



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL**

Carrera: Administración de Empresa

Diseño de trabajo de Titulación

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciatura en
Administración de Empresa**

TEMA: Sostenibilidad corporativa como estrategia empresarial para la competitividad y desarrollo económico de las pymes del sector comercial en guayaquil.

AUTOR (A): Fabiana Nayeli Abata Orosco

TUTOR: Yeni Maritza Ordoñez Leon

**GUAYAQUIL
2024-2025**

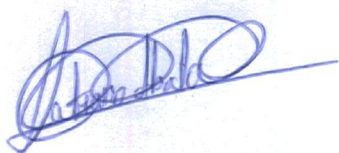
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Fabiana Nayeli Abata Orosco con documento de identificación No. 0943332049, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores del Artículo Académico: "SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA LA COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL EN GUAYAQUIL", el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciado en Administración de Empresa, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 21 de marzo del año 2025

Atentamente,



Fabiana Nayeli Abata Orosco

0943332049

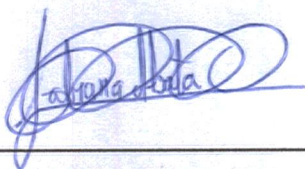
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Fabiana Nayeli Abata Orosco con documento de identificación N° 0943332049 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 27 de febrero del año 2025

Atentamente,



Fabiana Nayeli Abata Orosco
0943332049

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Yeni Maritza Ordóñez León con documento de identificación N° 1102477583, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA LA COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL EN GUAYAQUIL, realizado por Fabiana Nayeli Abata Orosco con documento de identificación N° 0943332049, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo Académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 27 de febrero del año 2025

Atentamente,



Lic. Yeni Ordóñez León, MBA.

1102477583

Sostenibilidad corporativa como estrategia empresarial para la competitividad y desarrollo económico de las PYMES del sector comercial en Guayaquil

Corporate sustainability as a business strategy for the competitiveness and economic development of SMEs in the commercial sector in Guayaquil

Resumen

La presente investigación analiza la sostenibilidad corporativa como estrategia para fortalecer la competitividad y el desarrollo económico de las PYMES del sector comercial en Guayaquil. La relevancia de este estudio radica en el reconocimiento progresivo de las prácticas responsables como un factor esencial para optimizar recursos, mejorar la eficiencia operativa y facilitar el acceso a nuevos mercados. El objetivo principal es evaluar el impacto de la sostenibilidad corporativa en la competitividad de las PYMES, identificando sus beneficios y desafíos que enfrentan las organizaciones. Para ello, se aplicó una metodología descriptivo-analítica con enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas estructuradas a representantes de PYMES y expertos en sostenibilidad. La muestra estuvo conformada por empresas del sector comercial en Guayaquil que han implementado estrategias sostenibles en su gestión. Los resultados evidencian que la adopción de prácticas sostenibles ha permitido a las empresas mejorar su eficiencia operativa entre un 8% y un 12%, reducir costos y diferenciarse en el mercado. No obstante, persisten barreras como la falta de financiamiento, la escasez de incentivos y la resistencia al cambio. Se concluye que, aunque la sostenibilidad aún no es el principal criterio de compra para los consumidores, representa una ventaja estratégica significativa. Se recomienda la implementación progresiva de prácticas sostenibles, priorizando la capacitación, la optimización de recursos y la digitalización de procesos para fortalecer la competitividad empresarial.

Palabras clave

Sostenibilidad, competitividad, PYMES, desarrollo económico, responsabilidad social.

Abstract

This research analyzes corporate sustainability as a strategy to strengthen the competitiveness and economic development of SMEs in the commercial sector in Guayaquil. The relevance of this study lies in the progressive recognition of responsible practices as an essential factor to optimize resources, improve operational efficiency and facilitate access to new markets. The main objective is to evaluate the impact of corporate sustainability on the competitiveness of SMEs, identifying the benefits and challenges faced by organizations. For this purpose, a descriptive-analytical methodology with a qualitative approach was applied, and structured interviews were conducted with representatives of SMEs and sustainability experts. The sample consisted of companies in the commercial sector in Guayaquil that have implemented sustainable strategies in their management. The results show that the adoption of sustainable practices has enabled companies to improve their operating efficiency by between 8% and 12%, reduce costs, and differentiate themselves in the market. However, barriers such as lack of financing, scarcity of incentives and resistance to change persist. It is concluded that, although sustainability is not yet the main purchasing criterion for consumers, it represents a significant strategic advantage. It is recommended that sustainable practices be implemented progressively, prioritizing training, optimization of resources, and the development of new products.

Keywords

Sustainability, competitiveness, SMEs, economic development, social responsibility.

Introducción

La sostenibilidad corporativa se ha definido precisamente como una de las llaves para abordar estas demandas, ya que sugiere un sistema balanceado entre la obtención de beneficios económicos, la protección del medio ambiente y el bienestar de las comunidades (Miranda et al., 2022). Este enfoque se basa en la capacidad de las organizaciones de implementar cambios responsables que amenazan sus operaciones y, en realidad, contribuyen al desarrollo sostenible. Según el Informe Brundtland (ONU, 2020), la definición del desarrollo sostenible es el de poder cubrir las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las generaciones futuras, un principio que conduce a las empresas hacia una gestión más consciente y responsable con el entorno que se desempeñan

Dentro de este marco, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen un papel importante en las economías de los países en desarrollo, notablemente en Ecuador, donde sirven como un motor significativo para la creación de empleo y el fortalecimiento de la economía local. En Guayaquil, una de las ciudades comerciales más importantes del país, las PYMES del sector de servicios comerciales enfrentan una doble carga al cumplir con las demandas del mercado global por más sostenibilidad mientras, al mismo tiempo, superan barreras internas como el acceso limitado a recursos financieros, la capacitación inadecuada en temas ambientales y la falta de incentivos gubernamentales efectivos (Torres-Espinoza & Delgado Bohórquez, 2023).

La sostenibilidad corporativa ha demostrado ser, así mismo, una potente herramienta para lograr una mayor competitividad empresarial. Las empresas que aplican la sostenibilidad no solo reducen operativos, sino que captan nuevos mercados y financiamientos, especialmente en un contexto global cada vez más regulado (Cárdenas et al., 2019). Elkington (1997), sustenta el modelo denominado Triple Bottom Line, que reviste especial atención no solo al desempeño económico, sino también al social y medioambiental para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Tal visión, en la que se integran tres dimensiones de las empresas, ha sido asumida por grandes corporaciones transnacionales y puede ser un referente para las PYMES guayaquileñas en la transformación de sus prácticas empresariales hacia una mayor responsabilidad social empresarial (RSE) (Payares O. B., 2019). No obstante, para que esta transición sea efectiva, hay que atender los problemas específicos que tienen las PYMES. Esto supone establecer políticas que sean realistas en relación con sus capacidades y recursos, facilitar convenios entre el sector público y privado que agilicen el financiamiento y diseñar acciones capacitantes que permitan a los empresarios entender la necesidad (Cabrera, 2019).

Dado el contexto relevante, el análisis cumple con una necesidad local, además de responder a un fenómeno global que demanda un mayor compromiso empresarial con la sostenibilidad. En un mundo económica y ambientalmente desafiante, la capacidad de las empresas para adaptarse al nuevo paradigma es lo que determinará el éxito. Por esta razón, este esfuerzo de investigación tiene como objetivo proporcionar herramientas útiles a las PYMES de Guayaquil al ofrecerles pautas específicas que les permitan posicionarse como líderes en un mercado que valora cada vez más la responsabilidad social y ambiental.

Basado en estas premisas, la sostenibilidad corporativa no puede considerarse una opción; debe catalogarse como una necesidad estratégica para las empresas del siglo XXI. Esta perspectiva mejora la competitividad y credibilidad de las entidades, y al mismo tiempo contribuye al bien común promoviendo un crecimiento más sostenible y equitativo tanto para el presente como para el futuro (Miranda et al., 2022).

Las empresas y sus negocios han comenzado a trabajar en sostenibilidad ya que, a nivel estratégico, les permite la obtención de utilidades y a la vez mitigar el impacto negativo que su actividad tiene en el ambiente y la sociedad. Esto no se limita únicamente a la disposición adecuada de los bienes de la naturaleza, sino también de las prácticas éticas y responsables de todos los miembros de la organización. La inclusión de sostenibilidad en las operaciones de una empresa le permite mejorar su reputación, aumentar la eficiencia operativa y proporcionar más a los clientes. Esto no es sólo una ventaja competitiva para las pequeñas y medianas empresas (PMES), sino más bien una estrategia reactiva a un entorno global que cada vez exige más responsabilidad social corporativa (Morales, 2021).

