesgo de robo y facilita el registro contable exigido por la Iniciativa 1, La responsabilidad operativa recae en el propietario, con apoyo puntual de personal técnico para la configuración inicial.

La Iniciativa 8 resulta prioritaria porque la irregularidad tributaria constituye simultáneamente una debilidad financiera y un riesgo legal para el establecimiento: la falta de declaraciones periódicas ante el SRI expone al propietario a sanciones pecuniarias y limita el acceso a productos de crédito formal, que exigen habitualmente la presentación del Registro Único de Contribuyentes (RUC) actualizado y del historial de declaraciones. Su factibilidad depende de

la contratación de un contador externo con un costo estimado entre USD 200 y USD 400 para la regularización inicial, gasto que se recupera rápidamente al eliminar el riesgo de clausura del establecimiento y al habilitar el acceso a las condiciones tributarias simplificadas del Régimen RIMPE en su categoría Negocio Popular o Emprendedor, según el nivel de ingresos del establecimiento, que ofrece condiciones más favorables que el régimen general, incluida una cuota fija o una tarifa progresiva reducida de impuesto a la renta (Ecuador, 2021).

La Iniciativa 9 se sustenta en la constatación, documentada en el Capítulo III, de que la baja planificación presupuestaria del sector no obedece únicamente a restricciones de tiempo o de recursos, sino también a un déficit de conocimientos financieros básicos entre los propietarios, Al tratarse de un programa gratuito ofrecido por el MIPRO, su factibilidad económica es total; la principal barrera a superar es la disposición de tiempo del propietario y de su equipo, razón por la cual se plantea como un proceso continuo que se extiende durante los primeros seis meses del plan de acción y no como una capacitación puntual, El impacto esperado es transversal, en la medida en que refuerza la apropiación efectiva de las iniciativas 1, 3 y 7, cuya correcta ejecución depende de un mínimo de alfabetización financiera del equipo del establecimiento.

La Iniciativa 10 busca corregir la asimetría de plazos identificada en el diagnóstico, en el que los establecimientos otorgan a sus clientes plazos de cobro más amplios que los que reciben de sus proveedores, generando una brecha de capital de trabajo estructural. Su factibilidad es alta y de costo nulo, dado que se trata de una gestión de negociación directa que no requiere inversión de capital; sin embargo, su probabilidad de éxito individual es limitada cuando el establecimiento negocia de manera aislada frente a proveedores de mayor tamaño relativo, Por esta razón, la presente propuesta considera que el efecto pleno de la Iniciativa 10 se alcanzará una vez que la negociación individual sea reemplazada, para los asociados de ASOABASTOS-GYE, por la negociación colectiva de plazos y condiciones de pago desarrollada como función central de la asociación en el apartado final de este capítulo, lo que subraya la complementariedad entre las iniciativas de formalización individual y la estrategia de asociatividad.

## Fundamentos de Pertinencia y Factibilidad

La pertinencia de la propuesta se sustenta en cuatro argumentos, Primero, el diagnóstico financiero evidencia que, sin intervención, las MIPYMES promedio del sector continuarán el deterioro observado entre 2021 y 2024, con riesgo de insolvencia en un horizonte de 2 a 3 años si el flujo neto de operaciones permanece negativo, Segundo, las diez iniciativas de formalización individual tienen un costo total estimado inferior a USD 1,200 en el primer año por establecimiento, monto financiable con el ahorro generado por la reducción del costo de financiamiento informal, Tercero, la adopción de software contable gratuito y la separación de cuentas bancarias las dos iniciativas individuales de mayor impacto no requieren conocimientos técnicos avanzados y pueden implementarse en menos de 30 días, Cuarto, la estrategia de asociatividad (Iniciativa 11) presenta una relación costo-beneficio particularmente favorable: un costo de constitución estimado entre USD 350 y USD 500 distribuido entre los socios fundadores frente a un ahorro potencial en la compra conjunta de mercadería que, según experiencias documentadas de asociatividad empresarial en el Ecuador, puede oscilar entre el 5% y el 12% del costo de adquisición de inventario mediante la negociación de mayores volúmenes de compra (Salazar Vázquez et al,, 2024).

En términos de factibilidad financiera, el conjunto de la propuesta se distingue por una relación particularmente favorable entre el costo de implementación y el beneficio esperado, El costo total estimado de las once iniciativas incluida la cuota de constitución de la asociación prorrateada entre los socios fundadores no supera, en el escenario más conservador, el equivalente a un mes de margen bruto de un establecimiento de tamaño mediano dentro de la muestra encuestada, lo que descarta que la restricción de liquidez documentada en el Capítulo III constituya una barrera real de implementación, A ello se suma que ocho de las once iniciativas las numeradas 2, 3, 5, 6, 7, 9 y 10, además de la Iniciativa 1 en su versión de software gratuito tienen un costo directo de USD 0, por lo que la propuesta puede iniciar su ejecución sin necesidad de financiamiento externo adicional al ya contemplado en la Iniciativa 4.

En términos de factibilidad institucional y regulatoria, la propuesta se alinea con al menos tres prioridades de política pública vigentes en el Ecuador, Primero, coincide con los lineamientos del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MIPRO) en materia de fortalecimiento de las MIPYMES, que para el período 2023-2024 identificó al comercio al por menor de abarrotes como uno de los subsectores prioritarios de intervención por su elevada informalidad relativa y su papel en la generación de empleo urbano (MIPRO, 2024), Segundo, es coherente con los incentivos generales a las MIPYMES previstos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, que reconoce expresamente a la asociatividad empresarial como mecanismo de fomento productivo (Asamblea Nacional, 2010)Tercero, se ampara en el marco jurídico específico que la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria ofrece a las asociaciones de comerciantes, lo que reduce sustancialmente la incertidumbre normativa que de otro modo enfrentaría una iniciativa gremial de este tipo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).

**Impacto Económico Estimado**

Con base en el modelo de simulación financiera construido para el escenario de adopción conjunta de las estrategias E-DO1, E-DO2, E-FO1 (software contable, cuenta bancaria separada y microcrédito BanEcuador) y la Iniciativa 11 de asociatividad, se estima que en un horizonte de 18 meses: la razón corriente mejorará de 1,52 a un rango entre 1,75 y 1,90; el margen neto recuperará entre 3 y 5 puntos porcentuales, retornando a un rango positivo de 2,0% a 4,0%; el período promedio de cobro se reducirá de 50,0 a un rango de 35 a 38 días mediante la implementación de cobros digitales y políticas formales de crédito; y el endeudamiento total se reducirá a un rango de 45% a 50% al sustituir deuda cara prestamistas informales, con tasas anuales superiores al 36% por crédito BanEcuador a tasa preferencial.

Dado que estas proyecciones dependen de supuestos sobre la velocidad de adopción de las iniciativas y sobre la evolución de variables macroeconómicas que escapan al control de los propietarios en particular la trayectoria futura de las tasas activas del BCE y de la inflación de

insumos, se construyeron tres escenarios de sensibilidad para el margen neto proyectado a 18 meses, que se presentan en la Tabla 15.

*Tabla 16*

*Análisis de sensibilidad del margen neto proyectado a 18 meses según escenario de adopción*

| Escenario | Supuesto principal | Margen neto proyectado (18 meses) |
|---|---|---|
| Conservador | Adopción parcial (solo iniciativas 1-6); entorno de tasas de interés sin cambios | 0,5% a 1,5% |
| Base | Adopción completa de las 10 iniciativas individuales; asociación en fase de constitución | 2,0% a 4,0% |
| Optimista | Adopción completa más asociación gremial operativa con al menos 40 establecimientos | 4,0% a 6,5% |

*Nota,* Elaboración propia con base en el modelo de simulación financiera construido a partir de los indicadores del Capítulo III, El escenario optimista es el único que incorpora el efecto de la compra conjunta de mercadería a través de ASOABASTOS-GYE.

La comparación entre el escenario base y el escenario optimista es particularmente informativa: la diferencia entre ambos de hasta 2,5 puntos porcentuales adicionales de margen neto corresponde precisamente al efecto incremental de contar con una asociación gremial operativa, lo que confirma en términos cuantitativos que la Iniciativa 11 no es una medida accesoria del plan de acción, sino la que explica la mayor parte de la brecha entre una recuperación financiera modesta y una recuperación financiera sólida del sector.

El contraste entre los tres escenarios de la Tabla 15 permite identificar con precisión los supuestos que determinan la magnitud de la recuperación financiera proyectada, El escenario

conservador asume que la adopción se detiene en las iniciativas de formalización básica (1 a 6) y que las tasas de interés activas no registran variaciones favorables, de modo que el margen neto proyectado (0,5% a 1,5%) apenas revierte el terreno negativo observado al cierre de 2024, sin alcanzar todavía el margen positivo de referencia previo al deterioro documentado en el Capítulo III, El escenario base incorpora el supuesto adicional de que la totalidad de las diez iniciativas individuales se ejecuta según el cronograma previsto, lo que permite un margen neto de entre 2,0% y 4,0%, comparable al nivel promedio del sector antes del deterioro de 2021-2024; este escenario, sin embargo, trata a la asociación gremial como un proyecto todavía en fase de constitución, sin efecto operativo sobre los costos de adquisición de inventario.

El escenario optimista añade el supuesto de que ASOABASTOS-GYE alcanza operatividad plena con al menos 40 establecimientos asociados antes del final del horizonte de 18 meses, de manera que el ahorro por compra conjunta estimado entre el 5% y el 12% del costo de adquisición de mercadería se traslada íntegramente al margen bruto de los asociados, elevando el margen neto proyectado a un rango de 4,0% a 6,5%, La brecha entre escenarios es, por tanto, principalmente una función de la velocidad de adopción colectiva y no de mejoras exógenas en el entorno macroeconómico, lo que confiere a la propuesta un carácter accionable: la magnitud del beneficio depende sobre todo de decisiones que están al alcance de los propios propietarios y del liderazgo del comité promotor de la asociación.

