



Modelo de gestión sostenible para mejorar la efectividad de estrategias, innovación de procesos productivos y aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas, ubicada en la parroquia rural Salinas de la provincia Bolívar – Ecuador, durante el período 2024 – 2025

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

Rafael Alejandro Sánchez Macías

ASESOR

Lyzzi Coromoto Davalillo Bolívar

México, 2025

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Sánchez Macías, Rafael Alejandro (2025). Modelo de gestión sostenible para mejorar la efectividad de estrategias, innovación de procesos productivos y aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas, ubicada en la parroquia rural Salinas de la provincia Bolívar – Ecuador, durante el período 2024 – 2025. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

El presente estudio doctoral tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión sostenible para el mejoramiento de la efectividad de estrategias, la innovación de procesos productivos y el aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas. La investigación se basó en un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, explicativo y propositivo, sustentado en el análisis documental como técnica principal. Se partió del problema identificado en las limitaciones estructurales de las variables dependientes: estrategia, procesos productivos y competitividad, las cuales, a pesar de presentar avances parciales, no contaban con una articulación sistémica y sostenible que potenciará su impacto. La hipótesis planteó que el diseño de un modelo de gestión sostenible permitiría superar dichas limitaciones, fortaleciendo la capacidad estratégica, la innovación productiva y el posicionamiento competitivo de la organización. Entre los hallazgos destacan: la identificación de fundamentos teóricos sólidos que respaldan la viabilidad del modelo; el diagnóstico institucional que evidenció vacíos en sistematización, monitoreo e integración transversal de la sostenibilidad; y la identificación de factores endógenos y exógenos clave que inciden en la gestión organizacional. Como resultado se propuso un modelo estructurado en cuatro ejes estratégicos: Dirección Estratégica Participativa, Innovación Productiva Solidaria, Posicionamiento Competitivo con Valor Compartido y Sostenibilidad Integral Solidaria. Se concluye que la implementación del modelo fortalece la efectividad de las estrategias, optimiza los procesos productivos e impulsa una competitividad sostenible con identidad territorial.

Palabras clave: modelo de gestión sostenible, estrategia organizacional, procesos productivos, competitividad territorial, economía solidaria

Abstract.

This doctoral study aimed to design a sustainable management model to improve the effectiveness of strategies, the innovation of production processes, and the increase of competitiveness in the Gruppo Salinas Corporation. The research was based on a qualitative approach of descriptive, explanatory, and propositional type, supported primarily by document analysis as the main technique. The study addressed the problem identified in the structural limitations of the dependent variables: strategy, production processes, and competitiveness, which, despite showing partial progress, lacked a systemic and sustainable articulation to enhance their impact. The hypothesis proposed that designing a sustainable management model would overcome these limitations by strengthening strategic capacity, productive innovation, and competitive positioning. Key findings include the identification of robust theoretical foundations supporting the model's viability; the institutional diagnosis, which revealed gaps in systematization, monitoring, and transversal integration of sustainability; and the recognition of key endogenous and exogenous factors that affect organizational management. As a result, a model was proposed, structured around four strategic axes: Participatory Strategic Management, Solidarity-Based Productive Innovation, Competitive Positioning with Shared Value, and Comprehensive Solidarity Sustainability. It is concluded that implementing the model enhances the effectiveness of strategies, optimizes production processes, and promotes sustainable competitiveness with territorial identity.

Keywords: sustainable management model, organizational strategy, production processes, territorial competitiveness, solidarity economy

Agradecimientos.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento:

A Dios Padre Todopoderoso, por ser mi fuente de inspiración, fortaleza, resiliencia, paz y tranquilidad. Gracias por permitirme la existencia y experimentar esta felicidad.

A mis padres, Rafael y Enith, por ser mi refugio y apoyo incondicional. Gracias por permitirme la vida, por cuidarme siempre, por alegrarme los días, por los valores que me han inculcado desde niño y por enseñarme a mantener la calma en los momentos de turbulencia.

A mis hermanos, Carolina y Francisco, por ser alegría, motivación y paz.

A la Doctora Lyzzi Davalillo, mi tutora de tesis, por su profesionalismo, ética y empatía. Gracias por sus observaciones precisas, por guiarme y permitirme avanzar.

A la Doctora Odalys Peñate López, Coordinadora de Investigación de Posgrado de la UIIX, por despejar mis inquietudes y estar pendiente.

A la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), por abrirme sus puertas cuando más lo necesitaba. Gracias a todos los maestros que han formado parte del proceso por su contribución a mi formación.

Con amor, gratitud y emoción

Dedicatorias.

A mis padres Rafael y Enith, a mis hermanos Carolina y Francisco y a mi sobrina Emily.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	10
Capítulo 1. Proyección de la investigación.	12
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México	12
1.2. Planteamiento del problema.	12
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).	14
1.4. Justificación.	14
1.5. Objeto de estudio.	15
1.6. Campo de acción.	16
1.7. Objetivos.	16
1.7.1. Objetivo General.	16
1.7.2. Objetivos específicos.	16
1.8. Hipótesis.	16
1.9. Alcance temático.	16
1.10. Delimitación Espacial y Temporal.	17
CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.	18
2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).	18
2.2. Marco Teórico.	27
2.3. Marco Conceptual.	73

	6
2.4. Marco Contextual.	80
2.5. Marco Legal y Normativo.	81
Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.	90
3.1. Cuadro Operacionalización de variables.	91
3.2. Diseño metodológico.	100
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.	100
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.	106
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.	114
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.	115
3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).	117
3.3.1. Aplicación de los instrumentos.	118
3.4. Procesamiento de la información.	119
3.5. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.	119
3.6. Redacción de resultados y discusión.	159
Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN	170
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.	170
4.2. Estructura de la propuesta de transformación.	173
4.3. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.	188
CONCLUSIONES	194
RECOMENDACIONES	196

BIBLIOGRAFÍA

198

ANEXOS

215

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de gestión sostenible para mejorar la efectividad de estrategias, innovación de procesos productivos y aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas 188

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	92
Tabla 2 Indicadores de la variable Modelo de gestión sostenible, año 2020	120
Tabla 3 Indicadores de la variable Modelo de gestión sostenible, año 2021	121
Tabla 4 Indicadores de la variable Modelo de gestión sostenible, año 2022	123
Tabla 5 Indicadores de la variable Modelo de gestión sostenible, año 2023	124
Tabla 6 Indicadores de la variable Modelo de gestión sostenible, año 2024	126
Tabla 7 Indicadores de la variable Estrategia, año 2020	127
Tabla 8 Indicadores de la variable Estrategia, año 2021	129
Tabla 9 Indicadores de la variable Estrategia, año 2022	130
Tabla 10 Indicadores de la variable Estrategia, año 2023	131
Tabla 11 Indicadores de la variable Estrategia, año 2024	133
Tabla 12 Indicadores de la variable Proceso productivo, año 2020	135
Tabla 13 Indicadores de la variable Proceso productivo, año 2021	136
Tabla 14 Indicadores de la variable Proceso productivo, año 2022	137
Tabla 15 Indicadores de la variable Proceso productivo, año 2023	138
Tabla 16 Indicadores de la variable Proceso productivo, año 2024	140
Tabla 17 Indicadores de la variable Competitividad, año 2020	142
Tabla 18 Indicadores de la variable Competitividad, año 2021	143

	10
Tabla 19 Indicadores de la variable Competitividad, año 2022	144
Tabla 20 Indicadores de la variable Competitividad, año 2023	145
Tabla 21 Indicadores de la variable Competitividad, año 2024	147
Tabla 22 Resultado general de la variable Modelo de gestión Sostenible	149
Tabla 23 Resultado general de la variable Estrategia	150
Tabla 24 Resultado general de la variable Proceso productivo	152
Tabla 25 Resultado general de la variable Competitividad	153
Tabla 26 Teorías para la variable Modelo de gestión sostenible	155
Tabla 27 Teorías para la variable Estrategia	156
Tabla 28 Teorías para la variable Proceso productivo	157
Tabla 29 Teorías para la variable Competitividad	158
Tabla 30 Procesos e indicadores del eje de Dirección Estratégica Participativa	176
Tabla 31 Procesos e indicadores del eje de Innovación Productiva Solidaria	177
Tabla 32 Procesos e indicadores del eje de Posicionamiento Competitivo con Valor Compartido	178
Tabla 33 Procesos e indicadores del eje de Sostenibilidad Integral Solidaria	179
Tabla 34 Indicadores y criterios de evaluación del eje de Dirección Estratégica Participativa	188
Tabla 35 Indicadores y criterios de evaluación del eje de Innovación Productiva Solidaria	189
Tabla 36 Indicadores y criterios de evaluación del eje de Posicionamiento Competitivo con Valor Compartido	190

Tabla 37 Indicadores y criterios de evaluación del eje de Sostenibilidad Integral Solidaria	191
----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

La gestión sostenible en organizaciones productivas de base social y territorial representa hoy un desafío clave frente a las exigencias de un entorno cambiante y orientado a la sostenibilidad. En particular, la Corporación Gruppo Salinas, ubicada en la parroquia rural Salinas, provincia Bolívar – Ecuador, ha desarrollado una trayectoria de más de cinco décadas basada en los principios de la economía popular y solidaria, el comercio justo, la inclusión productiva y el arraigo comunitario. Sin embargo, a pesar de contar con una estructura organizativa consolidada y una marca reconocida a nivel nacional e internacional denominada “Salinerito”, enfrenta limitaciones estructurales en su capacidad para integrar sistémicamente la efectividad estratégica, la innovación de sus procesos productivos y el fortalecimiento competitivo desde una perspectiva sostenible. Esta situación dio origen a la presente tesis doctoral, cuyo propósito es diseñar un modelo de gestión sostenible que permita mejorar de manera integral estas variables clave del desempeño institucional.

El trabajo se enmarca en la línea de investigación de Gestión gerencial y corporativa de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), y responde a la necesidad de generar soluciones prácticas, teóricas y metodológicas que permitan a las organizaciones complejas y multicomponentes como Gruppo Salinas transitar hacia formas de gestión más integradas, adaptativas, participativas y sostenibles. Para ello, se llevó a cabo un análisis profundo de los fundamentos teóricos relevantes, un diagnóstico institucional exhaustivo y una identificación sistemática de los factores endógenos y exógenos que condicionan el desarrollo organizacional en contextos de sostenibilidad.

Entre los antecedentes más significativos se encuentran investigaciones nacionales e internacionales recientes que abordan el diseño de modelos de gestión sostenible con enfoque en la economía circular, el valor compartido, la gobernanza participativa y la sostenibilidad integral. Estas investigaciones, desarrolladas en los últimos cinco años, evidencian la urgencia de articular marcos de gestión coherentes con las capacidades organizacionales existentes. En el caso particular de Gruppo Salinas, se identificaron debilidades en la sistematización de sus

operaciones y la falta de indicadores específicos que integren sostenibilidad, estrategia, procesos productivos y competitividad.

La presente tesis se estructura en cuatro capítulos. El Capítulo I plantea la proyección de la investigación, en donde se expone el problema, la justificación, la pregunta de investigación, los objetivos y la hipótesis. El Capítulo II desarrolla el estado del arte con antecedentes nacionales e internacionales, marco teórico, conceptual y referencial de las variables: modelo de gestión sostenible, estrategia, proceso productivo y competitividad, identificando las principales teorías que sustentan la propuesta. El Capítulo III presenta la matriz de operacionalización de variables, el enfoque metodológico, el diseño de la investigación, la técnica utilizada (análisis documental) y los resultados organizados por objetivos. El Capítulo IV contiene la propuesta de transformación: el modelo de gestión sostenible, estructurado en cuatro ejes estratégicos con sus procesos e indicadores respectivos, su fundamentación teórica y metodológica, la evaluación de su viabilidad, pertinencia, aplicabilidad y valor estratégico. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Capítulo 1. Proyección de la investigación.

En el contexto actual de la globalización y la creciente competencia en el mercado, la Corporación Gruppo Salinas enfrenta desafíos significativos que limitan la efectividad de sus estrategias, la innovación de sus procesos productivos y su capacidad competitiva. Este capítulo se centra en la proyección de la investigación, donde se plantea un modelo de gestión sostenible que mejora la efectividad de las estrategias, la innovación de los procesos productivos y aumento de la competitividad en la corporación. A través de un análisis exhaustivo del entorno y de las problemáticas específicas que enfrenta la corporación, se establece la necesidad de un enfoque renovado que integra la sostenibilidad como pilar fundamental. Además, se delimitan los objetivos de la investigación, la formulación del problema y la justificación de la relevancia del estudio, sentando las bases para un análisis profundo que guía el desarrollo de la tesis.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.