Siguiendo esta línea, esto sugiere que pueden surgir varias consecuencias negativas de la falta de un enfoque sostenible hacia las PMES. Primero, la sostenibilidad a menudo se asocia con altos niveles de eficiencia, y aquellas empresas que no lo hacen parecen tener costos operativos más altos como resultado de una mala asignación de recursos y el incumplimiento de las leyes ambientales. Además, también les resulta difícil ganar un mercado internacional donde los consumidores y los socios comerciales están más dispuestos a hacer negocios con empresas que se comprometen a cumplir con la sostenibilidad. Como resultado, la falta de sostenibilidad también puede empeorar ciertos problemas sociales o ambientales, como la contaminación o la sobreexplotación, lo que, a su vez, impacta la economía de Guayaquil y la competitividad comercial (Díaz, 2023).

De esta manera, la implementación de estrategias sostenibles en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el sector comercial de Guayaquil probablemente transformará significativamente la economía local. Las organizaciones sostenibles ofrecen beneficios tangibles que incluyen menores costos de energía, menos residuos y lealtad del cliente. Además, tales prácticas mejoran las relaciones con las partes interesadas, lo que aumenta el apoyo y la confianza de la comunidad. En una ciudad donde el comercio es bastante importante, implementar medidas de sostenibilidad no solo ayuda a mejorar la competitividad de las PYMES, sino que también crea oportunidades de inversión que conducen a empleos de calidad, contribuyendo así al crecimiento económico (Carrasquero, 2024).

En otras palabras, integrar estrategias responsables se posiciona como un elemento fundamental para incrementar la competitividad de las PYMES del sector comercial en Guayaquil. La ejecución de acciones sostenibles posibilita a estas empresas optimizar recursos, disminuir costos operativos y se ajusten a las regulaciones de mercados internacionales, cada vez más enfocados en la responsabilidad social y ambiental (Tapia et al., 2019).

En este punto, la práctica empresarial sostenible depende de la interacción entre un sistema económico, la esfera social y el círculo ecológico de la vida que se centra en nosotros. Lo primero está asociado con la creación de valor, lo que significa que se encuentra enfocado en su crecimiento económico. El valor en este sentido significa mantener un enfoque sostenido en la eficiencia operativa, la minimización de costos y la maximización de ingresos, que está orientado hacia el crecimiento a largo plazo. Para las PYMES del sector comercial en Guayaquil, esto es especialmente bueno porque les ayuda a enfrentar problemas como el acceso limitado a financiamiento y les permite cumplir con las crecientes demandas del mercado global en cuanto a competitividad (Barrueto et al., 2024).

Del mismo modo, el componente ambiental es crucial para la reducción de efectos negativos derivados de las actividades empresariales. En el caso de las PYMES, el desarrollo sostenible es parte de, entre otras cosas, la maximización de los recursos naturales disponibles, la mitigación de la contaminación a través de residuos y el aprovechamiento de la energía renovable, las cuales son medidas importantes para disminuir la huella ecológica. Por consiguiente, esto no sólo asegura el cumplimiento de la legislación ambiental vigente, sino que también mejora la imagen ante los clientes y socios estratégicos que valoran el compromiso ambiental de dichas organizaciones. En este contexto, la responsabilidad ambiental se presenta como una de las estrategias competitivas más importantes en los mercados globalizados (García et al., 2022).

Por último, el componente social se vuelve estratégicamente importante al enfatizar el bienestar de los empleados, comunidades y otros interesados relevantes. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que adoptan este enfoque fortalecen su vínculo con la sociedad a través de prácticas responsables como derechos de los trabajadores, diversidad, inclusión y apoyo a iniciativas comunitarias (Rubín, H. J. V. et al., 2022). Este elemento no sólo genera confianza y lealtad entre los interesados, sino que también contribuye en gran medida al desarrollo socioeconómico de las localidades. Para finalizar, es posible afirmar que estos tres elementos proponen la sostenibilidad como una estrategia integral que optimiza la competitividad y facilita el desarrollo sostenible de las PYMES comerciales guayaquileñas (Payares, 2019).

Investigaciones recientes muestran que las empresas sostenibles tienen más probabilidades de mejorar su imagen corporativa, entrar en nuevos mercados y promover la innovación en sus actividades centrales. En este sentido, las PYMES aumentan su flexibilidad organizativa y relaciones con actores locales para competir con éxito incluso contra empresas rivales más grandes (Cajigas et al., 2022). Con estos cambios, está claro que la sostenibilidad va más allá de abordar preocupaciones globales y sirve como un poderoso impulso para mejorar la competitividad organizacional y el crecimiento económico (Bravo et al., 2020). De hecho, las prácticas de responsabilidad social corporativa en Ecuador mostraron que el 75% de las empresas tenían políticas de sostenibilidad; sin embargo, solo el 55% las reporta públicamente, lo que sugiere una brecha para mejorar los informes y la comunicación de sostenibilidad (Ordóñez, 2023).

Estos hallazgos ilustran que, aunque hay un progreso significativo hacia la adopción de prácticas de responsabilidad social corporativa en América Latina y Ecuador, aún existen brechas en transparencia, medición de impacto e inversión en iniciativas sostenibles. Abordar estas áreas es de gran importancia para la sostenibilidad corporativa y la maximización de sus beneficios económicos y sociales (Toala et al., 2024).

El estudio tiene como objetivo general analizar la sostenibilidad corporativa como estrategia empresarial para la competitividad y desarrollo económico de las PYMES del sector comercial en Guayaquil. A su vez diagnosticar las principales estrategias de sostenibilidad corporativa que aplican las empresas exitosas del sector comercial en Guayaquil, examinar las ventajas y retos de la aplicación de prácticas sostenibles en el sector comercial de Guayaquil, enfocándose en las pequeñas y medianas empresas y proponer estrategias que puedan aplicar las Pymes del sector comercial en Guayaquil para la sostenibilidad corporativa y su desarrollo económico

2. Materiales y métodos

En este estudio específico, se analizó el grado de adopción de la responsabilidad social corporativa y su impacto en la competitividad y desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector comercial en Guayaquil. Para ello, se empleó una metodología de carácter descriptivo- analítico con un enfoque cualitativo, lo que otorgó un amplio alcance de las estrategias sostenibles aplicadas y sus impactos en los campos social, económico y ambiental.

Mediante entrevistas y recopilación de datos cualitativos, fue posible determinar las estrategias de sostenibilidad adoptadas por las PYMES en el sector comercial de Guayaquil, las dificultades que enfrentan estas empresas y las oportunidades que existen para mejorar su desempeño económico, social y ambiental. Así, se realizaron seis entrevistas estructuradas; tres con representantes de las PYMES y tres con especialistas en sostenibilidad corporativa. Esta metodología permitió obtener una visión integral y diferenciada de las prácticas sostenibles en el sector y las percepciones asociadas a su aplicación

De manera complementaria, se utilizó el método analítico, este fue esencial para desglosar el problema en sus componentes fundamentales y llevar a cabo un análisis detallado de los factores que afectan la competitividad y el desarrollo económico de las PYMES. Adicional, se realizó una investigación documental utilizando datos provenientes de la Superintendencia de Compañías, específicamente del apartado "Ranking de compañías", lo que permitió obtener una muestra representativa de 4.848 PYMES del sector comercial en Guayaquil. La selección de las empresas se llevó a cabo según su código de actividad económica, lo que garantizó la relevancia y la precisión de los datos utilizados para el análisis

3. Resultados

3.1. Entrevistas a expertos en sostenibilidad

Para el cumplimiento de los objetivos específicos 1 y 2, que consisten en diagnosticar las principales estrategias de sostenibilidad corporativa implementadas por empresas exitosas del sector comercial en Guayaquil y examinar las ventajas y desafíos asociados a la adopción de prácticas sostenibles en las pequeñas y medianas empresas de este sector, se ha desarrollado la siguiente tabla en la cual se presentan los criterios establecidos por tres expertos con amplia experiencia y formación en sostenibilidad, cuyo desempeño en sus respectivas áreas los posiciona como referentes en la materia. A través de un conjunto de diez preguntas estructuradas se obtuvo su percepción con el propósito de conocer sus puntos de vista en relación con las habilidades y atributos fundamentales que, a juicio de las PYMES, es imprescindible tener para llevar a cabo de forma eficiente la sostenibilidad.