## Marco Legal de la Propuesta

La propuesta se enmarca en las siguientes disposiciones normativas vigentes en Ecuador, La Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la Pandemia COVID-19 (2021), vigente desde el 1 de enero de 2022, creó el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) en reemplazo del derogado Régimen Impositivo Simplificado (RISE) y del Régimen Impositivo para Microempresas (RIM), y establece beneficios tributarios cuota fija o tarifa progresiva reducida de impuesto a la renta, según la categoría

aplicables a los establecimientos que se formalicen bajo este régimen, El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (Asamblea Nacional, 2010),contempla incentivos generales a las MIPYMES, La Resolución BCE-GGJ vigente del Banco Central del Ecuador fija las tasas activas máximas por segmento de crédito, incluido el segmento MIPYME, En relación específicamente con la Iniciativa 11 de asociatividad, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) reconoce y regula las asociaciones y cooperativas como formas de organización económica del sistema económico social y solidario, estableciendo el marco jurídico bajo el cual la asociación propuesta en este trabajo podría constituirse y acceder a los beneficios previstos para este tipo de organizaciones (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011). La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es la entidad de control competente para el registro y la supervisión de este tipo de organizaciones en el Ecuador,

La constitución de ASOABASTOS-GYE bajo el régimen de la LOEPS exige el cumplimiento de un conjunto de requisitos formales que la propuesta considera explícitamente en su cronograma de constitución: la elaboración de un estatuto social aprobado en asamblea general constitutiva, la definición de un número mínimo de socios fundadores, el registro de la directiva electa ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y la apertura de un registro contable propio de la organización, independiente de la contabilidad individual de cada asociado (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011), El cumplimiento de estos requisitos no solo habilita el reconocimiento legal de la asociación, sino que además la faculta para actuar como sujeto de derechos y obligaciones frente a terceros proveedores mayoristas y entidades financieras, condición indispensable para que pueda suscribir a nombre propio los convenios de compra conjunta y de crédito colectivo previstos en este capítulo.

En relación con el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, cabe precisar que sus incentivos no se limitan a beneficios tributarios directos, sino que incluyen también el mandato explícito a las entidades del Estado de promover mecanismos asociativos como instrumento de fortalecimiento de la competitividad de las (Asamblea Nacional, 2010), lo

que otorga a la creación de ASOABASTOS-GYE un respaldo normativo adicional al específico de la LOEPS, En materia tributaria, dado que la asociación operará como intermediaria logística de la compra conjunta y no como comercializadora final de la mercadería, sus operaciones de consolidación de pedidos deberán estructurarse de manera que no dupliquen el hecho generador del Impuesto al Valor Agregado ya liquidado por cada asociado ante el Servicio de Rentas Internas, lo que hace aconsejable que la asociación formalice su actividad económica específica y su tratamiento tributario ante el SRI desde el momento mismo de su constitución, en coordinación con el contador externo previsto en la Iniciativa 8 del plan de acción (SRI, 2025).

***Presupuesto consolidado de implementación,***

En términos agregados, la implementación completa de las once iniciativas del plan de acción estratégico diez de formalización individual y una de asociatividad gremial requiere una inversión estimada inferior a USD 1,200 por establecimiento durante el primer año de ejecución, cifra que incluye la adquisición o suscripción de software contable de bajo costo, honorarios de asesoría contable externa a tiempo parcial, materiales de capacitación y la cuota de afiliación gremial inicial a ASOABASTOS-GYE, Este monto resulta considerablemente inferior al ahorro mensual estimado por la vía de la compra conjunta de mercadería de mayor rotación (entre USD 180 y USD 420 mensuales por establecimiento asociado), de modo que, bajo los supuestos del escenario base, la inversión inicial se recuperaría en un plazo de entre tres y siete meses de operación efectiva de la asociación, lo que refuerza la pertinencia financiera de la propuesta incluso para los propietarios con mayores restricciones de liquidez.

Desde la perspectiva de la propia asociación, la inversión de constitución honorarios notariales y de registro, elaboración del estatuto social, apertura de cuenta bancaria institucional y habilitación de un punto de acopio inicial se proyecta en un rango de USD 800 a USD 1,500, financiable en su totalidad mediante las cuotas de afiliación de los primeros 40 a 60 asociados fundadores (a razón de USD 15 a USD 25 por asociado), sin requerir capital semilla externo ni

endeudamiento institucional en la fase de constitución, Este diseño de financiamiento expuesto con mayor detalle en el apartado de financiamiento inicial y sostenibilidad de la asociación resulta consistente con el principio cooperativo de autofinanciamiento gremial que caracteriza a las organizaciones de la economía popular y solidaria, y evita que la viabilidad de ASOABASTOS-GYE quede condicionada a la aprobación de fuentes de financiamiento externas cuyo plazo de desembolso escapa al control del comité promotor.

## Estrategia de Asociatividad: Creación de la Asociación de Comerciantes de Abarrotes de Guayaquil

Este apartado desarrolla en detalle la Iniciativa 11 del plan de acción estratégico, incorporada a este trabajo de titulación como respuesta directa a la recomendación de que las estrategias propuestas en la Tabla 14 se complementen con un mecanismo de acción colectiva que aborde los problemas financieros del sector desde una perspectiva gremial y no únicamente individual.

### *Justificación de la estrategia*

El diagnóstico desarrollado en el Capítulo III mostró que la fragmentación del sector de abarrotes de Guayaquil 320 establecimientos encuestados que operan de manera aislada entre sí, distribuidos en 16 parroquias urbanas impide a las MIPYMES acceder a economías de escala en la compra de mercadería y limita su poder de negociación frente a proveedores, entidades financieras y administraciones públicas, Si bien existe la Asociación de Emprendedores del Ecuador como organización gremial de alcance nacional, su carácter generalista no está orientada a ningún sector económico en particular le impide atender las necesidades específicas del sector de abarrotes, tales como la logística de compra conjunta de productos de consumo masivo o la negociación de líneas de crédito adaptadas al flujo de caja diario de una tienda de barrio, Por ello, se propone la creación de una organización gremial específica del sector: la Asociación de Comerciantes de Abarrotes de Guayaquil (ASOABASTOS-GYE).

***Objetivos de la asociación.***

El objetivo general de ASOABASTOS-GYE es fortalecer la sostenibilidad financiera de sus asociados mediante la acción colectiva en tres frentes: la centralización de la compra de mercadería para obtener mejores precios por volumen, la negociación colectiva de condiciones crediticias con la banca pública y privada, y la representación gremial del sector ante las administraciones públicas, De este objetivo general se desprenden cuatro objetivos específicos:

(a) reducir el costo de adquisición de inventario de los asociados mediante compras conjuntas periódicas.

(b) Suscribir convenios con entidades financieras que reconozcan a la asociación como garante solidario o como canal de referenciación de crédito para sus asociados.

(c) Ofrecer de forma continua capacitaciones en gestión financiera básica.

(d) Representar los intereses de todo el sector en lo determinados procesos de dialogo con el Municipio de guayaquil y diferentes entidades publicas.

El componente de negociación colectiva de condiciones crediticias reviste una importancia estratégica que trasciende el ahorro directo en la compra de mercadería, en la medida en que apunta a corregir la causa estructural del predominio del autofinanciamiento identificada en el Capítulo II: la asimetría de información entre el establecimiento individual y la entidad financiera. Al presentarse ante la banca como una organización con estados financieros consolidados, reglamento interno y comité de vigilancia propios, ASOABASTOS-GYE ofrece a las entidades financieras una contraparte con mayor solidez institucional que la de cualquiera de sus asociados considerados individualmente, lo que constituye el fundamento sobre el cual se plantea la suscripción de convenios marco de crédito descrita en el apartado de funciones operativas centrales, De manera análoga, la representación gremial ante las administraciones públicas Municipio de Guayaquil, SRI y demás entidades reguladoras del comercio minorista permite

trasladar a un interlocutor único preocupaciones que, planteadas de manera individual por cada propietario, carecen habitualmente de capacidad de incidencia sobre la agenda regulatoria local.

***Figura jurídica propuesta,***

Se recomienda constituir ASOABASTOS-GYE bajo la figura de asociación económica del sistema de economía popular y solidaria, registrada ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) al amparo de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011). Esta figura resulta más adecuada que una cooperativa de ahorro y crédito que implicaría requisitos patrimoniales y de supervisión considerablemente más exigentes y permite, en una fase posterior de maduración de la organización, migrar hacia una cooperativa de producción o de consumo si los asociados así lo decidieran una vez consolidada la operación conjunta de compras, Alternativamente, y como paso intermedio de menor costo de constitución, la asociación podría iniciar operaciones como una corporación civil sin fines de lucro registrada ante la autoridad competente, migrando posteriormente al régimen de economía popular y solidaria una vez alcanzado un número de asociados que justifique dicho tránsito.

***Estructura organizativa propuesta.***

***Tabla 17***

*Estructura organizativa propuesta para ASOABASTOS-GYE*

| Órgano | Composición | Función principal |
|---|---|---|
| Asamblea General | Todos los asociados activos | Máxima autoridad; aprueba estatutos, presupuesto y rendición de cuentas anual |
| Directorio | 5 miembros electos por 2 años (presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y un vocal) | Dirección estratégica y representación legal de la asociación |

| | | |
|---|---|---|
| Comité de Compras | 3 asociados rotativos por período semestral | Negociación con proveedores y coordinación logística de la compra conjunta |
| Comité de Vigilancia | 3 asociados, ninguno con parentesco con el Directorio | Control interno, auditoría de caja y rendición de cuentas trimestral a la Asamblea |

*Nota, Elaboración propia, La incorporación de un Comité de Vigilancia independiente del Directorio responde al requisito de control social interno que la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria establece para organizaciones de este tipo, así como a la recomendación formulada durante el proceso de revisión de este trabajo de titulación de anticipar riesgos de desconfianza hacia el manejo de recursos comunes, riesgo documentado de manera recurrente en la literatura sobre asociatividad empresarial en contextos de baja formalización institucional (Salazar et al, 2024).*

***Funciones operativas centrales***

Se conoce que la función de mayor impacto financiero esperado es de forma directa la centralización de compras, a través del comité de compras que consolidará periódicamente los pedidos de mercadería de rotación alta y homogénea entre los asociados arroz, azúcar, aceite, enlatados, productos de aseo personal y bebidas y negociará directamente con distribuidores mayoristas y productores, trasladando a los asociados el descuento por volumen obtenido. La segunda función central es la negociación colectiva de condiciones crediticias: la asociación buscará suscribir un convenio marco con BanEcuador y con al menos una entidad financiera privada, mediante el cual la afiliación a ASOABASTOS-GYE, junto con un mínimo de tiempo de antigüedad como asociado activo, sea reconocida como referencia de buen comportamiento comercial que agilice la evaluación crediticia individual de cada asociado, aprovechando que el 83,1% de los establecimientos con acceso a crédito formal no registra historial de morosidad, según se documentó en el Capítulo III, La tercera función es la capacitación continua, en coordinación con los programas gratuitos de MIPRO. La cuarta función es la representación gremial del sector ante las administraciones públicas, particularmente en temas de regulación municipal del comercio minorista y de socialización de beneficios tributarios.

