



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD COMO FUENTE DE
VENTAJA COMPETITIVA EN EL COMERCIAL SU ECONOMÍA
DEL CANTÓN VALENCIA PROVINCIA DE LOS RÍOS**

Proyecto de titulación presentado previo a la obtención del título de
Licenciadas en Administración de Empresas

Autoras:

López Landivar Leonela Lisbeth
Pichucho Chicaiza Katherine Yusleidy

Tutor:

Dr. Fabián Xavier Martínez Ortiz, PhD

LA MANÁ - ECUADOR

MARZO 2026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

López Landivar Leonela Lisbeth con cédula de ciudadanía No. 1317300349, Pichucho Chicaiza Katherine Yusleidy con cédula de ciudadanía No. 0504050741, declaramos ser autoras del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA EN EL COMERCIAL SU ECONOMÍA DEL CANTÓN VALENCIA PROVINCIA DE LOS RÍOS”**, siendo el Dr. Fabián Xavier Martínez Ortiz, PhD, Tutor del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, es de mi exclusiva responsabilidad.

La Maná, marzo del 2026



López Landivar Leonela Lisbeth
C.I: 1317300349

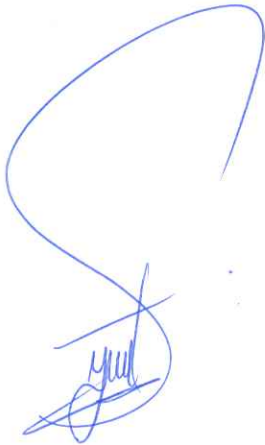


Pichucho Chicaiza Katherine Yusleidy
C.I: 0504050741

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA EN EL COMERCIAL SU ECONOMÍA DEL CANTÓN VALENCIA PROVINCIA DE LOS RÍOS”, de López Landívar Leonela Lisbeth y Pichucho Chicaiza Katherine Yusleidy, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas, técnicas, traducciones y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'S' shape followed by a smaller, more complex signature.

La Maná, marzo del 2026

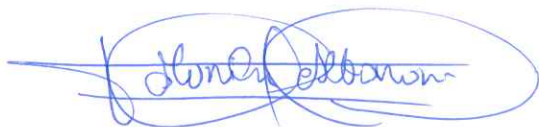
Dr. Martínez Ortiz Fabián Xavier, PhD
C.I: 1600508855
TUTOR

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná, carrera de Administración de Empresas, por cuanto, las postulantes López Landivar Leonela Lisbeth y Pichucho Chicaiza Katherine Yusleidy, con el título de Proyectos de Investigación: **“ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA EN EL COMERCIAL SU ECONOMÍA DEL CANTÓN VALENCIA PROVINCIA DE LOS RÍOS”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de sustentación del proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

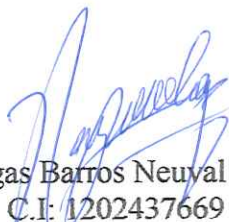
La Maná, marzo 2026



Dra. Albarasin Reinoso Marilyn Vanessa, PhD
C.I: 1719715375
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Ing. Nauta Padilla Luis Daniel, MBA
C.I: 0503481236
LECTOR 2 (MIEMBRO)



Ing. Villegas Barros Neuyal José M.Sc
C.I: 1202437669
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi por la sólida formación académica y el respaldo institucional brindado durante este proceso. De manera especial, reconocemos el valioso acompañamiento del Dr. PhD Fabián Martínez, cuya orientación constante, compromiso, paciencia y aportes fueron fundamentales para el cumplimiento de los objetivos planteados y la culminación exitosa del presente trabajo.

Leonela y Katherine

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo y a mis hijos, quienes son mi mayor inspiración y el motor que me impulsa a superarme cada día. Gracias por su amor, paciencia y comprensión durante este proceso, por acompañarme en los momentos difíciles y celebrar conmigo cada logro.

Leonela

Dedico este logro con todo mi amor a mis hijas Sheyla y Geovanna, quienes son mi mayor inspiración y la razón a cada esfuerzo realizado. A mi mamita Blanca Chicaiza que, aunque ya no esté físicamente conmigo, vive en mi corazón y en cada paso que doy. A mi familia por su apoyo incondicional, este logro no es solo mío, sino de todos ustedes.

Katherine



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

TITULO: “ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA EN EL COMERCIAL SU ECONOMÍA DEL CANTÓN VALENCIA PROVINCIA DE LOS RÍOS”.

Autoras:

**López Landivar Leonela Lisbeth
Pichucho Chicaiza Katherine Yusleidy**

RESUMEN

El presente proyecto de investigación examinó cómo la incorporación de estrategias de sostenibilidad se configuró como un mecanismo emergente de diferenciación competitiva en el sector minorista local del cantón Valencia. La literatura reciente había señalado que muchas microempresas comerciales operaron bajo esquemas administrativos empíricos que limitaron la integración sistemática de prácticas ambientales, sociales y económicas dentro de su estrategia competitiva. En ese contexto, el estudio buscó reducir el vacío de conocimiento sobre la forma en que la sostenibilidad empresarial incidió en el posicionamiento de pequeños establecimientos comerciales. El objetivo principal consistió en analizar la incidencia de las estrategias sostenibles en la construcción de ventaja competitiva en el Comercial Su Economía durante el período 2025–2026. Para cumplir este propósito, la investigación adoptó un enfoque mixto con diseño descriptivo y trabajo de campo. La recolección de datos incluyó encuestas estructuradas con escala Likert aplicadas a 237 clientes recurrentes y a ocho colaboradores del establecimiento, además de entrevistas semiestructuradas dirigidas a la gerencia y observación directa de procesos operativos. Los datos cuantitativos se procesaron mediante análisis descriptivo de frecuencias, mientras la información cualitativa se interpretó a través de triangulación analítica. Los resultados mostraron que el 74% de los clientes percibieron positivamente el uso eficiente de materiales, mientras que el 78% valoró el trato respetuoso del personal y el 72% consideró adecuados los precios en relación con la calidad del servicio. Asimismo, el 76% manifestó satisfacción con la atención recibida, evidenciando una relación directa entre prácticas sostenibles y percepción de valor. A nivel interno, el 87% de los colaboradores indicó condiciones laborales adecuadas y el 75% destacó una buena organización interna del trabajo. Estos resultados evidencian que las prácticas sostenibles influyen significativamente en la calidad del servicio, la responsabilidad social y la fidelización del cliente.

Palabras clave: Desarrollo sostenible, ventaja competitiva, gestión empresarial, estrategias de desarrollo.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

THEME: “SUSTAINABILITY STRATEGIES AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN COMERCIAL SU ECONOMIA, VALENCIA, LOS RIOS”.

Authors:

**López Landivar Leonela Lisbeth
Pichucho Chicaiza Katherine Yusleidy**

ABSTRACT

This research project examined how the incorporation of sustainability strategies emerged as a mechanism for competitive differentiation in the local retail sector of the Valencia canton. Recent literature had indicated that many micro-enterprises operated under empirical administrative schemes that limited the systematic integration of environmental, social, and economic practices within their competitive strategy. In this context, the study sought to address the knowledge gap regarding how corporate sustainability influenced the positioning of small commercial establishments. The main objective was to analyze the impact of sustainable strategies on building a competitive advantage at Comercial Su Economía during the period 2025–2026. To achieve this, the research adopted a mixed-methods approach with a descriptive design and fieldwork. Data collection included structured Likert-scale surveys administered to 237 regular customers and eight employees of the establishment, as well as semi-structured interviews with management and direct observation of operational processes. Quantitative data were processed using descriptive frequency analysis, while qualitative information was interpreted through analytical triangulation. The results showed that 74% of customers positively perceived the efficient use of materials, while 78% valued the respectful treatment by staff, and 72% considered the prices appropriate in relation to the quality of service. Furthermore, 76% expressed satisfaction with the service received, demonstrating a direct relationship between sustainable practices and perceived value. Internally, 87% of employees indicated adequate working conditions, and 75% highlighted good internal work organization. These results demonstrate that sustainable practices significantly influence service quality, social responsibility, and customer loyalty.

Keywords: Sustainable development, competitive advantage, business management, development strategies.

ÍNDICE

PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR.....	iii
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE.....	ix
INDICE DE TABLAS.....	xiv
INDICE DE FIGURAS	xvi
INDICE DE ANEXOS	xvii
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	4
5. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	4
5.1. Formulación del problema.....	6
6.1. Objetivo General.....	7
6.2. Objetivos específicos.....	7
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACION A LOS OBJETIVOS	8
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	9
8.1. Antecedentes Investigativos	9
8.2. Categorías de investigación.....	11
8.3. Marco teórico.....	11

8.3.1. Gestión de la sostenibilidad en el contexto empresarial.....	11
8.3.1.1. Estrategia empresarial.....	11
8.3.1.2. Sostenibilidad empresarial.....	12
8.3.1.3. Dimensiones de la sostenibilidad	12
8.3.1.3.1. Dimensión económica	12
8.3.1.3.2. Dimensión social	13
8.3.1.3.3. Dimensión ambiental.....	13
8.3.1.4. Modelo de Triple Bottom Line (TBL).....	14
8.3.2. Ventaja competitiva y percepción del mercado.....	15
8.3.2.1. Ventajas competitivas.....	15
8.3.2.2. Fuentes de ventaja competitiva	16
8.3.2.3. Relación entre sostenibilidad y ventaja competitiva	16
8.3.4. Indicadores de ventaja competitiva	17
8.3.5. Gestión estratégica en la empresa comercial.....	18
8.3.5.1. La empresa comercial.....	18
8.3.5.2. Innovación sostenible en procesos operativos.....	19
8.3.6. Limitaciones para la sostenibilidad	20
8.3.7. Realidad local y sectorial.....	20
8.3.7.1. Perspectiva comparativa.....	20
8.3.7.2. Contexto comercial.....	21
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS	22
10. METODOLOGÍA.....	24
10.1. Enfoque de investigación	24
10.2. Tipos de Investigación.....	24
10.2.1. Investigación descriptiva	24
10.2.2. Investigación de campo	24

10.2.3. Investigación bibliográfica	24
10.3. Métodos de Investigación.....	25
10.3.1. Metodo deductivo	25
10.3.2. Método inductivo.....	25
10.3.3. Método analítico-sintético.....	25
10.4. Técnicas de investigación.....	25
10.4.1. La entrevista	25
10.4.2. La encuesta	25
10.4.3. Observación.....	26
10.5. Instrumentos de investigación	26
10.5.1. Cuestionario.....	26
10.6. Población y muestra	26
10.6.1. Población de estudio.....	26
10.6.2. Muestra.....	27
10.7. Operacionalización de las variables	28
10.8. Análisis y procesamiento de datos	28
11. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS	30
11.1. Ventajas competitivas del Comercial “Su Economía”, y los factores organizacionales, operativos y de servicios.....	30
11.2. Caracterizacion de las practicas de sostenibilidad del Comercial “Su Economía”	30
11.3. Fortalecimiento de gestion organizacional en el Comercial “Su Economía”	30
11.4. Analisis de la encuesta aplicada a empleados del Comercial “Su Economía”	31
11.5. Encuesta aplicada a clientes recurrentes del Comercial “Su Economía”	41
11.6. Análisis de la entrevista realizada a la Sra. Gerente del Comercial “Su Economía”	50
11.7. Conclusiones y recomendaciones de las encuestas y entrevista.....	53
11.7.1. Conclusiones.....	53

11.7.2. Recomendaciones	54
11.8. Desarrollo de la propuesta	55
11.8.1. Introducción.....	55
11.8.2. Justificación.....	56
1. Vulnerabilidad estructural ante los desafíos operativos detectados	56
2. Oportunidades de bajo costo con alto retorno estratégico	56
3. Alineación con el entorno regulatorio y tendencias del mercado local	56
11.8.3. Objetivos de la propuesta	57
11.8.3.1. Objetivo General	57
11.8.3.2. Objetivos Específicos	57
11.8.4. Postura teórica de la propuesta	58
11.8.5. Diagnóstico situacional	58
11.8.5.1. Matriz de brechas por dimensión TBL	59
11.8.5.2. Fortalezas subutilizadas del Comercial “Su Economía”	60
11.8.6. Objetivo 1: Programa de eco-eficiencia operativa	61
11.8.6.1 Fundamento diagnóstico.....	61
11.8.6.2 Estrategia de eco-eficiencia energética e hídrica.....	62
11.8.6.3. Sistema de gestión de residuos	62
11.8.6.4. Comunicación de prácticas ambientales como ventaja competitiva	63
11.8.6.5. Indicadores de desempeño ambiental	63
11.8.7. Objetivo 2: Programa de responsabilidad social visible.....	63
11.8.7.1. Fundamento diagnóstico.....	63
11.8.7.2. Sistema de comunicación interna estructurada.....	64
11.8.7.3. Programa de reconocimiento y motivación del personal	64
11.8.7.4. Protocolo estandarizado de atención al cliente.....	64
11.8.7.5. Programa de vinculación comunitaria	65

11.8.7.6. Indicadores de impacto social	65
11.8.8. Objetivo 3: Estandarización de procesos y eficiencia operativa	65
11.8.8.1. Fundamento diagnóstico.....	65
11.8.8.2. Matriz de responsabilidades y roles.....	66
11.8.8.3. Proyección de resultados financieros	67
11.8.8.5. Indicadores de desempeño económico	68
11.8.9. Sistema de medición y monitoreo TBL.....	68
11.8.9.1. Ciclo de mejora continua PDCA adaptado al TBL	69
11.8.10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN INTEGRADO	69
11.8.11. Conclusiones y Recomendaciones	71
11.8.11.1. Conclusiones.....	71
11.8.11.2. Recomendaciones	73
12. IMPACTOS DE LA INVESTIGACIÓN	74
12.1. Impacto Social	74
12.2. Impacto Ambiental	74
12.3. Impacto Económico.....	74
12.4. Impacto Tecnico	74
13. VALORACION ECONOMICA-PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DEL PROYECTO	75
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
14.1. Conclusiones.....	76
14.2. Recomendaciones	77
15. BIBLIOGRAFÍA.....	78
16. ANEXOS	82

INDICE DE TABLAS

No.	Pág.
1	Beneficiarios del proyecto 4
2	Actividades y sistema de tareas 8
3	Población del Comercial Su Economía 27
4	Operacionalización de variables 28
5	Cumplimiento de prácticas ambientales 31
6	Condiciones adecuadas al personal 32
7	Comunicación interna efectiva 33
8	Utilización eficiente de materiales de trabajo..... 34
9	Prácticas para reducir costos 35
10	Organización interna de trabajo..... 36
11	Procesos internos 37
12	Servicio brindado de calidad 38
13	Atención sólida y un estándar adecuado 39
14	Satisfacción de los clientes en la atención..... 40
15	Buenas prácticas ambientales 41
16	Trato respetuoso del personal 42
17	Responsabilidad a la comunidad 43
18	Precios justos en relación con el mercado 44
19	Calidad de los productos 45
20	Procesos de atención eficientes 46
21	Calidad de atención 47
22	Variedad de productos para la compra 48
23	Cumplimiento de expectativas como cliente 49
24	Matriz de análisis cualitativo de la entrevista según TBL..... 52
25	Vínculo entre objetivos de la investigación y objetivos de la propuesta..... 57
26	Matriz de diagnóstico de brechas operativas y financieras por dimensión TBL..... 59
27	Fortalezas subutilizadas y su vinculación con los objetivos de la propuesta 60
28	Acciones de eco-eficiencia con proyección de retorno de inversión..... 62
29	Indicadores de desempeño ambiental 63
30	Programa de reconocimiento y motivación del personal..... 64

31	Indicadores de impacto social.....	65
32	Matriz de responsabilidades y roles por proceso crítico.....	66
33	Proyección de resultados financieros – Año 1 del Plan TBL.....	67
34	Indicadores de desempeño económico	68
35	Tablero de control integral de indicadores TBL.....	68
36	Plan de implementación integrado por fases – 12 meses	70
37	Presupuesto para la elaboración del proyecto.....	75

INDICE DE FIGURAS

No.		Pág.
1	Categorías Fundamentales.....	11
2	Relación entre las dimensiones según TBL.....	15
3	Cumplimiento de prácticas ambientales.....	31
4	Condiciones adecuadas al personal.....	32
5	Comunicación interna efectiva.....	33
6	Utilización eficiente de materiales de trabajo.....	34
7	Prácticas para reducir costos.....	35
8	Organización interna de trabajo.....	36
9	Procesos internos.....	37
10	Servicio brindado de calidad.....	38
11	Atención sólida y un estándar adecuado.....	39
12	Satisfacción de los clientes en la atención.....	40
13	Buenas prácticas ambientales.....	41
14	Trato respetuoso del personal.....	42
15	Responsabilidad a la comunidad.....	43
16	Precios justos en relación con el mercado.....	44
17	Calidad de los productos.....	45
18	Procesos de atención eficientes.....	46
19	Calidad de atención.....	47
20	Variedad de productos para la compra.....	48
21	Cumplimiento de expectativas como cliente.....	49

INDICE DE ANEXOS

No.	Pág.
1. Hoja de Vida del Tutor del Proyecto	82
2. Hoja de Vida Investigador 1	83
3. Hoja de Vida Investigador 2	84
4. Arbol de problemas	85
5. Validacion de los instrumentos	86
6. Entrevista dirigida a la gerente	90
7. Cuestionario de encuestas a empleados.....	91
8. Cuestionario de encuestas a clientes.....	92
9. Evidencias fotograficas de la investigacion.....	93
10. Solicitud de informacion	94
11. Carta de aceptacion.....	95
12. Certificado de veracidad de informacion.....	96
13. Certificado del Abstract.....	97
14. Certificado de similitud	98

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Estrategias de Sostenibilidad como fuente de Ventaja Competitiva en el Comercial Su Economía del cantón Valencia provincia de Los Ríos.

Fecha de inicio:	Octubre de 2025
Fecha de finalización:	Marzo de 2026
Lugar de ejecución:	Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, Zona 3, Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná
Facultad que auspicia:	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Carrera que auspicia:	Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas
Equipo de trabajo:	
Tutor:	Dr. Martínez Ortiz Fabián Xavier, PhD.
Investigadoras:	López Landivar Leonela Lisbeth Pichucho Chicaiza Katherine Yusleidy
Área de Conocimiento:	Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho, (SNIESE, 2020)
Línea de investigación:	Administración y Economía para el desarrollo sostenible de organizaciones y sociedad
Sub líneas de investigación de la Carrera:	Estrategias administrativas, productividad y emprendimiento
Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Ecuador No Se Detiene 2025 – 2029:	La investigación se alinea a fomentar el crecimiento económico sostenible. Se vincula específicamente con el Objetivo 1 sobre dinamización productiva y el Objetivo 4 referido a sostenibilidad ambiental. El estudio potencia la competitividad del sector comercial mediante prácticas responsables que fortalecen el tejido empresarial (SENESCYT, 2025).

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La investigación analiza la implementación de estrategias de sostenibilidad como un motor determinante para la obtención de ventajas competitivas en el sector comercial. Durante el proceso, se ha comprobado que la adopción de prácticas verdes no solo responde a una ética ambiental, sino que funciona como una herramienta estratégica que eleva la satisfacción del cliente y fortalece la lealtad hacia la marca. Según Awan et al. (2022), “las señales de consumo sostenible y las prácticas eco-amigables influyen positivamente en el comportamiento del consumidor, incrementando su disposición a pagar un precio premium por servicios que demuestran responsabilidad social”.

El estudio también explora cómo el marketing verde integra las preocupaciones ecológicas en el núcleo de las estrategias de mercado. Esta integración facilita una diferenciación clara frente a la competencia y optimiza la eficiencia operativa al atraer a un segmento de consumidores cada vez más consciente de la sostenibilidad, lo cual impacta directamente en la rentabilidad y la imagen corporativa. En este sentido, Barney y Harrison (2023) sostuvieron que “la teoría de los stakeholders y la visión basada en recursos permiten que las empresas capitalizan estas iniciativas para construir una superioridad estratégica difícil de replicar”.

Asimismo, el trabajo evalúa el impacto de la cadena de suministro verde. Se determina que la colaboración ambiental con proveedores y la optimización de la logística sostenible reducen costos y mejoran el posicionamiento de marca. Li y Huang (2024) confirmaron que “la gestión de la cadena de suministro verde actúa como mediadora en el desempeño financiero, especialmente en establecimientos comerciales donde la eficiencia operativa es crítica”. Finalmente, se evidencia que la innovación sostenible en procesos y productos permite que las organizaciones se adapten con mayor agilidad a las exigencias del mercado actual. Como señala (Saunila et al., 2022), “la sostenibilidad, impulsada por la innovación y la digitalización, configura una ventaja competitiva resiliente que garantiza la supervivencia empresarial en entornos económicos volátiles”.

En base a lo expuesto, resulta pertinente realizar un estudio que permitan evaluar las estrategias de sostenibilidad aplicadas en el Comercial “Su Economía” del cantón Valencia, con el propósito de identificar su influencia en la generación de ventajas competitivas, contribuyendo así a mejorar la gestión empresarial, fortalecer la economía local y promover prácticas comerciales sostenibles.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La ejecución de la presente investigación se fundamentó en la necesidad crítica de transformar la gestión empírica del sector minorista local en un modelo de decisiones estratégicas basadas en la sostenibilidad. Se identificó que, en un entorno donde la volatilidad económica compromete la supervivencia de más del 30% de los negocios antes de su tercer año de vida, la adopción de prácticas responsables dejó de ser un factor opcional para convertirse en un imperativo de resiliencia y permanencia.

Desde una perspectiva técnica e investigativa, el estudio permitió validar la relación directa entre las dimensiones del modelo Triple Bottom Line (económica, social y ambiental) y la construcción de una ventaja competitiva difícil de replicar por competidores tradicionales. La sistematización de la información recolectada facilitó la identificación de ineficiencias operativas que, al ser abordadas bajo un enfoque de eco-eficiencia, proyectaron no solo un ahorro significativo en costos, sino también una optimización en los tiempos de respuesta hacia el cliente.

En cuanto a la relevancia social y humana, la investigación priorizó el bienestar del capital humano y la satisfacción ética del consumidor. Se constató que la implementación de condiciones laborales dignas y protocolos de trato respetuoso fortalecieron el tejido interno de la organización, elevando el compromiso de los colaboradores y proyectando una imagen de confianza hacia la comunidad del cantón Valencia. Al humanizar la relación comercial, el proyecto buscó que el establecimiento no fuera percibido solo como un lugar de intercambio transaccional, sino como un agente de bienestar territorial que refleja los valores y aspiraciones de sus clientes.