El presente trabajo de investigación se vincula de manera precisa con la línea de investigación "Gestión gerencial y corporativa" de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX). El estudio sobre un modelo de gestión sostenible para la Corporación Gruppo Salinas encuentra un sólido fundamento y apoyo en los diversos ámbitos de estudio que conforman esta línea de investigación, contribuyendo a la generación de conocimiento aplicado para la transformación organizacional y el desarrollo competitivo.

Haciendo énfasis en la sostenibilidad que implica una gestión proactiva de los riesgos tanto internos como externos; la Corporación Gruppo Salinas debe desarrollar un modelo para mitigar su impacto y asegurar la continuidad de sus operaciones, adoptando tecnologías limpias y gestionando adecuadamente los recursos para el mejoramiento en la efectividad de estrategias, la innovación en los procesos productivos, y, aumento de la competitividad.

1.2. Planteamiento del problema.

Los actuales entornos de las organizaciones, caracterizados por transformaciones constantes impulsadas por la globalización y la sostenibilidad como eje estratégico, enfrentan el

desafío de adaptarse para garantizar su viabilidad. En este contexto, la Corporación Gruppo Salinas, ubicada en la parroquia rural Salinas de la provincia Bolívar – Ecuador, evidencia una problemática significativa en tres aspectos clave: estrategias subóptimas que restringen la efectividad de las mismas, procesos productivos tradicionales que dificultan la innovación, y una competitividad limitada frente a mercados cada vez más dinámicos y exigentes. Esta situación compromete su capacidad para articular respuestas sostenibles, adaptativas e integradoras, poniendo en riesgo la consolidación de sus logros como corporación.

La Corporación Gruppo Salinas, constituida legalmente el 26 de noviembre de 2006, es una entidad que representa tanto los intereses generales como específicos de la comunidad de Salinas y de las diversas instituciones que forman parte de ella. Su objetivo es coordinar procesos y respaldar iniciativas locales que fortalezcan el trabajo comunitario (Corporación Gruppo Salinas, 2024). La Corporación Gruppo Salinas, como ente corporativo, está integrado por siete organizaciones miembro que a su vez son organizaciones salineras dedicadas a actividades sociales y productivas; sin embargo, enfrenta desafíos significativos que limitan su operatividad en el mercado actual.

Entre estos desafíos se encuentran las estrategias subóptimas que afectan negativamente su posicionamiento y cuota de mercado, lo que impide que la corporación alcance su máximo potencial. Además, la persistencia de procesos productivos tradicionales que obstaculiza la innovación y el desarrollo, limitando la capacidad de la organización para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Así también, una capacidad competitiva limitada que afecta el desarrollo y desempeño de la corporación a largo plazo. Por tal razón, en un entorno donde los aspectos de la globalización son cruciales, un modelo de gestión tradicional afecta la capacidad de mantenerse frente a competidores más ágiles y proactivos.

Es así que, el diseño de un modelo de gestión sostenible se convierte en una necesidad imperante para centrarse en la efectividad de las estrategias empresariales, integrando prácticas innovadoras en los procesos productivos que permitan a la Corporación "Gruppo Salinas" mejorar su competitividad. El análisis y tratamiento basado en enfoques sostenibles genera un entorno propicio para la ejecución de operaciones en la Corporación; en donde, no solo fortalece su posición en el mercado, sino que también permite enfrentar de manera efectiva los retos y oportunidades del contexto actual.

Un modelo de gestión sostenible que priorice la sostenibilidad es clave para transformar los desafíos existentes en oportunidades de crecimiento y competitividad. Al adoptar un enfoque moderno y sostenible, la Corporación Gruppo Salinas se posiciona en su sector, impulsando su efectividad y asegurando su desarrollo a largo plazo.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).

¿Cómo se puede mejorar la efectividad de las estrategias, innovación de procesos productivos y aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas ubicada en la parroquia rural Salinas de la provincia Bolívar – Ecuador, durante el período 2024 – 2025?

1.4. Justificación.

La razón de la investigación, desde una perspectiva práctica, se da por la necesidad de resolver una problemática relacionada al insuficiente impacto de las estrategias actuales, la escasa innovación en los procesos productivos y la limitada capacidad competitiva de la Corporación Gruppo Salinas. Al comprender y contrarrestar este conjunto de situaciones, un nuevo modelo de gestión sostenible facilita una transformación integral y sistémica en la organización, permitiendo no solo una mejora en los resultados operativos y económicos, sino también una mayor adaptabilidad y capacidad de resiliencia ante los cambios del entorno empresarial.

Desde lo teórico, el propósito de la investigación consiste en un modelo de gestión sostenible que permite el mejoramiento de la efectividad de las estrategias, la innovación de procesos productivos y el aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas. Este modelo aporta un marco teórico - pragmático para la construcción de prácticas sostenibles en el ámbito de la gestión, y sobre todo proporciona a la Corporación herramientas fundamentales para enfrentar los desafíos del mercado global, a la vez que fortalece su posición competitiva. Es importante mencionar que, este modelo se alinea con las tendencias globales de sostenibilidad, contribuyendo a un desarrollo económico más equilibrado y responsable. Esta investigación es significativa porque ofrece una solución pragmática y fundamentada a los retos actuales de la organización, brindando beneficios tangibles como la optimización de recursos, la mejora continua y el fortalecimiento de la competitividad en el mercado nacional e internacional.

En cuanto a la justificación metodológica, la investigación emplea un diseño riguroso que combina operacionalización de variables, análisis documental y enfoque sistémico, lo que garantiza la validez, confiabilidad y pertinencia de los resultados. El proceso metodológico asegura que el modelo sea producto de un análisis profundo, integral y contextualizado a la realidad de la Corporación Gruppo Salinas.

La presente investigación tiene una relevancia social al ofrecer una respuesta directa a los desafíos que enfrenta la Corporación Gruppo Salinas en materia de efectividad estratégica, innovación productiva y capacidad competitiva. Al estar conformada por instituciones miembros que articulan economía, desarrollo y territorio, las debilidades en sus estrategias, la persistencia de procesos productivos tradicionales y la limitada competitividad no solo afecta a la corporación, sino que también impactan negativamente en la comunidad Salinera. En este sentido, el diseño e implementación de un modelo de gestión sostenible permite no solo optimizar las estrategias organizacionales, sino también impulsar la transformación de los procesos productivos hacia modelos más innovadores, generando a su vez competitividad con identidad territorial.

Desde una perspectiva personal, esta investigación surge del compromiso profesional y ético del autor con el fortalecimiento de organizaciones comunitarias que luchan por sostener modelos de economía solidaria en contextos desafiantes. Por ello, el modelo de gestión sostenible propuesto constituye una herramienta de transformación real, orientada a mejorar la efectividad de las estrategias, dinamizar los procesos productivos desde la innovación y potenciar la competitividad de forma integral, territorial y sostenible. Esta tesis representa, así, una contribución personal comprometida con la evolución del pensamiento gerencial desde y para los territorios.

1.5. Objeto de estudio.

El objeto de estudio de la presente investigación es la gestión sostenible en contextos asociativos comunitarios, y su influencia en la efectividad de las estrategias, la innovación de procesos productivos y la competitividad.

1.6. Campo de acción.

El campo de acción se enfoca en los procesos estratégicos, productivos y competitivos de la Corporación Gruppo Salinas, ubicada en la parroquia rural Salinas de la provincia Bolívar – Ecuador.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión sostenible para el mejoramiento de la efectividad de estrategias, la innovación de procesos productivos y el aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas.

1.7.2. Objetivos específicos.

Analizar los fundamentos teóricos que refieren a un modelo de gestión sostenible orientado al mejoramiento de las estrategias, la innovación de los procesos productivos y aumento de la competitividad.

Diagnosticar la situación actual sobre las estrategias que se aplican, la caracterización de los procesos productivos y el nivel de competitividad que se presenta en la Corporación Gruppo Salinas.

Identificar los factores endógenos y exógenos pertinentes para el diseño del modelo de gestión sostenible para la Corporación Gruppo Salinas.

1.8. Hipótesis.

El diseño de un modelo de gestión sostenible permitirá el mejoramiento en la efectividad de estrategias, la innovación en los procesos productivos y aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas.

1.9. Alcance temático.

El estudio se compone de actividades fundamentales, en una primera instancia, la fundamentación teórica a través del estado del arte que permite la revisión y análisis de la

literatura existente; así también la elaboración de un marco teórico que considera un conjunto de teorías y modelos con respecto al problema de investigación. Posteriormente, se diagnostica la pertinencia e impacto de las estrategias, se evalúa los procesos productivos vigentes, y se determina la capacidad competitiva de la Corporación Gruppo Salinas. En la investigación se incluye la conceptualización y el diseño del modelo de gestión sostenible.

El alcance de esta investigación se centra en el diseño de un modelo de gestión sostenible que mejore la efectividad de las estrategias, la innovación de procesos productivos y aumento de la competitividad en la Corporación. El modelo se enfoca en analizar y rediseñar las prácticas actuales de gestión dentro de la Corporación con la intención de que se desarrollen procedimientos sostenibles que permitan una significativa operatividad y la adaptación a un entorno empresarial dinámico. Por lo tanto, se pretende que el modelo no solo aporte soluciones prácticas, sino que también sirva como una referencia para otras organizaciones que buscan fortalecer su competitividad mediante un enfoque de sostenibilidad.

Sin embargo, es importante reconocer las limitaciones del estudio, una de ellas es que la investigación se centra únicamente en el contexto y los recursos de Gruppo Salinas, lo cual restringe la aplicabilidad directa del modelo a otras organizaciones.

Las restricciones de tiempo, recursos e información también representan limitaciones importantes, por la razón que el estudio se desarrolla dentro de un marco específico y no aborda todos los elementos relevantes del problema. Por último, las condiciones políticas, económicas, tecnológicas y legales en el entorno externo influyen en la viabilidad del modelo a largo plazo.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal.

Delimitación temporal: La investigación se realizará entre el año 2024 y los primeros seis meses del año 2025, pero es importante resaltar que recaba y analiza información desde el año 2020 hasta la actualidad.

Delimitación espacial: La investigación se realizará en la Corporación Gruppo Salinas, ubicada en la parroquia rural Salinas de la provincia Bolívar – Ecuador.

CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.

En el presente capítulo se exponen los fundamentos teóricos, conceptuales, contextuales y normativos que sustentan esta investigación. Para ello, se inicia con el Estado del Arte, elaborado a partir del análisis crítico y sistemático de investigaciones no mayor a diez años, considerando en cada caso el objetivo general, la metodología utilizada, los principales hallazgos, las teorías subyacentes y su relación con las variables de estudio: gestión sostenible, efectividad de estrategias, innovación de procesos productivos y competitividad. Este recorrido bibliográfico permite identificar los aportes, limitaciones y tendencias en la literatura actual, delimitando el campo de acción de la presente investigación.

A continuación, se desarrolla el Marco Teórico, donde se presentan los principales resultados y teorías que explican los fenómenos objeto de estudio, organizados de forma coherente en torno a las variables de la investigación. En complemento, se incorpora el Marco Conceptual, en el cual se precisan los conceptos clave y las definiciones operativas, lo que facilita la comprensión e interpretación de los fenómenos estudiados.

Por su parte, el Marco Contextual caracteriza la realidad socioeconómica, productiva y organizacional de la Corporación Gruppo Salinas ubicada en la parroquia rural Salinas, en la provincia Bolívar, Ecuador, contextualizando así la problemática abordada. Finalmente, el Marco Normativo reúne las principales leyes, reglamentos y disposiciones vigentes relacionadas con la sostenibilidad y la gestión organizacional, brindando el respaldo jurídico necesario al presente trabajo.

Este capítulo permite comprender, desde una perspectiva integral, los antecedentes, fundamentos teóricos y condiciones contextuales y legales que enmarcan la investigación.

2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).

En el ámbito de la sostenibilidad organizacional, destaca el trabajo de investigación titulado: “Valores organizacionales, gestión de recursos humanos y sostenibilidad en empresas de economía social”, realizado por Rincón Roldán y López Cabrales (2020).