El mecanismo operativo de la compra conjunta se estructura en tres pasos secuenciales, En primer lugar, el Comité de Compras consolida mensualmente, a partir de un formulario estandarizado de pedidos, la demanda agregada de cada categoría de producto priorizada entre los asociados activos. En segundo lugar, el volumen consolidado se presenta a dos o más distribuidores mayoristas o productores en un proceso de cotización competitiva, en el que el poder de negociación de la asociación deriva directamente de la magnitud del pedido agregado: un pedido conjunto de varios asociados alcanza escalones de descuento por volumen habitualmente estructurados por los mayoristas del sector en función de la cantidad de cajas o unidades de despacho que ninguno de los establecimientos podría alcanzar de manera individual dado su nivel de rotación de inventario.

El fortalecimiento del poder de negociación frente a la banca y frente a las administraciones públicas constituye, junto con la compra conjunta, el segundo pilar operativo de mayor relevancia de la asociación y responde de manera directa a la recomendación de incorporar mecanismos de negociación colectiva formulada durante el proceso de revisión de este trabajo de titulación, En el frente crediticio, se propone que ASOABASTOS-GYE negocie con BanEcuador y con al menos una entidad financiera privada un convenio marco de crédito asociativo, bajo el cual la asociación actúe como canal formal de referenciación de sus asociados activos, aportando a la entidad financiera información consolidada sobre el comportamiento comercial y de pago del gremio en su conjunto; este tipo de convenio, común en experiencias de asociatividad documentadas en otros sectores de la economía popular y solidaria del país, no convierte a la asociación en garante solidario de las obligaciones individuales de cada asociado lo que excedería su capacidad patrimonial inicial, sino en un mecanismo de reducción del costo de evaluación crediticia que las entidades financieras trasladan habitualmente al segmento MIPYME mediante tasas más altas o exigencias de garantía más estrictas (Banco Central del Ecuador, 2026), En el frente de la administración pública, la representación gremial permite a los asociados abordar de manera colectiva trámites que, gestionados de forma individual, resultan desproporcionadamente costosos

en tiempo para un establecimiento de reducido tamaño, tales como la actualización de permisos municipales de funcionamiento o la socialización de cambios en la normativa tributaria aplicable al Régimen Impositivo para Microempresas, aprovechando además el reconocimiento que el marco ecuatoriano de control del poder de mercado otorga a las organizaciones gremiales como mecanismo legítimo de contrapeso frente a actores de mayor escala en la cadena de comercialización (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2019).

***Financiamiento inicial y sostenibilidad,***

La constitución de ASOABASTOS-GYE se financiará mediante una cuota única de afiliación estimada entre USD 15 y USD 25 por asociado fundador, destinada a cubrir los costos legales de constitución (estimados entre USD 350 y USD 500 en total), y una cuota mensual de sostenimiento estimada entre USD 5 y USD 8 por asociado, destinada a cubrir gastos administrativos básicos arriendo de un pequeño espacio de acopio, honorarios de un asistente administrativo a medio tiempo y gastos de logística de las compras conjuntas, Considerando un grupo inicial de entre 40 y 60 establecimientos asociados, concentrados prioritariamente en las cuatro parroquias de mayor densidad comercial identificadas en el Capítulo III (Tarqui, Ximena, Febres Cordero y Pascuales, que en conjunto agrupan al 63,2% de la muestra encuestada), la recaudación mensual de cuotas de sostenimiento se estima entre USD 200 y USD 480, monto suficiente para cubrir los costos operativos básicos de la asociación en su fase inicial sin depender de financiamiento externo.

Más allá de la fase de constitución, la sostenibilidad financiera de ASOABASTOS-GYE en el mediano plazo dependerá de que la asociación diversifique sus fuentes de ingreso más allá de las cuotas de sus asociados, Se contemplan al menos tres mecanismos complementarios de sostenibilidad: primero, un pequeño margen administrativo no superior al 1,5% del valor de cada pedido sobre el volumen de compra conjunta gestionado por la asociación, destinado a un fondo de reserva institucional; segundo, la posibilidad de acceder a fondos concursables de apoyo a la

asociatividad productiva ofrecidos periódicamente por el MIPRO y por organismos de cooperación internacional orientados al fortalecimiento de la economía popular y solidaria; y tercero, en un horizonte de mediano plazo una vez alcanzado un número de asociados que lo justifique, la eventual prestación de servicios de capacitación o de intermediación logística a terceros no asociados a cambio de una tarifa, sin que ello desnaturalice el carácter primordialmente mutualista de la organización, Este esquema de diversificación de ingresos busca evitar que la viabilidad de la asociación dependa exclusivamente de la cuota de sus asociados, fuente de ingreso que como lo advierte la literatura sobre asociatividad empresarial en contextos de vulnerabilidad económica (Salazar et al,, 2024) resulta especialmente sensible a la deserción de asociados en los primeros meses de operación, período en el que la organización aún no puede demostrar resultados tangibles que justifiquen ante sus miembros el pago sostenido de la cuota de sostenimiento.

***Cronograma de constitución.***

***Tabla 18***

*Cronograma propuesto de constitución de ASOABASTOS-GYE*

| Fase | Actividad principal | Plazo estimado |
|---|---|---|
| 1, Socialización | Presentación de la propuesta a los propietarios encuestados y conformación de un comité promotor de al menos 10 propietarios interesados | Mes 4 |
| 2,Diseño estatutario | Elaboración y validación participativa del estatuto social, con asesoría legal | Mes 5-6 |
| 3, Constitución legal | Registro de la asociación ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) | Mes 6-7 |
| 4,Elección de autoridades | Asamblea general constitutiva y elección del primer Directorio y Comité de Vigilancia | Mes 7 |

| | | |
|---|---|---|
| 5, Primera compra conjunta | Ejecución del primer proceso piloto de compra conjunta con un grupo reducido de proveedores | Mes 8 |
| 6, Convenio de crédito | Negociación y suscripción de convenio marco con BanEcuador y una entidad financiera privada | Mes 8-9 |

*Nota,* Elaboración propia, El cronograma es coherente con el plazo de la Iniciativa 11 del plan de acción estratégico (Tabla 14), que contempla su ejecución entre el mes 4 y el mes 9 posteriores a la aprobación formal del plan,

***Riesgos y mecanismos de mitigación,***

El principal riesgo identificado para la sostenibilidad de la asociación es la desconfianza hacia el manejo de recursos comunes en organizaciones gremiales, riesgo ampliamente documentado en la literatura sobre asociatividad empresarial en contextos de baja formalización institucional (Salazar et al,, 2024) y señalado como punto de atención durante el proceso de revisión de este trabajo de titulación, Este riesgo se mitiga mediante tres mecanismos incorporados al diseño de la asociación: la existencia de un Comité de Vigilancia independiente del Directorio, con obligación de rendición de cuentas trimestral; la rotación periódica de los miembros del Comité de Compras, que evita la concentración prolongada de la relación con proveedores en las mismas personas; y la publicación de los estados de cuenta de la asociación a todos los asociados con periodicidad mensual, Un segundo riesgo es la baja adhesión inicial de propietarios, mitigado mediante el enfoque de la fase de socialización en las cuatro parroquias de mayor concentración de establecimientos, donde la proximidad geográfica entre potenciales asociados reduce los costos de coordinación y facilita la organización logística de la primera compra conjunta.

Un tercer riesgo relevante es la posibilidad de que los distribuidores mayoristas de mayor tamaño relativo, ante la aparición de un comprador colectivo capaz de negociar condiciones más favorables, respondan inicialmente con resistencia a otorgar los descuentos por volumen esperados, replicando a menor escala la asimetría de poder de negociación que la asociación

busca precisamente corregir, Este riesgo se mitiga mediante una estrategia de entrada gradual: el primer proceso de compra conjunta, previsto en el cronograma de constitución para el mes 8, se plantea deliberadamente con un número reducido de proveedores y categorías de producto, de manera que la asociación consolide un historial de cumplimiento de pedidos antes de escalar la negociación hacia contratos de mayor volumen y duración, Un cuarto riesgo es la dependencia excesiva de los primeros socios promotores, cuya eventual salida de la organización podría comprometer la continuidad de las gestiones ya iniciadas; este riesgo se mitiga mediante la rotación obligatoria del Comité de Compras prevista en la estructura organizativa, que impide que el conocimiento acumulado de la relación con proveedores quede concentrado en una sola persona.

Finalmente, existe un riesgo de sostenibilidad financiera derivado de la eventual morosidad en el pago de las cuotas mensuales de sostenimiento por parte de los asociados, que comprometería la capacidad operativa mínima de la asociación, Este riesgo se mitiga mediante la vinculación explícita, en el estatuto social, entre el cumplimiento oportuno de las cuotas de sostenimiento y el acceso a los beneficios de la compra conjunta y del convenio de crédito asociativo, de manera que el incentivo económico directo de permanecer al día en las obligaciones con la asociación resulte mayor que el costo marginal de la cuota misma, sin que ello implique la exclusión definitiva de un asociado en dificultades temporales, para lo cual el Comité de Vigilancia queda facultado a autorizar planes de pago excepcionales debidamente documentados.

***Indicadores de seguimiento (KPI) de la asociación,***

Con el fin de que la Asamblea General y el Comité de Vigilancia puedan medir objetivamente el desempeño de ASOABASTOS-GYE desde su pri mer año de operación, se proponen los seis indicadores de seguimiento que se presentan en la Tabla 18.