Finalmente, la utilidad práctica de este trabajo residió en proporcionar una hoja de ruta estructurada que convirtió acciones aisladas y empíricas en diferenciadores estratégicos visibles. El estudio aportó herramientas de gestión que permitieron a la administración capitalizar fortalezas subutilizadas, como el servicio de transporte y el trato personalizado, integrándolas en una propuesta de valor coherente que respondió con eficacia a las crecientes demandas de un mercado consciente y responsable.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios del presente proyecto de investigación son aquellas personas, instituciones o entidades que se verán favorecidas, directa o indirectamente, con los resultados derivados de la implementación de estrategias de sostenibilidad en el Comercial “Su Economía”, ubicado en el cantón Valencia, provincia de Los Ríos.

Tabla 1. *Beneficiarios del proyecto*

BENEFICIARIOS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Directos	Gerente Propietario del Comercial Su Economía	1
	Empleados	8
Indirectos	Clientes frecuentes	619

Fuente: Base de datos Comercia Su Economía.

Elaborado por: Las Autoras

5. PROBLEMA DE INVESTIGACION

El escenario empresarial internacional experimentó transformaciones profundas que obligaron a la gerencia moderna a abandonar los métodos tradicionales de administración. Durante la última década, las organizaciones de clase mundial adoptaron nuevos planes y políticas con el objetivo de difundir dinámicas alineadas a los desafíos del siglo XXI. El análisis global determinó que los sistemas económicos coherentes con la sostenibilidad buscaron, de manera proactiva, un progreso que impactara positivamente en el tejido social y ambiental. López-Pérez et al. (2022) demostraron que “la sostenibilidad dejó de ser una acción periférica para convertirse en una fuente estratégica de diferenciación y eficiencia operativa”.

Las empresas que lideraron los mercados globales integraron la responsabilidad socioambiental como un pilar fundamental de su propuesta de valor. Este cambio de paradigma permitió que la gestión administrativa evolucionara hacia un modelo donde la rentabilidad dependió directamente de la capacidad de la firma para regenerar recursos. Barney y Harrison (2023) sostuvieron que “la visión basada en recursos (RBV) permitió a las empresas capitalizar estas iniciativas sostenibles para construir una superioridad estratégica difícil de replicar por competidores tradicionales”. En este contexto, la competitividad mundial se redefinió: ya no solo se midió por la cuota de mercado, sino por la resiliencia y el compromiso ético frente a los desafíos climáticos y sociales.

En el Ecuador, la gestión empresarial enfrentó un entorno volátil donde la maximización de beneficios económicos resultó insuficiente para garantizar la permanencia institucional. El estudio de la dinámica nacional reveló que las organizaciones enfrentaron presiones aceleradas para crear valor a través de un crecimiento sostenible. Pese a estas necesidades, las estadísticas del país reflejaron una realidad preocupante: aproximadamente el 32% de los negocios cesaron sus operaciones antes de cumplir tres años de vida. (Martínez-Falcó et al., 2023) explicaron que “la falta de alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el sector retail ecuatoriano limitó la capacidad de las empresas para generar ventajas competitivas duraderas”.

A nivel regional, la provincia de Los Ríos presentó un panorama donde las micro y pequeñas empresas lucharon por incorporar estrategias de sostenibilidad debido a la escasez de conocimiento técnico y recursos financieros limitados. La investigación evidenció que la baja adopción de prácticas responsables redujo la competitividad de las unidades económicas locales frente a mercados que ya empezaron a valorar la sostenibilidad como un factor diferenciador. (Flores-Cevallos et al., 2022) destacaron que “esta carencia de cultura organizacional orientada al desarrollo sostenible impidió que las empresas mejoraran su reputación corporativa y respondieran eficazmente a las normativas ambientales nacionales, estancando el crecimiento económico de la provincia”.

En el Comercial “Su Economía”, ubicado en el cantón Valencia, se identificó una implementación deficiente de estrategias de sostenibilidad en sus dimensiones ambiental, social y económica. La administración del establecimiento operó bajo procesos empíricos que ignoraron la integración de prácticas responsables, lo cual generó ineficiencias críticas en el uso de recursos y una ausencia total de diferenciación competitiva. El equipo investigador constató que los responsables del negocio no dispusieron de información sistematizada que les permitiera identificar oportunidades de mejora u optimización de costos a través de la sostenibilidad.

Esta situación problemática afectó la percepción de los clientes en Valencia, quienes mostraron una valoración creciente por la responsabilidad social y ambiental de los comercios locales. Al no adoptar estrategias sostenibles, el Comercial “Su Economía” limitó su capacidad de adaptación a los cambios del entorno y perdió oportunidades para establecer alianzas estratégicas o acceder a incentivos públicos. (Saunila et al., 2022) subrayaron que “la sostenibilidad, cuando se vincula a la innovación de procesos, configura una ventaja competitiva resiliente”. Sin embargo, la ausencia de un plan estructurado en el comercio

analizado derivó en un estancamiento operativo que puso en riesgo su posicionamiento en el mercado local, haciendo imperativa la transición hacia un modelo de gestión más responsable y rentable.

5.1. Formulación del problema

¿Cómo influyen las estrategias de sostenibilidad ambiental, social y económica en la ventaja competitiva del Comercial “Su Economía” del cantón Valencia?

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

Analizar cómo las ventajas competitivas de Comercial “Su Economía” fundamentaron la formulación de estrategias de sostenibilidad, mediante un enfoque de gestión técnica orientado al fortalecimiento de su posicionamiento estratégico en el mercado del cantón Valencia.

6.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las ventajas competitivas presentes en Comercial “Su Economía”, considerando factores organizacionales, operativos y de servicio que caracterizan su desempeño en el mercado.
- Caracterizar las prácticas de sostenibilidad ambiental, social y económica presentes en las operaciones de Comercial “Su Economía”, considerando la percepción de clientes recurrentes y actores internos.
- Diseñar estrategias de sostenibilidad fundamentadas en las ventajas competitivas identificadas, orientadas a fortalecer la gestión organizacional y el posicionamiento estratégico de Comercial “Su Economía”.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACION A LOS OBJETIVOS

Tabla 2. Actividades y sistemas en relación a los objetivos

Objetivos	Actividades	Resultados de las actividades	Medios de verificación
Diagnosticar las ventajas competitivas presentes en Comercial "Su Economía", considerando factores organizacionales, operativos y de servicio que caracterizan su desempeño en el mercado.	Revisión bibliográfica sobre competitividad empresarial. Aplicación de encuestas a clientes y entrevistas a la administración. Observación de procesos operativos	Identificación de las principales ventajas competitivas del establecimiento.	Encuestas aplicadas. Guía de entrevista. Registros de observación.
Caracterizar las prácticas de sostenibilidad ambiental, social y económica presentes en las operaciones de Comercial "Su Economía", considerando la percepción de clientes recurrentes y actores internos	Revisión teórica sobre sostenibilidad empresarial. Aplicación de encuestas a clientes y colaboradores. Análisis descriptivo de la información recopilada.	Caracterización de las prácticas de sostenibilidad implementadas en el establecimiento.	Cuestionarios aplicados. Base de datos de encuestas.
Diseñar estrategias de sostenibilidad fundamentadas en las ventajas competitivas identificadas, orientadas a fortalecer la gestión organizacional y el posicionamiento estratégico de Comercial "Su Economía"	Integración de resultados del diagnóstico y caracterización. Formulación de estrategias de sostenibilidad.	Propuesta de estrategias de sostenibilidad orientadas al fortalecimiento del posicionamiento estratégico del comercial	Documento de propuesta. Matriz de estrategias.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las Autoras

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1. Antecedentes Investigativos

De los principales estudios que aportaron al desarrollo de la presente investigación se hizo referencia a los siguientes criterios:

Proyecto 1. Impacto de la aplicación de estrategias de sostenibilidad en el contexto empresarial ecuatoriano.

Según (Barreno Sánchez et al., 2025) en su artículo titulado “Impacto de la Aplicación de Estrategias de Sostenibilidad en el Contexto Empresarial Ecuatoriano” tuvo como objetivo principal analizar el impacto de la aplicación de estrategias de sostenibilidad en el contexto empresarial ecuatoriano. En este estudio para dar cumplimiento al objetivo establecido, se plantea una metodología bajo un enfoque cualitativo basado en el método documental. Los resultados del estudio determinan que, las empresas que implementaron prácticas sostenibles experimentaron un incremento en su productividad y competitividad en el mercado nacional e internacional. En conclusión, el autor menciona que las estrategias de sostenibilidad aplicadas a las empresas contribuyen a la mejora de las condiciones sociales, promueve el bienestar de la comunidad y fomenta la generación de empleo. En este sentido es importante el estudio de este trabajo investigativo el cual tuvo un aporte bibliográfico esencial para comprender como funciona la aplicación de estrategias en las empresas para mejorar los procesos internos y externos de las empresas.

Proyecto 2. Estrategias competitivas y sostenibilidad económica de las microempresas de confección de prendas de vestir, ciudad de Jipijapa.

Por otro lado (Alvarez y Baque, 2025) con su tesis titulada “Estrategias competitivas y sostenibilidad económica de las microempresas de confección de prendas de vestir, ciudad de Jipijapa”, plantea como objetivo general analizar la incidencia de las estrategias competitivas en la sostenibilidad económica de las microempresas de confección de prendas de vestir de la ciudad de Jipijapa, sustentados en los objetivos específicos identificar las estrategias competitivas que utilizan las microempresas de confección de prendas de vestir de la ciudad de Jipijapa, determinando las fortalezas y debilidades, lo cual mostro que se busca comprender mejor su posicionamiento frente a la competencia y los factores que contribuyen a su éxito o limitan su crecimiento, esto permite formular recomendaciones estratégicas que potencien su competitividad y sostenibilidad económica.

Esta investigación utiliza un enfoque mixto, empleando encuestas y observación directa a los propietarios de las microempresas. Los resultados evidencian que la estructura laboral reducida y las limitaciones financieras limitan su capacidad de expansión y especialización, lo que afecta la eficiencia y el crecimiento a largo plazo. Además, se sugiere establecer alianzas estratégicas con proveedores y fortalecer la presencia en línea mediante plataformas digitales, como estrategias clave para atraer más clientes y garantizar la sostenibilidad económica de estas microempresas. Esta investigación resultó esencial para la realización del proyecto de investigación, ya que presenta resultados claros sobre la aplicación de estrategias, además los resultados presentan recomendaciones claves a tomar en cuenta, las cuales sirvieron de base para el análisis de resultados de la investigación.

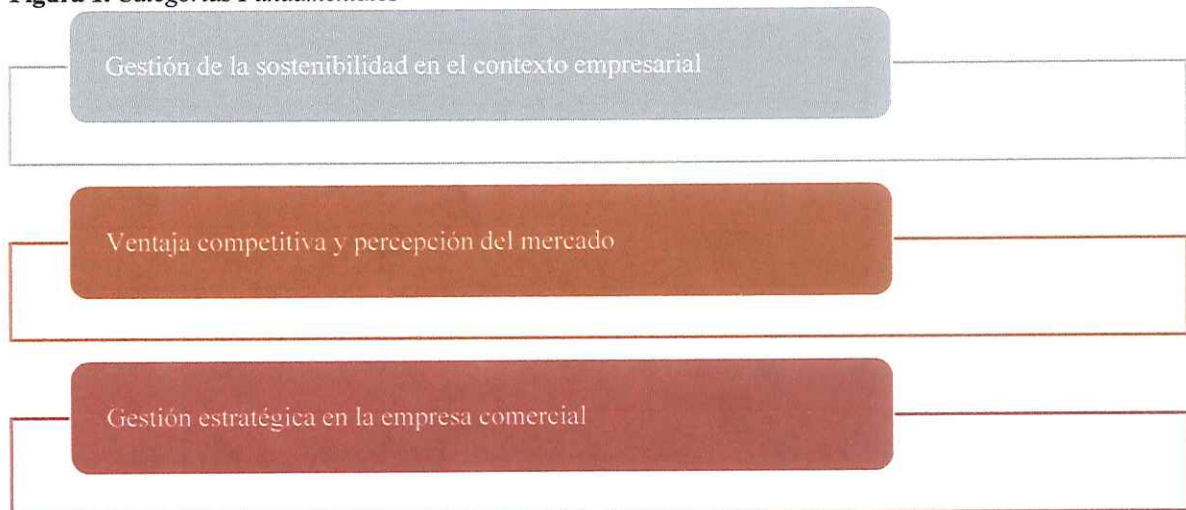
Proyecto 3. Estrategias de competencia para el crecimiento y sustentabilidad de las ferreterías en la ciudadela la Garzota – Guayaquil

Por otro lado, Las Autoras (Rivera Chilán, 2024) en su tesis titulada: “Estrategias de competencia para el crecimiento y sustentabilidad de las ferreterías en la ciudadela la Garzota – Guayaquil”, esta investigación tuvo como objetivo analizar las diferentes estrategias competitivas en los micro emprendimientos de ferreterías para mejorar su desarrollo y sustentabilidad en el mercado. Las Autoras indican que, al implementar estrategias competitivas en un negocio, se podrá obtener una sustentabilidad, en el cual incide en ellos además en los dueños de estos pequeños micro emprendimientos, debido a que abarcará una serie de toma de decisiones basadas en el ambiente financiero, económico y social. Utilizando un método mixto, con el fin de conocer a fondo los micro emprendimientos de ferreterías de la ciudadela la Garzota, para saber que estrategias competitivas permitirán que estos negocios sean sustentables y como podrán ser aplicadas, todo esto, por medio de la identificación de los objetivos y las variables dependientes e independientes.

Para lograr que los establecimientos del sector comercial sean capaces de desarrollarse se deberán identificar estrategias e implementarlas correctamente, ya que hoy en día, estos negocios han evolucionado y permanece en constante competencia en el mercado, por ello es esencial que estas empresas conozcan con mayor profundidad que estrategias son las más adecuadas para que puedan desarrollarse con éxito y ser sostenibles y competitivas por muchos años.

8.2. Categorías de investigación

Figura 1. *Categorías Fundamentales*



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Las Autoras

8.3. Marco teórico

8.3.1. Gestión de la sostenibilidad en el contexto empresarial

8.3.1.1. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial para (Phuong, 2024)

Es una herramienta fundamental que guía el futuro de una empresa, identificando oportunidades y riesgos para alcanzar sus objetivos en áreas como productos, marketing y finanzas. Impulsa el desempeño y la alineación del equipo directivo, facilita negociaciones, alianzas e innovación, y ayuda a gestionar recursos humanos y construir una imagen de marca sólida.

“Una estrategia debe tener una cadena de valor adaptada, implica sacrificios, mantener continuidad y lograr un buen desempeño. La estrategia debe entenderse desde la perspectiva del modelo de negocio, donde las interdependencias entre actividades son clave para desarrollar ventajas competitivas” (Lanzolla y Markides, 2021).

La estrategia empresarial integra capacidades internas con condiciones externas para asegurar la competitividad y el éxito sostenido de la organización.

8.3.1.2. Sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad empresarial Pazienza et al. (2022) se refiere a

La capacidad de una empresa para operar de manera que satisfaga las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, integrando dimensiones ambientales, sociales y económicas. Este concepto busca equilibrar el desempeño financiero con la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente, promoviendo prácticas que generen valor a largo plazo para la empresa y la sociedad.

“La sostenibilidad corporativa implica una cultura organizacional con visión y valores orientados a la perseverancia, resiliencia, moderación, desarrollo geosocial y compartir recursos, lo que fomenta el compromiso emocional de los miembros hacia objetivos sostenibles” (Kantabutra y Ketprapakorn, 2020).

La sostenibilidad empresarial es un enfoque integral que busca armonizar resultados económicos con impactos sociales y ambientales positivos para asegurar un desarrollo sostenible a largo plazo.

8.3.1.3. Dimensiones de la sostenibilidad

8.3.1.3.1. Dimensión económica

La dimensión económica de la sostenibilidad para (Lizcano-Prada et al., 2025)

Se centra en la capacidad de los sistemas económicos para funcionar y desarrollarse de manera estable y duradera, asegurando el crecimiento económico sin comprometer los recursos para futuras generaciones. Esta dimensión incluye aspectos como la competitividad, el acceso a mercados, la generación de valor financiero y la creación de empleo, que son esenciales para el desarrollo sostenible.

Andersson et al. (2022) proponen que “la rentabilidad moderna nace de la eco-eficiencia, donde la reducción del consumo de materiales correlaciona directamente con la resiliencia financiera y la reducción de riesgos de mercado”.

La dimensión económica es fundamental para sostener el bienestar a largo plazo mediante prácticas que equilibran crecimiento económico con responsabilidad social y ambiental

8.3.1.3.2. Dimensión social

La dimensión social de la sostenibilidad aborda aspectos fundamentales para el bienestar humano y la cohesión social dentro del desarrollo sostenible (Ly y Cope, 2023)

Tres conceptos clave en esta dimensión son: (1) Equidad, que incluye el reconocimiento de identidades injustamente valoradas, la redistribución económica para corregir injusticias y la participación pública sustantiva; (2) Seguridad, entendida como el derecho a estar protegido frente a riesgos físicos y sociales, incluyendo medidas de adaptación para prevenir daños futuros; y (3) Cohesión social e inclusión, que promueven la interacción social, el sentido de comunidad y la calidad de vida, fortaleciendo la resiliencia social ante cambios y riesgos como el cambio climático.

Ballet et al. (2025) señalan que “el impacto social corporativo debe enfocarse en el bienestar subjetivo y la equidad dentro de la cadena de suministro, superando la filantropía cosmética por un compromiso real con los derechos humanos”.

Lo social en la empresa es el tejido de legitimidad que se construye al priorizar la dignidad humana y el desarrollo comunitario, reconociendo que el capital humano es el único activo capaz de sostener la innovación a largo plazo

8.3.1.3.3. Dimensión ambiental

“La dimensión ambiental de la sostenibilidad se centra en la reflexión sobre las condiciones y consecuencias de las actividades humanas en el medio ambiente, incluyendo aspectos éticos como la responsabilidad intergeneracional y global” (Vogt y Weber, 2019).

Esta dimensión para (Catlin et al., 2021)

Implica la conservación de recursos naturales, la reducción de riesgos ambientales y el equilibrio entre el desarrollo humano y el cuidado del entorno. Además, se destaca que los consumidores perciben esta dimensión como relacionada con consideraciones cognitivas, a largo plazo y globales, diferenciándola de la dimensión social.

La dimensión ambiental constituye el marco de realidad física de la empresa; es el compromiso innegociable de operar dentro de los márgenes biológicos de la Tierra, asumiendo la custodia activa del entorno natural.

8.3.1.4. Modelo de Triple Bottom Line (TBL)

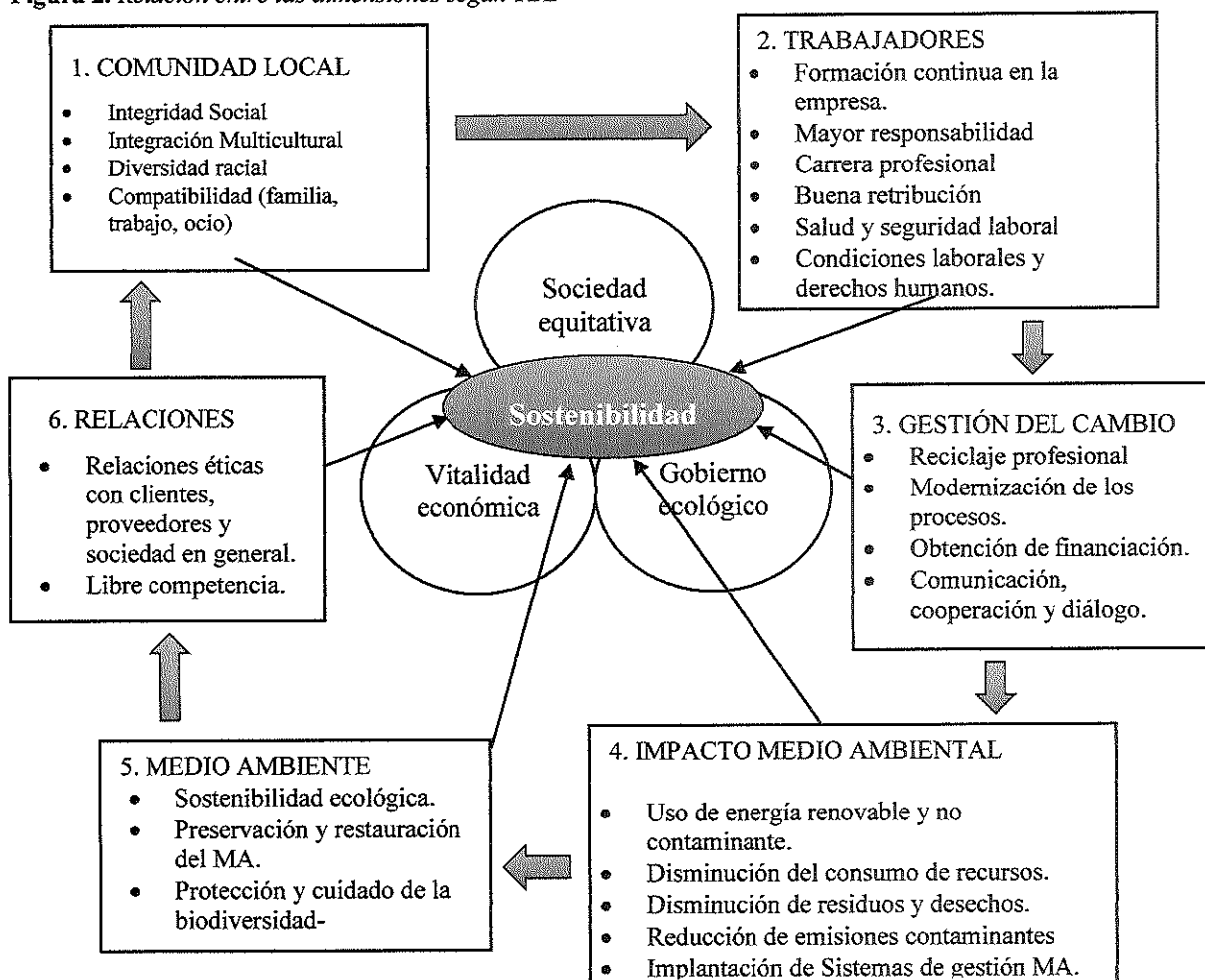
El modelo de Triple Bottom Line (TBL) de acuerdo con (Nica et al., 2025)

Es un enfoque que mide el éxito de una organización considerando tres dimensiones: económica, social y ambiental, más allá del desempeño financiero tradicional. Este modelo busca integrar la responsabilidad social y ambiental en la gestión empresarial para promover prácticas sostenibles que generen valor a largo plazo.