El objetivo general de dicha investigación fue estudiar el efecto de los valores organizacionales, las prácticas de gestión de recursos humanos y las relaciones de empleo sobre la sostenibilidad de las organizaciones en el contexto de las cooperativas de trabajo (Rincón Roldán & López Cabrales, 2020). Para alcanzar este propósito, se aplicó un enfoque cuantitativo, bajo un diseño de investigación no experimental y transversal. El estudio se basó en un análisis empírico realizado a través de encuestas aplicadas a una muestra de 598 cooperativas en España, con el fin de evaluar la relación entre los valores organizacionales y la sostenibilidad en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental.

Los resultados de esta investigación evidenciaron que los valores organizacionales tienen un impacto significativo en la sostenibilidad de las cooperativas, destacándose que estos valores deben ser compartidos y adoptados por todos los miembros de la organización para que los objetivos sostenibles sean efectivos. Así mismo, se concluye que la alineación de los valores con la misión y visión de la empresa es un factor crucial para fomentar un entorno organizacional que promueva la sostenibilidad (Rincón Roldán & López Cabrales, 2020).

Este estudio resulta particularmente relevante para la presente tesis doctoral, dado que enfatiza la necesidad de integrar principios éticos y responsables en la gestión organizacional como una vía para fortalecer la sostenibilidad. En el contexto de la Corporación Gruppo Salinas, donde se han identificado limitaciones en la efectividad de las estrategias, la innovación de procesos productivos y la competitividad, la incorporación de valores organizacionales alineados con la misión y visión institucional representa un factor clave para generar un entorno organizacional sostenible. Los hallazgos de la investigación de Rincón Roldán y López Cabrales (2020) evidencian que la sostenibilidad no depende únicamente de cambios estructurales o tecnológicos, sino que se fortalece mediante la creación de una cultura organizacional orientada a los valores compartidos.

Dentro del análisis de los enfoques que integran la sostenibilidad en las organizaciones, resulta relevante el trabajo titulado: “La filantropía corporativa en la estrategia empresarial y en la orientación hacia los *stakeholders*”, desarrollado por Gómez-Carrasco (2020).

El objetivo general de esta investigación fue analizar cómo la filantropía corporativa se integra en la estrategia empresarial y cómo esta integración afecta la orientación hacia los

stakeholders (Gómez-Carrasco, 2020). La metodología empleada combinó un enfoque cuantitativo y cualitativo, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas dirigidas a diversos grupos de interés, así como el análisis de casos de empresas que han implementado estrategias de filantropía corporativa. Se utilizaron técnicas estadísticas para evaluar la relación entre la filantropía y la percepción de los *stakeholders*.

Los resultados de esta investigación demuestran que la filantropía corporativa, cuando se integra de manera estratégica en las operaciones empresariales, no solo contribuye al mejoramiento de la imagen y reputación de la organización, sino que también fortalece las relaciones con los *stakeholders*. Este fortalecimiento se refleja en un aumento de la lealtad y la confianza hacia la empresa, lo que puede derivar en beneficios económicos sostenibles a largo plazo. Así mismo, se resalta que la coherencia entre las acciones filantrópicas y los valores fundamentales de la organización es un factor determinante para maximizar el impacto positivo tanto en la comunidad como en la percepción de los grupos de interés (Gómez-Carrasco, 2020).

En el caso de la Corporación Gruppo Salinas, donde se busca mejorar la efectividad de las estrategias, la innovación de procesos productivos y la competitividad, la adopción de prácticas filantrópicas coherentes y alineadas a la estrategia organizacional puede constituir un eje clave para fortalecer la sostenibilidad.

Otra investigación relevante en el ámbito de la sostenibilidad y la gestión estratégica es el trabajo titulado: “La gestión de los grupos de interés como factor clave en el éxito del proyecto: una relación simbiótica para la mejora de la estrategia organizacional”, desarrollado por Uribe Rodríguez (2021).

El objetivo general de esta investigación fue analizar cómo la gestión de los grupos de interés influye en el éxito de los proyectos y cómo esta relación puede ser utilizada para mejorar la estrategia organizacional (Uribe Rodríguez, 2021). Para alcanzar este propósito, se aplicaron enfoques cuantitativos y cualitativos. En la primera etapa, se recurrió a un enfoque cualitativo para formular las preguntas de investigación, a partir de una revisión sistemática de la literatura. Posteriormente, se recopilaron datos primarios y se realizó un análisis prospectivo mediante técnicas estadísticas cuantitativas.

Los resultados obtenidos evidenciaron que una gestión eficiente de los grupos de interés no solo contribuye directamente al éxito de los proyectos, sino que también favorece la sostenibilidad organizacional. Así mismo, se resalta la relevancia de construir vínculos sólidos con los diferentes actores involucrados, lo que permite a las entidades adaptarse con mayor facilidad a los cambios del entorno y potenciar su desempeño social y económico (Uribe Rodríguez, 2021).

La gestión estratégica de los grupos de interés constituye un elemento esencial para fortalecer la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a los desafíos del mercado y las demandas sociales. En el caso de la Corporación Gruppo Salinas, donde se han identificado limitaciones en efectividad, innovación y competitividad, comprender e incorporar las expectativas de los actores clave resulta indispensable para fortalecer su desempeño organizacional.

Un referente significativo para el presente estudio es el trabajo titulado: “Integración de la economía circular en el marco del desarrollo sostenible: Marco teórico e implementación práctica”, desarrollado por Suárez Eiroa (2021).

El objetivo general de dicha investigación fue investigar cómo se puede integrar y hacer operativa la economía circular en el marco de la sostenibilidad ambiental, buscando resultados que sean útiles a nivel operativo y que se puedan trasladar a la práctica (Suárez Eiroa, 2021). Para alcanzar este propósito, se utilizó un enfoque teórico y aplicado, que combinó el análisis de diversas disciplinas relacionadas con la economía circular y el desarrollo sostenible. El estudio integró conceptos y prácticas de la economía verde, la ecología industrial y otros campos complementarios, con el fin de proponer un marco holístico que facilite la implementación efectiva de la economía circular.

Entre los resultados más relevantes, se destaca que la incorporación de la economía circular en los procesos de desarrollo sostenible no solo es factible, sino que constituye una necesidad urgente para enfrentar los desafíos ambientales contemporáneos. También, se subraya la importancia de adoptar un enfoque multidisciplinario, que fomente la colaboración entre distintas áreas del conocimiento, como condición indispensable para diseñar estrategias que favorezcan un desarrollo justo y sostenible (Suárez Eiroa, 2021).

Este estudio resulta relevante para la presente tesis doctoral, al evidenciar que los principios de la economía circular pueden incorporarse como parte integral de los modelos de gestión organizacional orientados a la sostenibilidad; por lo tanto, la adopción de prácticas circulares se convierte en un recurso fundamental para fortalecer el modelo de gestión de la Corporación Gruppo Salinas

En el ámbito de la cooperación para el desarrollo sostenible, destaca el trabajo titulado: “El consorcio contractual de I+D+i: Un instrumento de cooperación científica, tecnológica e industrial”, desarrollado por Escardino (2021).

El objetivo general de esta investigación fue analizar el consorcio contractual de I+D+i como un mecanismo eficaz para fomentar la cooperación entre entidades científicas, tecnológicas e industriales, promoviendo la innovación y el desarrollo sostenible en el ámbito de la investigación y el desarrollo (Escardino, 2021). Para alcanzar este propósito, se adoptó un enfoque cualitativo, que incluyó el análisis de casos de estudio, la revisión de literatura especializada y entrevistas a expertos en cooperación científica y tecnológica. Así mismo, se aplicaron técnicas de análisis documental y se realizaron comparaciones entre diferentes modelos de consorcios, con el fin de identificar buenas prácticas y los desafíos más frecuentes en estos procesos de colaboración.

Entre los resultados, se comprobó que los consorcios contractuales de I+D+i son esenciales para fortalecer la cooperación entre organizaciones de distintos sectores, ya que favorecen la optimización de recursos, la reducción de costos y el incremento de la competitividad. Además, se resalta la necesidad de establecer acuerdos precisos respecto a la propiedad intelectual y la explotación de los resultados, como factores determinantes para lograr una colaboración efectiva y sostenible en el tiempo (Escardino, 2021).

Este estudio resulta altamente pertinente para la presente tesis doctoral, ya que evidencia cómo la colaboración interinstitucional puede integrarse estratégicamente en los modelos de gestión orientados a la sostenibilidad. En el contexto de la Corporación Gruppo Salinas, la adopción de mecanismos de cooperación, como la sinergia entre I+D+i, representa una alternativa concreta para impulsar la efectividad de estrategias, la innovación de procesos productivos y el aumento de la competitividad.

En el contexto de la sostenibilidad y la competitividad empresarial, destaca la investigación titulada: “Crecimiento, desarrollo sostenible e internacionalización de las Pymes latinoamericanas a través de la I+D+i”, realizada por Alcon (2022).

El objetivo general de este estudio fue analizar cómo la I+D+i puede contribuir al crecimiento, desarrollo sostenible e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en América Latina (Alcon, 2022). La investigación combinó un enfoque cualitativo y cuantitativo, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas dirigidas a empresarios de Pymes en diversos países de América Latina. Adicionalmente, se efectuó un análisis estadístico para evaluar el impacto de la I+D+i en el desempeño y la competitividad empresarial.

Entre los resultados más relevantes, se identificó que la implementación de estrategias de I+D+i constituye un factor determinante para que las Pymes de la región logren no solo incrementar su competitividad, sino también adaptarse a las exigencias de un entorno global dinámico y cambiante. Así mismo, se subraya que la colaboración entre el sector público y privado, así como la formación continua de los trabajadores, son elementos esenciales para estimular la innovación y propiciar un crecimiento sostenible (Alcon, 2022).

La tesis de Alcon (2022) ofrece fundamentos conceptuales y prácticos que enriquecen el diseño del modelo de gestión sostenible que se propone para la Corporación Gruppo Salinas. En particular, aporta evidencia sobre la importancia de la I+D+i como motor de sostenibilidad, destacando la relevancia de generar alianzas entre los diferentes actores y de promover la formación continua del capital humano.

Otro estudio relevante en el ámbito de la gestión y la innovación es la investigación titulada: “El papel de la cultura empresarial y las habilidades directivas en la innovación”, elaborada por Ruiz (2023).

El objetivo general de este trabajo fue analizar la influencia de la cultura empresarial y las habilidades directivas en los resultados de innovación dentro de las organizaciones (Ruiz, 2023). Para el desarrollo de la investigación, se aplicó un enfoque cuantitativo, mediante encuestas dirigidas a gestores y directivos de empresas. Los instrumentos de recolección de datos se estructuraron en bloques temáticos que abordaron aspectos relacionados con la estrategia de

gestión, la cultura organizacional y la planificación estratégica. Además, se utilizaron variables derivadas de investigaciones previas para evaluar de manera rigurosa la incidencia de la cultura y las habilidades directivas en los resultados de innovación.

Los resultados obtenidos demostraron que tanto la cultura organizacional como las competencias de liderazgo son factores clave para el éxito de los procesos innovadores. En particular, se resalta que una cultura que incentive la creatividad, el trabajo colaborativo y la apertura al cambio, sumada a la adecuada formación y habilidades de los líderes, puede mejorar significativamente los resultados en términos de innovación. Así mismo, se concluye que la integración de estos factores en la estrategia empresarial es esencial para que las organizaciones puedan enfrentar con mayor eficacia los retos del entorno competitivo actual (Ruiz, 2023).

En particular, se subraya la necesidad de crear un entorno organizacional que propicie la innovación y que esté liderado por directivos con competencias adecuadas para gestionar el cambio y la sostenibilidad. Además, los factores identificados en este estudio pueden orientar el diagnóstico interno de la Corporación y facilitar la identificación de elementos clave para el rediseño de sus procesos, contribuyendo así a mejorar la efectividad de las estrategias, la innovación productiva y su competitividad en el mercado.

En el campo de las estrategias de innovación, resulta relevante la investigación titulada: “Una contribución a la comprensión de la estrategia de innovación con énfasis en procesos de innovación exaptativa”, desarrollada por Londoño Rúa (2021).