*Tabla 19*

*Indicadores de seguimiento (KPI) propuestos para ASOABASTOS-GYE*

| Indicador | Fórmula / definición | Meta al mes 12 |
|---|---|---|
| Tasa de afiliación | N° de asociados activos / N° de establecimientos encuestados en las 4 parroquias prioritarias | ≥ 20% (≈ 40 asociados) |
| Ahorro promedio por compra conjunta | (Precio de mercado - Precio negociado) / Precio de mercado | ≥ 5% |
| Frecuencia de compra conjunta | N° de procesos de compra conjunta ejecutados por trimestre | ≥ 1 por mes |
| Tasa de aprobación crediticia de asociados | N° de créditos aprobados a asociados / N° de créditos solicitados por asociados | ≥ 60% |
| Índice de rendición de cuentas | N° de informes trimestrales del Comité de Vigilancia presentados / N° de trimestres transcurridos | 100% |
| Tasa de retención de asociados | N° de asociados activos al cierre del período / N° de asociados al inicio del período | ≥ 85% |

*Nota,* Elaboración propia, Las metas al mes 12 se plantean como referencia inicial y deberán ser revisadas y ratificadas por la Asamblea General una vez constituida la asociación,

Los seis indicadores propuestos se han diseñado de manera que permitan monitorear, de forma diferenciada, las dos funciones operativas centrales de la asociación: la tasa de afiliación, el índice de rendición de cuentas y la tasa de retención de asociados miden la salud institucional de la organización, mientras que el ahorro promedio por compra conjunta, la frecuencia de compra conjunta y la tasa de aprobación crediticia de asociados miden directamente el cumplimiento de la promesa de valor económico que justifica la existencia de la asociación ante sus miembros, Esta distinción resulta relevante porque experiencias de asociatividad empresarial documentadas en el Ecuador muestran que el riesgo de disolución de este tipo de organizaciones rara vez proviene de un fracaso simultáneo en ambos frentes, sino con mayor frecuencia de un desempeño

institucional adecuado que no se traduce, dentro de un plazo razonable, en beneficios económicos tangibles para el asociado de base (Salazar Vázquez et al,, 2024); de ahí que se recomiende a la Asamblea General revisar conjuntamente, y no de manera aislada, los indicadores de ambos grupos en cada rendición de cuentas trimestral.

***Análisis DAFO de la asociación propuesta,***

Como ejercicio de autoevaluación estratégica, se aplicó la misma metodología DAFO utilizada en el Capítulo III a la propia asociación propuesta, con el fin de anticipar los factores que podrían condicionar su éxito, Entre las fortalezas de la propuesta destacan su bajo costo de constitución y su fundamento en una demanda respaldada por el diagnóstico de fragmentación gremial documentado en el Capítulo III; entre sus debilidades, la ausencia de trayectoria previa como organización y la dependencia inicial de un número reducido de socios promotores, Entre las oportunidades externas se cuentan el respaldo normativo de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y el interés declarado de BanEcuador en canalizar crédito productivo a través de organizaciones gremiales; entre las amenazas, la posibilidad de que proveedores mayoristas de mayor tamaño resistan la negociación colectiva de precios y la persistencia de la desconfianza gremial documentada en la literatura sobre asociatividad empresarial en contextos de baja formalización institucional (Salazar et al,, 2024), Este ejercicio confirma que, si bien el diseño de gobernanza propuesto en este capítulo mitiga los principales riesgos identificados, el éxito de la iniciativa dependerá en última instancia de un liderazgo inicial capaz de sostener la confianza de los primeros asociados durante la fase de constitución.

En conjunto, este ejercicio de autoevaluación cierra el ciclo metodológico iniciado en el Capítulo III: así como la matriz DAFO del sector permitió identificar la ausencia de acción colectiva como una debilidad estructural susceptible de convertirse en oportunidad mediante la estrategia de asociatividad, la matriz DAFO aplicada a la propia asociación propuesta permite anticipar, antes de su constitución formal, los factores críticos de éxito sobre los cuales deberá concentrarse el

comité promotor durante los primeros doce meses de operación, Bajo esta lógica, la propuesta desarrollada en este capítulo no se agota en la formulación de iniciativas aisladas, sino que se articula como un sistema en el que la formalización individual, la asociatividad gremial y el seguimiento mediante indicadores verificables se refuerzan mutuamente, ofreciendo al sector de abarrotes de Guayaquil una ruta de recuperación financiera fundamentada simultáneamente en la evidencia empírica recogida en los 320 establecimientos encuestados y en el cuerpo teórico revisado en el Capítulo II.

## Alineación de la Propuesta con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Retomando la justificación teórica planteada en el Capítulo I, la propuesta de estrategias financieras desarrollada en este capítulo y en particular la estrategia de asociatividad gremial se alinea de manera directa con el cumplimiento local de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015). En relación con el ODS 8, "Trabajo decente y crecimiento económico", el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de los 320 establecimientos de la muestra y, por extensión, del universo de MIPYMES de abarrotes de la ciudad contribuye directamente a preservar fuentes de autoempleo y empleo familiar remunerado que, de mantenerse la tendencia de deterioro documentada en el Capítulo III, correrían el riesgo de trasladarse a la informalidad abierta o al cierre definitivo del negocio. En relación con el ODS 9, "Industria, innovación e infraestructura", la constitución de ASOABASTOS-GYE aporta específicamente a la meta de fomentar la inclusión financiera de las pequeñas empresas de los países en desarrollo, en la medida en que el mecanismo de convenios marco con entidades financieras descrito en este capítulo busca precisamente ampliar el acceso a servicios financieros formales de un segmento empresarial hasta ahora dependiente casi en su totalidad del autofinanciamiento.

Adicionalmente, la propuesta guarda relación con el ODS 1, "Fin de la pobreza", en la medida en que las cuatro parroquias de mayor concentración de establecimientos encuestados

Tarqui, Ximena, Febres Cordero y Pascuales corresponden, como se documentó en el Capítulo III, a sectores urbanos de ingresos medios y medio-bajos en los que la tienda de abarrotes de barrio cumple, además de su función comercial, una función de seguridad alimentaria y de generación de ingresos familiares particularmente relevante. En este sentido, la priorización geográfica de la fase piloto de ASOABASTOS-GYE en estas cuatro parroquias no responde únicamente a criterios de eficiencia logística de la compra conjunta, sino también a un criterio de pertinencia social, al concentrar el esfuerzo inicial de la intervención en los territorios donde la fragilidad financiera del sector coincide con una mayor vulnerabilidad socioeconómica de la población que dicho sector atiende y emplea.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones

Con base en el análisis de los resultados obtenidos y en correspondencia con los objetivos específicos planteados en el Capítulo I, se establecen las siguientes conclusiones.

En respuesta al primer objetivo específico, el diagnóstico financiero evidencia un deterioro sistemático y progresivo en todos los indicadores del sector de abarrotes de Guayaquil durante el período 2021-2024. La rentabilidad neta promedio cayó del 6,9% al -2,7%; la razón corriente descendió de 2,18 a 1,52; el endeudamiento total superó el 58,0%; y el flujo neto de operaciones se tornó negativo en 2024 (-USD 30,543). Estos resultados confirman que el sector atraviesa una crisis financiera estructural que requiere intervención estratégica urgente. Adicionalmente, la caracterización de la muestra mostró que los 320 establecimientos encuestados no se distribuyen homogéneamente en el territorio del cantón, sino que se concentran en un 63,2% en apenas cuatro de las 16 parroquias urbanas de Guayaquil Tarqui, Ximena, Febres Cordero y Pascuales, hallazgo que resultó determinante para el diseño territorial de la estrategia de asociatividad propuesta en el Capítulo IV.

En respuesta al objetivo general, se concluye que el diagnóstico DAFO, sustentado en los indicadores financieros del Capítulo III, cumplió su función de herramienta de diagnóstico y permitió transitar desde la identificación de las ineficiencias financieras del sector y de su relación con el bajo nivel de formalización y asociatividad hacia la formulación de estrategias para corregirlas. Así, el cruce de variables DAFO generó doce estrategias cruzadas tres por cada cuadrante FO, FA, DO y DA y un plan de acción con once iniciativas priorizadas, diez de ellas orientadas a la formalización financiera individual de cada establecimiento y una undécima orientada a la acción colectiva: la constitución de la Asociación de Comerciantes de Abarrotes de Guayaquil (ASOABASTOS-GYE). Esta última iniciativa responde a un hallazgo consistente entre el marco teórico de la teoría de recursos y capacidades y de la asociatividad empresarial y el

diagnóstico cuantitativo de fragmentación del sector desarrollado en el Capítulo III, y se formula además como recomendación directa surgida durante el proceso de revisión de este trabajo de titulación. La adopción integral de este modelo se estima reducirá el endeudamiento total a un rango de 45% a 50% y recuperará el margen neto a un rango positivo de 2,0% a 4,0% en un horizonte de 18 meses, con una inversión total inferior a USD 1,200 por establecimiento en el primer año, más una cuota de afiliación gremial estimada entre USD 15 y USD 25 para quienes decidan sumarse a la asociación propuesta.

Desde una perspectiva metodológica, el presente trabajo constituye un aporte replicable para el estudio de otros subsectores MIPYME de la economía guayaquileña. El diseño descriptivo y aplicado, de corte transversal, combinado con un muestreo probabilístico estratificado por las 16 parroquias urbanas del cantón con afijación proporcional al número de establecimientos con código CIIU G4711 registrados en el padrón del SRI, permitió obtener una muestra de 320 establecimientos estadísticamente representativa del universo del sector de abarrotes, superando así una de las limitaciones más frecuentes de los estudios previos sobre MIPYMES ecuatorianas, que se han apoyado en muestras de conveniencia de tamaño (Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. P., 2018). La triangulación de este componente cuantitativo con la revisión documental de estados de cuenta bancarios anonimizados de la submuestra de 48 establecimientos y con la interpretación analítica desarrollada mediante las matrices DAFO, MEFI y MEFE confirmó, de manera convergente, los principales hallazgos del diagnóstico financiero.

Se concluye, por tanto, que este diseño metodológico mixto estratificación geográfica, encuesta validada psicométricamente (alfa de Cronbach = 0,81) y análisis documental sistemático constituye un modelo replicable para investigaciones futuras sobre otros subsectores del comercio minorista y de servicios en contextos urbanos similares al guayaquileño.

En cuanto al hallazgo de localización geográfica, se concluye que la concentración del 63,2% de los 320 establecimientos encuestados en únicamente cuatro de las 16 parroquias urbanas de Guayaquil Tarqui, Ximena, Febres Cordero y Pascuales no constituye un dato

meramente descriptivo, sino una variable estratégica de primer orden para el diseño e implementación de cualquier política de intervención dirigida al sector, Esta concentración territorial sugiere que las políticas públicas de apoyo al segmento de abarrotes así como la propia estrategia de asociatividad desarrollada en el Capítulo IV alcanzan un mayor costo-beneficio si se focalizan inicialmente en estas cuatro parroquias, en lugar de dispersar recursos limitados de manera uniforme en las 16 demarcaciones urbanas del cantón, Asimismo, la proximidad física entre los establecimientos ubicados en estas parroquias reduce los costos logísticos de coordinación de una eventual compra conjunta de mercadería, lo que explica por qué el plan de acción prioriza estos territorios como punto de partida para la fase piloto de ASOABASTOS-GYE, sin que ello implique excluir a los establecimientos de las 12 parroquias restantes de una eventual segunda fase de expansión de la asociación.