Tabla 1.
Entrevistas a expertos

1. ¿Cómo define la sostenibilidad en el contexto empresarial?	
Entrevistado 1	Implica un crecimiento progresivo y continuo, se trata de evolucionar, adaptándose a las nuevas realidades y desafíos. Una empresa es sostenible en la medida en que su avance es sustentable en el tiempo, logrando equilibrar el crecimiento económico con el compromiso social y ecológico. No consiste únicamente en obtener la mayor rentabilidad en el corto plazo, sino en lograr valor sin comprometer recursos/oportunidades en el largo plazo.
Entrevistado 2	Se trata de administrar de manera responsable los recursos para equilibrar crecimiento económico, bienestar social y ambiental. Para una PYME, esto significa maximizar sus recursos y energía, promover prácticas trabajo equitativas y fortalecer relaciones con la comunidad. Más que un objetivo, es un proceso constante de adaptación e innovación para garantizar la factibilidad del negocio a largo plazo.
Entrevistado 3	Es reconocer oportunidades para optimizar el uso de los recursos que suelen considerarse desechos tras su primer ciclo de vida. Implementar formas de reutilización y recuperación que permitan reducir el impacto ambiental y, al mismo tiempo, generar nuevas fuentes de ingresos sin afectar la rentabilidad del negocio.

Tabla 2

2. ¿Qué indicadores considera esenciales para que las empresas puedan medir su desempeño en sostenibilidad de manera eficiente?	
Entrevistado 1	En lo ecológico, es fundamental la atenuación del impacto en el medio ambiente, así como la atención al consumo de recursos y la producción de desechos. En lo social, parámetros como la calidad del empleo, el bienestar de los trabajadores y su participación dentro de la comunidad. En lo económico, la medición se hace a partir del gasto en operación, la efectividad en el gasto y la disponibilidad de otros mercados.
Entrevistado 2	Los indicadores se deben adaptar al giro del negocio. En lo económico, evaluar los ingresos, la utilidad y los costos de la operación es elemental para asegurarse de la viabilidad en el futuro. En lo ambiental, impactos como la huella de carbono, recursos consumidos, y el impacto en agua, aire, y la biodiversidad. En lo social, el bienestar de los trabajadores, sus condiciones laborales, y el impacto de las comunidades involucradas deben ser considerados.
Entrevistado 3	Para resolver el problema, enfóquese en el uso eficiente de los recursos (agua, energía y materias primas), la tasa de reutilización y reciclaje, las prácticas de gestión de residuos y las estimaciones de la huella de carbono. Además, considere la evaluación financiera de las prácticas sostenibles, el nivel de aceptación del mercado hacia productos amigables con el medio ambiente, y las mejoras de procesos para minimizar residuos.

Tabla 3

3. ¿Cómo pueden las empresas, especialmente las PYMES, obtener beneficios económicos al adoptar prácticas sostenibles?	
Entrevistado 1	Para reducir los gastos operativos mediante la fijación de precios más bajos, hay un suministro almacenado que se incurre a partir de los ahorros en el gasto de recursos como agua, energía y materiales, lo que resulta en un menor gasto en producción y mantenimiento. Al tener incentivos verdes y financiamiento, esto mejora su imagen pública y reputación, otorgándoles así un punto de diferencia.
Entrevistado 2	Pueden beneficiarse al utilizarla como estrategia de diferenciación y marketing, atrayendo clientes y generando confianza. Las certificaciones sostenibles mejoran su reputación y pueden abrir acceso a nuevos mercados. Además, prácticas como el ahorro energético, la gestión eficiente de residuos y el uso responsable de recursos reducen costos operativos.
Entrevistado 3	Al innovar en sus procesos, reduciendo desperdicios y optimizando la cadena de suministro para mejorar la eficiencia. Lo que facilita la asociación estratégica con empresas y gobiernos que priorizan

	proveedores sostenibles. A largo plazo, una empresa sostenible se adapta mejor a las regulaciones cambiantes y minimiza riesgos financieros asociados a impactos ambientales y sociales.
--	--

Tabla 4

4. En términos de fidelidad y preferencia de los consumidores, ¿cómo influye la sostenibilidad en la percepción y comportamiento del cliente hacia las pymes?	
Entrevistado 1	Al generar confianza y demostrar un compromiso con valores más allá de lo económico. Mantener una comunicación constante con el cliente y alinearse con sus intereses, especialmente en temas ambientales y sociales, refuerza la relación y crea un vínculo duradero.
Entrevistado 2	Influye en la fidelidad del cliente cuando se convierte en un compromiso real y continuo. No basta con obtener certificaciones; es clave mantener un proceso de mejora constante y transparencia en las acciones sostenibles. Los consumidores valoran a las empresas que cumplen sus promesas y demuestran un impacto positivo en el entorno.
Entrevistado 3	La sostenibilidad aún no es un factor decisivo en la elección de compra, ya que el precio sigue siendo la principal prioridad para la mayoría de los consumidores. Aunque existe un interés creciente en prácticas responsables, la adopción de productos sostenibles depende en gran medida de su accesibilidad y costo, por lo que las PYMES deben equilibrar sostenibilidad y asequibilidad para atraer y fidelizar clientes.

Tabla 5

5. ¿Qué errores comunes observa en las pymes que intentan implementar estrategias de sostenibilidad?	
Entrevistado 1	Implementar estrategias de sostenibilidad centrándose solo en atraer clientes sin mantener su compromiso. La sostenibilidad debe ser vista como un proceso continuo, no como una táctica para captar clientes rápidamente. Además, la falta de medición es crítica; sin evaluar el impacto de las acciones sostenibles, es difícil saber si se están logrando los objetivos o si la empresa está avanzando.
Entrevistado 2	Existen empresas que obtienen certificaciones o aplican algunas prácticas iniciales, pero no establecen un plan de seguimiento que garantice su evolución. La falta de integración de la sostenibilidad en la estrategia general del negocio y la ausencia de indicadores dificultan su efectividad. La falta de compromiso de la alta dirección, lo que impide que la sostenibilidad se convierta en parte de la cultura organizacional y se mantenga en el tiempo.

Entrevistado 3	Aplicar modelos exitosos de otros países sin considerar la realidad social, económica y cultural del mercado ecuatoriano. También suelen asignar responsabilidades a personas sin la capacitación adecuada. No identificar los riesgos sociales y comerciales asociados, ni realizan un análisis profundo de la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.
----------------	--

Tabla 6

6. ¿Cómo considera que las pymes deben abordar la sostenibilidad desde una perspectiva de responsabilidad compartida en la cadena de valor?	
Entrevistado 1	Involucrando a empleados, proveedores y clientes en prácticas responsables. Para integrar estas prácticas, es comenzar con un diagnóstico de los procesos actuales y luego planificar mejoras graduales. Implementar cambios paso a paso evita resistencias y facilita la adaptación. Reconocer y premiar a los empleados que adopten prácticas sostenibles refuerza la cultura organizacional.
Entrevistado 2	Implica elegir socios comerciales con prácticas sostenibles, educar a los consumidores sobre el impacto de sus elecciones en torno a la sostenibilidad. La transparencia y la certificación de prácticas responsables generan credibilidad. A medida que los consumidores adquieren mayor conciencia ambiental y social, las empresas que adoptan un enfoque sostenible.
Entrevistado 3	Incentivar a los empleados a adoptar comportamientos responsables tanto dentro como fuera de la empresa. La empresa puede organizar para promover esta integración. De esta forma, la sostenibilidad se convierte en un esfuerzo colaborativo, generando un impacto positivo en toda la cadena de valor y mejorando la competitividad.

Tabla 7

7. ¿Cuáles serían los primeros pasos que las PYMES deberían seguir para iniciar el proceso de integración de prácticas sostenibles en su modelo de negocio?	
Entrevistado 1	Iniciar realizando un diagnóstico de sus procesos actuales para identificar áreas de mejora. Establecer un plan de acción con metas claras a corto y largo plazo, priorizando las acciones más viables. Implementar los cambios de manera gradual, evitando transformaciones drásticas e involucrar a los empleados mediante sensibilización y capacitación.
Entrevistado 2	Analizar el impacto ambiental y social de sus operaciones, considerando no solo la reducción de residuos o el uso eficiente de recursos, sino también aspectos como condiciones laborales justas y relaciones responsables con la comunidad. La colaboración con proveedores sostenibles Comunicar de manera transparente sus esfuerzos y logros promoviendo la innovación y la mejora continua.