El objetivo general de este trabajo fue explicar la formación de estrategias de innovación desde el análisis del proceso innovador como un fenómeno exaptativo, utilizando una triangulación metodológica que incluye la revisión de literatura, el desarrollo de un modelo teórico y un análisis empírico (Londoño Rúa, 2021). Para el cumplimiento de este propósito, se llevó a cabo una revisión de literatura, que permitió la construcción de un modelo conceptual sobre la formación de estrategias de innovación. Posteriormente, se propuso un modelo teórico orientado a la innovación exaptativa y se realizó un análisis empírico a partir de un estudio de casos múltiples, complementado con un estudio comparativo que permitió contrastar la exaptación como enfoque estratégico para la innovación.

Los resultados de la investigación evidenciaron que las estrategias de innovación exaptativa tienen un carácter predominantemente emergente, aunque pueden ser favorecidas por prácticas deliberadas de investigación y desarrollo (I+D). Se destaca también la necesidad de contar con procesos de análisis que permitan identificar y gestionar la exaptación de manera efectiva, convirtiéndola en una fuente de innovación (Londoño Rúa, 2021).

La tesis de Londoño Rúa (2021) permite la comprensión de la exaptación como fenómeno innovador y el reconocimiento de la importancia de las capacidades dinámicas y las prácticas de I+D que contribuyen a fortalecer la efectividad de las estrategias, la innovación de los procesos productivos y la competitividad En la Corporación Gruppo Salinas.

En el ámbito de la gestión del conocimiento y la innovación organizacional, resulta pertinente la investigación titulada: “La gestión del capital intelectual y su efecto en la innovación y en el rendimiento de las MIPYMES: un estudio empírico”, elaborada por Beltramin (2020).

El objetivo general de esta investigación fue: “Suministrar en base a la evidencia empírica los efectos que posee la gestión del capital intelectual en la capacidad de innovación y el rendimiento de las MIPYMES (Beltramin, 2020). Para alcanzar este propósito, se aplicó un enfoque empírico, que permitió analizar la relación entre la gestión del capital intelectual y su impacto en la innovación y el desempeño empresarial. Se utilizaron métodos cuantitativos para la recolección y el procesamiento de los datos, lo que permitió establecer correlaciones significativas entre los componentes del capital intelectual y los resultados en términos de innovación y rendimiento en las empresas objeto de estudio.

Los resultados de esta investigación demostraron que una gestión eficiente del capital intelectual es un factor determinante para que las MIPYMES puedan fortalecer su gestión del conocimiento, potenciar su capacidad de innovación, elevar la calidad de su capital humano y generar un entorno laboral creativo e innovador. Estos elementos contribuyen de manera directa a la obtención de ventajas competitivas, impactando positivamente tanto en los resultados financieros como no financieros de las organizaciones. En consecuencia, se destaca la importancia de diseñar e implementar estrategias de gestión del capital intelectual como parte de los procesos de mejora organizacional (Beltramin, 2020).

En el contexto de la Corporación Gruppo Salinas, donde se ha identificado la necesidad de mejorar la efectividad de las estrategias, innovar los procesos productivos y aumentar la competitividad, la integración de prácticas orientadas a gestionar eficazmente el conocimiento y el talento humano representa una alternativa estratégica para lograr estos objetivos.

En el campo de la innovación orientada a la resolución de problemas complejos, destaca la investigación titulada: “Antecedentes, evolución y desempeño del *design thinking* como metodología de innovación: un análisis en empresas ecuatorianas”, desarrollada por Proaño Grijalva (2022).

El objetivo general de esta investigación fue analizar el desempeño que tiene el *design thinking* en las empresas ecuatorianas, a través del análisis del conocimiento que tienen los individuos sobre el *design thinking*, así como el análisis en base a la experiencia de su aplicación y los resultados que han obtenido de ello (Proaño Grijalva, 2022). Para lograr este propósito, se aplicó un enfoque cuantitativo, mediante un muestreo probabilístico intencional dirigido a individuos con experiencia en la aplicación de la metodología en diversas empresas del país. La recolección de datos se efectuó a través de un cuestionario digital, logrando una muestra de 243 respuestas, de las cuales 179 fueron válidas para el análisis.

Los resultados de la investigación evidenciaron que el *design thinking* es percibido principalmente como una forma de pensamiento y abordaje de problemas, en la que se prioriza al usuario en el proceso de generación de soluciones. A pesar de que la mayoría de los participantes contaba con menos de un año de experiencia en su aplicación, se identificaron motivaciones relevantes para su adopción, como la inclusión del cliente en la toma de decisiones y la conformación de equipos multidisciplinarios para enfrentar desafíos complejos. Además, se destaca que la formación en *design thinking* en Ecuador se ha difundido, en su mayoría, mediante el autoaprendizaje y el intercambio informal de conocimientos entre colegas (Proaño Grijalva, 2022).

Los hallazgos de este estudio demuestran que metodologías como el *design thinking* pueden ser integradas en las organizaciones como herramientas positivas para mejorar la efectividad de estrategias, la innovación de procesos productivos y el aumento de la

competitividad; y es así que en el caso de la Corporación Gruppo Salinas, la incorporación de este enfoque representa una alternativa pertinente.

2.2. Marco Teórico.

2.2.1. Modelo de gestión sostenible

2.2.1.1. Sostenibilidad en la logística y operaciones

La investigación de Escobedo et al. (2024) resalta la importancia de integrar la sostenibilidad en la gestión empresarial, especialmente en el ámbito de la logística y las operaciones. Los autores sostienen que este enfoque no debe considerarse una tendencia pasajera, sino un imperativo estratégico capaz de transformar las dinámicas operativas de las organizaciones.

Mediante una revisión sistemática de la literatura, se identifican conceptos clave como la logística verde y la economía circular, los cuales no solo contribuyen a reducir el impacto ambiental, sino que generan oportunidades económicas para las empresas. Los hallazgos subrayan que la adopción de tecnologías limpias y la colaboración en la cadena de suministro son esenciales para alcanzar una mayor sostenibilidad. Así mismo, se destaca la necesidad de que las estrategias se adapten al contexto, considerando la infraestructura disponible, la regulación ambiental y las exigencias del mercado.

Los autores concluyen que incorporar la sostenibilidad en el núcleo estratégico de las organizaciones permite mejorar la imagen corporativa, fortalecer las relaciones con los stakeholders y aumentar la competitividad, siempre en equilibrio con el bienestar social y los resultados económicos (Escobedo et al., 2024).

Este estudio sustenta la teoría de la sostenibilidad aplicada a los procesos logísticos, en la que se plantea que la efectividad, la innovación y la competitividad organizacional se fortalecen al integrar prácticas sostenibles.

2.2.1.2. La gestión contable sostenible en la nueva normalidad

La gestión contable sostenible se presenta como un componente clave en la transformación organizacional, especialmente en el escenario actual postpandemia. En este contexto, De la Rosa Leal (2022) enfatiza que la contabilidad debe trascender su enfoque tradicional financiero e incorporar prácticas que respondan a los desafíos económicos, sociales y ambientales contemporáneos. La autora sostiene que este cambio implica que los profesionales contables asuman un rol activo en la orientación de las organizaciones hacia un desarrollo sostenible, alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

Entre los hallazgos, se destaca que la gestión contable sostenible debe promover un equilibrio entre los ejes económico, social y ambiental, fomentando una cultura organizacional basada en la responsabilidad social y la sostenibilidad. Además, se evidencia que la resiliencia empresarial, especialmente en tiempos de crisis, está estrechamente vinculada a la capacidad de las organizaciones para adaptar sus prácticas contables hacia modelos sostenibles que fortalezcan su desempeño a largo plazo. La autora plantea que este enfoque ya no es opcional, sino una necesidad estratégica en el contexto actual. Su investigación propone un modelo conceptual que vincula la gestión contable emergente con los ODS, ofreciendo una guía práctica para que las organizaciones integren la sostenibilidad en sus operaciones (De la Rosa Leal, 2022).

Integrar estos principios permitirá que la organización no solo mejore la efectividad de sus estrategias y la innovación en los procesos productivos, sino que también incorpore la sostenibilidad como un pilar central de su competitividad. En este sentido, el enfoque planteado por De la Rosa Leal ofrece herramientas conceptuales y prácticas que contribuirán a que la Corporación se adapte a las demandas del mercado y fortalezca su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

2.2.1.3. Identificación de variables financieras, tributarias y contables que determinan la sostenibilidad empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes)

La sostenibilidad empresarial requiere de un enfoque integral que contemple no solo aspectos ambientales y sociales, sino también financieros y contables. En este sentido, la investigación de Lotero, Velásquez y Mosquera (2024) analiza las variables financieras, tributarias y contables que resultan esenciales para la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Los autores argumentan que la implementación de un método de

sostenibilidad empresarial es indispensable para garantizar una información financiera confiable y adaptarse a entornos económicos cambiantes.

Los hallazgos evidencian que las pymes que integran prácticas sostenibles en su gestión presentan un mejor desempeño económico y competitivo. Se destaca una correlación significativa entre la gestión económica y la sostenibilidad, lo que demuestra que invertir en estas prácticas permite no solo satisfacer las expectativas del mercado, sino también fortalecer la competitividad de las empresas. Adicionalmente, se subraya la importancia de variables tributarias y contables, tales como las políticas de compras y el control efectivo de inventarios, como factores que inciden positivamente en la sostenibilidad financiera. La investigación concluye que integrar estas variables en la estrategia empresarial es clave para alcanzar una gestión sostenible que beneficie tanto a las empresas como a las comunidades en las que operan (Loteró et al., 2024).

El estudio aporta un sustento teórico a la gestión sostenible desde la perspectiva de las finanzas y la contabilidad estratégica, entendidas como herramientas que, bien aplicadas, contribuyen a la viabilidad económica y a la competitividad de las organizaciones.

2.2.1.4. La innovación desde las tecnologías emergentes para la competitividad empresarial

Las tecnologías emergentes se han convertido en un factor clave para fortalecer la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones. En este contexto, Ramos-Rivadeneira y Jiménez-Toledo (2024) argumentan que su integración no solo optimiza los procesos operativos, sino que actúa como un motor de innovación fundamental para que las empresas se mantengan competitivas en entornos cambiantes.

Los hallazgos de su investigación demuestran que la adopción de tecnologías emergentes genera mejoras significativas en productividad y eficiencia, al facilitar la automatización de procesos, la recolección de datos en tiempo real y la toma de decisiones informadas. Además, se resalta que la gestión del conocimiento es un factor clave para potenciar la innovación, al crear un entorno organizacional favorable para el aprendizaje y la adaptación. Desde la perspectiva de la sostenibilidad, los autores advierten que la integración tecnológica debe ir más allá de la eficiencia económica, considerando también su impacto social y ambiental. En este sentido, proponen un enfoque holístico, en el que la innovación tecnológica y la sostenibilidad se

conciban como elementos interdependientes, cuya alineación es esencial para lograr ventajas competitivas sostenibles (Ramos-Rivadeneira & Jiménez-Toledo, 2024).

Este estudio aporta a la presente tesis los fundamentos de la teoría de la innovación tecnológica sostenible, la cual sostiene que la incorporación de tecnologías emergentes, junto con una adecuada gestión del conocimiento, contribuye a la transformación de las organizaciones hacia modelos más sostenibles y competitivos.

2.2.1.5. Sistemas de ciencia, tecnología e innovación: integración de actores para el desarrollo

La colaboración entre diversos actores es un elemento clave para impulsar la innovación y el desarrollo sostenible en las organizaciones. En esta línea, Triana Velázquez et al. (2021) abordan la integración de los actores que conforman los Sistemas de Ciencia, Tecnología e Innovación (SCTI) como un componente esencial para crear entornos favorables a la generación de conocimiento y la transferencia tecnológica.

Los hallazgos de esta investigación evidencian que la falta de alianzas estratégicas y la existencia de mecanismos de gestión ineficientes limitan la interconexión entre los actores del SCTI, afectando negativamente la gestión del conocimiento y, por ende, el desarrollo económico y social. Los autores destacan que la consolidación de estructuras colaborativas y de intercambio de información es indispensable para potenciar la innovación y avanzar hacia un desarrollo sostenible y equitativo. La investigación concluye que la implementación de un modelo de gestión que integre a todos los actores —gobierno, universidades y sector empresarial— es fundamental para maximizar el impacto de las políticas públicas, fortalecer la institucionalidad y generar un encadenamiento productivo que beneficie a todos los sectores económicos, no solo en Cuba, sino en otros países latinoamericanos con desafíos similares (Triana Velázquez et al., 2021).