Respecto a las relaciones estadísticas identificadas en el Capítulo III, se concluye que la ausencia de correlaciones de Spearman estadísticamente significativas entre el nivel de formalización contable individual y las variables de desempeño financiero analizadas con coeficientes que oscilaron entre rho=0,036 (mezcla de fondos personales y empresariales; p=0,519) y rho=0,102 (elaboración de presupuesto mensual; p=0,069) tiene una implicación teórica que trasciende el dato estadístico puntual, Estos resultados indican que las intervenciones de gestión financiera circunscritas al nivel del establecimiento individual, por sí solas, tienen un impacto limitado sobre el desempeño observable de las MIPYMES del sector, en la medida en que dicho desempeño depende también de factores estructurales externos al control del propietario aislado el acceso efectivo a financiamiento formal, el poder de negociación frente a proveedores y el entorno macroeconómico, tal como lo anticipa la teoría de recursos y capacidades cuando reconoce los límites de los recursos intangibles individuales frente a economías de escala inaccesibles para una unidad productiva aislada (Kaur & Kumar, 2026), En consecuencia, se concluye que la debilidad de estas correlaciones individuales no invalida el valor de la formalización contable, pero sí constituye evidencia empírica que respalda la necesidad de

complementar las estrategias de gestión financiera a nivel de establecimiento con mecanismos de acción colectiva como la asociatividad gremial propuesta capaces de generar economías de escala y poder de negociación que ningún propietario podría alcanzar de manera individual.

Finalmente, en el plano teórico se concluye que la articulación entre la teoría de recursos y capacidades, la jerarquía de preferencias de financiamiento y las herramientas clásicas de planificación estratégica el análisis DAFO y las matrices MEFI y MEFE (David et al,, 2017) demostró ser un marco conceptual adecuado y suficientemente flexible para el estudio de unidades productivas de muy baja formalización, como las MIPYMES de abarrotes de Guayaquil, en las que el 70,6% carece de registros contables formales y el 77,5% mezcla fondos personales y empresariales, A diferencia de los marcos de análisis financiero corporativo tradicionales, que presuponen la disponibilidad de estados financieros auditados y series históricas completas, la combinación de estos cuerpos teóricos permitió construir un diagnóstico riguroso a partir de información parcial, autorreportada y de naturaleza mixta, lo que confirma la pertinencia de este marco teórico-metodológico para el estudio de contextos empresariales próximos a la informalidad, en los que la mayoría de los modelos de análisis financiero convencionales encuentran limitaciones prácticas de aplicación. Este marco se fortalece con la incorporación de la teoría del equilibrio estático de la estructura de capital, la teoría de la gestión del capital de trabajo y la teoría de la información asimétrica y el racionamiento del crédito, que explican, respectivamente, por qué el mayor endeudamiento no mejoró la rentabilidad del sector, cómo el alargamiento del ciclo de conversión del efectivo deterioró su liquidez y por qué la opacidad informativa limita su acceso al financiamiento formal.

## Recomendaciones

En función de los hallazgos y conclusiones, se formulan las siguientes recomendaciones diferenciadas por actor,

Para los propietarios de MIPYMES de abarrotes: implementar de inmediato la separación de cuentas bancarias personales y empresariales (Iniciativa 2 del plan de acción), adoptar software contable gratuito o de bajo costo (Iniciativa 1) y establecer una política formal de crédito a clientes con un plazo máximo definido para reducir el período promedio de cobro (Iniciativa 5), Adicionalmente, se recomienda a los propietarios ubicados en las parroquias de mayor concentración de establecimientos Tarqui, Ximena, Febres Cordero y Pascuales sumarse de manera prioritaria al comité promotor de la Asociación de Comerciantes de Abarrotes de Guayaquil (Iniciativa 11), dado que la proximidad geográfica entre ellos facilita la coordinación logística de la primera compra conjunta,

Para futuros trabajos de investigación: se recomienda realizar estudios longitudinales que permitan medir el impacto real de la adopción de las estrategias DAFO propuestas incluida la estrategia de asociatividad sobre los indicadores financieros del sector, con un horizonte mínimo de 18 a 24 meses una vez constituida la asociación, Asimismo, se sugiere explorar la aplicación de modelos de predicción de insolvencia adaptados a MIPYMES latinoamericanas, y profundizar en el análisis comparativo entre MIPYMES asociadas y no asociadas una vez que ASOABASTOS-GYE alcance un número de afiliados estadísticamente representativo,

Para entidades gubernamentales (MIPRO, BanEcuador, SRI, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria): simplificar los requisitos de acceso al microcrédito productivo, incorporando el flujo de caja demostrable como garantía alternativa; intensificar la socialización de los beneficios del Régimen Impositivo para Microempresas entre comerciantes de abarrotes; diseñar programas de asistencia técnica financiera en formato presencial adaptados a los horarios de los comerciantes del sector; y, específicamente para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, agilizar los procesos de registro de asociaciones gremiales de pequeña escala como la propuesta en este trabajo, cuya viabilidad depende en buena medida de la rapidez con la que puedan completarse los trámites de constitución legal,

En estrecha relación con la recomendación anterior, se recomienda de manera específica a los futuros investigadores diseñar un estudio de seguimiento longitudinal una vez que ASOABASTOS-GYE inicie operaciones, orientado a medir el impacto real de la afiliación gremial sobre la liquidez, la rentabilidad y el nivel de endeudamiento de los establecimientos miembros, en comparación con un grupo de control de establecimientos no afiliados de características similares, Este estudio de seguimiento debería replicar, en la medida de lo posible, los mismos indicadores financieros y el mismo instrumento de encuesta estructurada empleados en el presente trabajo, de manera que sus resultados sean directamente comparables con la línea base establecida en este diagnóstico para el período 2021-2024, permitiendo así contrastar empíricamente las metas de reducción del endeudamiento (45% a 50%) y de recuperación del margen neto (2,0% a 4,0%) proyectadas en las conclusiones de este trabajo.

Para el Sistema de Posgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, se recomienda promover mecanismos institucionales de vinculación con la sociedad que den continuidad práctica a los hallazgos de este trabajo de titulación, por ejemplo mediante la incorporación del acompañamiento técnico al proceso de constitución de ASOABASTOS-GYE como proyecto de vinculación de la Maestría en Finanzas y Gestión Empresarial, o mediante la asignación de estudiantes de posgrado en calidad de asesores voluntarios en gestión financiera durante la fase de conformación del comité promotor de la asociación, Esta articulación entre la investigación académica y la extensión aplicada permitiría que los resultados de este y de futuros trabajos de titulación sobre el sector de abarrotes trasciendan el ámbito documental y se traduzcan en un beneficio verificable para la comunidad de comerciantes minoristas de Guayaquil.

Se recomienda además evaluar, en investigaciones posteriores, la viabilidad de replicar el modelo asociativo desarrollado para el sector de abarrotes en otros subsectores de la MIPYME guayaquileña que presenten condiciones estructurales similares de fragmentación gremial y bajo poder de negociación individual, tales como las farmacias independientes, los talleres de mecánica automotriz y los establecimientos de venta de repuestos, todos ellos caracterizados por

un elevado número de unidades productivas de muy pequeña escala dispersas en el territorio cantonal, La experiencia acumulada durante la constitución y los primeros meses de operación de ASOABASTOS-GYE podría sistematizarse como una guía metodológica general para la conformación de asociaciones de compra conjunta y negociación colectiva en el segmento MIPYME, ampliando así el alcance práctico de la contribución de este trabajo más allá del sector específico de abarrotes que constituyó su objeto de estudio.

Finalmente, corresponde dejar constancia de que la versión definitiva de este trabajo de titulación incorpora de manera explícita las observaciones formuladas durante el proceso de revisión por parte del tutor, En primer lugar, se incluyó en el Capítulo III la localización geográfica precisa de los 320 establecimientos encuestados, mediante una tabla y una figura de distribución por parroquia urbana, elemento que no se encontraba desarrollado con suficiente detalle en la versión previa del documento. En segundo lugar, se incorporó al plan de acción del Capítulo IV, como iniciativa adicional a las estrategias de formalización individual ya identificadas, la propuesta de constitución de una asociación gremial específica del sector de abarrotes distinta de organizaciones generalistas ya existentes orientada a la compra conjunta de mercadería y a la negociación colectiva de condiciones crediticias y de relacionamiento con las administraciones públicas, En tercer lugar, se incluyó en el Capítulo II el desarrollo explícito de la fórmula de muestreo para poblaciones finitas utilizada para determinar el tamaño de la muestra de 320 establecimientos, la cual era mencionada pero no desarrollada en la versión previa del trabajo. En cuarto lugar, se revisó y uniformizó en la totalidad del documento la convención numérica utilizada para la presentación de cifras, adoptando de manera consistente el formato propio del idioma español coma decimal y punto de millares en sustitución del formato angloamericano que se había empleado de manera inadvertida en partes del documento, Se deja constancia de que estas cuatro observaciones fueron atendidas de manera integral, y no meramente formal, en la medida en que cada una de ellas motivó un desarrollo sustantivo adicional del contenido del trabajo y no una simple corrección editorial superficial.

## Bibliografía


Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.* Naciones Unidas. Obtenido de https://www.un.org/es/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_S.pdf

Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.* Quito, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.* Asamblea Nacional del Ecuador.

Asanza Tacuri, O. M., & Avendaño Briones, Á. (2023). Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad en Pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil periodo 2021-2022. *Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad en Pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil periodo 2021-2022*, 763-779.

Banco Central del Ecuador. (2026). *Tasas de interés y monto de operaciones activas y pasivas.* Banco Central del Ecuador.

Bolívar Manríquez, A. E., & Poveda Guevara, A. F. (2023). Gestión financiera y nivel de endeudamiento en las MiPymes: Caso Provincia de Santa Elena, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2037-2050.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2023). *Financial management: Theory and practice.* Cengage Learning.

Carrera González, K. R., Dume Candelario, D., Dáger López, E., Dume Candelario, B., & Candelario Arévalo, J. (2024). Metodología MEFE-MEFI: una herramienta de análisis estratégico para pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2423-2441.

David, F. R., & David, M. E. (2017). *Conceptos de administración estratégica.* Pearson Educación.

Ecuador, A. N. (2021). *Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la Pandemia COVID-19.* Quito, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera.* Pearson.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Education.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Registro Estadístico de Empresas y Establecimientos (REEM) 2024.* Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Jensen, M. C. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.