Entrevistado 3	Revisar sus operaciones, mejorar la eficiencia energética en las instalaciones, adoptar prácticas de reciclaje y optar por el uso de materiales sostenibles en los productos y procesos. Realizar un análisis de su cadena de suministro, implementación de empaques sostenibles o, si es posible, la eliminación de ellos.
----------------	---

Tabla 8

8. ¿Qué tipo de innovaciones tecnológicas considera más prometedoras para impulsar la sostenibilidad en el sector empresarial?	
Entrevistado 1	Las tecnologías como la nube y los documentos compartidos práctica para reducir el uso de papel, herramientas como software de gestión de procesos y sistemas de intranet permiten a las PYMES gestionar la información de manera digital. El uso de inteligencia artificial también está ayudando a acelerar la gestión y toma de decisiones, y en el aspecto social, al fomentar un entorno de trabajo más flexible y colaborativo.
Entrevistado 2	En el ámbito energético, herramientas sencillas de monitoreo de consumo permiten controlar y reducir los gastos en electricidad, Además, tecnologías de reciclaje de residuos. En el ámbito social, el uso de plataformas de comunicación digital y colaboración en línea promueve un ambiente de trabajo flexible y equitativo.
Entrevistado 3	Soluciones que permitan una mayor eficiencia en el uso de recursos naturales. Sistemas para la reutilización del agua, soluciones de iluminación natural y sistemas de automatización que optimicen el uso de energía en las instalaciones.

Tabla 9

9. ¿Qué competencias y habilidades son necesarias para que los empleados puedan contribuir de manera efectiva a los objetivos de sostenibilidad de la empresa?	
Entrevistado 1	Los empleados deben ser creativos, inquisitivos e investigativos, siempre buscando formas de mejorar los procesos y proporcionar soluciones innovadoras. Es importante que sean proactivos, inspirando a otros con su liderazgo y gestionando su tiempo de manera efectiva para equilibrar las tareas operativas con los objetivos sostenibles. Habilidades en el manejo de disputas y uso competente de herramientas digitales para agilizar procesos.
Entrevistado 2	Estar alineados con la visión y el alcance de la empresa. Deben tener conocimientos en gestión de recursos, evaluando el impacto y evaluando los indicadores clave de rendimiento de la sostenibilidad. Mostrar entusiasmo por aprender o adaptarse a prácticas recién establecidas

	mientras comunican proactivamente los logros y posibles desafíos en el equipo.
Entrevistado 3	El desarrollo de competencias como la conciencia ambiental, la capacidad de identificar oportunidades de mejora de procesos y habilidades para la resolución de problemas de sostenibilidad dentro de sus puestos. Es importante inculcar un sentido de pertenencia y motivación al asegurar que cada empleado sienta que su contribución a la empresa es crucial para su transición exitosa hacia la sostenibilidad.

Tabla 10

10. ¿Qué recomendaciones le daría a las PYMES que aún no han comenzado a adoptar estrategias sostenibles?	
Entrevistado 1	Evaluar impacto actual en los tres pilares de la sostenibilidad: económico, ambiental y social, para identificar áreas de mejora. Educar a los empleados sobre la importancia de la sostenibilidad y fomentar una cultura organizacional que valore estas prácticas. Desarrollar soluciones de bajo costo y fáciles, como utilizar menos energía, digitalizar procesos y reducir gradualmente los desechos.
Entrevistado 2	Empezar poco a poco y desde lo más fácil de alcanzar. Analice lo que hace actualmente y organice los procesos en donde se puede mejorar el impacto ambiental o social sin costos altos. Concientizar a sus trabajadores respecto de la importancia de ser involucrados en este proceso. Por último, es importante mostrarles que la sostenibilidad no es únicamente un gasto, sino una forma de mejorar su competitividad al atraer nuevos clientes.
Entrevistado 3	Iniciar con un análisis de casos exitosos tanto locales como internacionales, adaptándolos a las realidades del mercado y entorno social. Organizar sesiones de capacitación sobre los beneficios y riesgos del desarrollo de la sostenibilidad. Para empezar, realice un análisis de costo que contemple la inversión inicial y los beneficios tales como el ahorro en gastos operativos.

En la pregunta 1, con relación a la sostenibilidad empresarial, se señala que este es un proceso continuo que busca equilibrar el crecimiento económico con la responsabilidad social y ambiental. Se resalta la importancia de una evolución constante para generar valor a largo plazo sin comprometer los recursos de las futuras generaciones. También se subraya la necesidad de gestionar los recursos de manera eficiente, lo que no solo asegura la viabilidad del negocio, sino que también contribuye al bienestar social y ambiental. Un enfoque clave mencionado es la optimización de materiales y el reaprovechamiento de recursos, lo que reduce el impacto ambiental mientras se generan nuevas fuentes de ingresos sin afectar la rentabilidad.

En la pregunta 2, en cuanto a los indicadores de sostenibilidad, se deben considerar tres componentes: el social, el económico y el ambiental. Para el medio ambiente, la reducción del impacto ecológico negativo y la gestión de residuos es importante. En el área social, se presta más atención a la calidad del trabajo y al bienestar de los empleados. Para el área económica, la eficiencia en el uso de recursos y la maximización de beneficios son dominantes. Igualmente, importante es analizar la relación costo/beneficio de la sostenibilidad y su impacto en la competitividad de lo sostenible. Estos indicadores deben adaptarse a la forma de negocio, teniendo en cuenta que el impacto bajo consideración intentará no gastar dinero.

En la pregunta 3, es importante destacar que las PYME son capaces de lograr beneficios económicos al adoptar prácticas sostenibles como la optimización de recursos, la reducción de costos y la mejora de la eficiencia operativa. Además, la sostenibilidad sirve como una estrategia de diferenciación al mejorar la imagen de la empresa, aumentando así la atracción de clientes y las ventas. Igualmente, las certificaciones de sostenibilidad ofrecen nuevas oportunidades de mercado y mejoran el acceso a financiamiento. A largo plazo, tales prácticas ayudan a las empresas a lidiar con regulaciones siempre cambiantes al minimizar riesgos financieros potenciales y formular estrategias de crecimiento y estabilización.

En la pregunta 4, la sostenibilidad ayuda a fortalecer la lealtad del cliente al fomentar la confianza y el compromiso con cuestiones sociales y ambientales. Tales PYMES transparentes y responsables son capaces de crear relaciones duraderas con sus clientes. Sin embargo, en algunos mercados, como el ecuatoriano, el precio sigue siendo un factor prioritario, razón por la cual las PYMES necesitan equilibrar la sostenibilidad y los costos para atraer y retener clientes.

En la pregunta 5, se ha señalado que las PYMES cometen varios errores al intentar formular estrategias de sostenibilidad, particularmente en tratar la sostenibilidad como una acción única en lugar de un proceso continuo. Uno de los errores comunes es concentrarse en atraer clientes sin garantía de entregar o medir el impacto de sus acciones. La falta de un plan de seguimiento adecuado y la ausencia de indicadores para medir el resultado de las iniciativas dificulta el éxito de las estrategias. La implementación de acciones sin tener en cuenta el contexto local también es demasiado restrictiva, mientras que la falta de capacitación interna y el apoyo de la alta dirección pueden obstaculizar la integración de la sostenibilidad en la cultura organizacional.

En la pregunta 6, es importante que las organizaciones pasen de un enfoque unilateral de arriba hacia abajo a un enfoque de responsabilidad compartida en toda la cadena de valor que abarca a empleados, proveedores y clientes. Comenzar con un diagnóstico e implementar cambios incrementales permite un ajuste más fácil mientras se minimiza la resistencia. La educación y la divulgación aumentan la confianza y permiten una diferenciación proactiva en el mercado. A medida que más actores comienzan a darse cuenta de las consecuencias de sus decisiones, la colaboración fortalece la competencia y tiene un efecto positivo en la organización.

En la pregunta 7, se sugiere que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) realicen una autoevaluación para crear una estrategia que establezca objetivos específicos a alcanzar. La ejecución debe ser por fases, involucrando a la fuerza laboral e integrando la sostenibilidad en la misión de la empresa. Trabajar con proveedores que promueven la credibilidad de la sostenibilidad y adoptar certificaciones la incrementa. La sostenibilidad puede ser incorporada más fácilmente a través de innovaciones en productos y procesos, como el uso de materiales reciclados y mejoras en la eficiencia energética. De la misma forma, dar a conocer los esfuerzos asegura la sostenibilidad a largo plazo.