“En la práctica, el TBL se utiliza para evaluar el impacto económico, social y ambiental de inversiones o proyectos, fomentando la innovación y resiliencia organizacional frente a desafíos globales” (Nogueira et al., 2025).

El Triple Bottom Line es la brújula del desempeño integral que obliga a la gerencia a rendir cuentas ante el planeta y la sociedad con la misma rigurosidad técnica con la que presenta sus estados financieros.

Figura 2. Relación entre las dimensiones según TBL



Fuente: Elaboración propia, tomada de (López-Pérez et al., 2022)

8.3.2. Ventaja competitiva y percepción del mercado

8.3.2.1. Ventajas competitivas

“Las ventajas competitivas son características o atributos que permiten a una empresa superar a sus competidores al ofrecer mayor valor a los clientes, ya sea mediante precios más bajos o beneficios adicionales que justifican precios iguales o superiores” (Amason y Ward, 2020).

Estas ventajas para (Farida y Setiawan, 2022)

Pueden surgir de la superioridad en desempeño, innovación, posicionamiento en el mercado y eficiencia en costos, y son fundamentales para sostener el éxito y la rentabilidad a largo plazo de una organización. Michael Porter destaca que la ventaja competitiva se basa en actividades específicas dentro de la cadena de valor de la empresa

La sostenibilidad es el nuevo estándar de posicionamiento estratégico: no es un "extra" de responsabilidad social, sino el núcleo de una marca que sobrevive porque su existencia es útil y deseable para la sociedad en la que opera.

8.3.4. Indicadores de ventaja competitiva

- **Preferencia del cliente**

Escobar de la Cuadra y Bustillo (2025) explican que “la preferencia del cliente es el grado en que los consumidores eligen una marca por encima de otras debido a su percepción de valor, calidad y confianza, esta preferencia se construye mediante experiencias positivas, satisfacción constante y diferenciación efectiva”.

Las Autoras Zavala Martínez et al. (2023) destacan que “una alta preferencia implica relaciones duraderas, posicionamiento sólido y mayor probabilidad de recompra; mencionan también que la preferencia es un indicador crítico en mercados competitivos, ya que refleja la efectividad de la propuesta de valor de la empresa”.

- **Incremento de ventas**

El incremento de ventas “es un indicador fundamental del desempeño competitivo, ya que refleja la aceptación del producto en el mercado y la efectividad de las estrategias comerciales” (Nugra-Betancourth et al., 2023).

El incremento en ventas, refleja de manera general un aumento sostenido en ventas, lo cual demuestra una propuesta de valor exitosa, una gestión de marketing adecuada y una atención eficiente al cliente. Por su parte Ruth et al., (2020) afirma que “el crecimiento de ventas muestra la capacidad de la empresa para captar nuevos clientes, aumentar participación en el mercado y retener consumidores”.

- **Posicionamiento**

El posicionamiento para (Amason y Ward, 2020)

Es el lugar que una marca ocupa en la mente del consumidor, resultado de percepciones, experiencias y estrategias de comunicación; el posicionamiento efectivo se basa en atributos diferenciados que permiten a la empresa destacarse en mercados saturados. Este indicador es clave para ganar preferencia y competitividad, ya que influye directamente en decisiones de compra, y este posicionamiento debe ser claro, consistente y creíble.

Perez, (2021) indica que

El posicionamiento se nutre de la identidad de la marca, sus valores, personalidad y atributos diferenciales. Una marca bien posicionada logra reconocimiento, confianza y preferencia en el mercado, señala además que el posicionamiento debe gestionarse estratégicamente para mantener coherencia, relevancia y competitividad, por lo cual este indicador influye directamente en el valor de marca y en el desempeño comercial.

- **Fidelización de clientes**

Osorio Atehortúa et al., (2022) define la fidelización como “el compromiso del consumidor hacia una marca, que se mantiene frente a opciones alternativas; se construye a partir de experiencias positivas y satisfacción acumulada, la fidelidad es un indicador clave del desempeño competitivo porque garantiza compras repetidas y estabilidad empresarial”.

- **Eficiencia operacional**

La eficiencia operacional para (Bravo y Loor, 2024)

Refleja la capacidad de la empresa para utilizar recursos de manera óptima, reduciendo costos y mejorando productividad, este indicador se relaciona con procesos eficientes, tiempos reducidos y calidad controlada, de esta manera es importante conocer que la eficiencia impacta en la competitividad porque permite ofrecer mejores precios y mayor calidad.

Macías y Zirufó, (2022) señalan que “la eficiencia operacional es una herramienta estratégica que permite realizar actividades clave de manera más eficiente que los competidores”.

8.3.5. Gestión estratégica en la empresa comercial

8.3.5.1. La empresa comercial

Una empresa comercial para (Babukh, 2025)

Es una organización dedicada principalmente a la realización de actividades de compra y venta de bienes o servicios con el objetivo de obtener beneficios económicos. Estas actividades comerciales incluyen un conjunto complejo de operaciones que abarcan aspectos organizativos, económicos, gerenciales y legales, y su éxito depende en gran

medida de la interacción con el entorno externo, como mercados, clientes, proveedores y reguladores.

“Estas organizaciones funcionan hoy como orquestadoras de ecosistemas digitales, donde su valor no reside en la propiedad de activos, sino en la capacidad de conectar oferta y demanda con una fricción mínima y una transparencia máxima” (Slangen et al.).

La empresa comercial moderna es un organismo de intermediación consciente; un puente que transforma el flujo de bienes en un flujo de valores, donde la eficiencia operativa debe coexistir con la integridad ética para garantizar su relevancia en el mercado.

8.3.5.2. Innovación sostenible en procesos operativos

La innovación sostenible en procesos operativos Zubar y Revenko (2025) se refiere a

La implementación de nuevas prácticas, tecnologías y modelos de negocio que integran objetivos económicos, ambientales y sociales para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de las operaciones. Esta innovación busca optimizar el uso de recursos, reducir impactos ambientales negativos y fortalecer la competitividad empresarial mediante estrategias como la economía circular, digitalización, automatización y adopción de tecnologías verdes.

“La innovación operativa debe enfocarse en la desmaterialización y la circularidad, rediseñando los procesos para que el residuo se convierta en un insumo de valor antes de salir de la fábrica” (Bhatia, 2021).

La innovación sostenible optimiza el rendimiento ambiental y operativo, favoreciendo la rentabilidad económica. La integración de metodologías ágiles, tecnologías digitales y capacidades internas de eco-innovación consolidan la sostenibilidad como eje estratégico para fortalecer la competitividad institucional.

8.3.6. Limitaciones para la sostenibilidad

Para (Setyaningsih et al., 2024)

Las barreras y desafíos para la sostenibilidad son múltiples y complejos, afectando tanto a pequeñas y medianas empresas como a grandes corporaciones. Entre las principales barreras internas se encuentran la falta de recursos financieros, el alto costo inicial para implementar medidas sostenibles, la carencia de conocimientos y competencias, así como la falta de motivación y alineación cultural dentro de las organizaciones.

De acuerdo con (Martine, 2025)

La falta de marcos regulatorios globales coherentes como una barrera que genera desventajas competitivas para las empresas que deciden ser pioneras en responsabilidad. En un contexto más amplio, desafíos globales como el consumismo excesivo y políticas negacionistas sobre el cambio climático complican aún más los esfuerzos hacia un desarrollo sostenible.

Las limitaciones actuales no son tecnológicas, sino mentales y sistémicas; representan la inercia de una estructura económica que aún premia el agotamiento de recursos sobre la regeneración, dificultando el camino a quienes buscan la coherencia ética.

8.3.7. Realidad local y sectorial

8.3.7.1. Perspectiva comparativa

“La realidad local actúa como un ecosistema donde las pequeñas y medianas empresas comerciales (PYMES) no solo compiten por precio, sino que validan su existencia a través de la cohesión social y la adaptación a las normativas territoriales específicas” (Bilbao-Ubillos et al., 2024).

En un sentido complementario, (Barney y Harrison, 2023) argumentan que “la realidad sectorial impone lógicas institucionales que obligan a las empresas de un mismo rubro a adoptar comportamientos similares; sin embargo, aquellas organizaciones que logran interpretar las carencias del entorno como oportunidades de innovación son las que alcanzan un desempeño superior”.

La realidad local y sectorial no debe entenderse como una limitación geográfica, sino como el laboratorio de validación de la estrategia; es el escenario donde la teoría se encuentra con la cultura, la infraestructura y la idiosincrasia de una comunidad, exigiendo que la empresa abandone las fórmulas genéricas para transformarse en un actor con pertinencia territorial.

8.3.7.2. Contexto comercial

El contexto del comercio en el cantón Valencia y la provincia de Los Ríos se caracteriza por una diversidad de actividades productivas y comerciales, con un enfoque importante en la transformación mecánica y comercialización de productos como la madera y los productos cárnicos. En Valencia, “predominan establecimientos pequeños dedicados a la transformación de madera, con un volumen de compra y venta relativamente bajo en comparación con otros cantones cercanos, lo que refleja una economía local modesta pero activa” (Osorio y López, 2018).

Considerando el sector minorista de productos cárnicos, los comerciantes enfrentan desafíos socioeconómicos que afectan su crecimiento económico y cultural, destacando la necesidad de mejorar las cadenas de suministro para evitar intermediarios que reduzcan sus ganancias. Además, “en el ámbito agrícola, especialmente en cultivos como el cacao, se promueven estrategias asociativas para mejorar la comercialización, eliminar intermediarios y acceder a nuevos mercados, lo que evidencia un esfuerzo por fortalecer la competitividad sectorial” (Macías y Estefanía, 2021).

Un entorno de gobernanza relacional donde la legitimidad de la empresa ya no depende únicamente de la utilidad del producto, sino de su capacidad para operar como un agente de bienestar territorial. En este espacio, cada transacción funciona como un voto de confianza del consumidor, obligando a la organización a transformar su cadena de suministro en un flujo transparente de valores, donde la rentabilidad económica es el resultado natural de la utilidad social y la custodia ambiental

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

¿Cuáles son las ventajas competitivas que caracterizan el desempeño organizacional y comercial de Comercial “Su Economía” en el mercado local del cantón Valencia?

El diagnóstico realizado evidenció que Comercial “Su Economía” cuenta con ventajas competitivas relacionadas en varios aspectos:

- En el trato respetuoso del personal, el 78% de los clientes encuestados manifestó una percepción positiva (**Tabla 16**).
- En cuanto a la calidad del servicio brindado, el 72% considero que es adecuada (**Tabla 12**).
- La satisfacción de los clientes con la atención recibida alcanzo el 76%, y el 75% indico que sus expectativas como cliente se cumplen (**Tabla 14 y Tabla 23**).
- A nivel operativo, el 75% de los colaboradores destaco una buena organización interna del trabajo, y el 70% considero que los procesos internos son eficientes (**Tabla 10 y 11**). Sin embargo, estas fortalezas operativas se gestionaron de forma empírica y sin sistematización estratégica, lo que limitó su visibilidad como diferenciadores competitivos frente a otros establecimientos del mercado local.

¿Cómo se caracterizan las prácticas de sostenibilidad ambiental, social y económica presentes en las operaciones de Comercial “Su Economía”?

La investigación identificó que Comercial “Su Economía” desarrolla acciones básicas en las tres dimensiones de la sostenibilidad:

- **Ambiental:** El 74% de los clientes percibió positivamente el uso eficiente de materiales, y el 71% reconoció buenas prácticas ambientales generales (**Tabla 5 y 15**).
- **Social:** El 78% valoro el trato respetuoso del personal, y el 68% considero que el establecimiento muestra responsabilidad en la comunidad (**Tabla 16 y 17**).
- **Económica:** El 72% de los clientes indico que los precios son adecuados en relación con la calidad del servicio, y el 70% destaco buena calidad de los productos (**Tabla 18 y 19**). No obstante, estas prácticas se desarrollan de forma empírica y sin un sistema estructurado de gestión.

¿Qué estrategias de sostenibilidad pueden diseñarse para fortalecer la gestión organizacional y el posicionamiento estratégico de Comercial “Su Economía”?

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas (con percepciones positivas superiores al 70% en aspectos clave como calidad de servicio, trato al cliente y uso eficiente de recursos) y el análisis cualitativo de la entrevista a la gerencia (**Tabla 24**), se identificaron brechas en la estandarización de procesos y la visibilidad de las prácticas sostenibles. En función de estos hallazgos, se diseñaron estrategias basadas en el modelo Triple Bottom Line, orientadas a fortalecer la eco-eficiencia operativa, la responsabilidad social y la eficiencia organizacional, con el objetivo de mejorar la competitividad y el posicionamiento del comercial.

10. METODOLOGÍA

10.1. Enfoque de investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, debido a que se combinaron métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una visión más completa del problema estudiado. Por un lado, se recolectó información numérica a través de encuestas aplicadas a clientes y colaboradores; y por otro, se obtuvo información cualitativa mediante entrevistas y observación directa.

Este enfoque permitió analizar la realidad del Comercial “Su Economía” desde diferentes perspectivas, integrando tanto datos medibles como percepciones y experiencias, lo que facilitó una mejor interpretación de los resultados y una mayor precisión en la propuesta planteada.

10.2. Tipos de Investigación

10.2.1. Investigación descriptiva

El estudio tuvo un alcance descriptivo, ya que se enfocó en detallar y caracterizar las prácticas de sostenibilidad y las percepciones de los clientes y colaboradores dentro del Comercial “Su Economía”. A través de este tipo de investigación se logró identificar cómo se desarrollan las actividades dentro del establecimiento y cómo son valoradas por los actores involucrados.

10.2.2. Investigación de campo

Se trabajó directamente en el lugar donde ocurren los hechos, es decir, en el Comercial “Su Economía”. Esto permitió recolectar información real y directa mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y observación de los procesos operativos, garantizando así mayor confiabilidad en los datos obtenidos.

10.2.3. Investigación bibliográfica

De manera complementaria, se realizó una revisión de fuentes teóricas como libros, artículos científicos y documentos relacionados con sostenibilidad y ventaja competitiva. Esto permitió fundamentar el estudio y relacionar los resultados obtenidos con conocimientos previamente establecidos.

10.3. Métodos de Investigación

10.3.1. Método deductivo

Se partió de conceptos generales sobre sostenibilidad y ventaja competitiva para analizarlos dentro del contexto específico del Comercial “Su Economía”, lo que permitió contrastar la teoría con la realidad del negocio.

10.3.2. Método inductivo

A partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo, se identificaron patrones y comportamientos que permitieron generar conclusiones generales sobre la influencia de las prácticas sostenibles en la percepción de los clientes. En este caso, las respuestas de empleados y clientes permitieron identificar regularidades en la percepción de la sostenibilidad como factor de diferenciación competitiva”.

10.3.3. Método analítico -sintético.

Se analizó cada una de las dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y ambiental) de manera individual, para luego integrarlas y comprender el funcionamiento global del establecimiento. Esto permitió identificar tanto fortalezas como aspectos a mejorar.

10.4. Técnicas de investigación

10.4.1. La entrevista

Se aplicó la técnica de entrevista con el objetivo de obtener información detallada sobre la gestión interna del comercial y las decisiones estratégicas relacionadas con la sostenibilidad.

La entrevista fue dirigida a un total de **9 personas**, distribuidas de la siguiente manera:

- **1 gerente o administrador**, para conocer la visión estratégica del negocio.
- **8 colaboradores**, con el fin de identificar cómo se ejecutan los procesos operativos y el nivel de aplicación de prácticas sostenibles.

10.4.2. La encuesta

La encuesta se utilizó para recopilar información cuantitativa sobre la percepción de los clientes respecto al servicio, precios, atención y prácticas sostenibles del comercial.

Fue aplicada a una muestra de 237 clientes frecuentes, seleccionados de una población total de 619 (**Anexo**) clientes registrados.

Gracias a esta técnica se pudo obtener información estadística que permitió analizar tendencias, niveles de satisfacción y percepción general del servicio.

10.4.3. Observación

La observación directa se utilizó para analizar el comportamiento del personal, la atención al cliente y los procesos operativos dentro del establecimiento.

Esta técnica se aplicó durante la jornada laboral, permitiendo registrar de manera real cómo se desarrollan las actividades diarias. La observación se realizó sobre el funcionamiento general del negocio, incluyendo a los 8 colaboradores y el área de atención al cliente.

10.5. Instrumentos de investigación

10.5.1. Cuestionario

El principal instrumento cuantitativo fue un cuestionario estructurado con escala de Likert, diseñado para medir percepciones sobre la sostenibilidad empresarial desde el enfoque del Triple Bottom Line. El instrumento incluyó 19 ítems: 10 dirigidos a empleados y 9 a clientes. La escala permitió operacionalizar las dimensiones económica, social y ambiental, facilitando la tabulación y el análisis estadístico descriptivo de los resultados.

El cuestionario aplicado fue sometido a un proceso de validación por juicio de expertos, en el que participaron tres profesionales con amplia experiencia en gestión empresarial y sostenibilidad. Dicho procedimiento permitió evaluar la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems en relación con los objetivos del estudio. Posteriormente, se ejecutó una prueba piloto con un grupo reducido de clientes del establecimiento, lo que posibilitó la realización de ajustes menores en la redacción para optimizar la comprensión de las interrogantes. Este proceso de validación técnica garantizó que el instrumento fuera apto para la recolección de datos, asegurando que los ítems midieran de manera efectiva las dimensiones de sostenibilidad propuestas en la investigación.

10.6. Población y muestra

10.6.1. Población de estudio

La población de estudio estuvo conformada por 8 colaboradores del Comercial “Su Economía”, quienes fueron considerados como un censo debido al tamaño reducido del personal. Para los clientes recurrentes se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la

accesibilidad de los participantes durante el período de recolección de datos.

Tabla 3. Población del Comercial Su Economía

Población	Cantidad
Gerente de Comercial Su Economía	1
Empleados	8
Clientes frecuentes	619

Fuente: Base de datos de clientes del comercial “Su Economía”

10.6.2. Muestra

Para la selección de la muestra de clientes se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5 % y una proporción esperada de 0,5. El cálculo arrojó una muestra representativa de 237 clientes, lo que permitió obtener información confiable sobre la percepción de las estrategias de sostenibilidad y su vínculo con la ventaja competitiva del establecimiento.

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * pq}$$

Datos:

N = 619 (población)

Z = 1.96 (95 % de confianza)

p = 0.5

q = 0.5

e = 0.05 (5 % de error)

$$n = \frac{(1.96)^2 * 619 * (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 * (619 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 619 * 0.25}{0.0025 * 618 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{594.04}{2.5054}$$

$$n = 237$$

10.7. Operacionalización de las variables

Tabla 4. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem del cuestionario	Escala
Estrategias de sostenibilidad	Ambiental	Uso eficiente de recursos	Ítems 1–3	Likert
Estrategias de sostenibilidad	Social	Prácticas de responsabilidad social	Ítems 4–6	Likert
Estrategias de sostenibilidad	Económica	Eficiencia operativa	Ítems 7–9	Likert
Ventaja competitiva	Posicionamiento	Preferencia del cliente	Ítems 10–12	Likert
Ventaja competitiva	Fidelización	Intención de recompra	Ítems 13–15	Likert

Elaborado por: Las Autoras

10.8. Análisis y procesamiento de datos

El procesamiento de la información se realizó de manera sistemática y rigurosa con el fin de transformar los datos recolectados en evidencia analítica útil para la toma de decisiones investigativas. En el componente cuantitativo, se depuraron y codificaron los cuestionarios aplicados a 237 clientes y 8 empleados, lo que permitió la construcción de una base de datos organizada para su tratamiento estadístico. Posteriormente, se aplicó estadística descriptiva para el cálculo de frecuencias absolutas, porcentajes y medidas de tendencia central, cuyos hallazgos se presentaron mediante tablas y figuras para facilitar la interpretación de los resultados.

Este procedimiento favoreció la identificación de patrones claros sobre la percepción de la sostenibilidad empresarial, bajo las dimensiones económica, social y ambiental del modelo Triple Bottom Line. Los resultados expusieron tendencias diferenciadas en la valoración de prácticas vinculadas a la reducción de residuos, el trato al cliente y la eficiencia en el uso de recursos, lo cual ofreció una visión objetiva del posicionamiento del Comercial “Su Economía” frente a sus grupos de interés.

En paralelo, el componente cualitativo se fundamentó en el análisis de la entrevista dirigida a la gerencia y en los registros de observación directa efectuados en el punto de venta. La información fue transcrita y organizada por categorías temáticas, permitiendo contrastar el discurso administrativo con las prácticas ejecutadas en el entorno real del negocio. Este proceso permitió determinar coherencias y tensiones existentes en la operación cotidiana, especialmente en aspectos relacionados con la gestión de proveedores y la optimización de recursos.

Finalmente, se llevó a cabo una triangulación metodológica al contrastar los resultados cuantitativos con los hallazgos cualitativos. Esta integración técnica fortaleció la validez interna del estudio y permitió consolidar una interpretación integral sobre la influencia de las estrategias de sostenibilidad en la generación de ventajas competitivas, facilitando a su vez la detección de brechas estratégicas en el contexto específico del Comercial “Su Economía”.

11. ANÁLISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

11.1. Ventajas competitivas del Comercial “Su Economía”, y los factores organizacionales, operativos y de servicio.

El análisis permitió identificar que el Comercial “Su Economía” posee ventajas competitivas principalmente en el servicio al cliente y en su funcionamiento operativo. Los resultados muestran que el 78% de los clientes valora positivamente el trato del personal, el 76% se siente satisfecho con la atención y el 75% indica que se cumplen sus expectativas, evidenciando una clara orientación al cliente. A nivel interno, el 75% de los colaboradores percibe una buena organización del trabajo y el 70% considera que los procesos son eficientes. Sin embargo, estas fortalezas se desarrollan de manera empírica, sin una gestión estratégica formal, lo que limita su consolidación como ventaja competitiva sostenible.

11.2. Caracterización de las prácticas de sostenibilidad del Comercial Su Economía

En relación con la sostenibilidad, se determinó que el comercial aplica prácticas en las dimensiones ambiental, social y económica, aunque de forma no estructurada. En la dimensión ambiental, el 74% de los clientes reconoce el uso eficiente de materiales; en la social, el 78% destaca el trato del personal, aunque existen debilidades en la comunicación interna; y en la económica, el 72% considera adecuados los precios en relación con la calidad. En general, se concluye que existen prácticas sostenibles con percepción positiva, pero carecen de planificación, control e indicadores, lo que limita su consolidación como estrategia empresarial.