Kaur, k., & Kumar, S. (2026). Resource-based view and SME internationalization: A systematic literature review of resource optimization for global growth. *Management Review Quarterly*, 17-59.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024). *Informe sectorial MIPYMES Ecuador 2023-2024.* Quito, Ecuador: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.

Naranjo Quinde, F., & Concha Ramírez, J. (2022). Diseño de un modelo de gestión financiera aplicable a la mipymes de la ciudad de Guayaquil. *Polo del Conocimiento*, 193-213.

Ortiz, H. (2018). *Análisis financiero aplicado.* Universidad Externado de Colombia.

Pinillos, J., Macias, H., Castrillon, L., Eslava , R., & De la cruz, S. (2025). Analysis of the capital structure of Latin American companies in light of trade-off and pecking order theories. *Journal of Risk and Financial Management*, 399.

Salazar Vázquez, F., Quinteros Cortazar, M., Avendaño Fajardo, H., Sanchez Salazar, P., & Vázquez Cordero, A. (2024). Asociatividad entre PYMES para emprendimientos en sectores vulnerables, provincia del Cañar. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociais, Humanas e Engenharias*, 212-223.

# APÉNDICES

## *Apéndice A: Instrumento de Recolección de Datos Encuesta Estructurada*

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ENCUESTA SOBRE GESTIÓN FINANCIERA EN MIPYMES DE ABARROTES GUAYAQUIL 2025**

Instrucciones: esta encuesta es confidencial y tiene fines exclusivamente académicos, Sus respuestas serán tratadas de forma anónima y agregada, y se incorporarán a la base de datos tabulada que se adjunta como Apéndice D, Por favor responda con la mayor sinceridad posible marcando con una X la opción que corresponda o completando los espacios en blanco,

**SECCIÓN A: DATOS GENERALES DEL ESTABLECIMIENTO**

A1, Parroquia urbana donde opera su negocio (Ayacucho / Bolívar / Carbo / Chongón / Febres Cordero / García Moreno / Letamendi / Nueve de Octubre / Olmedo / Pascuales / Roca / Rocafuerte / Sucre / Tarqui / Urdaneta / Ximena): _____

A2, Antigüedad del negocio: ___ años

A3, Número total de trabajadores (incluyendo propietario): __

A4, Número de RUC (si aplica): _____ ¿Bajo qué régimen tributario opera? ( ) Régimen General ( ) RIMPE Emprendedor ( ) RIMPE Negocio Popular ( ) No está registrado

A5, Ventas mensuales promedio aproximadas: ( ) < USD 5,000 ( ) USD 5,001-15,000 ( ) USD 15,001-30,000 ( ) > USD 30,000

**SECCIÓN B: GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA**

B1, ¿Lleva registros contables de ingresos y egresos? ( ) No ( ) Cuaderno manual ( ) Excel ( ) Software contable ( ) Con contador externo

B2, ¿Mezcla el dinero del negocio con sus gastos personales? ( ) Siempre ( ) Frecuentemente ( ) A veces ( ) Nunca

B3, ¿Elabora un presupuesto o plan de gastos mensual? ( ) Sí, sistemáticamente ( ) Solo a veces ( ) No

B4, ¿Conoce su margen de ganancia por producto o categoría? ( ) Sí, la mayoría ( ) Solo algunos ( ) No sé calcularlo

B5, ¿Realiza inventario físico de sus productos? ( ) Mensual ( ) Trimestral ( ) Anual ( ) No lo realizo

B6, ¿Ofrece crédito a sus clientes? ( ) Sí, con plazo definido ( ) Sí, sin plazo fijo ( ) No

B7, ¿Cuántos días promedio espera para cobrar sus ventas a crédito? ___ días

**SECCIÓN C: ACCESO A FINANCIAMIENTO**

C1, ¿Ha solicitado crédito a una entidad financiera formal (banco, cooperativa, BanEcuador) en los últimos 3 años? ( ) Sí ( ) No

C2, Si respondió Sí: ¿le fue aprobado? ( ) Sí, totalmente ( ) Sí, parcialmente ( ) No

C3, ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento de su negocio? ( ) Capital propio ( ) Préstamo familiar ( ) Crédito bancario ( ) Prestamista informal ( ) Crédito de proveedores

C4, ¿Conoce los productos de microcrédito de BanEcuador para MIPYMES? ( ) Sí y los he utilizado ( ) Sí pero no los he utilizado ( ) No los conocía

C5, ¿Estaría dispuesto/a a participar en una asociación gremial de comerciantes de abarrotes orientada a la compra conjunta de mercadería y a la negociación colectiva de condiciones crediticias? ( ) Sí ( ) No ( ) No sabe / indeciso

***Apéndice B: Ficha de Análisis Documental de Estados Financieros***

Perfil del establecimiento analizado: unidad perteneciente a la submuestra de 48 establecimientos que consintieron compartir información financiera documental adicional a la encuesta estructurada (Capítulo II), El análisis se realizó sobre declaraciones del Servicio de Rentas Internas (SRI), estados de cuenta bancarios y estimaciones de flujo de caja proporcionadas por el propio propietario, previo consentimiento informado escrito (Apéndice C),

1, Código de establecimiento (ABARR-GYE-XXX) y parroquia de ubicación,

2, Antigüedad del negocio (años) y número de trabajadores,

3, Ingresos netos declarados por año (2021-2024), según declaraciones del SRI,

4, Costo de ventas y utilidad bruta por año, según registros disponibles o estimación del propietario,

5, Gastos administrativos y gastos de ventas por año, discriminados cuando la información disponible lo permite,

6, Depreciación y utilidad operativa (EBIT) estimada por año,

7, Estructura del activo corriente y no corriente (caja, cuentas por cobrar, inventario, activo fijo) al cierre de cada año,

8, Estructura del pasivo corriente y no corriente (cuentas por pagar, préstamos, provisiones) al cierre de cada año,

9, Patrimonio, capital social y reservas declaradas por año,

10, Política de reparto de utilidades o dividendos observada en el período,

11, Fuente principal de financiamiento utilizada (capital propio, crédito bancario, préstamo familiar, prestamista informal),

12, Observaciones sobre la consistencia entre las tres fuentes documentales trianguladas (declaraciones del SRI, estados de cuenta bancarios y estimación del propietario).

### *Apéndice C: Diccionario de Variables de la Base de Datos*

El diccionario de variables que se presenta a continuación documenta el esquema de codificación utilizado para transformar las respuestas cerradas y semiabiertas de la encuesta estructurada (Apéndice A) en un formato tabular apto para el análisis estadístico descriptivo desarrollado en el Capítulo III, El nombre de cada variable sigue una convención de dos componentes separados por guion bajo: un prefijo alfanumérico que identifica la sección y el número del ítem del instrumento del cual procede la variable (por ejemplo, "B2" remite a la segunda pregunta de la Sección B: Gestión Contable y Financiera), seguido de una etiqueta descriptiva abreviada del contenido de la variable, Esta convención permite trazar en todo momento cada columna de la base de datos hasta el ítem específico del cuestionario que la originó, lo que facilita la auditoría de la codificación y la replicabilidad del estudio.

Las variables categóricas (por ejemplo, A4_Regimen_tributario o B1_Lleva_registros_contables) se codificaron preservando literalmente las etiquetas de las opciones de respuesta del instrumento, sin recodificación numérica, con el fin de conservar la legibilidad directa de la base de datos durante el proceso de tabulación de frecuencias, Las variables numéricas continuas o discretas (A2_Antiguedad_anios, A3_Num_trabajadores y B7_Dias_promedio_cobro) se registraron en su unidad natural años, número de personas y días, respectivamente, sin transformaciones logarítmicas ni estandarización, dado que los estadísticos

descriptivos del Capítulo III se reportan en la escala original de medición, Las celdas correspondientes a preguntas condicionadas por una respuesta filtro previa como C2_Credito_aprobado, que solo aplica a quienes respondieron afirmativamente en C1, o Historial_morosidad_entidad_financiera, que solo aplica a quienes han accedido alguna vez a crédito formal se codificaron como valor perdido o como "N/A" según corresponda, y se excluyeron del denominador al calcular los porcentajes de esas variables específicas en las tablas de frecuencia.

***Tabla 20***

*Diccionario de variables de la base de datos tabulada*

| Variable | Descripción |
|---|---|
| ID_Encuestado | Código único del encuestado (E001-E320) |
| A1_Parroquia | Parroquia urbana de Guayaquil donde opera el establecimiento (ítem A1) |
| A2_Antiguedad_anios | Antigüedad del negocio en años (ítem A2) |
| A3_Num_trabajadores | Número total de trabajadores, incluye propietario (ítem A3) |
| RUC_Numero | Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) del establecimiento, 13 dígitos; "N/A" si no está registrado (ítem A4) |
| A4_Regimen_tributario | Régimen tributario del establecimiento: Régimen General / RIMPE - Emprendedor / RIMPE - Negocio Popular / No registrado (ítem A4) |
| A5_Ventas_mensuales_promedio | Rango de ventas mensuales promedio en USD (ítem A5) |
| B1_Lleva_registros_contables | Tipo de registro contable que lleva el negocio (ítem B1) |
| B2_Mezcla_fondos_personales_empresa | Frecuencia con que mezcla fondos personales y del negocio (ítem B2) |
| B3_Elabora_presupuesto_mensual | Elaboración de presupuesto mensual (ítem B3) |
| B4_Conoce_margen_ganancia | Conocimiento del margen de ganancia real (ítem B4) |
| B5_Realiza_inventario_fisico | Frecuencia de inventario físico (ítem B5) |
| B6_Ofrece_credito_clientes | Modalidad de crédito ofrecido a clientes (ítem B6) |

| | |
|---|---|
| B7_Dias_promedio_cobro | Días promedio de cobro; vacío si no ofrece crédito (ítem B7) |
| C1_Solicito_credito_formal_3anios | Solicitud de crédito formal en últimos 3 años (ítem C1) |
| C3_Fuente_principal_financiamiento | Principal fuente de financiamiento (ítem C3) |
| C4_Conoce_microcredito_BanEcuador | Conocimiento/uso de microcrédito BanEcuador (ítem C4) |
| Historial_morosidad_entidad_financiera | Historial de morosidad; N/A si nunca ha tenido crédito formal |

## *Apéndice D: Modelo de Estatuto Social de ASOABASTOS-GYE (Extracto)*

El presente documento constituye un extracto ilustrativo del proyecto de estatuto social de la Asociación de Comerciantes de Abarrotes de Guayaquil (ASOABASTOS-GYE), organización de economía popular y solidaria propuesta como estrategia de asociatividad empresarial en el Capítulo IV de este trabajo de titulación, El modelo se elabora tomando como referencia el marco jurídico establecido por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011),así como su reglamento de aplicación, normativa que regula la constitución, organización y funcionamiento de las asociaciones de este tipo en el Ecuador y que exige su aprobación mediante Asamblea Constitutiva y su posterior aprobación del estatuto y otorgamiento de personería jurídica por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), El texto que sigue tiene carácter referencial y deberá ser revisado y ajustado por un profesional del derecho antes de su presentación formal ante dicho organismo de control,

**Artículo 1.- Objeto y denominación,** Constitúyese la "Asociación de Comerciantes de Abarrotes de Guayaquil (ASOABASTOS-GYE)", organización de la economía popular y solidaria, sin fines de lucro, con personería jurídica propia una vez aprobada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuyo objeto principal es promover el desarrollo económico, financiero y social de sus asociados propietarios de tiendas de abarrotes, minimercados y despensas del cantón Guayaquil, mediante la compra conjunta de mercadería, la negociación colectiva de condiciones crediticias y comerciales, y la capacitación en gestión financiera,

**Artículo 2.- Domicilio y ámbito de acción,** ASOABASTOS-GYE tendrá su domicilio principal en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, y ejercerá sus actividades dentro de las

dieciséis parroquias urbanas del cantón, Podrá establecer oficinas, bodegas o centros de acopio adicionales en el territorio nacional cuando así lo requiera el cumplimiento de su objeto social, previa aprobación de la Asamblea General.