En la pregunta 8, se observa que los procesos de digitalización, así como el uso de plataformas de gestión y control, son algunas de las innovaciones tecnológicas para la sostenibilidad, ya que aumentan la eficiencia en la utilización de recursos y también reducen los gastos. El uso de la inteligencia artificial, por ejemplo, aumenta la productividad en los procesos operacionales, mientras que la aplicación de agua y luz natural hace posible reducir el impacto ambiental. La digitalización de la comunicación hace que el lugar de trabajo sea más flexible y colaborativo. Con esto, no solo aumenta la competitividad, sino que también hace que las operaciones sean más sostenibles.

En la pregunta 9, para contribuir de manera eficiente a los objetivos de sostenibilidad, se señala que los empleados necesitan adquirir habilidades en las áreas de gestión de recursos, análisis de impacto y resolución de problemas. Es necesario que tengan una mentalidad proactiva sobre la mejora continua junto con la capacidad de identificar posibles cambios para mejor. El compromiso, el trabajo en equipo y la autodisciplina son necesarios. Además, necesitan estar familiarizados con herramientas digitales que mejoren la medición y el seguimiento de actividades sostenibles. Un sentido de pertenencia y motivación aumenta la probabilidad de su participación en la búsqueda de soluciones.

En la pregunta 10, como consejo final, se recomienda que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comiencen a evaluar sus impactos en las tres áreas de sostenibilidad: económica, ambiental y social. Estos temas necesitan ser evaluados y priorizados para su mejora. Necesitan empezar en algún lugar con pasos básicos, comenzando con los pasos más fáciles como la optimización de recursos y la digitalización de procesos. La formación de empleados y la colaboración con proveedores innovadores y respetuosos con el medio ambiente es esencial para construir una cultura corporativa sólida. Además, es crucial monitorear y evaluar la implementación de estas estrategias, haciendo los ajustes necesarios basados en la retroalimentación mientras se asegura que se contribuya al valor a largo plazo.

3.2. Entrevistas a CEO de PYMES

Esta sección detalla los criterios proporcionados por representantes de pequeñas y medianas empresas del sector comercial en Guayaquil, quienes brindaron su perspectiva sobre la adopción de prácticas sostenibles dentro de sus empresas. A través de entrevistas estructuradas, se exploraron diversos aspectos relacionados con la implementación de estrategias sostenibles.

Tabla 11

Entrevistas a Representantes de PYMES (CEO)

1. ¿Cómo define el concepto de sostenibilidad corporativa?	
Entrevistado 1	Operacionalmente, entendemos la sostenibilidad corporativa como el compromiso de llevar a cabo un negocio de manera equilibrada en los frentes económico, social y ambiental, lo que se traduce en obtener ganancias, preservar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida en nuestras comunidades. Dicho esto, salvaguardar el medio ambiente y crear valor en la economía es lo que garantiza el desarrollo futuro de la sociedad.
Entrevistado 2	Es gestionar la empresa de forma responsable, asegurando que nuestras operaciones sean viables, sin comprometer el entorno ni la sociedad, lo que implica ofrecer insumos médicos de manera eficiente, minimizando el impacto ambiental y garantizando condiciones laborales justas para nuestro equipo.
Entrevistado 3	El objetivo no es solo el beneficio; es la creación de valor para todas las partes interesadas, incluidos empleados, clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente. Es el equilibrio entre la economía, el planeta y el bienestar de las personas.

Tabla 12

2. ¿Cómo se integra la sostenibilidad corporativa en los objetivos estratégicos de la empresa?	
Entrevistado 1	Mediante la implementación de prácticas más responsables en todas las áreas. Por ejemplo, priorizamos el uso de materiales reciclables en nuestros botellones de agua y buscamos reducir nuestros desperdicios operativos. Además, tratamos de mejorar las condiciones laborales dentro de la empresa para que todos nuestros colaboradores se sientan valorados y comprometidos.
Entrevistado 2	Está integrada en nuestras operaciones a través de la optimización de recursos y procesos. Por ejemplo, hemos reducido el uso de embalajes innecesarios y buscamos proveedores que compartan valores sostenibles. También, promovemos un ambiente laboral equitativo.
Entrevistado 3	La optimización de recursos a través del reciclaje de embalajes y la reducción del uso de plásticos en el empaque. Implementamos rutas de distribución eficientes para reducir el consumo de combustible. En nuestras instalaciones, utilizamos iluminación LED.

Tabla 13

3. En base a resultados, ¿Cómo ha influido la adopción de prácticas sostenibles en la competitividad de la empresa dentro del sector comercial en Guayaquil?	
Entrevistado 1	Lograr la sostenibilidad nos ha ayudado a separar nuestra marca de los competidores en la región. Un número de clientes aprecia nuestro intento de gestión ambiental a través de la provisión de productos fabricados con materiales reciclados. Y esto nos permite comercializar a un público más socialmente responsable, lo que a su vez proporciona crecimiento en ventas y expansión del mercado dentro de Guayaquil. También parece haber un mayor interés por parte de otros negocios en busca de proveedores responsables.
Entrevistado 2	Adoptar prácticas sostenibles nos ha ayudado a construir credibilidad con nuestros clientes y a diferenciarnos de nuestros competidores. A pesar de que hemos tenido esta estrategia por un corto período de tiempo, hemos visto un aumento en los clientes que tienen la intención de relacionarse con proveedores que demuestran sostenibilidad, lo que ha mejorado nuestra posición en el mercado.
Entrevistado 3	La integración de tecnología e innovación, junto con el aumento de la productividad, ha mejorado nuestra competitividad al optimizar los costos operativos y mejorar nuestras relaciones con clientes y proveedores. Con un menor consumo de energía en nuestras instalaciones, hemos reducido nuestros costos fijos. La logística de utilizar envases reutilizables también hace que la logística sea más rentable. Además, el establecimiento de un sistema de gestión de residuos ha minimizado los desechos materiales y ha aumentado nuestra productividad.

Tabla 14

4. ¿Qué tipo de herramientas o métodos utiliza su empresa para comunicar y promover iniciativas sostenibles, tanto interna como externamente?	
Entrevistado 1	Internamente, promovemos la sostenibilidad mediante capacitaciones a nuestro personal sobre reciclaje y ahorro de recursos. Externamente, nos aseguramos de que nuestros clientes sepan que nuestros botellones están hechos de plásticos reciclados a través de nuestras redes sociales y página web. También organizamos actividades donde mostramos el proceso de producción sostenible, lo que nos ayuda a fortalecer la relación con nuestros consumidores.
Entrevistado 2	Realizamos charlas y reuniones para concientizar a nuestro equipo sobre el uso eficiente de los recursos y la reducción de desperdicios. Externamente, utilizamos nuestras redes sociales y materiales informativos para explicar a los clientes cómo contribuyen al cuidado del medio ambiente. Además, participamos en eventos del sector para dar a conocer nuestro compromiso con la sostenibilidad.

Entrevistado 3	A nivel interno, realizamos dinámicas y concursos entre nuestros empleados para incentivar prácticas como la reducción de residuos, reconocemos a los empleados que destacan en la reducción de desperdicios o el uso eficiente de recursos. Externamente hemos iniciado desarrollando contenido educativo en nuestra página web para informar a nuestros clientes sobre la importancia de un consumo responsable.
----------------	--

Tabla 15

5. ¿Cuáles han sido las principales dificultades en la implementación de la sostenibilidad a nivel organizacional?	
Entrevistado 1	La falta de recursos para hacer grandes inversiones en tecnologías más avanzadas. Como somos una PYME, hemos tenido que ser muy creativos con las soluciones, por ejemplo, reutilizando materiales y buscando alternativas de bajo costo para mejorar nuestros procesos. También hemos enfrentado resistencia al cambio en algunos empleados, por lo que hemos tenido que ser pacientes.
Entrevistado 2	Equilibrar costos y sostenibilidad, ya que como PYME no podemos hacer grandes inversiones en tecnologías ecológicas. Además, cambiar hábitos dentro de la empresa ha tomado tiempo, ya que algunos empleados estaban acostumbrados a ciertos procesos que hemos tenido que modificar para hacerlos más eficientes y sostenibles.
Entrevistado 3	La identificación de proveedores que implementen prácticas sostenibles sin elevar significativamente nuestros costos operativos. Optimizar nuestra cadena de suministro para reducir desperdicios y mejorar la eficiencia ha requerido ajustes logísticos que han tomado tiempo en implementarse.