11.3. Fortalecimiento de gestión organizacional en el Comercial “Su Economía”

A partir de los resultados obtenidos, se identificaron brechas relacionadas con la falta de planificación estratégica, estandarización de procesos y visibilidad de las prácticas sostenibles. Aunque los indicadores superan el 70% en varios aspectos, estas fortalezas no han sido transformadas en estrategias formales. Además, se evidenció la ausencia de herramientas de gestión e indicadores de desempeño. Como respuesta, se diseñaron estrategias basadas en el modelo Triple Bottom Line, enfocadas en mejorar la eco-eficiencia operativa, fortalecer la responsabilidad social y optimizar la eficiencia económica, con el fin de convertir las prácticas actuales en ventajas competitivas sostenibles.

11.4. Análisis de la encuesta aplicada a Empleados de Comercial “Su Economía” del cantón Valencia

Pregunta 1. La empresa cumple adecuadamente con las prácticas ambientales establecidas.

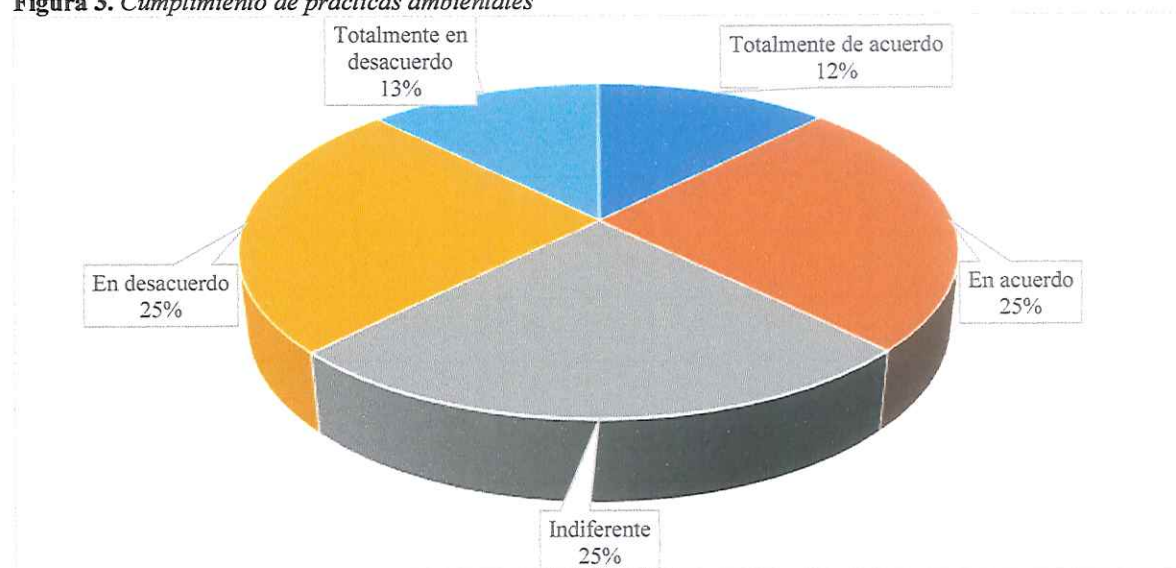
Tabla 5. Cumplimiento de prácticas ambientales

Opciones	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	12,5%
En acuerdo	2	25,0%
Indiferente	2	25,0%
En desacuerdo	2	25,0%
Totalmente en desacuerdo	1	12,5%
Total	8	100,0%

Fuente: Encuesta a empleados de Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Figura 3. Cumplimiento de prácticas ambientales



Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

El personal percibió un desempeño ambiental fragmentado, el 38% manifestó acuerdo, mientras el 38% expresó desacuerdo y un 25% se mantuvo indiferente. Este equilibrio entre valoraciones positivas y negativas evidenció prácticas ambientales poco sistematizadas y aplicación irregular en la operación cotidiana, se observaron acciones aisladas de orden y limpieza, sin protocolos formales ni seguimiento, lo que limitó la consolidación de una cultura ambiental consistente.

Pregunta 2. La empresa promueve condiciones laborales adecuadas para el personal.

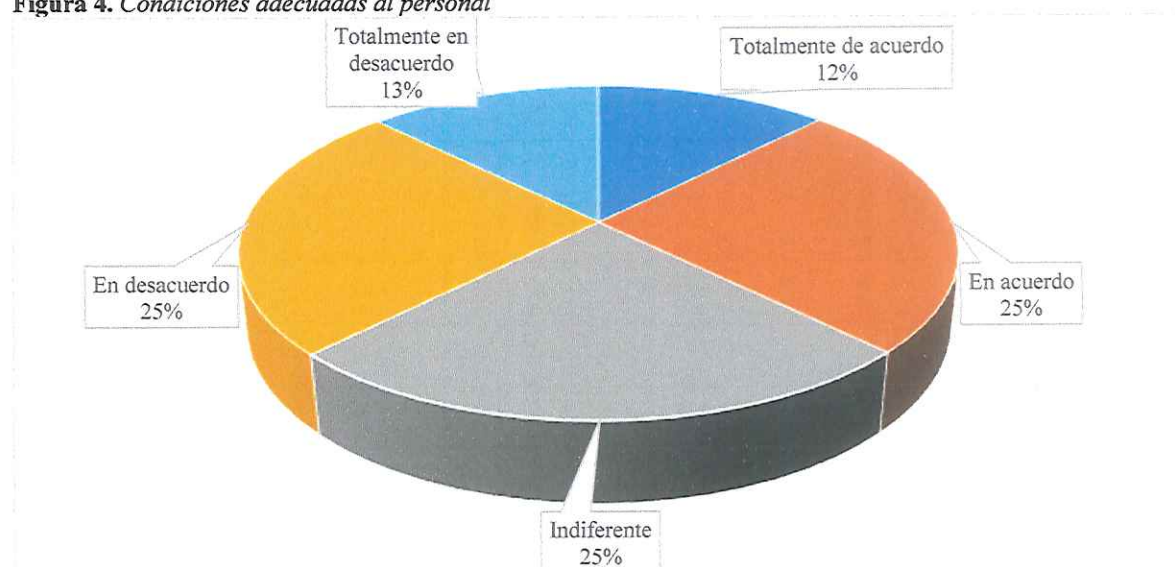
Tabla 6. Condiciones adecuadas al personal

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	12,5%
En acuerdo	2	25,0%
Indiferente	2	25,0%
En desacuerdo	2	25,0%
Totalmente en desacuerdo	1	12,5%
Total	8	100,0%

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Figura 4. Condiciones adecuadas al personal



Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

Las percepciones se distribuyeron de forma simétrica: 38% valoró positivamente las condiciones laborales, 38% las cuestionó y 25% permaneció indiferente. Este patrón reflejó heterogeneidad en las experiencias del personal, asociada a cargas operativas variables y a la ausencia de lineamientos claros de bienestar. Los relatos señalaron avances puntuales en dotación básica, aunque persistieron tensiones por horarios y rotación de tareas.

Pregunta 3. El clima laboral favorece una comunicación interna efectiva dentro del “Comercial Su Economía”.

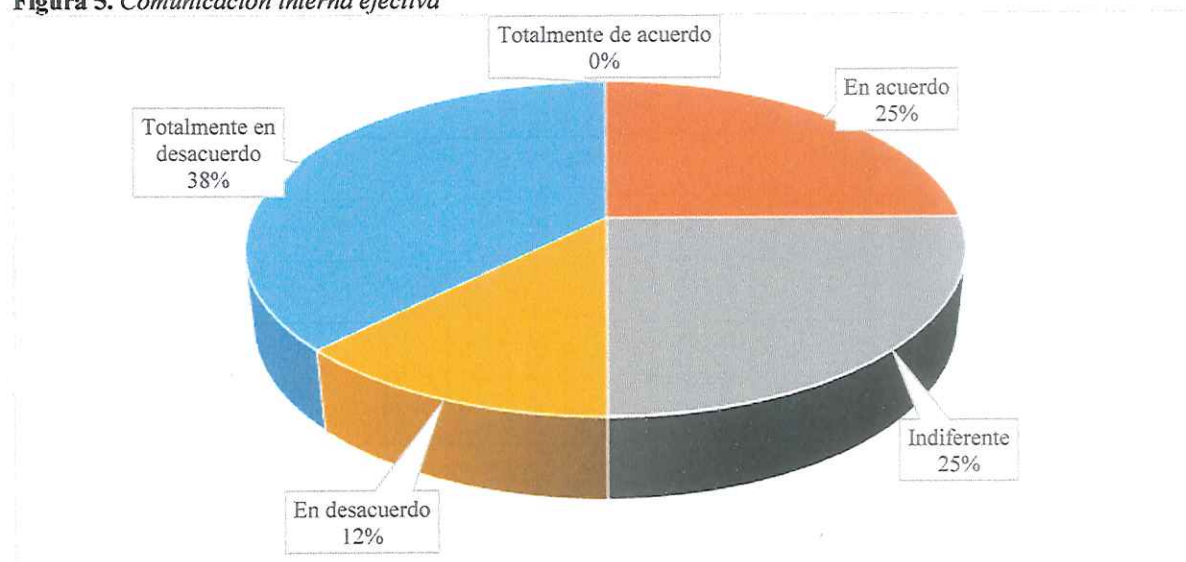
Tabla 7. Comunicación interna efectiva

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,0%
En acuerdo	2	25,0%
Indiferente	2	25,0%
En desacuerdo	1	12,5%
Totalmente en desacuerdo	3	37,5%
Total	8	100,0%

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Figura 5. Comunicación interna efectiva



Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

El 51% expresó desacuerdo o total desacuerdo con la efectividad del clima comunicacional, frente a un 25% de acuerdo. Esta brecha indicó fallas en los canales de coordinación y retroalimentación. En la práctica, el equipo reportó información fragmentada y decisiones poco socializadas, lo que afectó la sincronización de actividades y generó reprocesos. La ausencia de espacios formales de comunicación limitó la cohesión del equipo.

Pregunta 4. La empresa utiliza de manera eficiente los materiales de trabajo

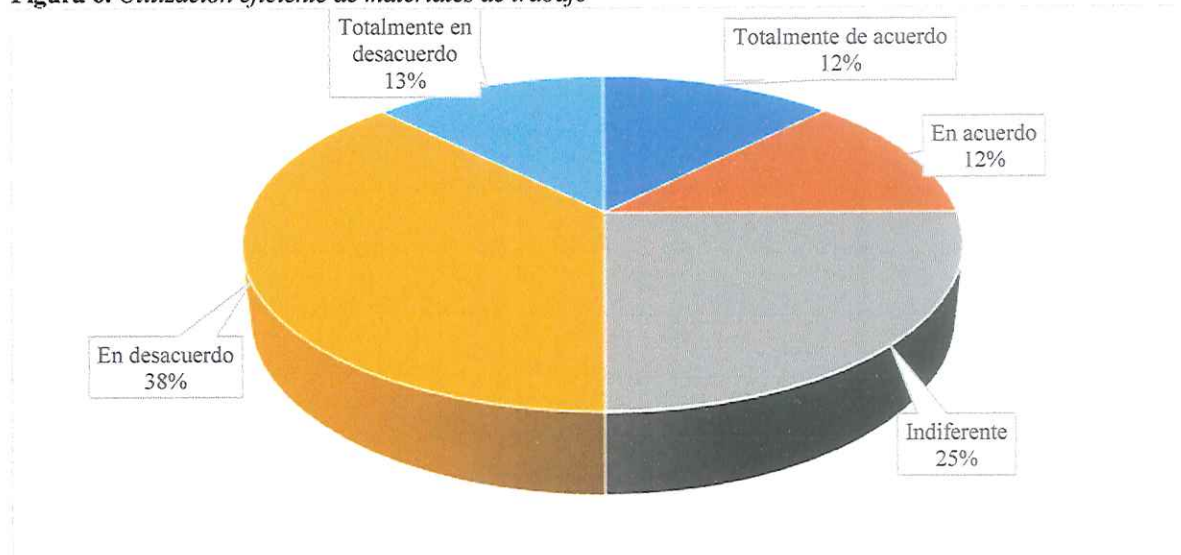
Tabla 8. Utilización eficiente de materiales de trabajo

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	12,5%
En acuerdo	1	12,5%
Indiferente	2	25,0%
En desacuerdo	3	37,5%
Totalmente en desacuerdo	1	12,5%
Total	8	100,0%

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Figura 6. Utilización eficiente de materiales de trabajo



Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

El 51% manifestó desacuerdo con la eficiencia en el uso de materiales, mientras solo el 26% expresó acuerdo. Este resultado evidenció pérdidas operativas asociadas a manejo inadecuado de insumos y control limitado de inventarios. Durante la observación, se identificaron prácticas informales de reposición y almacenamiento que incrementaron el desperdicio y dificultaron la planificación, afectando la productividad diaria.

Pregunta 5. La empresa aplica prácticas para reducir costos internos como energía, materiales o reproceso.

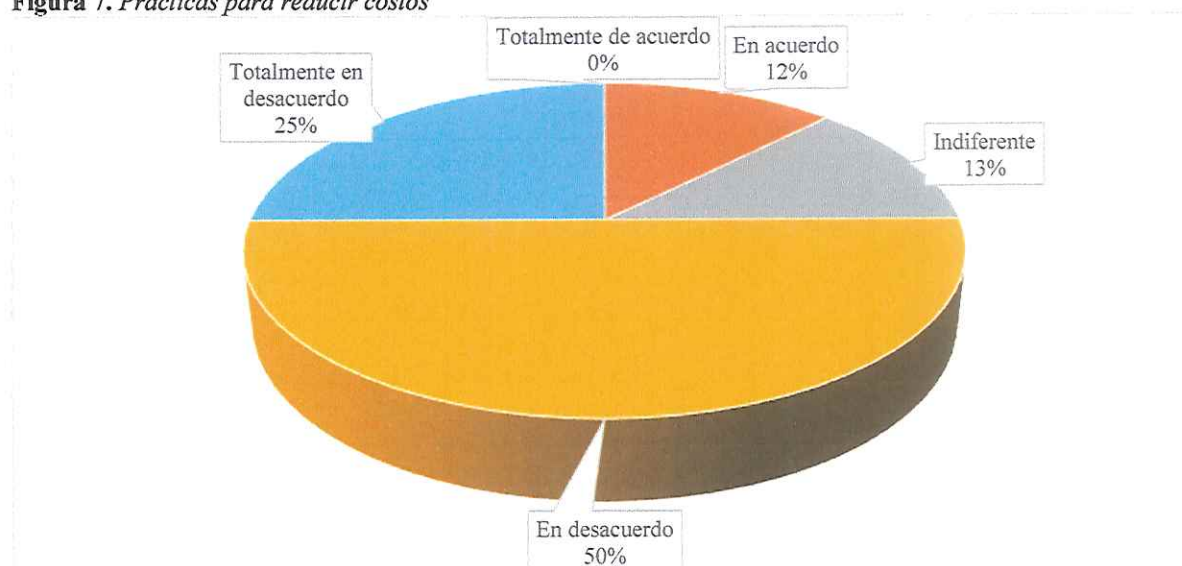
Tabla 9. Prácticas para reducir costos

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,0%
En acuerdo	1	12,5%
Indiferente	1	12,5%
En desacuerdo	4	50,0%
Totalmente en desacuerdo	2	25,0%
Total	8	100,0%

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Figura 7. Prácticas para reducir costos



Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

La mitad del personal (50%) estuvo en desacuerdo y un 25% totalmente en desacuerdo con las prácticas de reducción de costos, frente a un 13% de acuerdo. Estos datos mostraron una gestión de eficiencia energética y de materiales poco estructurada. Cualitativamente, se reportó ausencia de metas de ahorro y de monitoreo de consumos, lo que redujo la conciencia operativa y el control de reprocesos.

Pregunta 6. La organización interna del trabajo facilita el desempeño diario de las actividades

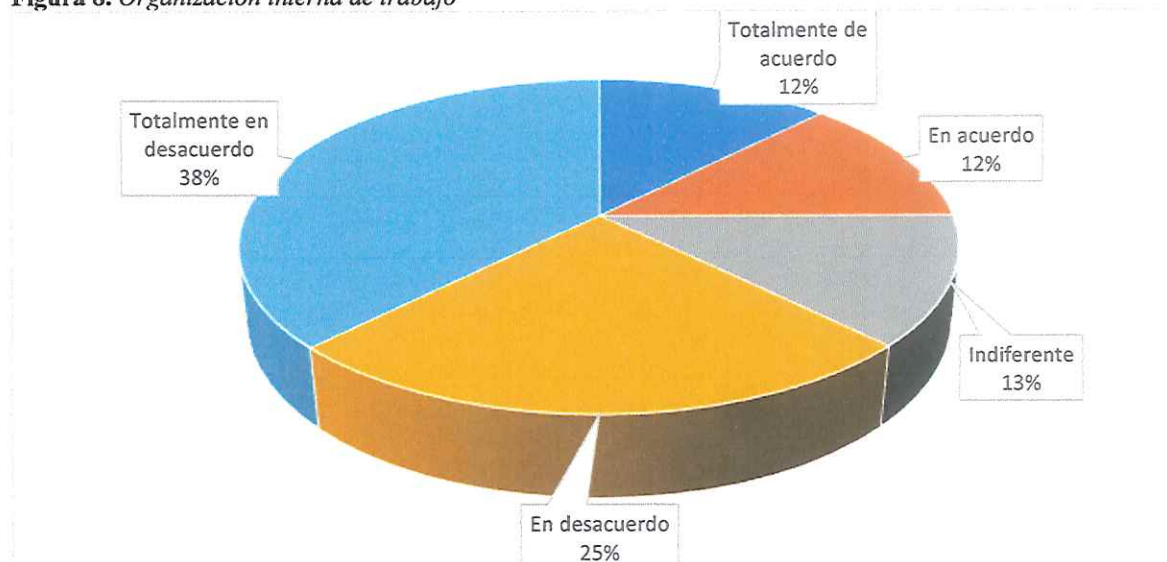
Tabla 10. Organización interna de trabajo

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	12,5%
En acuerdo	1	12,5%
Indiferente	1	12,5%
En desacuerdo	2	25,0%
Totalmente en desacuerdo	3	37,5%
Total	8	100,0%

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Figura 8. Organización interna de trabajo



Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

El 63% expresó desacuerdo o total desacuerdo respecto a la facilitación del desempeño por la organización interna. Este hallazgo indicó desalineación de roles y flujos de trabajo. En la práctica, se observaron solapamientos de funciones y asignaciones reactivas ante picos de demanda, lo que incrementó la carga cognitiva del personal y afectó la continuidad del servicio.

Pregunta 7. Los procesos internos (cobros, reposición, atención) se realizan de manera ágil

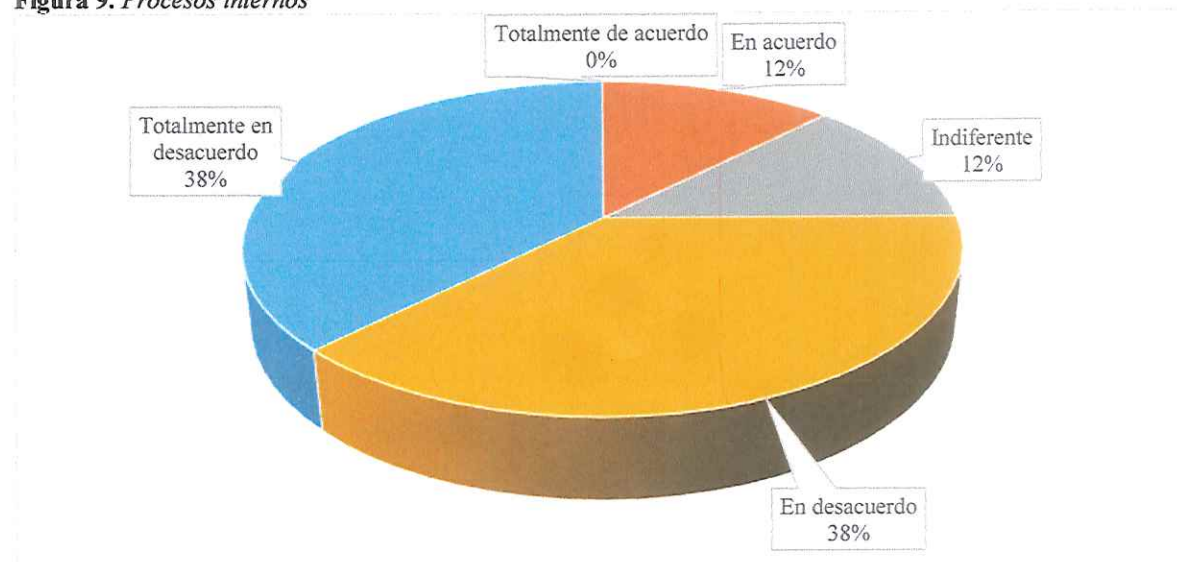
Tabla 11. Procesos internos

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,0%
En acuerdo	1	12,5%
Indiferente	1	12,5%
En desacuerdo	3	37,5%
Totalmente en desacuerdo	3	37,5%
Total	8	100,0%

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Figura 9. Procesos internos



Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

El 76% manifestó desacuerdo o total desacuerdo con la agilidad de cobros, reposición y atención, evidenciando cuellos de botella operativos. Los registros cualitativos señalaron tiempos de espera prolongados y dependencia de procedimientos manuales. La limitada estandarización de procesos afectó la experiencia del cliente y la eficiencia del punto de venta, incrementando el reproceso en horas de alta afluencia.

Pregunta 8. Percibe que el servicio brindado en la empresa es de alta calidad.