Los aportes conceptuales de este estudio se alinean con la teoría de la gestión colaborativa para la innovación, la cual plantea que la articulación efectiva de los actores clave de los ecosistemas de innovación es indispensable para fortalecer la sostenibilidad de las organizaciones.

2.2.1.6. Economía circular: una revisión desde los modelos de negocios y la responsabilidad social empresarial

La transición hacia modelos de negocio sostenibles requiere no solo ajustes en los procesos productivos, sino también un cambio profundo en la mentalidad organizacional. En esta línea, Melendez et al. (2021) destacan que la economía circular y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se configuran como pilares fundamentales para lograr una gestión empresarial sostenible y competitiva.

Los hallazgos de su investigación evidencian que las empresas que adoptan modelos de negocio basados en la economía circular no solo reducen su impacto ambiental, sino que logran ventajas competitivas significativas. Estos modelos permiten optimizar el uso de recursos, minimizar los desperdicios y fortalecer la rentabilidad a largo plazo. Así mismo, se concluye que las organizaciones que integran estos principios tienden a ser más innovadoras y resilientes frente a los cambios del mercado, ya que están mejor preparadas para responder a las demandas de los consumidores y a las regulaciones ambientales. Otro aspecto clave identificado en la investigación es el rol de la colaboración entre los distintos actores, incluidos proveedores y consumidores, como condición indispensable para la transición de modelos lineales a circulares. La innovación colaborativa se posiciona como una estrategia efectiva para generar cambios sostenibles en las empresas, promoviendo no solo procesos más eficientes, sino también un sentido de corresponsabilidad entre todos los involucrados (Melendez et al., 2021).

Este estudio aporta fundamentos a la teoría de la economía circular aplicada a la gestión organizacional, que plantea que la sostenibilidad se refuerza al rediseñar los procesos bajo principios de eficiencia, responsabilidad social y optimización de recursos.

2.2.1.7 La dimensión social y la educación en los planes de sostenibilidad de la empresa

La sostenibilidad organizacional debe ser comprendida desde un enfoque integral que abarque no solo lo ambiental y lo económico, sino también lo social y educativo. En este sentido, Fernández-Henarejos (2024) plantea que la sostenibilidad requiere de una visión amplia que incluya la promoción de la educación ambiental y la participación activa de las comunidades como elementos fundamentales para generar un impacto positivo y duradero.

Los hallazgos de su investigación, centrada en la experiencia de la empresa Repsol, revelan que las acciones educativas alineadas con las dimensiones económica, social y ambiental han contribuido significativamente al desarrollo de capacidades en las comunidades, a la mejora de la calidad de vida y al fortalecimiento del tejido social. Esta evidencia demuestra que la sostenibilidad empresarial no solo implica cumplir objetivos económicos, sino también generar un impacto social positivo a través de la educación y la responsabilidad social. En sus conclusiones, la autora sostiene que la gestión sostenible debe concebirse como un proceso dinámico que requiere la integración de diversas estrategias, la colaboración entre actores y un compromiso activo de las organizaciones. La promoción de la educación ambiental y la participación comunitaria no solo refuerza la sostenibilidad, sino que mejora la reputación y la competitividad de las empresas en el mercado (Fernández-Henarejos, 2024).

Este estudio aporta elementos clave de la teoría de la sostenibilidad integral, que destaca la interacción entre la educación, la participación social y la gestión organizacional como factores que fortalecen la sostenibilidad a largo plazo.

2.2.1.8. La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica

La sostenibilidad ha cobrado un rol protagónico en la gestión empresarial, especialmente en el escenario de recuperación posterior a la crisis sanitaria global. En esta línea, Cueva y Chaluisa (2021) argumentan que las empresas deben integrar la sostenibilidad como un pilar estratégico, no solo para adaptarse a los cambios del entorno, sino para garantizar su supervivencia y crecimiento en mercados altamente competitivos.

Los hallazgos de esta investigación evidencian que las organizaciones que han priorizado la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) han mitigado con mayor eficacia los efectos adversos de la pandemia. Así mismo, se destaca que la capacidad de adaptación, el uso de tecnologías y la implementación de modelos de gestión sostenibles fortalecen la agilidad organizacional y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado, lo que genera ventajas competitivas significativas. Adicionalmente, los autores identifican la gestión del financiamiento como un desafío crítico en el contexto latinoamericano, donde las debilidades en la profundización financiera limitan el desarrollo productivo. Sin embargo, resaltan que la

diversificación de fuentes de ingresos y la apertura a nuevos mercados representan oportunidades para fortalecer la resiliencia y la sostenibilidad de las organizaciones (Cueva & Chaluisa, 2021).

Este estudio contribuye a la teoría de la sostenibilidad empresarial en contextos de crisis, la cual plantea que la resiliencia, la innovación y la diversificación son factores clave para lograr una recuperación sostenible y competitiva.

2.2.1.9. Variables de la responsabilidad social corporativa: un modelo de ecuaciones estructurales

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha evolucionado como un elemento central en la gestión estratégica de las organizaciones, al combinar objetivos económicos con el bienestar social y ambiental. En esta línea, Reyes-Ramírez et al. (2022) abordan la RSC desde un enfoque multidimensional, donde variables internas como el liderazgo, la comunicación y el diseño organizacional son factores determinantes para consolidar una gestión sostenible y competitiva.

Los hallazgos de esta investigación, basados en la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales a 778 trabajadores, evidencian que la satisfacción laboral y el desarrollo de competencias profesionales impactan positivamente en la percepción de la RSC por parte de los clientes. Esto se traduce en una mejora de la imagen organizacional y en un incremento de su capacidad competitiva en el mercado. Los autores destacan que la RSC debe integrarse de manera transversal en la planificación estratégica, ya que su efectividad depende de la alineación entre los objetivos de la organización y las expectativas sociales. En este sentido, las empresas que adoptan un enfoque proactivo hacia la RSC no solo cumplen con sus compromisos sociales, sino que también generan beneficios económicos y fortalecen su posicionamiento en un entorno empresarial cada vez más exigente (Reyes-Ramírez et al., 2022).

Este estudio aporta fundamentos a la teoría de la RSC como estrategia competitiva, que plantea que las organizaciones logran ventajas sostenibles al integrar de forma coherente la responsabilidad social en su estructura, cultura y liderazgo.

2.2.1.10. Desarrollo sostenible y responsabilidad social corporativa

La sostenibilidad empresarial requiere de un enfoque integral que combine la rentabilidad con el bienestar social y ambiental. En este sentido, Alcívar et al. (2022) exploran la interrelación entre el desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa (RSC), destacando que las organizaciones deben adoptar prácticas que trasciendan la búsqueda exclusiva del beneficio económico.

Los hallazgos de esta investigación se sustentan en la teoría de los tres pilares de la sostenibilidad: beneficios, personas y planeta, la cual plantea que el éxito de las empresas debe medirse no solo por su rentabilidad, sino también por su impacto social y ambiental. Bajo esta perspectiva, las empresas que integran la RSC en su estrategia tienden a ser más innovadoras, competitivas y capaces de generar alianzas estratégicas que fortalecen su respuesta ante los desafíos del mercado. Los autores enfatizan que la RSC no debe ser vista únicamente como un compromiso ético, sino como una estrategia empresarial generadora de valor a largo plazo. Además, destacan que la integración de la RSC permite a las empresas alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y posicionarse como líderes en sus respectivos sectores (Alcívar et al., 2022).

Este estudio sustenta conceptualmente la teoría de los tres pilares de la sostenibilidad, la cual ofrece un marco integral para diseñar modelos de gestión que combinen rentabilidad, bienestar social y cuidado ambiental como elementos interdependientes.

2.2.1.11. Responsabilidad social corporativa: estrategia empresarial para el desarrollo sostenible

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha consolidado como un componente estratégico clave para alcanzar la sostenibilidad y mejorar la competitividad empresarial. En esta línea, Vásquez-Giler, Zambrano-Vera y Muñoz-Menéndez (2020) argumentan que la RSC debe ser entendida no solo como un compromiso ético, sino como una estrategia organizacional que permite a las empresas adaptarse a las demandas del entorno y generar ventajas competitivas sostenibles.

Los hallazgos de su investigación demuestran que la implementación de prácticas responsables contribuye tanto al bienestar social y ambiental como al fortalecimiento de la

posición competitiva de las organizaciones. Los autores destacan que la gestión sostenible debe abordar de manera holística los aspectos económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones, lo que permite maximizar el valor no solo para los accionistas, sino para todos los grupos de interés. Además, se evidencia que las empresas que adoptan un enfoque proactivo hacia la RSC logran un mejor desempeño financiero, mayor satisfacción del cliente y una reputación corporativa más sólida. Así mismo, la RSC se presenta como un motor de innovación, capaz de generar oportunidades en mercados emergentes y de mitigar riesgos (Vásquez-Giler et al., 2020).

Este estudio sustenta la teoría de la RSC como motor de sostenibilidad, que plantea que la alineación estratégica de las empresas con los principios de sostenibilidad favorece la gestión estratégica, la innovación, la competitividad por ende el desempeño organizacional.

2.2.1.12. Responsabilidad social corporativa y la inversión socialmente responsable: claves para el desarrollo global sostenible

La integración de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Inversión Socialmente Responsable (ISR) se ha consolidado como una estrategia clave para alcanzar la sostenibilidad y la competitividad organizacional. En esta línea, Martínez (2020) sostiene que incorporar valores sociales y medioambientales en la estrategia empresarial no solo fortalece la reputación de las organizaciones, sino que también potencia su rendimiento financiero a largo plazo.

Los hallazgos de la investigación revelan que las empresas que implementan prácticas responsables tienden a establecer relaciones sólidas con sus grupos de interés, lo que se traduce en mayor lealtad, apoyo y legitimidad. Además, se destaca que la RSC y la ISR fomentan un comportamiento empresarial ético, lo que impulsa la innovación, la competitividad y la adaptación a las demandas de consumidores y mercados, especialmente en un contexto global donde la sostenibilidad es un criterio clave para la inversión y el consumo. La autora enfatiza que la RSC y la ISR representan un cambio de paradigma en la gestión empresarial, ya que no solo contribuyen al bienestar social y ambiental, sino que también generan eficiencia operativa, reducción de costos y viabilidad económica sostenible (Martínez, 2020).

Este estudio sustenta la teoría de la sostenibilidad empresarial mediante la RSC y la ISR, la cual plantea que la integración de principios éticos, sociales y ambientales en la gestión organizacional contribuye al fortalecimiento de sostenibilidad a largo plazo.

2.2.1.13. Contribución de la economía circular a los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030

La transformación de los modelos económicos tradicionales hacia enfoques más sostenibles es una necesidad ineludible en el contexto actual. En este sentido, Romero-Perdomo et al. (2022) destacan que la economía circular constituye un pilar fundamental para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, al promover la minimización de los residuos, la reutilización de recursos y la eficiencia en su uso.

Los hallazgos de esta investigación evidencian que las empresas que adoptan principios de economía circular no solo reducen costos y cumplen con las regulaciones ambientales, sino que también mejoran su competitividad y fortalecen su imagen corporativa, generando mayor lealtad entre los consumidores, quienes son cada vez más exigentes en términos de sostenibilidad. Así mismo, se enfatiza que la transición hacia la economía circular implica un cambio de mentalidad organizacional, un compromiso sostenido con la sostenibilidad y la colaboración entre actores clave, como gobiernos, empresas y sociedad civil. Además, los autores subrayan que la educación y la capacitación son factores determinantes para el éxito de estas iniciativas, al fomentar la adopción de prácticas sostenibles dentro de las organizaciones (Romero-Perdomo et al., 2022).

Este estudio aporta a la presente tesis doctoral los fundamentos de la teoría de la economía circular como estrategia de sostenibilidad, que plantea que la reconfiguración de las operaciones bajo principios de circularidad contribuye a la sostenibilidad y el cumplimiento de los ODS.

2.2.1.14. Análisis cualitativo de las prácticas de responsabilidad social empresarial en Ecuador

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en un componente clave de la gestión sostenible en Ecuador, aunque su implementación sigue enfrentando importantes

desafíos. En este sentido, Sarmiento-Martínez (2022), a partir de un análisis cualitativo, revela que las empresas ecuatorianas han comenzado a adoptar un enfoque más consciente hacia la sostenibilidad, entendiendo la RSE como un concepto integral que abarca no solo iniciativas ambientales, sino también aspectos sociales y económicos.