**Artículo 3.- De los asociados: requisitos de ingreso,** Podrá ser asociado toda persona natural, propietaria o administradora de un establecimiento dedicado a la actividad de abarrotes en Guayaquil, que cuente con Registro Único de Contribuyentes (RUC) activo, bajo el Régimen General o bajo cualquiera de las categorías del Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE), que suscriba la solicitud de ingreso correspondiente, que cancele la cuota de afiliación fijada por la Asamblea General y que acepte expresamente las disposiciones del presente estatuto y del reglamento interno.

**Artículo 4.- Derechos de los asociados,** Son derechos de los asociados: participar con voz y voto en las Asambleas Generales; elegir y ser elegidos para los órganos de gobierno; acceder en igualdad de condiciones a los programas de compra conjunta de mercadería y a los convenios de financiamiento colectivo suscritos por la asociación; recibir capacitación y asistencia técnica en gestión financiera y administrativa; y solicitar información sobre la gestión económica y financiera de la organización.

**Artículo 5.- Deberes de los asociados,** Son deberes de los asociados: cumplir con las disposiciones del estatuto, el reglamento interno y las resoluciones de la Asamblea General; cancelar puntualmente las cuotas ordinarias y extraordinarias establecidas; participar activamente en las actividades de compra conjunta y en las capacitaciones programadas; y actuar con honestidad y buena fe en sus relaciones comerciales con la asociación y con los demás asociados.

**Artículo 6.- Causales de pérdida de la calidad de asociado,** La calidad de asociado se pierde por renuncia voluntaria presentada por escrito, por exclusión resuelta por la Asamblea General debido al incumplimiento reiterado de las obligaciones económicas con la asociación, por el cierre definitivo del establecimiento comercial, o por fallecimiento del asociado en el caso de personas naturales, sin perjuicio del derecho de sus herederos a solicitar la liquidación de los haberes que le correspondan conforme al régimen económico de la asociación.

**Artículo 7.- Órganos de gobierno.** ASOABASTOS-GYE se gobierna a través de los siguientes órganos: la Asamblea General de Asociados, máxima autoridad de la organización; el Consejo de Administración, órgano directivo responsable de la gestión estratégica; el Consejo de Vigilancia, encargado del control interno y de la fiscalización de los recursos económicos; y la Gerencia, responsable de la administración operativa cotidiana.

**Artículo 8.- Atribuciones de la Asamblea General.** Corresponde a la Asamblea General aprobar y reformar el estatuto y el reglamento interno; elegir y remover a los miembros del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia; conocer y resolver sobre los informes anuales de gestión y los estados financieros de la asociación; aprobar el presupuesto anual y el plan de compras conjuntas; y decidir sobre la disolución y liquidación de la organización.

**Artículo 9.- Funciones de la Gerencia.** La Gerencia tiene a su cargo la administración operativa del fondo de compra centralizado, la coordinación logística de los pedidos consolidados de los asociados, el registro contable de las operaciones de la asociación conforme a la normativa aplicable a las organizaciones de la economía popular y solidaria, y la ejecución de las resoluciones del Consejo de Administración.

**Artículo 10.- Del patrimonio y los recursos económicos.** El patrimonio de ASOABASTOS-GYE está constituido por las cuotas de afiliación y las cuotas ordinarias y extraordinarias de los asociados, los excedentes que genere el fondo de compra centralizado, los aportes, donaciones o subvenciones que reciba de personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, y los bienes muebles e inmuebles que adquiera a cualquier título para el cumplimiento de su objeto social.

**Artículo 11.- De las compras conjuntas y el fondo de compra centralizado.** La asociación administrará un fondo de compra centralizado destinado a consolidar los pedidos de mercadería de los asociados ante proveedores y distribuidores mayoristas, con el propósito de obtener descuentos por volumen, mejores plazos de pago y condiciones logísticas más favorables que las que cada asociado podría negociar de manera individual, Los descuentos y beneficios obtenidos se trasladarán a los asociados en proporción al valor de sus pedidos, conforme al reglamento de compras que apruebe la Asamblea General.

**Artículo 12.- De los convenios con instituciones financieras.** ASOABASTOS-GYE podrá suscribir convenios de cooperación con bancos privados, cooperativas de ahorro y crédito y BanEcuador, con el objeto de facilitar a sus asociados el acceso a líneas de microcrédito y crédito para capital de trabajo en condiciones preferenciales de tasa de interés, plazo y garantías, en atención al historial crediticio colectivo y al respaldo asociativo que representa la organización frente a la banca formal.

**Artículo 13.- Del régimen económico y distribución de excedentes.** Los excedentes económicos que genere la asociación al cierre de cada ejercicio, una vez deducidos los gastos operativos y las reservas legales establecidas por la normativa de la economía popular y solidaria,

se destinarán prioritariamente a la capitalización del fondo de compra centralizado, a programas de capacitación en gestión financiera para los asociados y, en la proporción que determine la Asamblea General, a la distribución entre los asociados en función de su participación en las actividades económicas de la organización.

**Artículo 14.- De la disolución y liquidación.** ASOABASTOS-GYE podrá disolverse por resolución de la Asamblea General adoptada con el voto favorable de al menos las dos terceras partes de los asociados, o por las causales previstas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, En caso de disolución, el patrimonio remanente, una vez cancelado el pasivo social, se destinará a los fines que determine la Asamblea General dentro del marco permitido por la normativa vigente, no pudiendo repartirse entre los asociados.

**Artículo 15.- Disposiciones generales y transitorias.** El presente estatuto entrará en vigencia a partir de su aprobación por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, La primera Asamblea General Constitutiva designará a los miembros provisionales del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia, quienes ejercerán sus funciones hasta la primera Asamblea General Ordinaria, en la que se procederá a la elección definitiva de dichos órganos conforme al procedimiento previsto en el reglamento interno.

### *Apéndice E: Matriz de Consistencia Metodológica*

La matriz de consistencia metodológica que se presenta a continuación sintetiza la articulación lógica entre el problema de investigación, los objetivos general y específicos formulados en el Capítulo I, las preguntas de investigación correspondientes, las variables de estudio, sus indicadores operativos y los instrumentos de recolección de información empleados para su medición, con el propósito de evidenciar la coherencia interna del diseño metodológico del presente trabajo de titulación.

*Tabla 21*

*Matriz de consistencia metodológica: problema, objetivos, preguntas, variables, indicadores e instrumentos.*

| Problema | Objetivo | Pregunta de investigación | Variable | Indicador | Instrumento |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Cómo incide el nivel de formalización y asociatividad de la gestión financiera en el desempeño financiero de las MIPYMES de abarrotes de Guayaquil (2021-2024)? | Determinar cómo incide el nivel de formalización y asociatividad de la gestión financiera en el desempeño financiero de las MIPYMES del sector de abarrotes en Guayaquil (2021-2024), para diseñar un modelo de estrategias DAFO, | ¿Cómo incide el nivel de formalización y asociatividad de la gestión financiera en el desempeño financiero de las MIPYMES del sector de abarrotes en Guayaquil durante el período 2021-2024? | Desempeño financiero de la MIPYME | Nivel de formalización (registro contable, RUC/RIMPE) y participación asociativa declarada | Encuesta estructurada; análisis documental |
| Desconocimiento de la situación real de los indicadores financieros y de la distribución geográfica de las MIPYMES de abarrotes en Guayaquil, | Diagnosticar la situación actual de los indicadores financieros de .liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia, así como su distribución geográfica por parroquia, | ¿Cuál es la situación actual de los indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia, y cómo se distribuyen geográficamente los establecimientos de la muestra? | Indicadores financieros (liquidez, rentabilidad, endeudamiento , eficiencia) y distribución geográfica | Razones financieras calculadas; frecuencia y porcentaje de establecimientos por parroquia | Encuesta estructurada; análisis documental; base de datos tabulada |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Ausencia de un diagnóstico sistematizado de las fortalezas y debilidades internas de la gestión financiera del sector, | Identificar las fortalezas y debilidades internas de la gestión financiera mediante una matriz de evaluación de factores internos (MEFI), | ¿Qué factores internos fortalezas y debilidades financieras caracterizan la gestión financiera de estas unidades económicas? | Factores internos de la gestión financiera (fortalezas y debilidades) | Calificación ponderada de factores internos (matriz MEFI) | Encuesta estructurada; análisis documental |
| Falta de identificación de las oportunidades y amenazas del entorno financiero externo que condicionan al sector, | Determinar las oportunidades y amenazas del entorno financiero externo mediante una matriz de evaluación de factores externos (MEFE), | ¿Qué factores externos oportunidades y amenazas financieras condicionan el entorno competitivo y regulatorio del sector? | Factores externos del entorno financiero (oportunidades y amenazas) | Calificación ponderada de factores externos (matriz MEFE) | Encuesta estructurada;análisis documental |
| Inexistencia de un modelo de estrategias financieras y de asociatividad orientado a mejorar el desempeño financiero del sector, | Diseñar un modelo de estrategias financieras cruzadas (FO, FA, DO, DA), incluida una estrategia de asociatividad empresarial, y un | ¿Qué estrategias financieras, incluida una eventual estrategia de asociatividad empresarial, pueden formularse a partir del cruce de | Estrategias financieras y de asociatividad empresarial (ASOABASTOS-GYE) | Número y priorización de estrategias FO, FA, DO, DA formuladas; disposición declarada a asociarse | Matriz DAFO cruzada; encuesta estructurada (ítem C5) |

| | | |
|---|---|---|
| | plan de acción priorizado mediante la metodología DAFO, | variables DAFO para mejorar el desempeño financiero del sector? |

*Nota,* Elaboración propia a partir de los objetivos y las preguntas de investigación formulados en el Capítulo I y del diseño metodológico descrito en el Capítulo II.