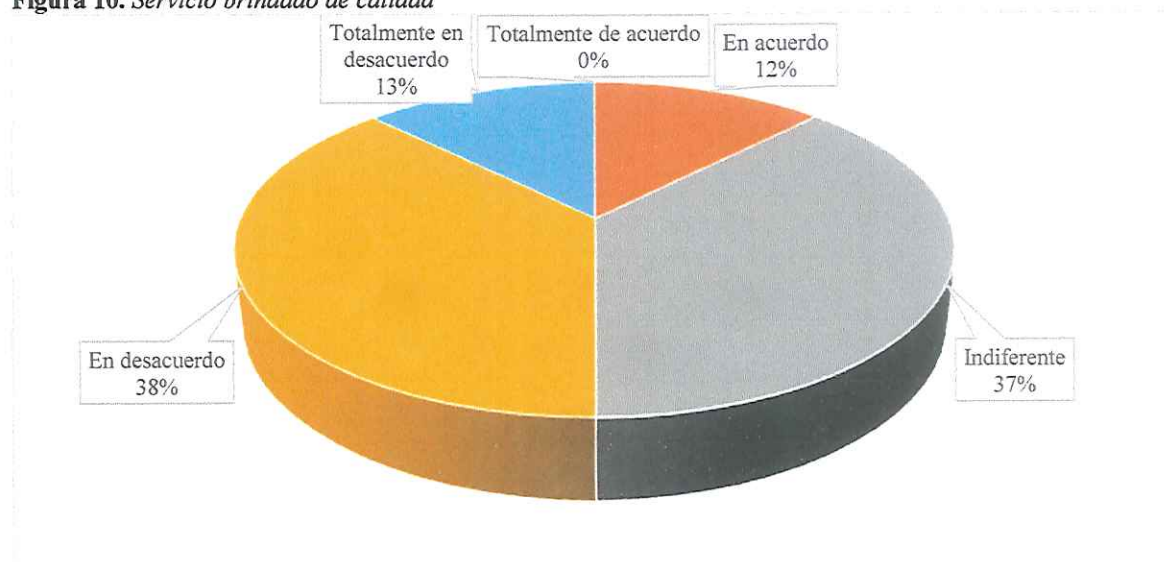
Tabla 12. Servicio brindado de calidad

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,0%
En acuerdo	1	12,5%
Indiferente	3	37,5%
En desacuerdo	3	37,5%
Totalmente en desacuerdo	1	12,5%
Total	8	100,0%

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Figura 10. Servicio brindado de calidad



Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

El 51% valoró negativamente la calidad del servicio y el 38% se mantuvo indiferente, lo que reflejó una percepción de desempeño inestable. En la interacción diaria, se observaron variaciones en el trato y en la resolución de requerimientos, asociadas a carga laboral y falta de protocolos de atención. La ausencia de indicadores de servicio dificultó la mejora continua.

Pregunta 9. La atención brindada a los clientes es sólida y mantiene un estándar adecuado

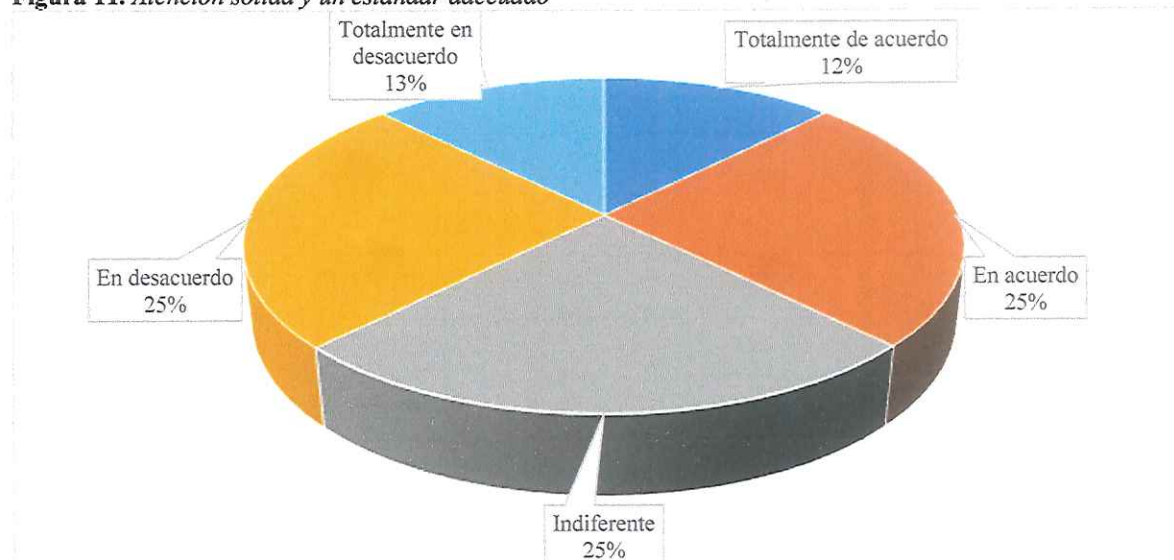
Tabla 13. Atención sólida y un estándar adecuado

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	12,5%
En acuerdo	2	25,0%
Indiferente	2	25,0%
En desacuerdo	2	25,0%
Totalmente en desacuerdo	1	12,5%
Total	8	100,0%

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Figura 11. Atención sólida y un estándar adecuado



Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

Las respuestas se distribuyeron en tercios: 38% positivo, 38% negativo y 25% indiferente. Esta dispersión evidenció inconsistencias en el estándar de atención. Los testimonios indicaron que el desempeño dependió del turno y de la experiencia del colaborador, lo que generó variabilidad en la calidad percibida y debilitó la promesa de servicio homogéneo.

Pregunta 10. Los clientes suelen expresar satisfacción durante la atención recibida

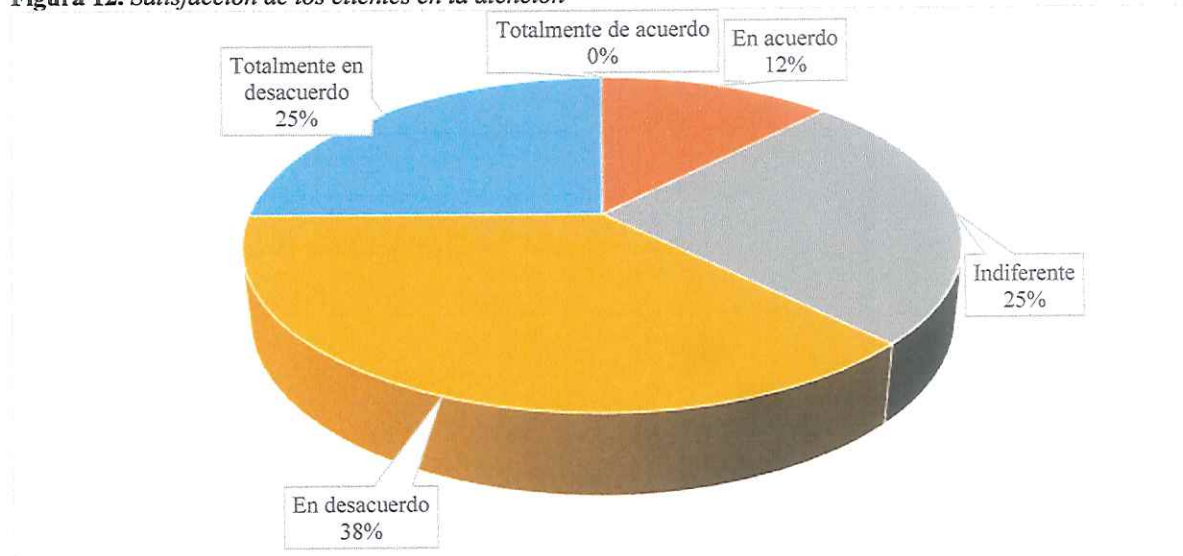
Tabla 14. Satisfacción de los clientes en la atención

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,0%
En acuerdo	1	12,5%
Indiferente	2	25,0%
En desacuerdo	3	37,5%
Totalmente en desacuerdo	2	25,0%
Total	8	100,0%

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Figura 12. Satisfacción de los clientes en la atención



Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

El 63% expresó desacuerdo o total desacuerdo con la satisfacción del cliente durante la atención, frente a un 13% de acuerdo. Este resultado confirmó impactos operativos en la experiencia del usuario. En campo, se registraron demoras y resoluciones parciales que influyeron en la percepción de valor. La falta de seguimiento a quejas impidió cerrar brechas de servicio de forma sistemática.

11.5. Encuesta aplicada a clientes recurrentes del Comercial “Su Economía” del cantón Valencia.

Pregunta 1. La empresa mantiene buenas prácticas ambientales en sus instalaciones

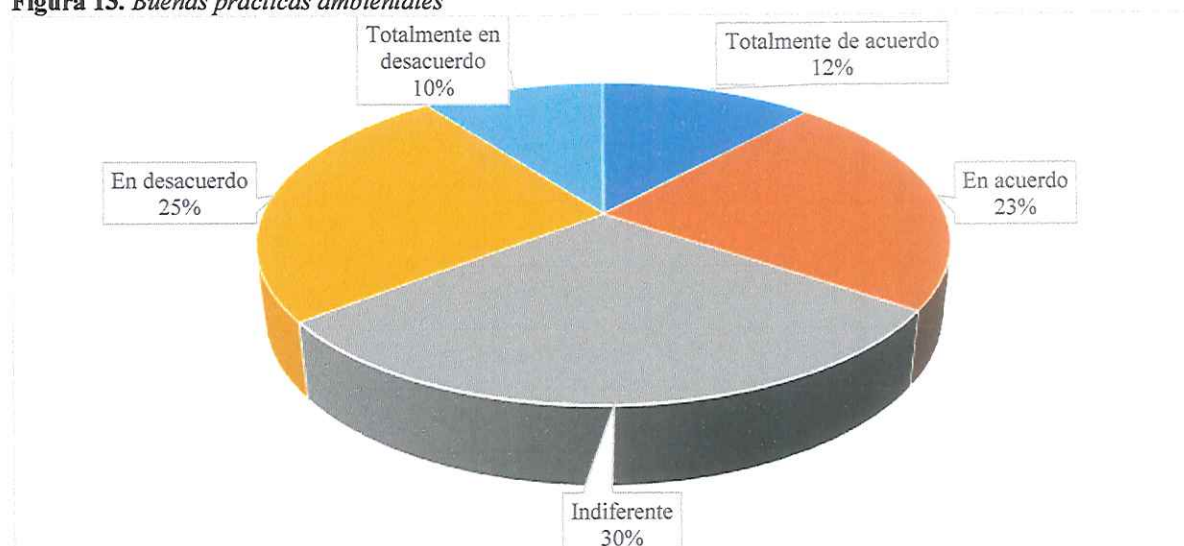
Tabla 15. Buenas prácticas ambientales

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	28	11,8%
En acuerdo	54	22,8%
Indiferente	71	30,0%
En desacuerdo	60	25,3%
Totalmente en desacuerdo	24	10,1%
Total	237	100,0%

Fuente: Encuesta a Clientes frecuentes del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Figura 13. Buenas prácticas ambientales



Fuente: Encuesta a Clientes frecuentes del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

Los clientes percibieron un desempeño ambiental inconsistente: el 35% valoró positivamente las prácticas, mientras el 35% expresó desacuerdo y un 30% se mantuvo indiferente. Este equilibrio reflejó acciones visibles, pero poco sistemáticas en las instalaciones. En las visitas, los usuarios notaron esfuerzos puntuales de limpieza y orden, aunque señalaron ausencia de señales ambientales, manejo diferenciado de residuos y comunicación de compromisos, lo que debilitó la credibilidad de la gestión ambiental.

Pregunta 2. El personal de la empresa brinda un trato respetuoso en cada visita

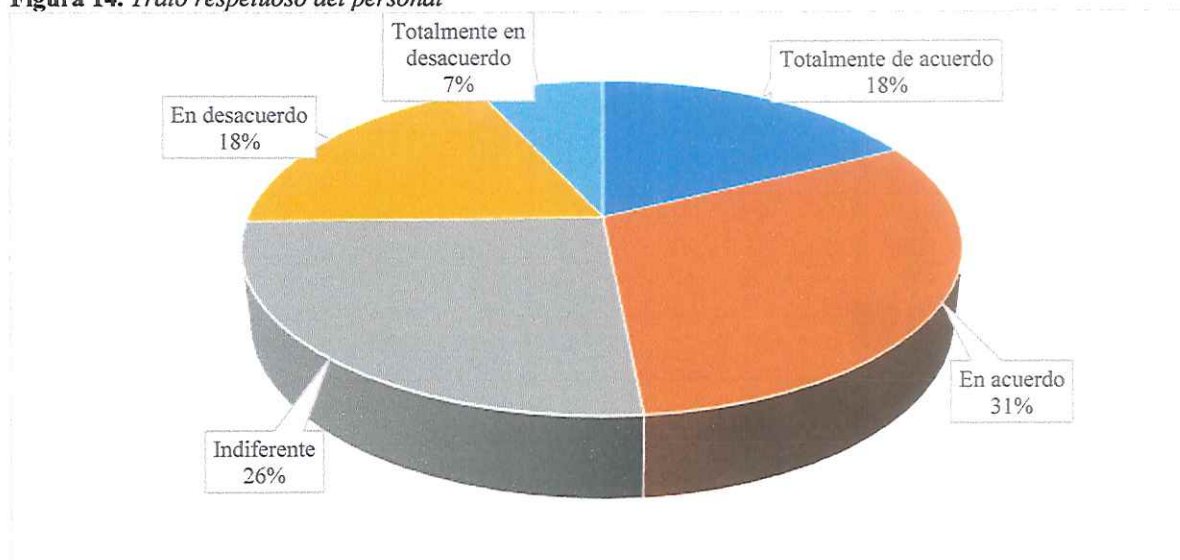
Tabla 16. *Trato respetuoso del personal*

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	42	17,7%
En acuerdo	73	30,8%
Indiferente	62	26,2%
En desacuerdo	44	18,6%
Totalmente en desacuerdo	16	6,8%
Total	237	100,0%

Fuente: Encuesta a Clientes frecuentes del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Figura 14. *Trato respetuoso del personal*



Fuente: Encuesta a Clientes frecuentes del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

El 49% evaluó de forma favorable el trato recibido, frente a un 26% indiferente y un 26% crítico. Esta distribución evidenció experiencias heterogéneas entre turnos y momentos de alta demanda. Los relatos destacaron cordialidad en interacciones breves, pero también episodios de atención apresurada cuando el flujo de clientes aumentó. La variabilidad en el trato sugirió falta de estandarización en protocolos de servicio y entrenamiento continuo.

Pregunta 3. La empresa demuestra responsabilidad hacia la comunidad

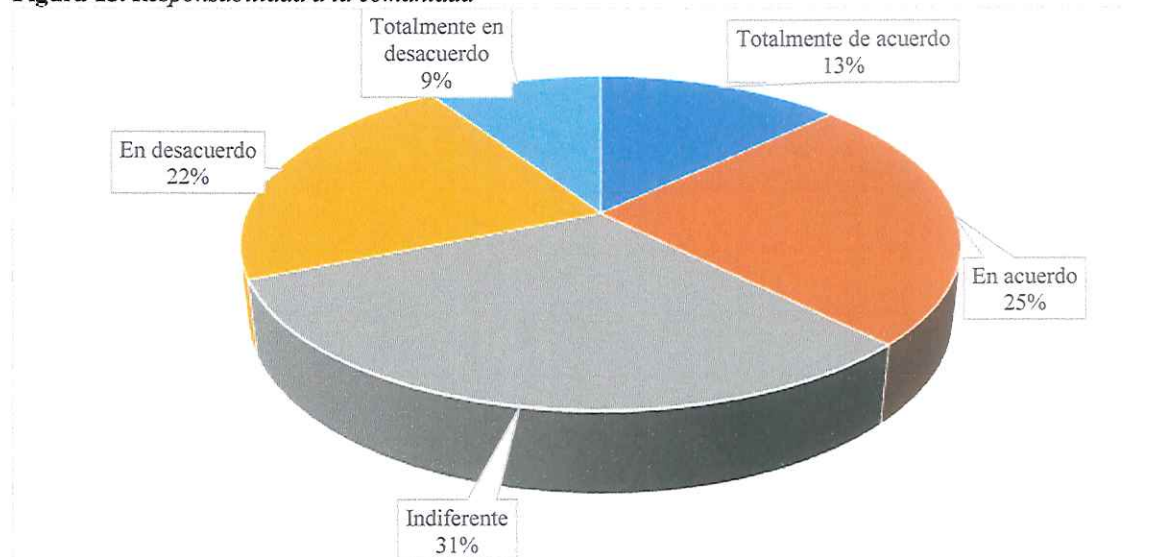
Tabla 17. Responsabilidad a la comunidad

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	31	13,1%
En acuerdo	58	24,5%
Indiferente	74	31,2%
En desacuerdo	52	21,9%
Totalmente en desacuerdo	22	9,3%
Total	237	100,0%

Fuente: Encuesta a Clientes frecuentes del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Figura 15. Responsabilidad a la comunidad



Fuente: Encuesta a Clientes frecuentes del Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

Solo el 37% reconoció prácticas responsables, mientras el 31% se mostró indiferente y el 31% expresó desacuerdo. La alta indiferencia indicó baja visibilidad de iniciativas comunitarias. Los clientes asociaron la responsabilidad social con acciones tangibles en el entorno barrial, que no siempre identificaron en el establecimiento. Esta brecha entre expectativas y acciones percibidas reveló oportunidades para comunicar mejor los aportes sociales y articular actividades con actores locales.

Pregunta 4. Los precios del “Comercial Su Economía” son justos en relación con el mercado

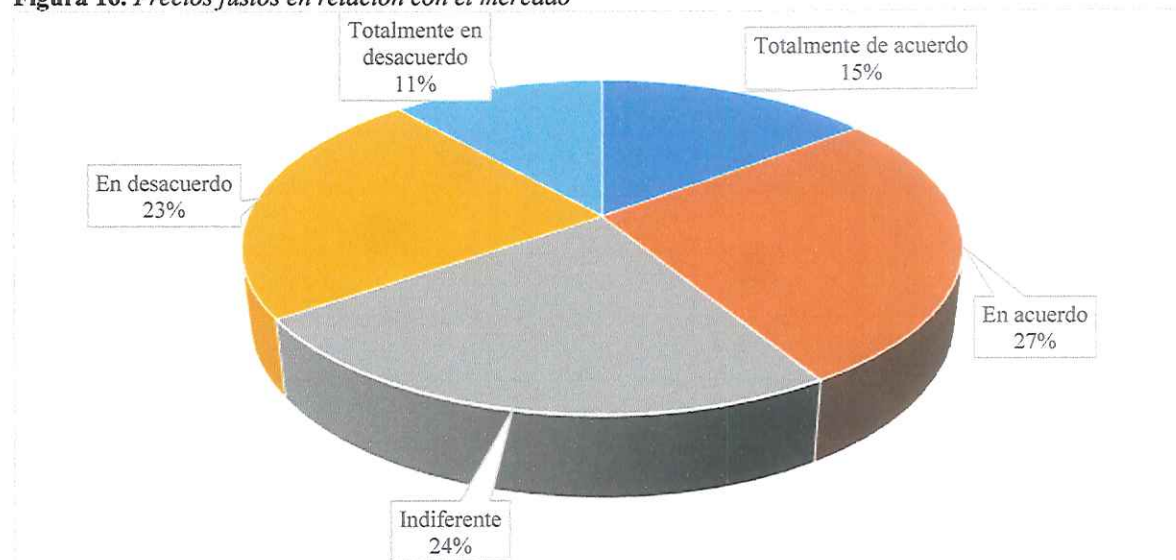
Tabla 18. Precios justos en relación con el mercado

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	35	14,8%
En acuerdo	63	26,6%
Indiferente	57	24,1%
En desacuerdo	55	23,2%
Totalmente en desacuerdo	27	11,4%
Total	237	100,0%

Fuente: Encuesta a Clientes frecuentes del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Figura 16. Precios justos en relación con el mercado



Fuente: Encuesta a Clientes frecuentes del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

El 42% consideró justos los precios, en contraste con un 34% que los cuestionó y un 24% indiferente. La dispersión mostró sensibilidad del cliente al contexto competitivo del mercado. En la práctica, los usuarios compararon precios con comercios cercanos y valoraron promociones esporádicas, aunque señalaron inconsistencias en algunos rubros. La percepción de justicia de precios dependió del tipo de producto y de la frecuencia de compra.

Pregunta 5. La calidad de los productos del “Comercial Su Economía” corresponde al precio que se paga.

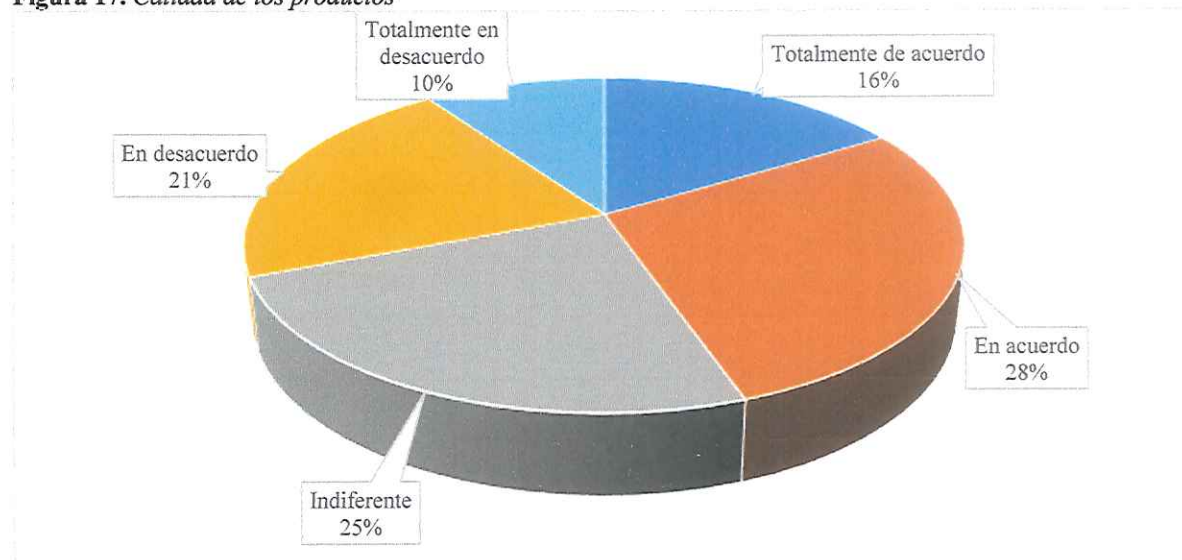
Tabla 19. Calidad de los productos

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	39	16,5%
En acuerdo	67	28,3%
Indiferente	58	24,5%
En desacuerdo	50	21,1%
Totalmente en desacuerdo	23	9,7%
Total	237	100,0%

Fuente: Encuesta a Clientes frecuentes del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Figura 17. Calidad de los productos



Fuente: Encuesta a Clientes frecuentes del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

El 44% valoró positivamente la correspondencia entre calidad y precio, mientras el 31% manifestó desacuerdo y el 24% permaneció indiferente. Los clientes destacaron estabilidad en productos básicos, pero reportaron variaciones en frescura y presentación en categorías específicas. Estas diferencias sugirieron debilidades en control de calidad y reposición, lo que afectó la confianza del comprador recurrente y condicionó la evaluación global del valor percibido.