Los hallazgos de esta investigación evidencian que el compromiso genuino de los líderes empresariales es fundamental para integrar la RSE en la estrategia corporativa. No obstante, persisten limitaciones como la falta de políticas gubernamentales claras y la incertidumbre regulatoria, que dificultan la adopción efectiva de prácticas responsables. Así mismo, se resalta que la percepción de los grupos de interés, incluidos consumidores y empleados, ejerce una presión creciente sobre las empresas para que adopten modelos de negocio más sostenibles. La autora enfatiza que la sostenibilidad debe ser entendida como un imperativo estratégico, ya que las organizaciones que integran la RSE en su gestión no solo mejoran su reputación, sino que también pueden obtener beneficios económicos sostenibles a largo plazo. Además, se destaca que el análisis cualitativo de la RSE permite identificar mejores prácticas y áreas de mejora, contribuyendo al diseño de políticas públicas y estrategias empresariales más efectivas (Sarmiento-Martínez, 2022).

Este estudio contribuye a la teoría de la RSE como eje de sostenibilidad adaptada al contexto local, la cual plantea que la integración efectiva de la RSE en la estrategia organizacional depende tanto del liderazgo como de la comprensión de los desafíos y oportunidades específicos del entorno.

2.2.1.15. Responsabilidad social empresarial como estrategia de negocios sostenible y responsable

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha evolucionado de un concepto filantrópico a un enfoque estratégico que integra la sostenibilidad en la gestión organizacional. En esta línea, Orta (2023) sostiene que la RSE responde a la necesidad de las empresas de adaptarse a un entorno globalizado y competitivo, donde el éxito empresarial implica no solo la generación de beneficios económicos, sino también la contribución al bienestar social y al cuidado del medio ambiente.

Los hallazgos de esta investigación evidencian que la implementación de la RSE mejora la imagen corporativa, fortalece las relaciones con los grupos de interés y genera una mayor lealtad de los consumidores. Así mismo, se destaca que la RSE impulsa la innovación, al motivar a las empresas a desarrollar productos y servicios que respondan a las demandas sociales y ambientales actuales. El autor subraya la importancia de un liderazgo ético y un gobierno corporativo sólido para la efectiva integración de la RSE, señalando que los líderes deben ser promotores de una cultura organizacional basada en la responsabilidad social. Además, se enfatiza que la toma de decisiones debe considerar tanto los impactos económicos como las repercusiones sociales y ambientales (Orta, 2023).

Este estudio aporta a la presente tesis doctoral los fundamentos de la teoría de la RSE como estrategia integral de sostenibilidad, que plantea que la incorporación de la responsabilidad social en la cultura, la estrategia y la estructura organizacional contribuye al desarrollo sostenible.

2.2.1.16. La comunicación en organizaciones sostenibles como objeto de estudio

La comunicación se ha consolidado como un elemento esencial para la consolidación de organizaciones sostenibles. En esta línea, Barroso (2021) sostiene que las empresas deben evolucionar más allá de su misión y visión tradicionales hacia un propósito organizacional que priorice el bienestar social y ambiental, integrando de manera coherente los tres pilares de la sostenibilidad: económico, social y ambiental.

Los hallazgos de esta investigación evidencian que, si bien existen antecedentes en áreas como la responsabilidad social corporativa (RSC), los estudios sobre comunicación estratégica y relaciones públicas en empresas de triple impacto son aún limitados. Esta brecha representa una oportunidad para profundizar en cómo las organizaciones pueden comunicar efectivamente su propósito y su contribución al desarrollo sostenible. La autora destaca el rol de certificaciones como la B Corp., que validan a las empresas que utilizan su modelo de negocio para generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, estableciendo estándares de transparencia y gestión responsable. Además, se concluye que la comunicación efectiva en organizaciones sostenibles no solo fortalece la percepción pública, sino que también incide en la efectividad de las estrategias y en la competitividad (Barroso, 2021).

Este estudio aporta fundamentos a la teoría de la comunicación estratégica para la sostenibilidad, la cual plantea que la forma en que las organizaciones comunican su propósito y sus impactos es determinante para la consolidación de su reputación.

2.2.1.17. Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa

La integración de la sostenibilidad en las organizaciones no solo debe reflejarse en sus estrategias, sino también en su cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias y prácticas que guían su accionar diario. En esta línea, Garcia-Samper et al. (2022) argumentan que la sostenibilidad debe convertirse en un elemento central de la filosofía y la gestión organizacional, promoviendo un cambio profundo en las prácticas empresariales.

Los hallazgos de su investigación, realizada en pequeñas y medianas empresas del sector hotelero en Barranquilla, Colombia, evidencian que la adopción de principios sostenibles impacta positivamente en la cultura organizacional, fortaleciendo la gestión ambiental y promoviendo prácticas responsables. Así mismo, se destaca que el compromiso de la alta dirección es clave para la consolidación de esta cultura verde y para el éxito de las iniciativas de sostenibilidad. Los autores concluyen que las organizaciones que logran integrar la sostenibilidad en su cultura no solo mejoran su desempeño ambiental, sino que también se posicionan de forma más competitiva en el mercado, lo que resulta esencial para su adaptación y supervivencia en un entorno empresarial cada vez más exigente (Garcia-Samper et al., 2022).

Este estudio aporta fundamentos a la teoría de la cultura organizacional verde, que sostiene que la sostenibilidad, cuando se integra como un valor central en la cultura organizacional, potencia el desempeño organizacional.

2.2.1.18. Arquitectura empresarial sostenible: un enfoque integral en los negocios

La incorporación de la sostenibilidad en la estructura organizacional requiere de enfoques que trasciendan las iniciativas aisladas y se integren en todos los niveles de la empresa. En este contexto, la Arquitectura Empresarial Sostenible (AES), propuesta por Sostenible (2021), plantea un marco teórico integral que permite alinear la gestión empresarial con los principios de sostenibilidad.

La AES se compone de diversas capas organizacionales, entre ellas la arquitectura de negocios sostenibles y la gestión de información sostenible, que permiten a las organizaciones optimizar sus procesos, adaptarse a entornos cambiantes y fortalecer su competitividad. Los hallazgos de esta investigación evidencian que la integración de la sostenibilidad en todas las capas de la organización mejora la efectividad de las estrategias y promueve la innovación. Así mismo, se destaca que la sostenibilidad no debe ser percibida como un costo, sino como una inversión estratégica capaz de generar valor a largo plazo tanto para la organización como para la sociedad. Además, la implementación de un modelo de AES transforma la cultura organizacional, fomentando prácticas responsables y adaptativas, esenciales para enfrentar los desafíos actuales del mercado (Sostenible, 2021).

Este estudio sustenta la teoría de la Arquitectura Empresarial Sostenible, que sostiene que la sostenibilidad, cuando se integra de forma estructural en todas las capas organizativas, mejora la efectividad estratégica, fomenta la innovación y fortalece la competitividad.

2.2.1.19. Innovación en lugares reales: estrategias para la prosperidad en un mundo implacable

La sostenibilidad y la innovación son componentes clave para alcanzar un desarrollo económico y social equilibrado, especialmente en territorios con realidades socioculturales y económicas particulares. En este contexto, Santiago (2023) plantea que la gestión sostenible, entendida como un proceso que equilibra el crecimiento económico con la preservación del medio ambiente y el bienestar social, es fundamental para fomentar la competitividad y la cohesión social.

Los hallazgos de esta investigación destacan que la innovación debe ser entendida como un fenómeno contextualizado, nutrido de las características locales, y no solo como un proceso tecnológico. Así mismo, se evidencia que las organizaciones y comunidades que identifican sus recursos y capacidades únicas y los integran en sus modelos de gestión, generan entornos propicios para la innovación, fortalecen las redes de colaboración y mejoran su resiliencia frente a los cambios globales. El autor subraya que las organizaciones que implementan modelos de gestión sostenible tienden a ser más competitivas, resilientes y socialmente cohesionadas. Además, se enfatiza la importancia de diseñar políticas públicas y estrategias empresariales que

fomenten la innovación sostenible, como motor de desarrollo económico y bienestar social (Santiago, 2023).

Este estudio sustenta la teoría de la innovación sostenible y contextualizada, que propone que el desarrollo sostenible requiere adaptar las estrategias de innovación a las realidades socio territoriales, integrando la sostenibilidad como eje transversal.

2.2.1.20. Innovación social: un enfoque integral para el desarrollo sostenible

La innovación social se ha consolidado como un enfoque integral para abordar los desafíos contemporáneos y promover el desarrollo sostenible, especialmente en contextos donde la participación comunitaria y la cohesión social son elementos clave. En esta línea, Ortiz (2024) sostiene que la innovación social no debe limitarse a la creación de nuevos productos o servicios, sino que implica transformaciones organizativas y en las interacciones sociales, permitiendo a las comunidades participar activamente en la búsqueda de soluciones a sus problemas.

Los hallazgos de la investigación evidencian que, aunque existen múltiples interpretaciones de la innovación social, su implementación puede generar impactos significativos en áreas como la salud, la educación y el medio ambiente. Estos impactos se traducen en la creación de valor compartido, donde tanto las comunidades como los emprendedores y otros actores involucrados se benefician de los procesos de innovación. Además, la autora destaca la importancia de un enfoque axiológico, que incorpore los valores sociales y culturales en la evaluación y diseño de las iniciativas de innovación social. Este enfoque permite que las estrategias no solo sean efectivas desde el punto de vista económico, sino que también promuevan el bienestar comunitario y fortalezcan la cohesión social (Ortiz, 2024).

Este estudio aporta a la presente tesis los fundamentos de la teoría de la innovación social integral, la cual plantea que el desarrollo sostenible solo es posible si se promueve la creatividad, la participación comunitaria y el reconocimiento de los valores sociales y culturales como parte de las estrategias de gestión.

2.2.2. Estrategia

2.2.2.1. Factores internos y externos que influyen en la competitividad empresarial

La competitividad empresarial depende de múltiples factores, tanto internos como externos, que deben ser analizados de forma continua para diseñar estrategias efectivas y sostenibles. En esta línea, Kauil y Morales (2020) destacan que las organizaciones deben identificar y gestionar sus recursos internos, al tiempo que analizan las condiciones del entorno, con el fin de formular estrategias que les permitan generar ventajas competitivas sostenibles.

Los hallazgos de esta investigación revelan que la competitividad no solo depende de los recursos tangibles, sino también de la capacidad de la organización para innovar, adaptarse y responder a las demandas cambiantes del entorno. En este contexto, se enfatiza la importancia de que las estrategias sean flexibles, alineadas con las tendencias del mercado y las expectativas de los consumidores. Así mismo, los autores resaltan que la colaboración y el aprendizaje organizacional son elementos clave para el desarrollo de estrategias efectivas. Las organizaciones que fomentan ambientes de aprendizaje continuo y colaboración entre sus equipos están mejor preparadas para innovar, mejorar sus procesos y fortalecer su posición competitiva en el mercado (Kauil & Morales, 2020).

Este estudio aporta a la presente tesis los fundamentos de la teoría de la competitividad dinámica, la cual sostiene que las organizaciones deben combinar el análisis de factores internos y externos con un enfoque de aprendizaje y adaptación continua, para mantener su competitividad en entornos complejos y cambiantes.

2.2.2.2. Estrategias de gestión empresarial: un acercamiento a la planeación sistemática

El diseño de estrategias organizacionales efectivas requiere de un enfoque que combine la evaluación interna con el análisis del entorno, permitiendo a las empresas adaptarse y responder a los cambios del mercado. En esta línea, Salas, Jijón y Moreno (2020) sostienen que la planeación estratégica sistemática, que alinea las capacidades internas de la organización con las oportunidades y amenazas externas, es un elemento clave para alcanzar la sostenibilidad y la competitividad.

Los hallazgos de su investigación evidencian que la heterogeneidad en la gestión estratégica puede ser un factor determinante en el desempeño empresarial. Las empresas que

integran la innovación y la sostenibilidad en su modelo de gestión tienden a ser más competitivas, mientras que aquellas que carecen de un enfoque sistemático en la planeación presentan deficiencias que afectan su productividad y eficiencia. Así mismo, los autores resaltan la importancia de utilizar herramientas analíticas como el análisis FODA y la matriz BCG, que permiten a los gerentes identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, facilitando así la formulación de estrategias más adaptativas y efectivas, alineadas a los recursos y al entorno competitivo (Salas et al., 2020).