Tabla 16

6. ¿De qué manera la sostenibilidad corporativa ha influido en la percepción de los consumidores hacia su marca y productos?	
Entrevistado 1	Ha tenido un impacto positivo en la percepción de los consumidores. Cada vez más, las personas valoran que sus decisiones de compra no afecten al medio ambiente, por lo que al saber que nuestros productos son fabricados de manera responsable, muchos nos eligen por ese valor.
Entrevistado 2	Nuestros clientes han mostrado interés en nuestras iniciativas sostenibles, especialmente aquellos que buscan trabajar con proveedores responsables. Si bien aún no es el principal factor de decisión para todos, hemos recibido comentarios positivos de clientes que valoran nuestra preocupación por el impacto ambiental y social.
Entrevistado 3	Ha influido positivamente en la percepción de los consumidores hacia nuestra marca, aunque no todos la consideran un factor decisivo en su compra. Sin embargo, hemos observado que aquellos clientes que

	valoran el compromiso ambiental tienden a preferir nuestros productos, lo que nos ha permitido fortalecer nuestra relación con este segmento. También hemos recibido comentarios favorables sobre nuestras prácticas sostenibles.
--	---

Tabla 17

7. ¿Qué porcentaje de mejora en la eficiencia operativa ha experimentado la empresa como resultado de la implementación de prácticas de sostenibilidad?	
Entrevistado 1	Gracias a la implementación de prácticas sostenibles, hemos notado una mejora de aproximadamente un 10-12% en nuestra eficiencia operativa. Esto lo hemos logrado optimizando el uso de recursos como el agua y la energía en nuestra planta, así como reduciendo residuos. Aunque aún somos una PYME con recursos limitados, estos pequeños cambios han hecho una gran diferencia.
Entrevistado 2	Estimamos que hemos mejorado nuestra eficiencia operativa en un 10% al reducir desperdicios en embalajes, optimizar rutas de distribución y mejorar la gestión del inventario. Aunque es un proceso en desarrollo, estos cambios han reducido costos y aumentado la productividad.
Entrevistado 3	Como resultado hemos experimentado una mejora en nuestra eficiencia operativa de alrededor del 8%. Esta mejora se ha logrado principalmente a través de la optimización de los procesos logísticos, la reducción de residuos y el uso más eficiente de recursos como la energía en nuestras instalaciones. Si bien aún estamos ajustando algunos procesos, estos avances han contribuido a reducir costos

Tabla 18

8. ¿En qué medida considera que la sostenibilidad ha fortalecido la ventaja competitiva de su empresa frente a los competidores?	
Entrevistado 1	Ha fortalecido nuestra ventaja competitiva, especialmente en un mercado donde la conciencia ambiental está en aumento. Al ofrecer productos que respetan el medio ambiente, como nuestros botellones reciclables, hemos logrado destacar frente a competidores que no implementan prácticas similares. Esto nos ha permitido atraer a consumidores que valoran la sostenibilidad, lo que se traduce en mayor competitividad.
Entrevistado 2	Nos ha permitido diferenciarnos, ya que cada vez más clientes buscan trabajar con empresas comprometidas con el medio ambiente y la responsabilidad social. Aunque todavía estamos construyendo esta ventaja, creemos que a largo plazo nos ayudará a posicionarnos mejor en el sector.
Entrevistado 3	Al mejorar la eficiencia operativa y proyectar una imagen de empresa responsable, lo que nos ha permitido generar mayor confianza en ciertos clientes y proveedores. Con la reducción del impacto ambiental. Además,

	al optimizar recursos y reducir desperdicios, hemos logrado ser más competitivos en costos sin comprometer la calidad de nuestros productos.
--	--

Tabla 19

9. ¿Considera que la sostenibilidad ha permitido acceder a la empresa a nuevos mercados, mejorando la competitividad de la empresa?	
Entrevistado 1	Sí, al ser más responsables con lo económico, social y ambiente, hemos abierto puertas a nuevos mercados. Hemos podido acceder a acuerdos con empresas que buscan proveedores responsables y hemos notado un interés creciente de clientes que prefieren productos ecológicos. Aunque nuestra capacidad de expansión es limitada, la sostenibilidad ha sido clave para ampliar nuestra base de clientes, incluso más allá de Guayaquil.
Entrevistado 2	Sí, hemos logrado generar interés en empresas y profesionales del sector salud que buscan reducir su impacto ambiental. A pesar de que nuestro crecimiento aún está progresando, esta estrategia nos ha ayudado a construir relaciones comerciales con clientes que no nos consideraban antes.
Entrevistado 3	Nos hemos vuelto más competitivos en costos debido a la optimización de nuestros procesos, lo que nos ha permitido ingresar a sectores impulsados por la sostenibilidad. Aunque el crecimiento ha sido poco, ha fortalecido nuestra posición y abierto nuevas oportunidades.

Tabla 20

10. ¿Cómo evalúa el impacto a largo plazo de las prácticas sostenibles en la competitividad con relación al mercado global?	
Entrevistado 1	A largo plazo, las prácticas sostenibles mejorarán nuestra competitividad, ya que el mercado global está cada vez más enfocado en la sostenibilidad. Al haber implementado estas prácticas desde ahora, estaremos mejor posicionados para adaptarnos a nuevas regulaciones y para atraer a consumidores que ya exigen productos más responsables.
Entrevistado 2	Creemos que la sostenibilidad será clave para mantenernos competitivos en el futuro. Al haber iniciado este camino temprano, estaremos mejor preparados para adaptarnos y seguir creciendo.
Entrevistado 3	El compromiso fortalecerá nuestra reputación y nos abrirá oportunidades con clientes y mercados que priorizan trabajar con empresas responsables. Esto no solo asegurará nuestra permanencia en el sector, sino que también nos dará una ventaja estratégica frente a competidores menos preparados.

Basado en las entrevistas con expertos y los CEOS de las PYME relacionados con los objetivos 1 y 2, se evidencia una orientación hacia la integración de prácticas responsables en las dimensiones ambiental, social y económica y ambiental con enfoques diferenciados según la naturaleza de cada empresa. En términos ambientales la optimización de recursos mediante la reducción de residuos, el uso de materiales reciclables y la eficiencia energética a través de la iluminación LED y la racionalización del consumo de plásticos en embalajes. En lo social la creación de ambientes laborales equitativos, el fortalecimiento de la cultura organizacional mediante capacitaciones en sostenibilidad y la implementación de incentivos internos para fomentar prácticas responsables. Desde una perspectiva económica, la sostenibilidad ha impactado positivamente la competitividad, permitiendo a las empresas diferenciarse en el mercado, reducir costos operativos a través de la optimización de procesos logísticos y generar confianza en clientes y proveedores.

Permitiendo identificar tanto beneficios estratégicos como desafíos operativos, el análisis de las entrevistas revela que, aunque la sostenibilidad genera beneficios como la diferenciación en el mercado, la mejora de la eficiencia operativa y la optimización de la percepción de la marca también implica una serie de retos significativos. Entre los más sobresalientes se encuentran la falta de recursos financieros, la resistencia al cambio organizacional y la dificultad para encontrar proveedores alineados con principios sostenibles sin comprometer la competitividad en costos. Sin embargo, las empresas coinciden en que la implementación de prácticas sostenibles fortalece su posicionamiento a largo plazo, abriendo puertas a nuevos mercados y mejorando las relaciones comerciales con clientes conscientes de la responsabilidad ambiental y social. Aunque la sostenibilidad no es aún el principal factor de decisión de compra, su progresiva integración tiene el potencial de convertirse en un elemento clave en un entorno de negocios cada vez más orientado hacia la sostenibilidad y el cumplimiento normativo.

En la pregunta 1, la responsabilidad social empresarial muestra que se está ante una economía con un enfoque de doble fondo, que intenta conciliar la rentabilidad económica con el respeto social y ecológico. Se debe tener en cuenta que hay que hacer negocios de forma responsable, que aseguren la viabilidad económica pero que no afecten negativamente el bienestar social y ambiental. Y se debe fortalecer el valor para ofrecer a todos los interesados, desde trabajadores hasta la comunidad. Se debe tener en cuenta también que se tiene que aumentar la oferta de bienes y servicios de manera responsable.