Pregunta 6. Los procesos de atención en el “Comercial Su Economía” son eficientes

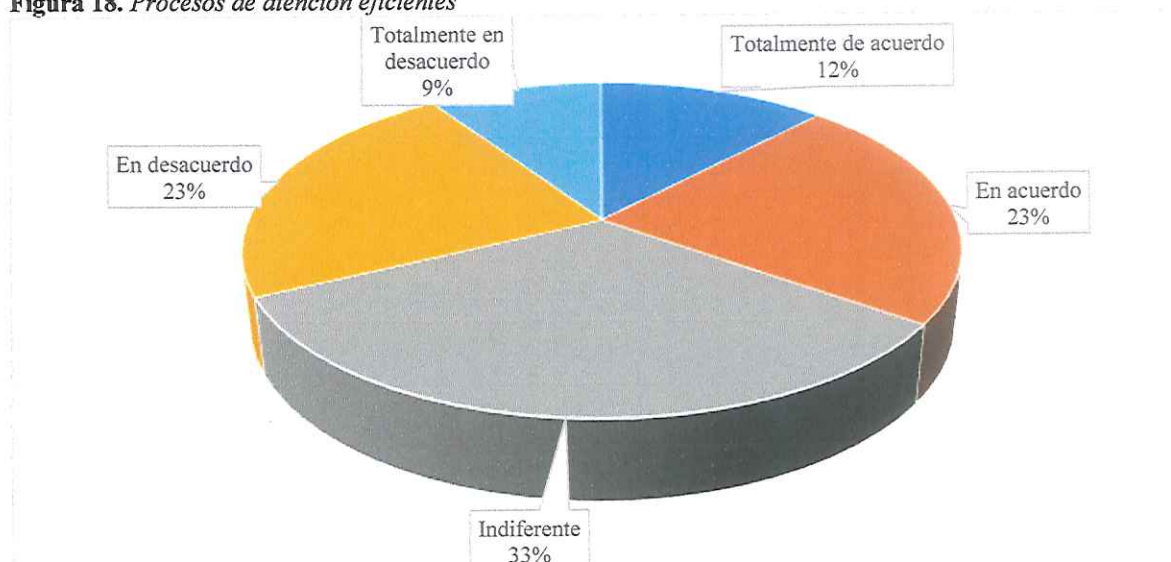
Tabla 20. Procesos de atención eficientes

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	29	12,2%
En acuerdo	54	22,8%
Indiferente	78	32,9%
En desacuerdo	54	22,8%
Totalmente en desacuerdo	22	9,3%
Total	237	100,0%

Fuente: Encuesta a Clientes frecuentes del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Figura 18. Procesos de atención eficientes



Fuente: Encuesta a Clientes frecuentes del Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

El 35% expresó acuerdo con la eficiencia, frente a un 32% de desacuerdo y un 33% indiferente. La elevada indiferencia reflejó experiencias fluctuantes según horarios. En momentos de alta afluencia, los clientes observaron demoras en cobros y reposición, asociadas a procesos manuales y a limitaciones de personal. Estas fricciones operativas incidieron en la percepción de fluidez del servicio y en la satisfacción inmediata.

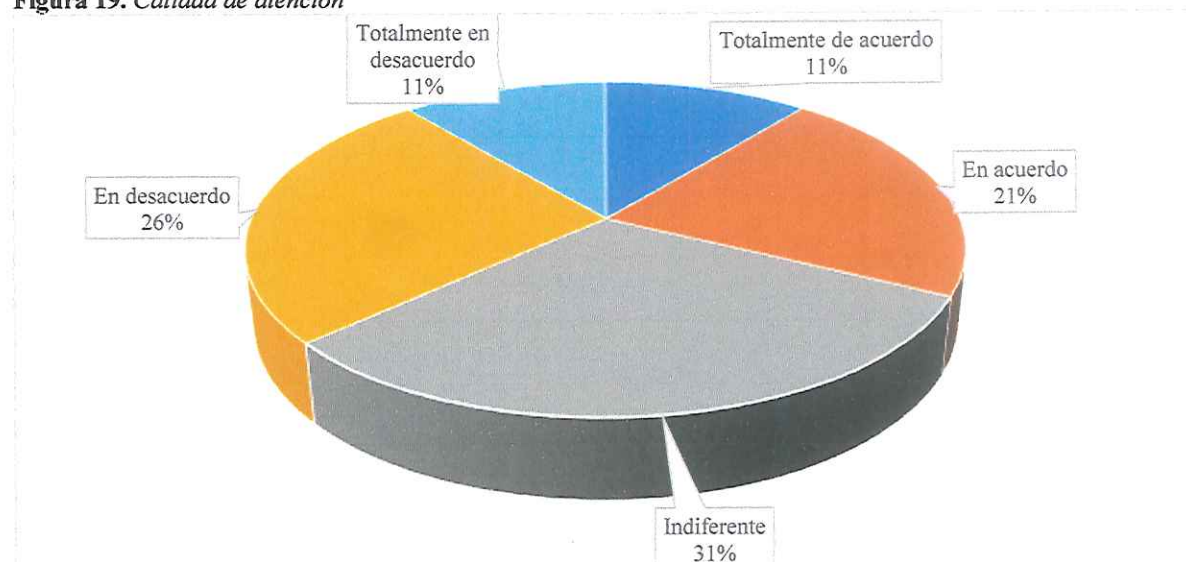
Pregunta 7. La calidad de atención en el “Comercial Su Economía” es superior a la de otros establecimientos

Tabla 21. Calidad de atención

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	26	11,0%
En acuerdo	51	21,5%
Indiferente	73	30,8%
En desacuerdo	61	25,7%
Totalmente en desacuerdo	26	11,0%
Total	237	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes frecuentes del Comercial “Su Economía”
Elaborado por: Las Autoras

Figura 19. Calidad de atención



Fuente: Encuesta a clientes frecuentes del Comercial “Su Economía”
Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

Solo el 33% consideró superior la atención, mientras el 37% la evaluó negativamente y el 31% se mantuvo neutral. Los clientes compararon la experiencia con establecimientos cercanos y no identificaron ventajas claras en consistencia del servicio. Los testimonios señalaron diferencias entre turnos y dependencias de la experiencia del colaborador, lo que debilitó la propuesta de valor relacional frente a la competencia local.

Pregunta 8. “Comercial Su Economía” ofrece variedad de productos disponibles para la compra

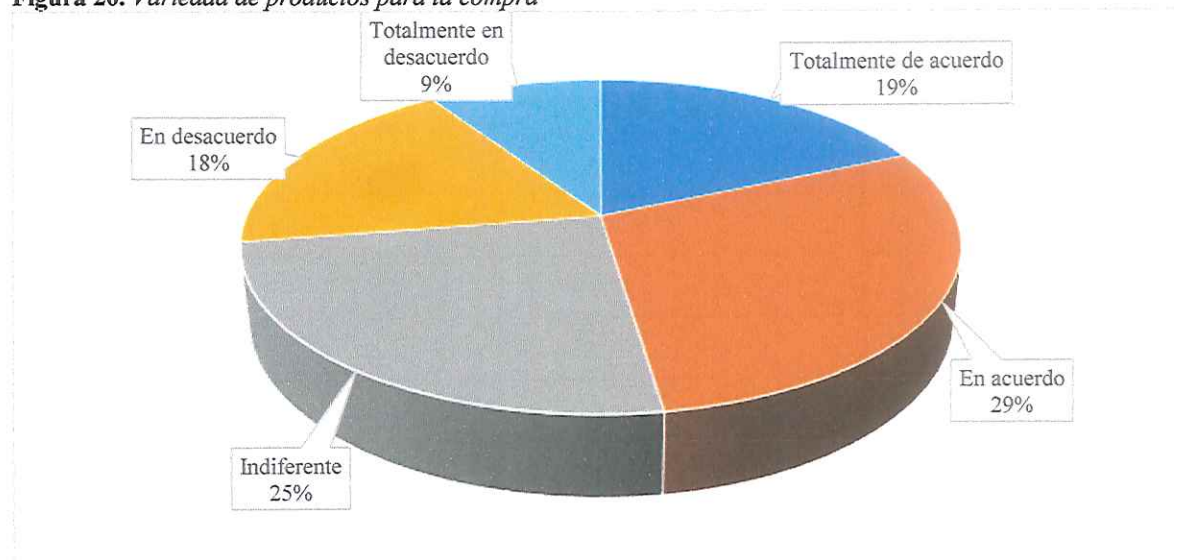
Tabla 22. Variedad de productos para la compra

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	44	18,6%
En acuerdo	69	29,1%
Indiferente	59	24,9%
En desacuerdo	43	18,1%
Totalmente en desacuerdo	22	9,3%
Total	237	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes frecuentes del Comercial “Su Economía

Elaborado por: Las Autoras

Figura 20. Variedad de productos para la compra



Fuente: Encuesta a clientes frecuentes del Comercial “Su Economía

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

El 48% reconoció variedad suficiente, frente a un 27% crítico y un 25% indiferente. Los clientes valoraron amplitud en productos de alta rotación, pero reportaron quiebres de stock en categorías específicas. La percepción de variedad dependió de la disponibilidad efectiva en anaquel, no solo del portafolio declarado. Estas intermitencias afectaron la conveniencia del punto de venta para compras completas.

Pregunta 9. “Comercial Su Economía” cumple con sus expectativas como cliente.

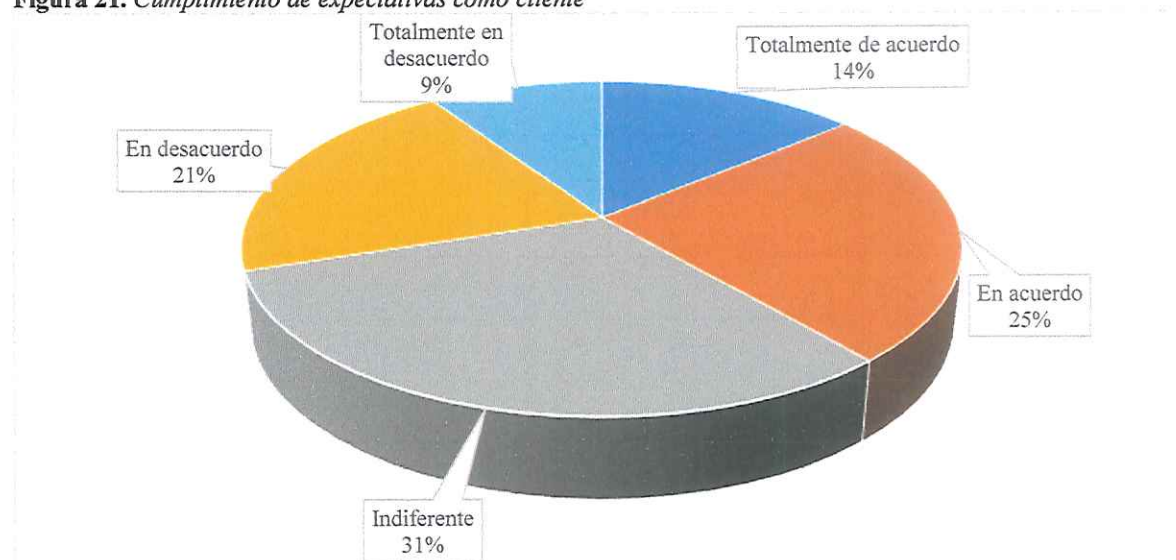
Tabla 23. Cumplimiento de expectativas como cliente

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	33	13,9%
En acuerdo	59	24,9%
Indiferente	74	31,2%
En desacuerdo	49	20,7%
Totalmente en desacuerdo	22	9,3%
Total	237	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes frecuentes del Comercial “Su Economía

Elaborado por: Las Autoras

Figura 21. Cumplimiento de expectativas como cliente



Fuente: Encuesta a clientes frecuentes del Comercial “Su Economía

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación:

El 39% afirmó que el establecimiento cumplió sus expectativas, mientras el 30% expresó desacuerdo y el 31% permaneció indiferente. Este resultado evidenció una experiencia funcional, aunque sin atributos diferenciadores sostenidos. Los clientes señalaron que el cumplimiento dependió de tiempos de atención, disponibilidad de productos y trato recibido. La variabilidad operativa condicionó la lealtad y limitó la construcción de una expectativa positiva estable.

11.6. Análisis de la entrevista realizada a la Sra. Gerente del Comercial “Su Economía”

Pregunta 1. ¿Qué prácticas desarrolla la empresa para garantizar condiciones laborales justas para sus empleados?

El Comercial “Su Economía” implementa prácticas orientadas al bienestar de sus colaboradores, tales como la habilitación de espacios adecuados para la alimentación, el suministro permanente de agua potable y la dotación de implementos de protección personal, como fajas y mascarillas, esto para garantizar condiciones laborales de los empleados.

Pregunta 2. ¿Qué estrategias aplica el negocio para optimizar sus costos y mejorar la rentabilidad?

La empresa aplica estrategias comerciales basadas en el enganche de productos con precios accesibles, lo que permite incrementar el volumen de ventas y, a su vez, generar una mayor rentabilidad para el negocio.

Pregunta 3. ¿De qué manera el uso eficiente de los recursos económicos ha influido en la rentabilidad de la empresa?

El uso eficiente de los recursos económicos ha permitido optimizar el recurso humano, logrando una mayor eficiencia en las actividades operativas, lo que se refleja positivamente en la rentabilidad del comercial.

Pregunta 4. ¿Cómo optimiza la empresa sus actividades diarias utilizando eficientemente sus recursos?

La empresa optimiza sus actividades diarias mediante la planificación y organización de las labores, a través de cronogramas de trabajo que permiten una mejor distribución de tareas y un uso eficiente de los recursos disponibles.

Pregunta 5. ¿Qué acciones ha implementado recientemente la empresa para innovar en sus procesos y servicios que ofrece?

La empresa ha implementado acciones como publicidad a través del marketing digital, el uso de habladores publicitarios (POP) y la realización de sorteos mensuales para atraer a los clientes.

Pregunta 6. ¿Cómo considera que el Comercial “Su Economía” se diferencia de la competencia dentro del mercado local?

El Comercial “Su Economía” se diferencia principalmente por la calidad del servicio que ofrece a sus clientes, seguido de los precios accesibles.

Pregunta 7. ¿Qué innovaciones en productos o servicios fortalecen la posición del Comercial “Su Economía” en el mercado?

Una de las principales innovaciones en los servicios que ofrece el comercial es el transporte de las compras, lo que facilita la experiencia del cliente.

Pregunta 8. ¿Cómo evalúa la empresa el nivel de satisfacción que sus clientes mantienen hacia los productos o servicios que ofrece?

La empresa evalúa la satisfacción de sus clientes a través de la fidelidad, ya que los clientes regresan con frecuencia y recomiendan el comercial a sus conocidos.

Pregunta 9. ¿Cómo han influido las acciones implementadas por la empresa en el incremento de las ventas?

Las acciones implementadas han permitido un aumento de las ventas, evidenciado al comparar los resultados de ciertos meses con los de años anteriores.

Tabla 24. Matriz de análisis cualitativo de la entrevista según TBL

Entrevista a la Gerencia del Comercial "Su Economía"				
Dimensión TBL	Categoría	Evidencia (respuesta de la gerente)	Análisis	Interpretación
Social	Condiciones laborales	Espacios para alimentación, suministro de agua y entrega de implementos de protección (faja y mascarilla).	La empresa demuestra preocupación por la salud y seguridad del personal, proporcionando condiciones básicas de bienestar laboral.	Estas prácticas fortalecen la sostenibilidad social, mejoran el clima laboral y fomentan el compromiso de los colaboradores.
Económica	Optimización de costos	Enganche de productos con precios bajos para generar mayor volumen de ventas.	La estrategia se basa en incrementar las ventas mediante precios accesibles y rotación de productos.	Esta acción permite mejorar la rentabilidad y mantener la competitividad del comercial en el mercado local.
Económica	Uso eficiente de recursos	Optimización del recurso humano para lograr mayor eficiencia.	La adecuada gestión del personal permite reducir desperdicios de tiempo y mejorar el rendimiento operativo.	El uso eficiente de los recursos económicos incide positivamente en la sostenibilidad financiera del negocio.
Económica	Organización operativa	Uso de cronogramas de labores (perchas).	La planificación diaria facilita la correcta distribución de tareas y el control de actividades.	La organización interna contribuye a una gestión eficiente y ordenada del comercial.
Económica	Innovación en procesos	Implementación de marketing digital, habladores publicitarios (POP) y sorteos mensuales.	La empresa incorpora estrategias innovadoras para atraer clientes y fortalecer la comunicación comercial.	La innovación comercial se convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenible.
Económica	Diferenciación competitiva	Diferenciación basada en el servicio y los precios.	El comercial prioriza la atención al cliente junto con precios accesibles.	Esta combinación permite fidelizar clientes y diferenciarse frente a la competencia local.
Económica	Innovación en servicios	Transporte de las compras.	La empresa incorpora servicios adicionales que facilitan la experiencia del cliente.	Esta innovación fortalece el posicionamiento del comercial y mejora su competitividad.
Social	Satisfacción del cliente	Fidelidad del cliente, regreso frecuente y recomendación a conocidos.	Se evidencia un alto nivel de satisfacción y confianza por parte de los clientes.	La fidelización constituye una ventaja competitiva social sostenible en el tiempo.
Económica	Incremento de ventas	Aumento de ventas al comparar meses con años anteriores.	Las estrategias implementadas generan resultados positivos medibles en las ventas.	El crecimiento de las ventas confirma la efectividad de las acciones estratégicas aplicadas por la empresa.

Fuente: Datos del análisis de la entrevista

Elaborado por: Las Autoras

11.7. Conclusiones y recomendaciones de las encuestas y entrevista

11.7.1. Conclusiones

La investigación evidenció que Comercial “Su Economía” posee ventajas competitivas centradas en el trato respetuoso del personal y la calidad del servicio, aspectos valorados positivamente por más del 70% de los encuestados. Específicamente, la **Tabla 16** muestra que el 49% de los clientes perciben un trato respetuoso, y la **Tabla 12** indica que el 37.5% de los empleados consideran que el servicio es de calidad (aunque un 51% lo valoró negativamente, reflejando inconsistencias). Sin embargo, estas fortalezas se gestionan de manera empírica y sin sistematización estratégica. Factores como la organización interna (donde el 63% del personal reportó desacuerdo en la **Tabla 10**) y la eficiencia de los procesos (con un 76% de desacuerdo en la **Tabla 11**) limitan la consolidación de estas ventajas como diferenciadores competitivos claros frente a la competencia local.

Las prácticas de sostenibilidad en Comercial “Su Economía” son incipientes y carecen de estructura. Ambientalmente, el cumplimiento es inconsistente: el 35% de los clientes valoró positivamente las prácticas (**Tabla 15**), pero un 35% también expresó desacuerdo. Socialmente, el trato respetuoso (49% favorable en **Tabla 16**) y los precios justos (42% favorable en **Tabla 18**) son puntos fuertes, pero la responsabilidad comunitaria es poco visible (31% indiferente y 31% en desacuerdo según la **Tabla 17**). Económicamente, la calidad del producto (44% favorable en **Tabla 19**) es bien percibida, pero la eficiencia en la atención muestra divisiones (35% acuerdo vs 32% desacuerdo en la **Tabla 20**). En general, estas prácticas se desarrollan de forma empírica, sin un sistema de gestión ni comunicación estratégica que las posicione como valor añadido.

A partir de los resultados de las encuestas (**Tablas 5-23**) y la entrevista (**Tabla 24**), se identificaron brechas significativas en la estandarización de procesos (76% del personal reportó baja agilidad), la comunicación interna (51% del personal evaluó negativamente) y la visibilidad de las prácticas sostenibles (31% de clientes no reconoció acciones comunitarias). Se observó desalineación organizativa (63% del personal) y ausencia de control de recursos (75% del personal). En respuesta, se diseñó una propuesta estratégica basada en el modelo Triple Bottom Line (TBL). Esta propuesta busca fortalecer la eco-eficiencia operativa, la responsabilidad social visible y la eficiencia organizacional, utilizando las ventajas competitivas existentes (como el trato respetuoso y el servicio de transporte).

11.7.2. Recomendaciones

Se recomienda estandarizar los procesos críticos de cobro, reposición y atención al cliente mediante la implementación de flujogramas operativos claros y la definición precisa de roles y responsabilidades, como se detalla en la **Tabla 32**. Esto debe complementarse con capacitación del personal y la implementación de indicadores semanales de desempeño. El objetivo es reducir el tiempo de atención promedio de 6 minutos a un máximo de 2.5 minutos, abordando directamente las debilidades en organización interna y eficiencia de procesos identificadas en las encuestas al personal (**Tablas 10 y 11**) y la percepción de los clientes (**Tabla 20**).

Se recomienda implementar una estrategia de comunicación de valor que visibilice las prácticas sostenibles y las fortalezas operativas. Esto incluye:

- **Comunicación Ambiental:** Instalar señalética informativa en el punto de venta que muestre los ahorros energéticos y de agua, y los resultados de reciclaje (reflejado en los indicadores de la **Tabla 29**).
- **Comunicación Social:** Comunicar activamente el servicio de transporte como un diferenciador clave y visibilizar las acciones de vinculación comunitaria (abordando la baja percepción de responsabilidad comunitaria de la **Tabla 17**).
- **Comunicación Económica:** Destacar la relación calidad-precio y la eficiencia de los procesos como beneficios para el cliente.

Esta estrategia busca transformar las acciones existentes en una ventaja competitiva percibida, mejorando la satisfacción general del cliente (confirmado por la **Tabla 23**).

11.8. Desarrollo de la propuesta

Tema: Estrategias de sostenibilidad fundamentadas en las ventajas competitivas para el fortalecimiento de la gestión organizacional y posicionamiento estratégico de Comercial “Su Economía”.

11.8.1. Introducción

El Comercial "Su Economía" enfrentó un punto de inflexión estratégico que demandó la transición de una gestión empírica y reactiva hacia un modelo profesionalizado basado en la sostenibilidad como eje de diferenciación competitiva. La investigación de campo reveló un panorama complejo: el tercer objetivo específico del estudio, orientado a detallar los desafíos operativos y financieros que limitaron la adopción de nuevas estrategias sostenibles, identificó que el 76% del personal reportó baja agilidad en los procesos internos, el 63% percibió desalineación organizativa, y el 75% señaló ausencia de prácticas de control de recursos. Estos hallazgos configuraron la plataforma diagnóstica sobre la cual se diseñó la presente propuesta.