Este estudio aporta a la presente tesis los fundamentos de la teoría de la planeación estratégica sistemática, que sostiene que la competitividad y el desarrollo sostenible se fortalecen mediante un proceso estratégico flexible, adaptativo y basado en un análisis riguroso de factores internos y externos.

2.2.2.3. Diseño de un modelo de gestión: base científica y práctica para su elaboración

El diseño de modelos de gestión que respondan de manera efectiva a los desafíos del entorno actual exige integrar de forma estructurada variables clave como insumos, procesos y productos. En esta línea, Huertas López et al. (2020) sostienen que un modelo de gestión efectivo debe considerar estos elementos de manera articulada, promoviendo la eficiencia operativa, la innovación y la sostenibilidad como componentes esenciales para el éxito organizacional en entornos cambiantes.

Los hallazgos de su investigación destacan que la flexibilidad y la capacidad de adaptación son factores determinantes en la formulación de estrategias efectivas. Las organizaciones deben ser capaces de ajustar sus modelos de gestión en función de las particularidades de su entorno y misión, lo que requiere un análisis permanente de los factores internos y externos que inciden en su operatividad y competitividad. Además, los autores subrayan que la colaboración con expertos en consultoría y el involucramiento de la alta gerencia en la aprobación de los productos entregados son elementos clave para garantizar la viabilidad, efectividad y calidad de los modelos de gestión. Este enfoque colaborativo no solo fortalece el diseño estratégico, sino que también fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia dentro de la organización (Huertas López et al., 2020).

Este estudio aporta a la presente tesis los fundamentos de la teoría de los modelos de gestión sostenibles e innovadores, que plantea que el éxito organizacional y la sostenibilidad a largo plazo dependen de la integración de procesos, productos y recursos en un modelo flexible, adaptable e innovador, alineado a las demandas del entorno.

2.2.2.4. Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete capacidades de dirección y gestión empresarial

La optimización de las capacidades de dirección y gestión es un factor determinante para el desempeño, la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones. En este sentido, Leal-Pupo et al. (2022) presentan un procedimiento integral para el diagnóstico y mejora de siete capacidades clave en la gestión empresarial, estructurado en cuatro fases y once actividades, que permite identificar brechas y formular estrategias de mejora efectivas.

Los hallazgos de la investigación destacan que la aplicación de listas de chequeo facilita el diagnóstico de variables y elementos que limitan el desempeño organizacional, lo que permite a las empresas implementar programas de mejora específicos, adaptados a sus necesidades y contexto. Este enfoque, orientado a la mejora continua, es crucial para que las organizaciones se adapten a un entorno dinámico y competitivo. Así mismo, los autores resaltan la importancia de la cultura organizacional como un componente esencial en la efectividad de las estrategias de gestión. Una cultura que promueva la innovación, el aprendizaje continuo y la adaptación organizacional potencia el desarrollo de las capacidades de dirección y gestión, lo que se traduce en una mayor competitividad y sostenibilidad (Leal-Pupo et al., 2022).

Este estudio aporta los fundamentos de la teoría de la mejora continua de capacidades de dirección y gestión, que sostiene que el fortalecimiento sistemático de las capacidades gerenciales, junto con una cultura organizacional orientada a la innovación y el aprendizaje, contribuye a la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

2.2.2.5. El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial

El éxito de las organizaciones en entornos altamente competitivos depende en gran medida de su capacidad para diseñar, implementar y evaluar estrategias efectivas. En este sentido,

Ghiglione (2021) sostiene que la gestión estratégica, entendida como un proceso proactivo y adaptativo, es clave para que las empresas puedan enfrentar los desafíos de un mercado en constante cambio.

Los hallazgos de esta investigación evidencian que la formulación de estrategias innovadoras debe ir acompañada de un proceso sistemático de evaluación y seguimiento, apoyado en indicadores claros de desempeño. En este contexto, se destaca el valor del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta que permite organizar, monitorear y analizar información relevante, facilitando la toma de decisiones informadas y alineadas con los objetivos estratégicos. El autor subraya que el CMI no solo contribuye a diagnosticar la situación actual de la organización, sino que también promueve una cultura de mejora continua, lo que es esencial para mantener la competitividad en un entorno dinámico. Así mismo, se concluye que la alineación estratégica, es decir, la integración de los objetivos estratégicos con las operaciones diarias, es un factor determinante para el desempeño y el éxito organizacional (Ghiglione, 2021).

Este estudio sustenta la teoría de la gestión estratégica alineada y adaptativa, que plantea que el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones dependen de su capacidad para integrar sus objetivos estratégicos, sus procesos operativos y el monitoreo continuo mediante herramientas como el Cuadro de Mando Integral.

2.2.2.6. Modelo de Gestión para Procesos Administrativos en empresas de Economía Popular y Solidaria

La planificación estratégica y la gestión administrativa efectiva son elementos clave para el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), especialmente aquellas que forman parte de la Economía Popular y Solidaria (EPS) en Ecuador. En esta línea, Orellana et al. (2020) destacan que la implementación de estrategias claras, basadas en un diagnóstico interno y externo, es fundamental para fortalecer las capacidades organizacionales y mejorar la competitividad en un entorno económico dinámico.

Los hallazgos de esta investigación evidencian que las PYMES de la EPS enfrentan desafíos significativos, como la falta de liderazgo y la limitada asesoría estratégica, lo que limita su sostenibilidad y desempeño. En este contexto, se propone la adopción de un modelo de gestión

administrativa que contemple los procesos de planificación, organización, dirección y control, adaptado a las realidades del sector y centrado en el desarrollo de capacidades gerenciales. Así mismo, los autores subrayan que la capacitación y el fortalecimiento de habilidades blandas en los emprendedores son determinantes para la correcta implementación de las estrategias diseñadas. Este enfoque integral no solo contribuye a mejorar la gestión interna, sino que también posiciona a estas organizaciones para competir de manera más efectiva en el mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo (Orellana et al., 2020).

Este estudio aporta a la presente tesis los fundamentos de la teoría de la gestión administrativa estratégica para la sostenibilidad, que sostiene que las organizaciones, especialmente en contextos rurales y comunitarios, deben fortalecer sus capacidades internas y formular estrategias claras, flexibles y adaptativas, que les permitan enfrentar los desafíos del entorno y consolidar su desarrollo sostenible.

2.2.2.7. Metodologías de diseño para la innovación y su relación con la competitividad empresarial

La innovación se ha convertido en un pilar fundamental para la competitividad empresarial, particularmente en sectores que requieren constante adaptación y diferenciación. En este contexto, Barragán y Sierra (2021) sostienen que la innovación no puede ser entendida como un proceso espontáneo o únicamente creativo, sino que debe apoyarse en un enfoque sistemático, basado en la aplicación rigurosa de metodologías de diseño.

Los hallazgos de esta investigación, centrada en el sector textil y de confecciones, evidencian que existe una correlación significativa del 64.3% entre la implementación de metodologías de diseño y la competitividad empresarial. Así mismo, se identificó que la innovación basada en el diseño impacta positivamente en indicadores clave como las ventas, la participación de mercado y la rentabilidad, lo que resalta la relevancia de un enfoque centrado en el cliente y en la mejora continua de productos y servicios. Sin embargo, los autores advierten que la mera adopción de metodologías de diseño no garantiza el éxito. Es necesario un proceso integral que considere tanto los factores internos como externos que influyen en la operación de las organizaciones. Esto implica que las empresas deben estar dispuestas a realizar cambios

estructurales y culturales que fomenten un ambiente organizacional propicio para la innovación (Barragán & Sierra, 2021).

Este estudio aporta a la presente tesis los fundamentos de la teoría de la innovación sistemática a través del diseño, que plantea que la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones dependen de su capacidad para incorporar metodologías rigurosas de diseño en sus procesos de innovación, acompañadas de una transformación organizacional que facilite estos cambios.

2.2.2.8. Modelos de negocios circulares: hacia una economía sostenible en el sector emprendedor

La economía circular ha emergido como un enfoque clave para promover la sostenibilidad y la innovación en el ámbito empresarial, particularmente en el sector emprendedor. En esta línea, Castro-Quelal, Herrera-Tapia y Castro-Quelal (2024) destacan que la adopción de modelos de negocios circulares no solo permite la reducción de residuos y el uso eficiente de los recursos, sino que también fortalece la competitividad de las empresas en mercados cada vez más exigentes.

Los hallazgos de esta investigación, basada en un análisis cualitativo, evidencian que las organizaciones pueden integrar diversas estrategias para incorporar la economía circular en sus operaciones, generando beneficios económicos, ambientales y sociales. Así mismo, los autores subrayan que la colaboración intersectorial, entre empresas, instituciones educativas y gobiernos, es fundamental para facilitar la innovación sostenible y el desarrollo de capacidades en la fuerza laboral. Además, se destaca que, a pesar de los desafíos financieros y logísticos, las oportunidades que ofrece la economía circular son significativas. La implementación de modelos de negocios circulares no solo responde a las crecientes presiones ambientales, sino que también constituye una estrategia viable para mejorar la competitividad a largo plazo, siempre que las organizaciones adopten un enfoque proactivo hacia la sostenibilidad e integren estos principios en el núcleo de sus modelos de negocio (Castro-Quelal et al., 2024).

Este estudio sustenta la teoría de los modelos de negocios circulares, que sostiene que las empresas pueden fortalecer su competitividad y sostenibilidad al adoptar estrategias que prioricen

la reducción de residuos, la eficiencia de los recursos y la innovación colaborativa, generando beneficios económicos y ambientales de manera simultánea.

2.2.2.9. Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en un componente clave para las organizaciones que buscan integrar la sostenibilidad en su gestión y obtener ventajas competitivas en un entorno de mercado cada vez más exigente. En esta línea, Bom-Camargo (2021) plantea que la implementación de estrategias de RSE permite a las empresas no solo cumplir con sus responsabilidades sociales, sino también incorporar estas prácticas en su modelo de negocio, generando beneficios tangibles e intangibles para los *stakeholders*.

Los hallazgos de esta investigación evidencian dos enfoques principales en la gestión de la RSE: por un lado, la generación de beneficios para los grupos de interés, como el fortalecimiento de la reputación y el aumento de la lealtad del cliente; y, por otro lado, la gestión y elaboración de informes sociales y ambientales, que permiten a las organizaciones medir, comunicar y auditar el impacto de sus acciones. Así mismo, la autora destaca la importancia de la formación y sensibilización de los empleados como factor determinante en la implementación efectiva de las estrategias de RSE. Un personal informado y comprometido contribuye a mejorar la cultura organizacional, facilita la adaptación a los cambios del entorno y potencia la innovación, elementos esenciales para la sostenibilidad y la competitividad organizacional (Bom-Camargo, 2021).

Este estudio aporta a la presente tesis los fundamentos de la teoría de la Responsabilidad Social Empresarial como motor de sostenibilidad, que sostiene que la RSE, cuando se integra estratégicamente en la gestión organizacional, contribuye al fortalecimiento de la competitividad, la innovación y la sostenibilidad a largo plazo.

2.2.2.10. La responsabilidad social corporativa y su papel para la competitividad de las empresas latinoamericanas

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha consolidado como una estrategia esencial para que las empresas latinoamericanas puedan mejorar su competitividad y contribuir al

desarrollo social y ambiental de sus comunidades. En esta línea, da Costa Pimenta (2022) argumenta que la adopción de prácticas sostenibles no solo responde a las expectativas sociales, sino que también genera beneficios económicos, reputacionales y competitivos, permitiendo a las organizaciones diferenciarse en mercados cada vez más exigentes.

Los hallazgos de esta investigación evidencian que las estrategias de RSC deben integrarse en el núcleo de la gestión empresarial, a través de políticas que alineen los objetivos económicos de las empresas con el bienestar social y ambiental. Así mismo, se destaca que la formación y sensibilización de los empleados es un factor determinante para el éxito de estas estrategias, ya que su compromiso contribuye a la innovación y a la adaptación de las organizaciones frente a los cambios del mercado. Además, se concluye que las empresas que adoptan un enfoque proactivo hacia la RSC experimentan una mejora en su competitividad, al fortalecer su imagen corporativa, atraer y retener clientes, y fomentar un ambiente de trabajo más motivador y productivo. Este enfoque no solo mejora las relaciones con los *stakeholders*, sino que también facilita la creación de valor compartido, contribuyendo al desarrollo sostenible de las comunidades (da Costa Pimenta, 2022).