En la pregunta 2, este caso muestra un énfasis distinto en la eficiencia de recursos. Las organizaciones dirigen su atención hacia la optimización de procesos con el fin de mitigar desechos y consumo de materiales, lo cual es ventajoso tanto para el medio ambiente como para la rentabilidad. En este caso, también hay un mayor énfasis en encontrar proveedores que sean tan sostenibles como ellos, así como en adoptar tecnologías más eficientes como las luces LED para reducir su impacto ambiental.

En la pregunta 3, la adopción de prácticas responsables ha impactado positivamente la competitividad empresarial en el sector comercio en Guayaquil. La diferenciación en el mercado se considera una razón importante porque algunos clientes aprecian productos y procesos responsables, lo que ha mejorado las relaciones comerciales y ha dado lugar a una mayor

expansión. Además, se menciona la reducción de costos operacionales con la mejor rentabilidad proveniente de la eficiencia energética y el uso de materiales reutilizables.

En la pregunta 4, una combinación de iniciativas responsables internas y externas se comunica y promueve de manera bien coordinada. Dentro de las organizaciones, se organizan sesiones de capacitación, charlas e incluso algunas actividades lúdicas orientadas a cambiar la mentalidad del personal y fomentar en ellos comportamientos responsables a través de algunos medios motivacionales. En el exterior, se utilizan redes sociales, páginas web y otros materiales informativos para dar a conocer los efectos realizados de los productos y procesos. La participación en eventos del sector también refuerza la posición y la credibilidad en el mercado.

En la pregunta 5, los desafíos más importantes que enfrentan las empresas al implementar prácticas responsables tienen que ver con las restricciones de recursos, la renuencia al cambio y la optimización de la cadena de suministro. Ellas, al igual que las PYMES, encuentran difícil proporcionar inversiones hacia tecnología sofisticada, lo que a su vez las hace modificar sus estrategias hacia opciones más rentables e innovadoras. Por otro lado, cambiar las prácticas internas lleva tiempo y se requiere capacitación continua para hacer frente a la resistencia de algunos empleados. Una barrera crítica más es la selección de proveedores que trabajen bajo principios responsables sin aumentar significativamente los gastos operativos.

En la pregunta 6, la implementación de prácticas responsables ha generado una percepción favorable entre los consumidores, especialmente entre aquellos que valoran el impacto ambiental en sus decisiones de compra. Aunque no es un factor que contribuya a todos, la preocupación por el medio ambiente ha servido como un valor agregado entre algunos segmentos del mercado y como una ventaja competitiva. Se indica que los clientes han expresado comentarios positivos sobre estas iniciativas, lo que refuerza la imagen de la empresa.

En la pregunta 7, la adopción de prácticas responsables, en promedio, ha mejorado la eficiencia operativa entre un 8 y un 12 por ciento. Esto se ha logrado como resultado de reducciones en desperdicios, una mejor eficiencia en el uso de recursos (energía y agua), así como mejores prácticas logísticas y de distribución. Aunque el proceso aún está en desarrollo, estos avances han permitido disminuir costos operativos y aumentar la productividad, lo que demuestra que incluso pequeñas acciones pueden generar un impacto significativo.

En la pregunta 8, la implementación de prácticas responsables ha mejorado la ventaja competitiva. La diferenciación en el mercado ha formado oportunidades comerciales adicionales con clientes conscientes del medio ambiente. De igual manera, la optimización de recursos y la reducción de desperdicios han mejorado la eficiencia operativa, logrando un equilibrio entre sostenibilidad y costos. Aunque el proceso sigue en desarrollo, se resalta que a largo plazo estas estrategias contribuirán a un mejor posicionamiento en el sector y a una relación más sólida con clientes y proveedores.

En la pregunta 9, la responsabilidad como negocio ha abierto nuevos mercados y atraído clientes para quienes la sostenibilidad es un factor importante en sus decisiones comerciales. Se han creado nuevas oportunidades con empresas e industrias dispuestas a reducir su impacto ambiental. De manera similar, las mejoras en los procesos han aumentado la competitividad en términos de costos, permitiendo la penetración en mercados donde la sostenibilidad es un factor diferenciador.

En la pregunta 10, las prácticas sostenibles tendrán un impacto positivo a largo plazo en la competitividad de las empresas, especialmente en el mercado global. Al haber adoptado estrategias responsables desde ahora, las organizaciones estarán mejor preparadas para adaptarse a futuras regulaciones y satisfacer la creciente demanda de consumidores conscientes. También, fortalecerá la reputación de la empresa, abriéndole oportunidades con clientes y mercados que priorizan a los proveedores responsables, lo que proporcionará una ventaja estratégica frente a competidores que no han adoptado prácticas sostenibles.

Como resultado del tercer objetivo se propone estrategias que puedan aplicar las Pymes del sector comercial en Guayaquil para la sostenibilidad corporativa y su desarrollo económico

Tabla 21
Estrategias de sostenibilidad

Estrategia	Objetivo	Recursos
Implementar un plan de capacitación en sostenibilidad para empleados en un plazo de seis meses, con el objetivo de mejorar su conocimiento y aplicación de prácticas responsables dentro de la empresa.	Capacitar a empleados en sostenibilidad con un enfoque práctico y de bajo costo en seis meses.	Desarrollo de módulos en línea. Temas: 1. Eficiencia energética y reducción de costos. 2. Gestión de residuos y reciclaje en la empresa. 3. Prácticas sostenibles en la cadena de suministro. 4. Estrategias de marketing sostenible. 5. Responsabilidad social empresarial. - Un taller mensual de 1 hora durante 6 meses.
Reducción en un 10% del desperdicio de recursos (agua, energía y materiales) en el plazo de un año, mediante la optimización de procesos y la adopción de tecnologías eficientes.	Reducir costos operativos y aumentar la eficiencia en el uso de recursos sin requerir grandes inversiones.	Instalación de aireadores en grifos (\$5 por unidad). Uso de bombillas LED (\$2 cada una). Reducción de papel mediante digitalización de documentos.

Convenios con universidades para que estudiantes de carreras afines (administración, ingeniería ambiental, marketing sostenible) realicen pasantías en la empresa, ayudando en la optimización de procesos y la ejecución de estrategias sostenibles.	Integrar estudiantes en pasantías para optimizar procesos sostenibles en la empresa.	Coordinación con universidades para pasantías semestrales. Asignación de proyectos a los estudiantes para mejoras en sostenibilidad. Establecimiento de convenios sin costos elevados. Participación de estudiantes en áreas estratégicas
Programa "Empleado Verde"	Motivar a los empleados a adoptar hábitos sostenibles dentro de la empresa.	Establecer un sistema de puntos basado en acciones sostenibles. Los empleados acumulan puntos por reducir desperdicios, ahorrar energía y proponer ideas ecológicas. Se premia a quienes alcancen más puntos en un período determinado.

Discusión

Los hallazgos de este estudio indican que la aplicación de estrategias sostenibles en las PYMES del sector comercial en Guayaquil contribuye de manera significativa a su competitividad y desarrollo económico. Estos resultados son consistentes con los estudios de (Melamed-Varela, 2019), quien argumenta que la sostenibilidad puede ser una fuente de ventaja competitiva al fomentar la creación de valor compartido. De manera similar (Masip, 2020), destaca que las empresas que incorporan prácticas sostenibles fortalecen su imagen corporativa y logran diferenciarse en el mercado y actúa como un factor de legitimidad empresarial, consolidando la reputación de las organizaciones en entornos donde la responsabilidad social y ambiental adquiere un peso creciente.

Los resultados obtenidos coinciden con distintos enfoques que resaltan la creciente valoración de las prácticas sostenibles en el mercado. Sin embargo, esta apreciación no siempre se traduce en un factor determinante en las decisiones de compra. En este sentido (Pérez, 2021) indica que, aunque los consumidores reconocen la importancia de la sostenibilidad, el precio y la calidad continúan siendo los principales criterios al momento de seleccionar un producto o servicio. En línea con este razonamiento, (Pamplona, 2020), argumenta que la adopción de estrategias responsables mejora la imagen de la empresa, aunque su impacto en la rentabilidad es subordinado a la disposición del público y el impacto en el comportamiento del consumidor varía según la etapa de la economía y el perfil del mercado objetivo.