La presente propuesta se fundamentó en el modelo Triple Bottom Line (TBL) de Elkington (1997), actualizado por Martínez-Falcó et al. (2023), que integró las dimensiones económica, social y ambiental como pilares interdependientes de la ventaja competitiva sostenible. Esta perspectiva fue complementada por la Visión Basada en Recursos (RBV) de Barney y Harrison (2023), que estableció que la ventaja competitiva sostenida emergió de capacidades organizacionales valiosas y difíciles de imitar. Desde la perspectiva de la innovación de procesos, López-Pérez et al. (2022) y Saunila et al. (2022) demostraron que la estandarización operativa vinculada a la sostenibilidad configuró una ventaja resiliente frente a cambios del entorno.

En el contexto empresarial ecuatoriano, donde aproximadamente el 32% de los negocios cesan operaciones antes de cumplir tres años de vida (Martínez-Falcó et al., 2023), la adopción de estrategias de sostenibilidad dejó de ser opcional para convertirse en un imperativo estratégico. El propósito central de la propuesta fue transformar los desafíos operativos y financieros diagnosticados en la investigación en fortalezas competitivas concretas mediante estrategias integradas, de bajo costo y alto impacto.

11.8.2. Justificación

La implementación del plan se justificó en tres dimensiones críticas derivadas directamente de los hallazgos del tercer objetivo específico de la investigación.

1. Vulnerabilidad estructural ante los desafíos operativos detectados

El análisis de la realidad administrativa actual del Comercial "Su Economía" evidenció que los desafíos operativos identificados no constituyeron eventos aislados sino patrones sistémicos con consecuencias financieras acumulativas. Los cuellos de botella en cobros, la ausencia de control de inventarios y la gestión empírica sin indicadores generaron costos ocultos significativos que comprometieron la viabilidad del establecimiento en el mediano plazo. Flores-Cevallos et al. (2022) demostraron que las empresas de la provincia de Los Ríos que no incorporaron sostenibilidad operativa experimentaron estancamiento en su crecimiento económico y deterioro de su imagen corporativa.

2. Oportunidades de bajo costo con alto retorno estratégico

Los resultados de la investigación evidenciaron que el Comercial "Su Economía" poseyó fortalezas operativas subutilizadas —trato respetuoso del personal, servicio de transporte de compras y prácticas ambientales básicas— que no se articularon en una propuesta de valor coherente. Esta brecha entre la fortaleza operativa real y la percepción del cliente configuró una oportunidad de diferenciación competitiva de alto impacto sin requerir inversiones significativas, situación que justificó la viabilidad financiera del plan incluso para un comercio de pequeña escala.

3. Alineación con el entorno regulatorio y tendencias del mercado local

La tendencia global y nacional hacia la sostenibilidad incorporó progresivamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en marcos regulatorios y comportamientos de consumidores informados. López-Pérez et al. (2022) demostraron que las empresas que ignoraron esta realidad quedaron excluidas de programas de incentivos gubernamentales, certificaciones de calidad y acceso a financiamiento preferencial, configurando una desventaja competitiva estructural de largo plazo que la presente propuesta buscó anticipar y neutralizar.

11.8.3. Objetivos de la propuesta

11.8.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Gestión Sostenible para fortalecer la ventaja competitiva del Comercial "Su Economía" del cantón Valencia

11.8.3.2 Objetivos Específicos

- Implementar un programa de eco-eficiencia operativa para la sistematización de prácticas ambientales, ahorro de recursos y mejora de imagen corporativa.
- Desarrollar un programa de responsabilidad social para el fortalecimiento de la comunicación interna, experiencia del cliente y vinculación con Valencia.
- Estandarizar los procesos operativos críticos mediante herramientas de gestión para la eliminación de cuellos de botella y optimización económica.

Tabla 25. Vínculo entre objetivos de la investigación y objetivos de la propuesta

Objetivo específico de la investigación	Hallazgo central	Objetivo de la propuesta que lo atiende
OE1: Identificar las prácticas de sostenibilidad ambiental, social y económica actuales.	Prácticas ambientales básicas existentes, pero no sistematizadas ni visibles para los clientes.	OG Propuesta: Plan integrado TBL para fortalecer la ventaja competitiva.
OE2: Caracterizar la percepción de los clientes sobre las iniciativas de sostenibilidad.	Solo el 33% percibió atención superior a otros comercios; el 31% no reconoció acciones comunitarias.	OE2 Propuesta: Programa de responsabilidad social visible.
OE3: Detallar los desafíos operativos y financieros que limitan la adopción de nuevas estrategias sostenibles.	76% reportó baja agilidad en procesos; 63% identificó desalineación de roles; 75% señaló ausencia de control de recursos.	OE3 Propuesta: Estandarización de procesos y eficiencia operativa. / OE1 Propuesta: Eco-eficiencia operativa.

Elaborado por: Las Autoras

11.8.4. Postura teórica de la propuesta

La propuesta adoptó el modelo Triple Bottom Line (TBL) como marco teórico articulador. Elkington (1997) planteó que las organizaciones sostenibles debían gestionar simultáneamente tres líneas de resultado interdependientes: la económica, la social y la ambiental. Martínez-Falcó et al. (2023) actualizaron este enfoque para mercados emergentes y demostraron que, en el contexto de pequeñas empresas ecuatorianas, la integración TBL no constituyó un lujo corporativo sino una estrategia de resiliencia ante la alta mortalidad empresarial temprana.

Complementariamente, la propuesta se sustentó en la Visión Basada en Recursos (RBV) de Barney y Harrison (2023), que estableció que la ventaja competitiva sostenida emerge de capacidades organizacionales valiosas, difíciles de imitar y bien organizadas internamente. Desde esta perspectiva teórica, la estandarización de procesos, la cultura de servicio documentada y las prácticas ambientales sistematizadas se constituyeron como recursos estratégicos inimitables para el Comercial "Su Economía", capaces de generar una ventaja competitiva que la competencia no pudo replicar fácilmente en el corto plazo.

En la dimensión operativa, se adoptó el ciclo de mejora continua PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), que permitió que cada acción del plan se midiera, ajustara y mejorara de forma sistemática. Esta perspectiva metodológica fue consistente con los hallazgos de López-Pérez et al. (2022), quienes demostraron que la sostenibilidad vinculada a la innovación de procesos configuró una ventaja competitiva resiliente que protegió a las empresas ante crisis económicas, cambios regulatorios y fluctuaciones de demanda en mercados locales.

11.8.5. Diagnóstico situacional

La investigación de campo reveló un panorama de brechas operativas significativas junto con fortalezas subutilizadas. El análisis del tercer objetivo específico de la investigación permitió mapear con precisión los desafíos operativos y financieros que limitaron la adopción de estrategias sostenibles, organizados por dimensión TBL en la siguiente matriz de brechas.

11.8.5.1. Matriz de brechas por dimensión TBL

Tabla 26. Matriz de diagnóstico de brechas operativas y financieras por dimensión TBL

Dimensión	Desafío operativo/financiero identificado (OE3)	Impacto en la competitividad	Nivel de urgencia
Económica	76% del personal reportó baja agilidad en procesos de cobro, reposición y atención al cliente.	Costos ocultos elevados, tiempos de espera de 5-7 min/transacción, pérdida de ventas.	Crítica
Económica	63% percibió desalineación organizativa y solapamiento de funciones sin roles definidos.	Reprocesos, confusión operativa, interrupciones de servicio por ausencias.	Alta
Económica	75% indicó ausencia de control de recursos; 51% cuestionó el uso eficiente de materiales.	Mermas no controladas, consumo fantasma de energía, costos variables sin gestión.	Alta
Social	51% del personal evaluó negativamente la comunicación interna; ausencia de canales formales de coordinación.	Rotación de personal, baja motivación, errores por desinformación y falta de alineación.	Alta
Social	63% percibió insatisfacción del cliente durante la atención; solo 33% reconoció servicio superior.	Baja fidelización, pérdida de diferenciación competitiva frente a establecimientos similares.	Alta
Ambiental	Prácticas ambientales básicas implementadas sin sistematización, documentación ni metas medibles.	Imposibilidad de comunicar ventaja verde; exclusión de incentivos y programas de apoyo.	Media-alta
Ambiental	Uso de luminarias tradicionales con alto consumo; equipos en standby; ausencia de segregación de residuos.	Costos energéticos elevados estimados en \$1,800/año; desperdicio de materiales no cuantificado.	Media-alta

Elaborado por: Las Autoras

11.8.5.2. Fortalezas subutilizadas del Comercial “Su Economía”

A pesar de las brechas identificadas, la investigación reveló fortalezas operativas significativas que no se capitalizaron estratégicamente. Estas fortalezas constituyeron el punto de apalancamiento del plan, al representar oportunidades de diferenciación competitiva de bajo costo y alto impacto.

Tabla 27. Fortalezas subutilizadas y su vinculación con los objetivos de la propuesta

Fortaleza identificada	Estado actual	Potencial estratégico	Objetivo propuesto
Trato respetuoso del personal	Valorado positivamente por clientes, pero no comunicado como diferenciador	Eje de la propuesta de valor y diferenciación social	OE2
Servicio de transporte de compras	Existente pero invisible en la comunicación del comercial	Ventaja competitiva de alto impacto para fidelización	OE2
Prácticas ambientales básicas	Implementadas sin sistematización ni visibilidad ante los clientes	Base para construir imagen de comercio responsable	OE1
Precios competitivos y reconocimiento local en Valencia	Reconocidos por clientes sin articulación en propuesta de valor	Ancla de posicionamiento sostenible en el segmento local	OE3

Elaborado por: Las Autoras

11.8.6. Objetivo 1: Programa de eco-eficiencia operativa

Un programa de eco-eficiencia operativa busca reducir el impacto ambiental y costos, optimizando energía, agua y residuos.

COMPONENTES DEL PROGRAMA DE ECO-EFICIENCIA	APORTE AL CONCEPTO
Gestión eficiente de energía	<ul style="list-style-type: none"> • Sustitución progresiva de focos tradicionales por iluminación LED. • Control de apagado de equipos fuera del horario laboral. • Registro mensual de consumo eléctrico.
Uso eficiente del agua	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de prácticas de ahorro (cerrado de llaves, control de fugas). • Sensibilización del personal sobre consumo responsable.
Gestion de residuos	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de residuos orgánicos, reciclables y no reciclables. • Reutilización de materiales (cartones, fundas). • Convenios con recicladores locales.
Optimizacion de materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del uso de plásticos • Uso racional de insumos de oficina.
Comunicacion ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Difusion de prácticas sostenibles hacia clients. • Uso de señaletica ecologica en el establecimiento.

Elaborado por: Las Autoras

11.8.6.1 Fundamento diagnóstico

La dimensión ambiental presentó la mayor brecha entre potencial estratégico y ejecución real. El 75% del personal indicó ausencia de prácticas de ahorro de recursos, las acciones ambientales básicas existieron sin sistematización y documentación, y los clientes valoraron positivamente las prácticas verdes de forma genérica, sin anclarlas en acciones concretas visibles. Esta invisibilidad ambiental impidió que el comercial construyera una ventaja competitiva verde en un mercado que valoró progresivamente la responsabilidad ambiental (Saunila et al., 2022). El programa propuesto atendió directamente identificado en el OE3.

11.8.6.2 Estrategia de eco-eficiencia energética e hídrica

Se diseñó un conjunto de acciones de bajo costo con retorno de inversión acelerado para reducir el consumo de recursos y generar ahorros económicos medibles desde el primer mes de implementación.

Tabla 28. *Acciones de eco-eficiencia con proyección de retorno de inversión*

Acción de eco-eficiencia	Inversión (\$)	Ahorro mensual (\$)	Retorno de inversión
Sustitución de 15 luminarias por tecnología LED (Fase 1: 10; Fase 2: 5)	\$300	\$60	5 meses
Protocolo de apagado de equipos electrónicos al cierre (elimina consumo fantasma)	\$0	\$25	Inmediato
Mantenimiento preventivo trimestral de equipos de refrigeración	\$50	\$30	2 meses
Instalación de aireadores en grifos (reducción 30% del consumo de agua)	\$20	\$15	2 meses
Estación de reciclaje diferenciada (3 contenedores + señalética)	\$150	Reducción costos basura	4 meses
TOTAL	\$520	\$130/mes	≤ 5 meses

Elaborado por: Las Autoras

11.8.6.3. Sistema de gestión de residuos

Se estableció una estación de reciclaje con tres contenedores diferenciados por color, verde para residuos orgánicos, azul para reciclables y negro para no reciclables. La estación incluyó señalética ilustrativa y una capacitación mensual de 15 minutos al personal, con una inversión estimada de \$150. Se gestionó la identificación de un reciclador de base o centro de acopio en el cantón Valencia para el retiro mensual de materiales reciclables. Complementariamente, se implementó una política de reducción del uso de bolsas plásticas con la pregunta al cliente antes de entregar la bolsa, un descuento de \$0.10 por compra para clientes que trajeron su bolsa reutilizable, y la comercialización de bolsas de tela con el logo del comercial a \$1.50. La meta

planteada fue la reducción del 30% en el uso de bolsas plásticas en seis meses.

11.8.6.4. Comunicación de prácticas ambientales como ventaja competitiva

Se diseñó una estrategia de visibilización que transformó las acciones ambientales invisibles en ventaja competitiva comunicada. Un cartel principal de 1×1,5 mts., en el punto de venta bajo el concepto ECO-ECONOMÍA actualizó mensualmente los datos reales de ahorro energético, residuos reciclados y reducción de agua. Se complementó con publicaciones mensuales en redes sociales con cifras verificables y volantes informativos de bajo costo (\$20/mes para 500 unidades) entregados con la compra.

11.8.6.5. Indicadores de desempeño ambiental

Tabla 29. *Indicadores de desempeño ambiental*

Indicador ambiental	Línea base	Meta Año 1	Responsable / Frecuencia
Consumo energía eléctrica (kWh/mes)	800 kWh (est.)	640 kWh (-20%)	Coord. Sostenibilidad / Semanal
Consumo de agua (m ³ /mes)	15 m ³ (est.)	12.75 m ³ (-15%)	Personal operativo / Semanal
Residuos reciclados (kg/mes)	0 kg	60 kg	Personal / Mensual (antes del retiro)
Uso de bolsas plásticas (unidades/mes)	1,200 (est.)	840 (-30%)	Cajero / Mensual
Percepción de prácticas ambientales (% clientes que identifica acciones concretas)	Percepción genérica	70% identifica acciones concretas	Gerencia / Trimestral

Elaborado por: Las Autoras

11.8.7. Objetivo 2: Programa de responsabilidad social visible

11.8.7.1. Fundamento diagnóstico

La dimensión social presentó desconexiones significativas entre las fortalezas operativas existentes y su percepción por parte de empleados y clientes. El 51% del personal evaluó negativamente la comunicación interna; solo el 33% de los clientes percibió atención superior a otros comercios; y el 31% de los clientes no reconoció acciones de responsabilidad comunitaria. Estos hallazgos del OE2 de la investigación, junto con los desafíos operativos

identificados en el OE3, configuraron la necesidad de un programa que no solo mejorara el servicio, sino que lo comunicara estratégicamente como diferenciador (Kantabutra y Avery, 2011).

11.8.7.2. Sistema de comunicación interna estructurada

Se estableció un sistema de comunicación interna basado en tres acciones complementarias: reuniones semanales de coordinación de 15 minutos (lunes 8:00 AM, con registro de minuta de acuerdos y responsables); una cartelera interna en el área de empleados con horarios, responsabilidades, metas e indicadores actualizada semanalmente por la gerencia; y un buzón de sugerencias con compromiso de respuesta escrita dentro de los siete días hábiles.

11.8.7.3. Programa de reconocimiento y motivación del personal

Tabla 30. Programa de reconocimiento y motivación del personal

Reconocimiento	Frecuencia	Criterio de selección
Empleado del Mes	Mensual	Mayor puntaje promedio en satisfacción del cliente + puntualidad registrada
Bono por cumplimiento TBL	Trimestral	Logro del 80% o más de indicadores en las tres dimensiones del tablero de control
Campeón de Sostenibilidad	Semestral	Mayor contribución documentada a metas ambientales, de servicio al cliente o de eficiencia

Elaborado por: Las Autoras

11.8.7.4. Protocolo estandarizado de atención al cliente

Se diseñó un protocolo de atención documentado en un manual que estableció el siguiente flujo estandarizado: saludo personalizado al ingreso del cliente; escucha activa de necesidades; orientación sobre productos, precios y servicios adicionales; resolución de consultas y manejo de quejas; despedida cortés con mención del servicio de transporte. El protocolo se reforzó con capacitaciones mensuales de 30 minutos y un sistema de evaluación por urna de sugerencias a la salida. El programa de fidelización "Cliente Su Economía" asignó puntos por compra canjeables en descuentos, y comunicó activamente el servicio de transporte de compras como ventaja diferenciadora.

11.8.7.5. Programa de vinculación comunitaria

Se implementó el programa "Su Economía Apoya a Valencia" con tres acciones de responsabilidad social territorial: donaciones mensuales de útiles escolares por \$50 (financiadas con los ahorros en mermas controladas) a 20 estudiantes de escasos recursos identificados por una institución educativa local; jornadas comunitarias trimestrales de limpieza de espacios públicos con participación del personal; y un stand de emprendedores locales dentro del comercial con rotación mensual de tres emprendedores. Todas las acciones se comunicaron mediante señalética en el punto de venta, fotografías en redes sociales y cobertura en medios locales.

11.8.7.6. Indicadores de impacto social

Tabla 31. *Indicadores de impacto social*

Indicador social	Línea base	Meta Año 1	Responsable / Frecuencia
Satisfacción del cliente (escala 1-5 estrellas)	3.2 (est.)	4.5 estrellas	Gerencia / Semanal
Clientes inscritos en programa de fidelización	0%	40% de clientes habituales	Gerencia / Mensual
Reconocimiento de acciones comunitarias por clientes	31% no reconoce	70% reconoce acciones	Gerencia / Trimestral
Satisfacción del personal con clima laboral	No medido	80% favorable	Gerencia / Semestral
Uso del servicio de transporte de compras (% clientes elegibles)	20% (est.)	50%	Coord. Servicio / Mensual

Elaborado por: Las Autoras

11.8.8. Objetivo 3: Estandarización de procesos y eficiencia operativa

11.8.8.1. Fundamento diagnóstico

Este objetivo constituyó la respuesta operativa más directa al tercer objetivo específico de la investigación. Los desafíos operativos y financieros identificados incluyeron: procesos de cobro que generaron tiempos de espera de cinco a siete minutos por transacción por búsqueda manual de precios y gaveta de dinero desorganizada; reposición de inventarios reactiva basada en

observación visual con quiebres frecuentes de productos de alta rotación; roles ambiguos con solapamiento de funciones percibido por el 63% del personal; y ausencia total de sistemas de control de recursos, con mermas y consumo fantasma sin cuantificar. Estos desafíos operativos constituyeron costos ocultos acumulativos que limitaron estructuralmente la capacidad del comercial para adoptar nuevas estrategias sostenibles.

11.8.8.2. Matriz de responsabilidades y roles

Se definió con precisión quién ejecutó qué proceso, cuándo y con qué respaldo, eliminando la ambigüedad de roles que el 63% del personal identificó como factor limitante de su desempeño diario.

Tabla 32. *Matriz de responsabilidades y roles por proceso crítico*

Proceso estandarizado	Responsable principal	Responsable suplente	Frecuencia / Control
Cobro en punto de venta (con protocolo POS o registro rápido)	Cajero turno mañana	Cajero turno tarde	Continuo / Arqueo diario
Reposición de inventarios con Sistema Kardex	Encargado de bodega	Auxiliar de bodega	Diaria / Revisión semanal
Atención al cliente según protocolo estandarizado	Todos los empleados	Supervisor de turno	Continuo / Evaluación mensual
Control de inventarios y registro de quiebres de stock	Encargado de bodega	Gerencia	Semanal / Informe quincenal
Monitoreo de consumo de recursos (energía, agua, materiales)	Coord. Sostenibilidad	Gerencia	Semanal / Reporte mensual TBL
Limpieza, orden y segregación de residuos	Personal operativo (rotativo)	Todos los turnos	Diaria / Lista de verificación

Elaborado por: Las Autoras

La matriz de responsabilidades permite asignar funciones claras en los procesos operativos, reduciendo errores, duplicidades y cuellos de botella. Al incorporar responsables, aprobadores y suplentes, garantiza

control, supervisión y continuidad operativa. Además, los mecanismos de seguimiento facilitan la evaluación del desempeño, contribuyendo a la estandarización de procesos, la optimización de recursos y el fortalecimiento de la ecoeficiencia organizacional.

11.8.8.3. Proyección de resultados financieros

La estandarización de los procesos críticos, combinada con las acciones de eco-eficiencia del OE1, generó un beneficio económico proyectado para el primer año de operación del plan. La lógica de autofinanciamiento fue clave: los ahorros de las primeras acciones de costo cero o bajo costo financiaron las inversiones de las etapas posteriores.

Tabla 33. Proyección de resultados financieros – Año 1 del Plan TBL

Concepto	Situación actual (anual)	Proyección Año 1 (con plan TBL)
Costos de energía eléctrica	\$1,800	\$1,440 (-20%)
Costos de agua	\$600	\$510 (-15%)
Mermas y desperdicios no controlados	\$2,400	\$1,200 (-50%)
Pérdidas por quiebres de stock (estimado)	\$3,600 (est.)	\$1,800 (-50%)
Ahorro total anual proyectado	—	\$2,850
Inversión inicial del Plan TBL	—	\$870
Beneficio Neto Proyectado (Año 1)	—	\$1,980

Elaborado por: Las Autoras

El beneficio neto proyectado de \$1,980 para el primer año se sostuvo principalmente de la eliminación de costos ocultos. Esta dinámica fue consistente con los hallazgos de Saunila et al. (2022), quienes demostraron que la innovación en pequeñas empresas genera retornos económicos positivos en el corto plazo sin requerir inversiones de capital significativas.

11.8.8.5. Indicadores de desempeño económico

Tabla 34. *Indicadores de desempeño económico*

Indicador económico	Línea base	Meta Año 1	Responsable / Frecuencia
Tiempo promedio de atención por cliente (minutos)	6 min (est.)	≤ 2.5 min	Supervisor de turno / Semanal
Quiebres de stock (% de SKUs agotados/día)	25% (est.)	10%	Encargado bodega / Diario
Ahorro en costos operativos (anual acumulado)	\$0 documentado	\$2,850	Gerencia / Mensual
Mermas sobre total de compras (%)	Sin medición	Reducción 50%	Gerencia / Mensual

Elaborado por: Las Autoras

11.8.9. Sistema de medición y monitoreo TBL

El plan integró un tablero de control único que consolidó los indicadores de las tres dimensiones del modelo TBL, permitiendo el monitoreo continuo y la toma de decisiones basada en evidencia para la gerencia del Comercial "Su Economía".