## *Apéndice E: Glosario de Términos*

Con el propósito de facilitar la lectura de este trabajo a públicos no especializados en finanzas en particular a los propietarios de MIPYMES del sector de abarrotes que constituyen, en última instancia, los principales beneficiarios de la propuesta desarrollada en el Capítulo IV, se presenta a continuación un glosario con la definición operativa de los términos técnicos de uso más frecuente a lo largo del documento,

**Abarrotes:** Establecimiento comercial minorista de pequeña escala dedicado a la venta de productos de primera necesidad (alimentos, bebidas, artículos de aseo), identificado en el Ecuador bajo el código CIIU G4711.

**Apalancamiento financiero:** Es una forma practica de indicar que es la proporción de los activos de una empresa financiada mediante deuda en lugar de capital propio, sabieno que a mayor apalancamiento mayor riesgo financiero y mayor sensibilidad de la utilidad neta ante variaciones de la tasa de interés.

**Asociatividad empresarial:** es un mecanismo de manera voluntaria por medio de cooperación interempresarial mediante el cual unidades productivas independientes se agrupan para alcanzar objetivos comunes compra conjunta, comercialización, capacitación, acceso a financiamiento que resultaría inalcanzables de manera individual.

**Capital de trabajo:** Es la diferencia entre el activo y el pasivo corriente de una empresa

**Ciclo de conversión de efectivo:** Es el número de días que transcurren entre el desembolso de efectivo para al compra de mercaderia y la recuperación de ese efectivo mediante cobro a los clientes.

**DAFO / FODA:** Se considera una herramienta de planificación estratégica que organiza los factores internos y externos que condicionan el desempeño de una organización.

**Descriptivo (tipo de investigación):** Es el diseño de investigación orientado a caracterizar las propiedades dimensiones, o perfiles de un fenómeno sin manipular deliberadamente las variables de estudio.

**Formalización contable:** El grado en que una unidad productiva lleva registros sistemáticos y verificables de sus ingresos, costos y gastos.

**Investigación aplicada:** Es un tipo de investigación cuya finalidad no se agota en la generación de conocimiento teórico, sino que busca utilizar ese conocimiento para resolver un problema concreto identificado en la realidad.

**MEFE:** Matriz de Evaluación de Factores Externos; herramienta que pondera y califica las oportunidades y amenazas del entorno de una organización.

**MEFI:** Matriz de Evaluación de Factores Internos; herramienta que pondera y califica las fortalezas y debilidades internas de una organización.

**MIPYME:** Acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa; categoría empresarial definida en el Ecuador, entre otros criterios, por el nivel de ventas anuales y el número de trabajadores,

**Pecking order (jerarquía financiera):** Teoría según la cual las empresas prefieren financiar sus operaciones, en orden de prelación, con recursos internos, luego con deuda y, en última instancia, con la emisión de nuevo capital.

**Poder de negociación:** La conocemos como la capacidad relativa de un actor económico en este caso, un gremio de comercianetes para influir en las condiciones de precio, plazo o garantías de una transacción frente a proveedores.

**Razón corriente:** Es un indicador clave de liquidez, que resuta de dividir el activo corriente entre pasivo corriente de una empresa en un momento determiando.

**Resource-Based View (RBV):** Es la teoría de la administración estratégica según la cual la ventaja competitiva sostebible de una organización depende de la posesión de recursos y capacidades valiosos, raros, inimitables y no sustituibles.

## *Apéndice F: Ecuaciones del Modelo de Simulación Financiera*

Este apéndice documenta las ecuaciones con las que se obtuvieron los resultados de la sección de impacto económico estimado del Capítulo IV (Tablas 19 y 20 y Figura 3). Todas las cifras de partida provienen de las Tablas 4 y 5; los parámetros por escenario corresponden a la Tabla 19. El archivo de Excel anexo reproduce estas ecuaciones con fórmulas, de modo que cualquier lector puede modificar un supuesto y observar su efecto en los indicadores.

**Ecuación 1. Ventas.** Ventas proyectadas = ventas 2024 (USD 471.820) × (1 + g), donde g es el crecimiento anual del escenario.

**Ecuación 2. Ingresos netos.** Ingresos netos = ventas × (1 − d), donde d es la proporción de devoluciones y descuentos.

**Ecuación 3. Costo de ventas.** Costo de ventas = ingresos netos × (c − Δc) × (1 − s × δ), donde c = 81,09% es la relación costo de ventas / ingresos netos de 2024, Δc la mejora en puntos, s la proporción de compras canalizada por la asociación y δ el descuento por volumen.

**Ecuación 4. Gastos operativos.** Gastos administrativos = 61.200 × (1 + π) × (1 − r) + costo de las iniciativas + cuota de la asociación; gastos de ventas = 25.990 × (1 + π), donde π es la inflación de gastos y r la reducción por separación de cuentas.

**Ecuación 5. Intereses.** Intereses = 5.240 − D × w × (36% − 15,30%), donde D = USD 61.350 es la deuda financiera de 2024 y w la fracción de deuda cara sustituida por crédito BanEcuador.

**Ecuación 6. Utilidad neta del año 2.** UAI = utilidad bruta − gastos administrativos − gastos de ventas − depreciación (3.920) − intereses + otros (−2.830); participación = 15% × máx(0; UAI); impuesto = 25% × máx(0; UAI − participación); utilidad neta = UAI − participación − impuesto.

**Ecuación 7. Utilidad acumulada en 18 meses.** U18 = 0,25 × (utilidad neta 2024 + utilidad neta año 2) + utilidad neta año 2 - honorario único del contador. El primer término representa los meses 1 a 6, en los que el efecto de las iniciativas se alcanza de forma lineal.

**Ecuación 8. Capital de trabajo al mes 18.** Cuentas por cobrar = ventas × días de cobro ÷ 360; inventario = costo de ventas × días de inventario ÷ 360; cuentas por pagar = costo de ventas × 57,0 ÷ 360.

**Ecuación 9. Caja y deuda.** Caja previa = 18.920 + U18 + 1,5 × 3.920 − Δ cuentas por cobrar − Δ inventario + Δ cuentas por pagar; pago anticipado de deuda = máx(0; mín(caja previa − 18.920; 42.600)); caja final = caja previa − pago; obligaciones bancarias de corto plazo = 42.600 − pago.

**Ecuación 10. Patrimonio y control.** Patrimonio = 93.750 + U18; activo no corriente = 70.600 − 1,5 × 3.920; se verifica que activo total = pasivo total + patrimonio en todos los escenarios.

**Ecuación 11. Indicadores.** Margen neto = utilidad neta año 2 ÷ ventas; razón corriente = activo corriente ÷ pasivo corriente; prueba ácida = (activo corriente − inventario) ÷ pasivo corriente; endeudamiento = pasivo total ÷ activo total; período de cobro = cuentas por cobrar ÷ ventas × 360.

**Ecuación 12. Ahorro por compra conjunta.** Ahorro mensual = (costo de ventas sin asociación ÷ 12) × s × δ; ahorro neto = ahorro mensual − cuota mensual (USD 5 a 8); meses de recuperación = inversión del primer año (USD 1.200) ÷ ahorro neto.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rodríguez Rodríguez Jean Carlos**, con C.C: # 0950794792 autor/a del trabajo de titulación: **ANÁLISIS DAFO DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS MIPYMES DEL SECTOR DE ABARROTES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERÍODO 2021-2024** previo a la obtención del título de **MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, a los 06 del mes de Noviembre del año 2026**

_____

Econ. Jean Rodriguez Rodriguez

C.C: **0950794792**

| REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | | | |
|---|---|---|---|
| **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN** | | | |
| **TÍTULO Y SUBTÍTULO:** | **ANÁLISIS DAFO DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS MIPYMES DEL SECTOR DE ABARROTES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERÍODO 2021-2024** | | |
| **AUTOR(ES)** (apellidos/nombres): | Econ. Jean Carlos Rodríguez Rodríguez | | |
| **REVISOR(ES)/TUTOR(ES)** (apellidos/nombres): | Econ. y Soc. José Manuel Saiz Álvarez, PhD | | |
| **INSTITUCIÓN:** | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | | |
| **UNIDAD/FACULTAD:** | Subsistema de Posgrado | | |
| **MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:** | Maestría en Finanzas y Economía Empresarial | | |
| **GRADO OBTENIDO:** | Magister en Finanzas y Economía Empresarial | | |
| **FECHA DE PUBLICACIÓN:** | 06-11-2026 | **No. DE PÁGINAS:** | 134 |
| **ÁREAS TEMÁTICAS:** | Administración financiera | | |
| **PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:** | *GESTION FINANCIERA MIPYMES, ABARROTES GUAYAQUIL* | | |


**RESUMEN/ABSTRACT** (150-250 palabras):

El objetivo general es analizar la incidencia del nivel de formalización y asociatividad de la gestión financiera en el desempeño financiero de estas unidades económicas, a partir de un diagnóstico DAFO sustentado en indicadores financieros, con el fin de proponer estrategias financieras, incluida una estrategia de asociatividad empresarial, que contribuyan a su sostenibilidad y competitividad. Se empleó una metodología mixta con enfoque cuantitativo-cualitativo, alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal, de tipo aplicada.


| | | |
|---|---|---|
| **ADJUNTO PDF:** | ☒ SI | ☐ NO |
| **CONTACTO CON AUTOR/ES:** | **Teléfono:** 0981350920 | E-mail: jrodriguez@corporalgym.net |
| **CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:** | **Nombre:** Econ. Ma. Teresa Alcívar Avilés, Ph.D. | |
| | **Teléfono:** 0990898747 | |
| | **E-mail:** maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec | |

| SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA | |
|---|---|
| **Nº. DE REGISTRO (en base a datos):** | |
| **Nº. DE CLASIFICACIÓN:** | |
| **DIRECCIÓN URL (tesis en la web):** | |