Adicionalmente, un aspecto identificado es la dificultad financiera que enfrentan las PYMES al implementar prácticas sostenibles. En concordancia con lo planteado por (Ajaps, 2023), muchas empresas de menor tamaño perciben la sostenibilidad como una carga económica adicional, lo que limita la adopción de iniciativas con un mayor alcance. Este fenómeno fue corroborado en la presente investigación, donde se constató que la insuficiencia de recursos representa un obstáculo significativo para la ejecución de estrategias sostenibles de

gran impacto. No obstante (Reyes Hernández, 2021) argumenta que, si estas organizaciones logran incorporar la sostenibilidad en su modelo de negocio, pueden ampliar su acceso a nuevos mercados y mejorar su rentabilidad a largo plazo.

Con respecto a, se observó que la adopción de enfoques sostenibles favorece las relaciones comerciales con actores clave, tales como clientes y proveedores. Esta investigación coincide con lo expuesto por (Sánchez-González, 2020), quien sostiene que las organizaciones que adoptan un enfoque sólido logran optimizar sus procesos de abastecimiento mediante la consolidación de alianzas con proveedores que cumplen con estándares de responsabilidad ambiental y social. Asimismo (Panta et al., 2024), quienes resaltan que la incorporación de estas prácticas facilita la expansión hacia nuevos mercados y el acceso a mecanismos de financiamiento. Adicionalmente, enfatiza que la integración de criterios sostenibles en la gestión empresarial contribuye a mejorar la estabilidad operativa, al minimizar riesgos asociados a la variabilidad en el suministro de insumos y a los cambios en las normativas ambientales, lo que a su vez fortalece la competitividad a largo plazo.

La sostenibilidad se ve como la estrategia para el crecimiento y la diferenciación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Guayaquil. No obstante, las limitaciones en términos de financiación y la conciencia del cliente, algunas empresas que adoptan enfoques sostenibles han podido mejorar su competitividad y posición en el mercado. La evidencia sugiere que la sostenibilidad es más que un simple recurso estratégico; también es un factor determinante para garantizar el éxito empresarial a largo plazo en un entorno cada vez más exigente.

Conclusiones

Según el primer objetivo, relacionado con el análisis y diagnóstico de las principales estrategias de sostenibilidad corporativa implementadas por las PYMES comerciales en Guayaquil, los hallazgos de la investigación, obtenidos a partir de entrevistas estructuradas con representantes de empresas y expertos en sostenibilidad, indican que las organizaciones que adoptan prácticas sostenibles han logrado optimizar el uso de sus recursos, reducir costos operativos y fortalecer su posicionamiento en el mercado. En particular, la implementación de medidas como el uso eficiente de la energía, la gestión adecuada de residuos y la optimización de la cadena de suministro ha demostrado ser un factor clave para mejorar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. No obstante, el grado de adopción de estas estrategias varía en función de factores como el acceso a financiamiento, la capacitación del personal y la percepción de los consumidores sobre la sostenibilidad. Los resultados evidencian que las empresas que han incorporado prácticas sostenibles experimentaron mejoras en su eficiencia operativa, con incrementos estimados entre un 8% y un 12%, así como un uso más eficiente de los recursos y una imagen corporativa fortalecida.

En cuanto al segundo objetivo específico orientado a analizar tanto los beneficios como los desafíos que enfrentan las PYMES comerciales para la adopción de prácticas sostenibles, la conclusión a la que se llega es que la sostenibilidad como motor es un diferenciador que afecta positivamente la competitividad de las empresas. Algunas de las mejores justificaciones que se

han estimado incluyen la reducción de costos resultante de la conservación de recursos, la retención de clientes que aprecian la responsabilidad social corporativa y la oportunidad de ingresar a nuevos mercados con criterios de sostenibilidad más estrictos. Sin embargo, hay importantes barreras para la adopción de estas prácticas, como la ausencia de incentivos económicos adecuados, restricciones al acceso a financiamiento especializado y la necesidad de generar un cambio cultural dentro de las organizaciones para integrar la sostenibilidad como un eje transversal en la gestión empresarial.

Como nota final, en cuanto al tercer objetivo de proponer estrategias que puedan aplicar las PYMES del sector comercial en Guayaquil para la sostenibilidad corporativa y su desarrollo económico, se sugiere la implementación de programas de capacitación para empleados, la optimización del uso de recursos mediante la adopción de tecnologías eficientes y la integración de alianzas estratégicas con proveedores sostenibles. Además, se recomienda la creación de incentivos internos para motivar la cultura de sostenibilidad dentro de las empresas. Estas estrategias no solo mejorarán la eficiencia operativa de las PYMES, sino que también consolidarán su crecimiento en un mercado cada vez más orientado hacia la responsabilidad ambiental y social.

Bibliografía

- Ajaps, S. (2023). Deconstrucción de las limitaciones de la sostenibilidad. *Teaching in Higher Education*, 28 (5).
- Barrueto, M. T, Marchena, & O.B. (2024). mpacto de los costos estratégicos en la sostenibilidad empresarial de las PYMEs mediante una revisión bibliográfica. *Revista científica en ciencias sociales*, 6-22.
- Bravo et al. (2020). Estrategias para mejorar la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en la ciudad de Guayaquil-Ecuador. *Revistas de la Universidad de Zulia*, 25-50.
- Cabrera. (2019). *Relación entre sostenibilidad y bienestar: un análisis teórico y empírico*. <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/21503>
- Cajigas, Ramírez, E., & Ramírez, D. A. (2022). I punto de equilibrio avanzado (Pea): herramienta para asegurar la sostenibilidad empresarial. *Criterio libre*, 20(37).
- Cárdenas, Ramos, C. R., Beltrán, P., Á. R., & Pazos, P. E. (2019). Sostenibilidad empresarial en relación a los objetivos del desarrollo sostenible en el Ecuador. *Reciamuc*, 3(1), 670-699.
- Carrasquero. (2024). Buenas prácticas ambientales para la sostenibilidad empresarial: un estudio de caso de PYMES en la provincia del Guayas, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 16(1), 79-88.
- Díaz, V. H. (2023). Variables influyentes en la gestión administrativa de las pymes. *MLS Law and International Politics*, 2(2).
- Garcia, Manotas, E. N., Ramírez, J., & Burgos, H. (2022). Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa. *Información tecnológica*, 33(2), 99-106.
- Masip, J. G. (2020). De responsabilidad social a sostenibilidad corporativa: una revisión actualizada. . *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 17(17), 46-71.
- Melamed-Varela, E. B.-A.-C. (2019). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. . *Revista EAN*, (85).
- Miranda et al. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(19), 150-164.
- Miranda, Castro, L., M, E., & Zarate, V. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(19), 150-164.
- Morales, A. J. (2021). La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 24(41), 132-115.
- ONU. (2020). <https://www.un.org/es/about-us/un-and-sustainability>
- Ordóñez, A. I. (2023). Desempeño ambiental empresarial: informes de sostenibilidad en Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(11), 729-762.
- Pamplona, H. A. (2020). Factores de sostenibilidad que influyen en la decisión de compra de los clientes de una "marca verde". *Repositorio Institucional Javeriano* . <https://doi.org/https://doi.org/10.11144/Javeriana.10554.52860>
- Panta, K. A. P, Hernandez, J. A. E, & Jiménez, I. E. T. . (2024). Cadena de valor sostenible. *ódigo Científico Revista de Investigación*, 939-962.
- Payares. (2019). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento global*, 3(1), 50-55.

- Payares, O. B. (2019). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento global*, 3(1), 50-55.
- Pérez, J. L. (2021). Sesafíos para la sostenibilidad económica y socia. *Revista de Estudios Jurídico Laborales y de Seguridad Social (REJLSS)*, (3), 21-84.
- Reyes Hernández, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. . *Cooperativismo y desarrollo*, 9(3), 808-830.
- Rubín, H. J. V., Paxitian, H. J. M, & Rodríguez, C. M. H. (2022). La sostenibilidad empresarial, hacia la construcción de un nuevo de modelo de negocios. *Universita Ciencia*, 10(29), 126-144.
- Sánchez-González, I. G.-S.-M. (2020). Efectos del desarrollo sostenible percibido por el consumidor. Una propuesta de modelo de hipermercados en Ecuador. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 27-42.
- Tapia et al. (2019). Desarrollo sostenible y competitividad dentro del Ecuador. *Fipcaec*, 20-40.
- Toala et al. (2024). Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador Autores/as. *San Gregorio*, 24-30.
- Torres-Espinoza, J., & Delgado Bohórquez. (2023). Evaluación de sostenibilidad y propuestas de densificación en el centro de la ciudad de Guayaquil. . *Revista de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Cuenca*, 12(24), 92-108.