Tabla 35. *Tablero de control integral de indicadores TBL*

Indicador	Línea base	Meta Año 1	Frecuencia	Responsable
Dimensión ambiental				
Consumo energía (kWh/mes)	800	640 (-20%)	Semanal	Coord. Sost.
Residuos reciclados (kg/mes)	0 kg	60 kg	Mensual	Personal
Bolsas plásticas usadas/mes	1,200	840 (-30%)	Mensual	Cajero
Dimensión social				
Satisfacción del cliente (1-5)	3.2 (est.)	4.5	Semanal	Gerencia
Clientes fidelizados (programa)	0%	40%	Mensual	Gerencia

Reconocimiento acciones comunitarias	31% no reconoce	70% reconoce	Trimestral	Gerencia
Dimensión económica				
Tiempo promedio de atención/cliente	6 min	≤ 2.5 min	Semanal	Supervisor
Quiebres de stock (%)	25% (est.)	10%	Semanal	Bodega
Ahorro en costos operativos (acum./año)	\$0	\$2,850	Mensual	Gerencia

Elaborado por: Las Autoras

11.8.9.1. Ciclo de mejora continua PDCA adaptado al TBL

El sistema de monitoreo operó mediante el ciclo PDCA: en la fase de Planificación se establecieron metas trimestrales basadas en los indicadores TBL; en la fase de Ejecución se implementaron las acciones según el cronograma integrado; en la fase de Verificación se midieron los resultados semanales y mensuales en el tablero de control; y en la fase de Actuación se ajustaron las estrategias, se reconocieron los logros y se corrigieron las desviaciones identificadas. Los indicadores en rojo (menos del 70% de la meta) activaron reuniones extraordinarias para identificar causas raíz; los indicadores en amarillo (70%-90% de la meta) generaron refuerzo de acciones; y los indicadores en verde (más del 90% de la meta) desencadenaron reconocimientos al equipo y búsqueda de nuevas oportunidades.

11.8.10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN INTEGRADO

El plan se estructuró en cuatro fases progresivas de 12 meses con acciones simultáneas en las tres dimensiones TBL. La gradualidad del plan permitió que los ahorros generados en las fases iniciales financiaran las inversiones de las etapas posteriores, configurando una estrategia de implementación autosostenible. Martínez-Falcó et al. (2023) identificaron esta lógica de escalabilidad progresiva como un factor clave para la adopción exitosa del modelo TBL en microempresas de mercados emergentes.

Tabla 36. Plan de implementación integrado por fases – 12 meses

Fase	Dimensión Ambiental (OE1)	Dimensión Social (OE2)	Dimensión Económica (OE3)
FASE 1 Cimientos (Meses 1–2)	Instalación de estación de reciclaje diferenciada. Inicio del registro de consumo energético y de agua. Capacitación en segregación de residuos.	Protocolo de atención al cliente estandarizado. Reuniones semanales de coordinación de equipo. Cartelera interna de comunicaciones activa.	Mapeo de los tres procesos críticos. Elaboración de la matriz de responsabilidades. Sistema de arqueo de caja diario.
FASE 2 Optimización (Meses 3–4)	Sustitución de iluminación LED (Fase 1: 10 luminarias). Protocolo de apagado de equipos. Alianza con reciclador local.	Lanzamiento del programa de fidelización "Cliente Su Economía". Primera capacitación en servicio al cliente. Buzón de sugerencias activo.	Implementación de flujogramas en los tres procesos. Sistema Kardex para control de inventarios. Primera medición de KPIs económicos.
FASE 3 Consolidación (Meses 5–6)	Iluminación LED completa (Fase 2: 5 luminarias restantes). Primera comunicación de resultados ambientales al cliente. Reducción de bolsas plásticas.	Visibilización del servicio de transporte de compras. Primera alianza con institución educativa local. Programa de reconocimiento del personal activo.	Ajuste de procesos según primeros KPIs. Evaluación inicial del ROI de acciones implementadas. Sistema de inventarios plenamente operativo.
FASE 4 Expansión (Meses 7–12)	Comunicación digital mensual de resultados ambientales. Jornadas comunitarias de limpieza. Medición de percepción del cliente sobre prácticas verdes.	Programa comunitario "Su Economía Apoya a Valencia" activo. Stand de emprendedores locales. Evaluación anual de clima organizacional.	Tablero de control integral activo. Reporte de resultados financieros del año. Optimización continua basada en ciclo PDCA-TBL.

Elaborado por: Las Autoras

11.8.11. Conclusiones y Recomendaciones

11.8.11.1. Conclusiones

Diagnosticar las ventajas competitivas presentes en Comercial “Su Economía”, considerando factores organizacionales, operativos y de servicio que caracterizan su desempeño en el mercado.

La investigación evidenció que Comercial “Su Economía” posee ventajas competitivas centradas en el trato respetuoso del personal y la calidad del servicio, aspectos valorados positivamente por más del 70% de los encuestados. Específicamente, la (Tabla 16) muestra que el 49% de los clientes perciben un trato respetuoso, y la (Tabla 12) indica que el 37.5% de los empleados consideran que el servicio es de calidad (aunque un 51% lo valoró negativamente, reflejando inconsistencias). Sin embargo, estas fortalezas se gestionan de manera empírica y sin sistematización estratégica. Factores como la organización interna (donde el 63% del personal reportó desacuerdo en la (Tabla 10) y la eficiencia de los procesos (con un 76% de desacuerdo en la Tabla 11) limitan la consolidación de estas ventajas como diferenciadores competitivos claros frente a la competencia local.

Caracterizar las prácticas de sostenibilidad ambiental, social y económica presentes en las operaciones de Comercial “Su Economía”, considerando la percepción de clientes recurrentes y actores internos.

Las prácticas de sostenibilidad en Comercial “Su Economía” son incipientes y carecen de estructura. Ambientalmente, el cumplimiento es inconsistente: el 35% de los clientes valoró positivamente las prácticas (Tabla 15), pero un 35% también expresó desacuerdo. Socialmente, el trato respetuoso (49% favorable en Tabla 16) y los precios justos (42% favorable en Tabla 18) son puntos fuertes, pero la responsabilidad comunitaria es poco visible (31% indiferente y 31% en desacuerdo según la Tabla 17). Económicamente, la calidad del producto (44% favorable en Tabla 19) es bien percibida, pero la eficiencia en la atención muestra divisiones (35% acuerdo vs 32% desacuerdo en la Tabla 20). En general, estas prácticas se desarrollan de forma empírica, sin un sistema de gestión ni comunicación estratégica que las posicione como valor añadido.

Diseñar estrategias de sostenibilidad fundamentadas en las ventajas competitivas identificadas, orientadas a fortalecer la gestión organizacional y el posicionamiento estratégico de Comercial “Su Economía”.

A partir de los resultados de las encuestas (**Tablas 5-23**) y la entrevista (**Tabla 24**), se identificaron brechas significativas en la estandarización de procesos (76% del personal reportó baja agilidad), la comunicación interna (51% del personal evaluó negativamente) y la visibilidad de las prácticas sostenibles (31% de clientes no reconoció acciones comunitarias). Se observó desalineación organizativa (63% del personal) y ausencia de control de recursos (75% del personal). En respuesta, se diseñó una propuesta estratégica basada en el modelo Triple Bottom Line (TBL). Esta propuesta busca fortalecer la eco-eficiencia operativa, la responsabilidad social visible y la eficiencia organizacional, utilizando las ventajas competitivas existentes (como el trato respetuoso y el servicio de transporte) como pilares para mejorar la competitividad y el posicionamiento del comercial.

11.8.11.2. Recomendaciones

Se recomienda estandarizar los procesos críticos de cobro, reposición y atención al cliente mediante la implementación precisa de responsabilidades y roles, como se detalla en la **Tabla 32**. Esto debe complementarse con capacitación del personal y la implementación de indicadores semanales de desempeño. El objetivo es reducir el tiempo de atención promedio de 6 minutos a un máximo de 2.5 minutos, abordando directamente las debilidades en organización interna y eficiencia de procesos identificadas en las encuestas al personal (**Tablas 10 y 11**) y la percepción de los clientes (**Tabla 20**).

Se recomienda implementar una estrategia de comunicación de valor que visibilice las prácticas sostenibles y las fortalezas operativas. Esto incluye:

- **Comunicación Ambiental:** Instalar señalética informativa en el punto de venta que muestre los ahorros energéticos y de agua, y los resultados de reciclaje (reflejado en los indicadores de la **Tabla 29**).
- **Comunicación Social:** Comunicar activamente el servicio de transporte como un diferenciador clave y visibilizar las acciones de vinculación comunitaria (abordando la baja percepción de responsabilidad comunitaria de la **Tabla 17**).
- **Comunicación Económica:** Destacar la relación calidad-precio y la eficiencia de los procesos como beneficios para el cliente.

Esta estrategia busca transformar las acciones existentes en una ventaja competitiva percibida, mejorando la satisfacción general del cliente (confirmado por la **Tabla 23**).

Finalmente, se recomendó institucionalizar el tablero de control TBL como herramienta permanente de gestión, con revisiones semanales en equipo y evaluaciones trimestrales de resultados. El mantenimiento del sistema de reconocimiento vinculado al cumplimiento de indicadores fue esencial para construir una cultura organizacional de mejora continua que hiciera sostenible en el tiempo los logros alcanzados durante la implementación del plan

12. IMPACTOS DE LA INVESTIGACIÓN

12.1 Impacto Social

La investigación generó un impacto social directo sobre las nueve personas que integraron el Comercial "Su Economía" —una gerente propietaria y ocho colaboradores— y alcanzó indirectamente a 619 clientes recurrentes del cantón Valencia. Se identificaron brechas concretas en la comunicación interna, la calidad del servicio y el reconocimiento comunitario del establecimiento. A partir de estos hallazgos, la propuesta articuló estrategias de mejora del clima laboral, protocolos de atención estandarizados y un programa de vinculación territorial, orientados a fortalecer el tejido humano y la confianza del consumidor local en el establecimiento.

12.2 Impacto Ambiental

La investigación reveló que el 75% del personal del Comercial "Su Economía" identificó ausencia de prácticas de ahorro de recursos, y que las acciones ambientales básicas existentes carecieron de sistematización, documentación y visibilidad ante los clientes. Ante este diagnóstico, la propuesta diseñó un programa de eco-eficiencia que contempló la sustitución de luminarias por tecnología LED, la implantación de una estación de reciclaje diferenciada y la reducción del uso de bolsas plásticas en un 30%, con una proyección de ahorro energético del 20% en el primer año de implementación.

12.3 Impacto Económico

La investigación cuantificó los efectos del modelo de gestión empírica: el 76% del personal reportó baja agilidad en procesos de cobro y reposición, y se estimaron pérdidas anuales de \$3,600 por quiebres de stock no controlados. La propuesta respondió con estrategias de estandarización operativa y control de recursos que proyectaron un ahorro total de \$2,850 en el primer año, con una inversión inicial de \$870, generando un beneficio neto de \$1,980 y un retorno de inversión en menos de cinco meses para las acciones prioritarias.

12.4 Impacto técnico

El presente proyecto de investigación ha generado un impacto técnico significativo en la gestión del "Comercial Su Economía" a través de la implementación de estrategias de sostenibilidad basadas en el modelo Triple Bottom Line (TBL) y la Visión Basada en Recursos (RBV).

13. PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DEL PROYECTO

Se proyectó el techo financiero de la investigación basada en los requerimientos técnicos para las fases académica y de campo. Se integraron partidas necesarias para asegurar la operatividad y rigor metodológico del proyecto. Se estructuró los costos bajo los siguientes rubros:

- Infraestructura Tecnológica: Uso de equipos informáticos.
- Logística de Campo: Movilización para el levantamiento de datos.
- Suministros: Adquisición de papelería e insumos de oficina.
- Gestión de Información: Reproducción de instrumentos, servicios de conectividad y plataformas de comunicación.

Esta asignación monetaria garantizó la viabilidad técnica e integridad del estudio en cada fase.

Tabla 37. *Presupuesto para la elaboración del proyecto*

Descripción actividades	Cant.	Valor unitario	Valor total
Recursos humanos			
Investigador principal	2	150,00	300,00
Asistente de investigación	1	100	100,00
Subtotal			400,00
Recursos materiales			
Materiales de oficina	12	3,50	42,00
Diseño de los cuestionarios	8	1,5	12,00
Aplicación de los cuestionarios	8	3	24,00
Tabulación y análisis de los resultados	8	2	16,00
Impresiones	523	0,1	52,30
Anillados	3	2	6,00
Subtotal			152,30
Recursos tecnológicos			
USB	1	18	18,00
Internet	150	1	150,00
Subtotal			168,00
Costo del proyecto			720,30
Imprevistos 10%			72,03
Total			792,33

Elaborado por: Las Autoras

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

La identificación de las prácticas de sostenibilidad ambiental, social y económica del Comercial "Su Economía" evidenció una gestión fragmentada y no sistematizada. Se constató que existieron acciones básicas de manejo de agua y uso de implementos de protección, así como precios competitivos y un servicio de transporte de compras, pero ninguna de estas prácticas se articuló en un sistema documentado con metas medibles ni se comunicó estratégicamente al mercado. La brecha entre las acciones ejecutadas y su visibilidad configuró la principal debilidad competitiva del establecimiento.

La caracterización de la percepción de los clientes recurrentes reveló que el 49% valoró favorablemente el trato del personal, pero solo el 33% percibió atención superior a la de otros establecimientos, y el 31% no reconoció acciones de responsabilidad comunitaria del comercial. Estos resultados demostraron que las fortalezas operativas del establecimiento, trato respetuoso, servicio de transporte, compromiso local, permanecieron invisibles para una proporción significativa del público, lo que limitó su contribución a la fidelización y a la construcción de una ventaja competitiva sostenida en el mercado de Valencia.

La descripción de los desafíos operativos y financieros del Comercial "Su Economía" identificó tres limitantes estructurales que obstaculizaron la adopción de estrategias sostenibles: cuellos de botella en procesos de cobro y reposición, reportados por el 76% del personal, desalineación organizativa con solapamiento de roles percibida por el 63%, y ausencia total de control de recursos con mermas no cuantificadas señalada por el 75%. Estas deficiencias generaron costos ocultos acumulativos que consumieron los márgenes necesarios para financiar cualquier inversión sostenible de mediano plazo.

14.2. Recomendaciones

Institucionalizar un registro formal de prácticas sostenibles que documentara, con responsables y frecuencias definidas, cada acción ambiental, social y económica ejecutada en el comercial. Este registro debió constituir la base del tablero de control TBL propuesto, permitiendo que las acciones existentes, aunque básicas, se transformaran en evidencia verificable de compromiso sostenible, susceptible de ser comunicada a clientes y empleados como parte de la propuesta de valor diferenciada del establecimiento.

Se recomendó implementar una estrategia de comunicación de valor en dos niveles: señalética informativa en el punto de venta que visibilizara las prácticas sostenibles concretas del comercial, y una presencia activa en redes sociales con publicaciones mensuales de resultados medibles, kilogramos reciclados, porcentaje de ahorro energético, acciones comunitarias realizadas. Esta visibilización responsable debió convertirse en el canal principal para trasladar las fortalezas operativas reales a la percepción del cliente y consolidar la fidelización del segmento recurrente.

Se recomendó adoptar de forma inmediata los flujogramas de los tres procesos críticos —cobro, reposición e inventarios y atención al cliente— y la matriz de responsabilidades diseñados en la propuesta, dado que estas herramientas de costo cero o mínimo eliminaron directamente los cuellos de botella diagnosticados. La implementación debió complementarse con el tablero de monitoreo semanal de indicadores TBL, para que la gerencia tomara decisiones basadas en datos objetivos y garantizara que los ahorros generados en las fases iniciales financiaran las inversiones sostenibles de mayor escala en el mediano plazo.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, A., & Baque, L. (2025). *Estrategias competitivas y sostenibilidad de las microempresas de confección de prendas de vestir, ciudad de Jijapa*. UNESUM.
- Amason, A., & Ward, A. (2020). *Strategies for Competitive Advantage*. Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003000594-6>
- Andersson, S. S., Molina-Castillo, F., Otero-Neira, C., Lindgren, J., Karlsson, N., & Laurell, H. (2022). Sustainable development—Direct and indirect effects between economic, social, and environmental dimensions in business practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1158-1172. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.2261>
- Babukh, I. (2025). COMMERCIAL ACTIVITY AND RISKS OF ITS REALIZATION: THEORETICAL ANALYSIS AND PRACTICAL APPROACHES. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*, 8, 12-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-54-2>.
- Ballet, J., Bazin, D., Thomas, F., & Mahieu, F. (2025). Social Justice: The Missing Link in Sustainable Development. *Environmental Management*, 75, 2507 - 2514. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s00267-025-02229-8>
- Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2023). Stakeholder theory and sustainable competitive advantage: A resource-based view. *Journal of Management*, 49(1), 12-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/01492063221128761>
- Barreno Sánchez, M. P., Carrillo Rosero, D. A., & Valle Fiallos, B. G. (2025). *Impacto de la aplicación de estrategias de sostenibilidad en el contexto empresarial ecuatoriano*. Ambato, Ecuador: Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/5418/5390>
- Bhandari, K., Ranta, M., & Salo, J. (2022). The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: The firm's embeddedness into ecology, society, and governance. *Business Strategy and the Environment*, 31, 1525-1537. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2967>
- Bhatia, M. (2021). Green process innovation and operational performance: The role of proactive environment strategy, technological capabilities, and organizational learning.

Business Strategy and The Environment, 30(7), 2845-2857.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2775>

Bilbao-Ubillos, J., Camino-Beldarrain, V., Intxaurburu-Clemente, G., & Velasco-Balmaseda, E. (2024). Industry 4.0, servitization, and reshoring: A systematic literature review. *European Research on Management and Business Economics*, 30(1), 100234.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100234>.

Cantele, S., & Zardini, A. (2021). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 182, 166-176.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016>

Catlin, J., Luchs, M., & Phipps, M. (2021). Consumer Perceptions of the Social Vs. Environmental Dimensions of Sustainability. *Journal of Consumer Policy*, 40, 245-277.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10603-017-9356-x>

Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(163), 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>

Flores-Cevallos, K. L., Rivera-Casas, P. J., & Villao-Santos, J. (2022). Sostenibilidad empresarial en las microempresas de la provincia de Los Ríos: Un análisis desde la gestión administrativa. *Revista Científica de Administración y Economía*, 15(2), 88-102.

Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2020). Toward a theory of corporate sustainability: A theoretical integration and exploration. *Journal of Cleaner Production*, 270, 122292.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122292>.

Lanzolla, G., & Markides, C. (2021). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*, 58(2), 540-553.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12580>

Lizcano-Prada, J., Lombana-Coy, J., & Maestre-Matos, L. (2025). The Economic Dimension of Sustainability: Assessing the Impact of Sustainability Standards on Small-Scale Banana Farmers in Colombia. *Agribusiness*, 1-14.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/agr.70012>

López-Pérez, M. E., Melero-Polo, I., & Vázquez-Carrasco, R. (2022). Sustainability and

- competitive advantage in small businesses: A strategic approach. *Journal of Business Research*, 145, 120-135. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.012>
- Ly, A., & Cope, M. (2023). New Conceptual Model of Social Sustainability: Review from Past Concepts and Ideas. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20, 5350. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph20075350>.
- Macías, R., & Estefanía, Y. (2021). *Propuesta de asociatividad para los agricultores cacaoteros del sector La Cadena, cantón Valencia, provincia de Los Ríos*. UTEQ. <https://repositorio.uteq.edu.ec/items/2ca5ace8-f606-401e-96c0-68f8da890656>
- Maráková, V., Wolak-Tuzimek, A., & Tučková, Z. (2021). Corporate Social Responsibility As a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 13(1), 113–128. <https://doi.org/https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.07>
- Martine, G. (2025). Changing Perceptions of Barriers to Sustainability. *he Journal of Population and Sustainability*, 17-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.3197/jps.63799977346504>
- Martínez-Falcó, J., Marco-Lajara, B., Sánchez-García, E., & Millan-Tudela, L. A. (2023). Sustainable Development Goals as a driver of competitive advantage: Evidence from the retail sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1845-1859. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.2452>
- Nica, I., Chiriță, N., & Georgescu, I. (2025). Triple Bottom Line in Sustainable Development: A Comprehensive Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 17, 1-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su17051932>
- Nogueira, E., Gomes, S., & Lopes, J. (2025). Unveiling triple bottom line's influence on business performance. *iscover Sustainability*, 6(43). <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s43621-025-00804-x>
- Osorio, G., & López, R. (2018). *Análisis de la transformación mecánica y comercialización en el cantón Valencia provincia de Los Ríos*. UTEQ. <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/9032f58b-b94f-4043-b5fd-ab5122ba1baa/content>
- Phuong, N. (2024). Business Strategy Concept: A Systematical Review. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology*, 3(2), 128-142.

<https://doi.org/https://doi.org/10.60087/jklst.vol3.n2.p148>

- Rivera Chilán, L. A. (2024). *Diseño de estrategias comerciales para microemprendimientos de ferreterías en la Ciudadela la Garzota en la ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil. <https://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/72886>
- Saunila, M., Ukko, J., & Rantala, T. (2022). Sustainability as a driver of competitive advantage: The role of innovation and digitalization. *Business Strategy and the Environment*, 31(2), 612-623. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2905>
- SENESCYT. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo Ecuador No Se Detiene 2025-2029*. Quito: Imprenta Don Bosco. https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/08/PlanNacionalDeDesarrollo25-29_EcuadorNoSeDetiene.pdf
- Setyaningsih, S., Widjojo, R., & Kelle, P. (2024). Challenges and opportunities in sustainability reporting: a focus on small and medium enterprises (SMEs). *Cogent Business & Management*, 11(1), 2298215. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2298215>
- Slangen, A., Valboni, R., Eerola, A., & Lindner, T. (s.f.). Tax-Motivated Relocations of Headquarters: The Role of Affinity Bias among Socially-Responsible Blockholders and CEOs. *Journal of Management Studies*, 1(8), 3497-3532. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.13012>
- SNIESE. (2020). *Manual del usuario SNIESE*. <https://www.puce.edu.ec:https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/PISP/PISP-Areas-SubareasConocimiento-UNESCO-Manual-SNIESE-SENESCYT.pdf>
- Venkatesan, R. (2022). Sustainable Competitive Advantage. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/https://doi.org/10.2139/ssrn.4014642>
- Vogt, M., & Weber, C. (2019). Current challenges to the concept of sustainability. *Global Sustainability*, 2, 1-6. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/sus.2019.1>