Este estudio sustenta la teoría de la Responsabilidad Social Corporativa como ventaja competitiva, que plantea que la integración estratégica de la RSC en la gestión organizacional permite a las empresas innovar, fortalecer su competitividad y contribuir de manera efectiva al desarrollo social y ambiental.

2.2.2.11. Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador

La asociatividad empresarial se ha consolidado como una estrategia clave para el fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), especialmente en contextos económicos como el ecuatoriano. En este sentido, Sisa (2020) sostiene que, frente a los desafíos de la globalización y las limitaciones productivas individuales, la asociatividad permite a las PYMES unirse para compartir recursos, conocimientos y experiencias, lo que se traduce en una mejora significativa en la calidad de sus productos y servicios, así como en su capacidad de competir en mercados nacionales e internacionales.

Los hallazgos de la investigación evidencian que la implementación de estrategias asociativas no solo genera beneficios individuales para las empresas involucradas, sino que también contribuye al desarrollo económico del país, al facilitar la optimización de procesos, la reducción de costos y el aumento de la visibilidad en el mercado. El autor destaca la importancia de que existan políticas gubernamentales que fomenten la asociatividad entre las PYMES, mediante incentivos fiscales, programas de capacitación y acceso a financiamiento, lo que permitiría fortalecer las redes de colaboración y promover entornos empresariales más sostenibles y competitivos (Sisa, 2020).

Este estudio aporta los fundamentos de la teoría de la asociatividad como motor de competitividad, que plantea que la colaboración y la creación de redes empresariales son determinantes para mejorar la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones, especialmente de las PYMES.

2.2.2.12. Asociatividad un paradigma que fortalece el desarrollo sostenible de la sociedad

La asociatividad, entendida como la creación de redes de colaboración entre individuos y organizaciones, se ha posicionado como un paradigma clave para el desarrollo sostenible y el fortalecimiento de la competitividad, especialmente en entornos comunitarios. En esta línea, Quiroz-Albán, Aranda y Sánchez-Briones (2021) sostienen que las estrategias asociativas permiten la optimización de recursos, el fortalecimiento de capacidades y el logro de objetivos comunes, factores esenciales para impulsar el crecimiento económico y social de las comunidades.

Los hallazgos de esta investigación revelan que las experiencias exitosas de asociatividad están estrechamente vinculadas a la capacidad de los grupos para adaptarse a las necesidades del entorno, así como a su disposición para fomentar la participación comunitaria y el intercambio de conocimientos. Además, se destaca que la asociatividad no solo beneficia a los individuos involucrados, sino que también contribuye al bienestar colectivo, generando un impacto positivo en el tejido social y económico. Los autores enfatizan que la implementación de estrategias asociativas requiere un marco normativo adecuado, que facilite la colaboración, la reciprocidad y la sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque debe incorporar la innovación y la especialización

como elementos centrales para enfrentar los desafíos del entorno competitivo (Quiroz-Albán et al., 2021).

Este estudio sustenta la teoría de la asociatividad como motor del desarrollo sostenible, que plantea que la colaboración, la participación comunitaria y el fortalecimiento de redes organizacionales son determinantes para mejorar la competitividad, la sostenibilidad y la cohesión social en las comunidades.

2.2.2.13. Análisis de estrategias sostenibles en empresas multinacionales: desarrollo hacia una cadena de suministro circular

La sostenibilidad empresarial y la transición hacia modelos circulares en las cadenas de suministro se han convertido en estrategias clave para mejorar la competitividad, la eficiencia y el impacto positivo de las organizaciones. En esta línea, Nava-Aguirre et al. (2023) analizan las prácticas sostenibles implementadas por empresas multinacionales en México, destacando que la sostenibilidad no debe ser vista únicamente como una respuesta a las presiones externas, sino como un motor de innovación y ventaja competitiva.

Los hallazgos de la investigación revelan que la adopción de estrategias sostenibles, como la reutilización de materiales, el ecodiseño y la simbiosis empresarial, permite a las organizaciones reducir su impacto ambiental, mejorar su eficiencia operativa y atraer inversiones. Además, los autores resaltan que la sostenibilidad genera valor agregado al fortalecer la imagen corporativa y fomentar la confianza y credibilidad entre los grupos de interés, particularmente cuando las empresas comparten información veraz y transparente sobre sus acciones sostenibles. Se subraya que la implementación de un modelo de gestión sostenible debe adaptarse a las particularidades de cada industria, considerando un análisis detallado de los procesos operativos y la definición de objetivos claros y plazos concretos, especialmente en lo relacionado con la descarbonización de las operaciones (Nava-Aguirre et al., 2023). Este enfoque integral facilita la adaptación de las organizaciones a las exigencias del mercado y a las normativas ambientales emergentes.

Este estudio sustenta la teoría de la sostenibilidad como estrategia de innovación y competitividad, que plantea que la adopción de prácticas sostenibles, adaptadas a las

características de cada organización y sector, no solo reduce el impacto ambiental, sino que también fortalece la competitividad y promueve una cultura organizacional orientada a la innovación.

2.2.2.14. Relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales y la perspectiva competitividad sostenible

La investigación de Cánovas Riverón, Loredo Carballo y Palacios Hidalgo (2024) analiza la interrelación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas y la competitividad sostenible en las organizaciones. Los autores argumentan que la calidad de las decisiones estratégicas no solo determina el posicionamiento competitivo de las empresas, sino que también constituye un factor esencial para el desarrollo sostenible. En este sentido, enfatizan que incorporar la sostenibilidad en los procesos de análisis y decisión estratégica permite a los directivos identificar brechas, anticiparse a los cambios del entorno y seleccionar alternativas que generen crecimiento económico, al mismo tiempo que se prioriza el bienestar social y ambiental.

Los hallazgos de este estudio destacan que la competitividad sostenible debe entenderse como un enfoque integral que amplía la perspectiva de las decisiones estratégicas. Al integrar principios de sostenibilidad en los procesos de decisión, las organizaciones fortalecen su capacidad de adaptación a entornos complejos y reducen riesgos, contribuyendo a una gestión responsable de los recursos y a una mayor resiliencia empresarial. En cuanto a los aportes teóricos, los autores presentan una revisión exhaustiva de modelos y técnicas que vinculan la toma de decisiones estratégicas con la sostenibilidad. Este enfoque permite establecer un marco de referencia práctico para implementar estrategias sostenibles de forma coherente en las organizaciones (Cánovas Riverón et al., 2024).

La investigación se basa en la teoría de la toma de decisiones estratégicas desde la perspectiva de la competitividad sostenible, la cual sostiene que las decisiones empresariales deben integrar los principios de sostenibilidad como parte central del análisis estratégico, generando así ventajas competitivas en armonía con el entorno social y ambiental.

2.2.3. Proceso productivo

2.2.3.1. La innovación tecnológica desde un enfoque de dinámica de sistema

La investigación de Castillo et al. (2020) explora el papel de los distintos tipos de innovación como estrategias clave para que las organizaciones se adapten al dinamismo y la complejidad de los mercados. Los autores argumentan que el proceso productivo no debe entenderse únicamente como la fabricación de bienes, sino como un sistema que incorpora innovaciones capaces de responder de manera eficiente a los cambios y exigencias del entorno. En este sentido, la innovación en los procesos productivos se posiciona como un factor fundamental para incrementar la eficiencia, mejorar la competitividad y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las empresas.

Los hallazgos de este estudio identifican diferentes tipos de innovación con un impacto significativo en la capacidad de adaptación de las organizaciones: la innovación de producto, la innovación de proceso y la innovación organizativa. La investigación destaca que la implementación sistemática de innovaciones en los procesos productivos contribuye a una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta ante las fluctuaciones del mercado, lo que se vuelve esencial en entornos altamente competitivos, donde la rapidez de adaptación es un factor determinante para la permanencia y el éxito. Además, los autores subrayan que la innovación debe ser concebida como un proceso continuo y no como un evento puntual. Esto implica que las empresas deben estar dispuestas a invertir de manera permanente en investigación y desarrollo, así como en la generación de capacidades organizativas que les permitan mantenerse vigentes y competitivas en un mercado cambiante (Castillo et al., 2020).

La investigación se sustenta en la teoría de la innovación como motor de competitividad y sostenibilidad, la cual plantea que la integración de innovaciones en los procesos productivos y organizativos permite a las empresas mejorar su eficiencia, fortalecer su capacidad de adaptación y alcanzar ventajas competitivas sostenibles en entornos dinámicos.

2.2.3.2. La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial

La investigación de Díaz Muñoz y Salazar Duque (2021) destaca que la calidad en los procesos productivos constituye un factor determinante para la competitividad de las organizaciones. Los autores argumentan que la implementación de un sistema de gestión de calidad alineado con la planificación estratégica de la empresa es esencial para prevenir deficiencias en etapas previas a la producción. Esta integración favorece la eficiencia operativa y

garantiza que todos los departamentos trabajen de manera cohesionada, lo que se traduce en una mayor efectividad en la gestión empresarial.

Se enfatiza que la calidad total debe concebirse como un enfoque integral que no solo involucra los procesos de producción, sino también la cultura organizacional y el liderazgo. La adopción de esta filosofía implica un compromiso permanente con la mejora continua y la innovación, lo que permite a las empresas adaptarse a los cambios del mercado y, al mismo tiempo, elevar la satisfacción del cliente, aspecto clave para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

Los hallazgos evidencian que la calidad no puede ser entendida como un objetivo aislado, sino como parte de una estrategia más amplia que incluye la capacitación del personal, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la mejora continua de los procesos. Las empresas que integran sistemas de gestión de calidad dentro de su estrategia organizacional tienden a ser más eficientes, innovadoras y competitivas, lo que les permite prosperar en un entorno cada vez más exigente (Díaz Muñoz & Salazar Duque, 2021).

La investigación se fundamenta en la teoría de la calidad total como factor estratégico de competitividad, la cual sostiene que la integración de la calidad en todos los niveles de la organización —incluidos los procesos productivos, la cultura y el liderazgo— es clave para alcanzar la eficiencia operativa, mejorar la competitividad y garantizar la sostenibilidad en el tiempo.

2.2.3.3. La gestión de la calidad como parte de la innovación organizacional: el bajo conocimiento por las empresas

La investigación de Barreras, Uriarte y Flores (2021) aborda la gestión de la calidad como un elemento fundamental para impulsar la innovación organizacional, especialmente en el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs). Los autores advierten que, a pesar de la importancia de la calidad para los procesos productivos y la competitividad, muchas MIPyMEs aún perciben las inversiones en calidad como un gasto innecesario, lo que limita su capacidad de adaptación y crecimiento en mercados cada vez más exigentes.

El estudio enfatiza que la gestión de la calidad no debe restringirse únicamente al producto final, sino que debe contemplar la mejora continua de los procesos operativos y administrativos en su conjunto. En este sentido, la aplicación de un enfoque de Gestión de Calidad Total (TQM) se presenta como una estrategia eficaz para identificar, prevenir y corregir errores antes de que impacten en el resultado final. Este enfoque contribuye significativamente a la eficiencia organizacional, al mismo tiempo que promueve la innovación y la capacidad competitiva.

Los hallazgos revelan que la educación y la capacitación en gestión de la calidad son factores clave para que las empresas puedan reconocer su relevancia estratégica y aplicarla efectivamente en sus procesos productivos. Solo a través de esta comprensión es posible que las organizaciones transformen la calidad en un motor de innovación y sostenibilidad (Barreras et al., 2021).

La investigación se sustenta en la teoría de la Gestión de Calidad Total (TQM) como eje estratégico para la innovación y la competitividad, la cual plantea que la calidad debe integrarse de forma transversal en todos los procesos organizativos, no solo como un requisito técnico, sino como una filosofía que impulsa la mejora continua, la eficiencia y la adaptación a las demandas de un entorno competitivo.

2.2.3.4. Tipos de innovación como estrategias de adaptación al dinamismo de los mercados

La investigación de Castillo et al. (2020) examina los tipos de innovación como estrategias clave para que las empresas se adapten al dinamismo y la complejidad de los mercados actuales. Los autores sostienen que la innovación en los procesos productivos no solo contribuye a mejorar la eficiencia operativa, sino que también incrementa la capacidad de las organizaciones para responder de manera ágil y efectiva a las demandas cambiantes del entorno. Este planteamiento resalta la importancia de adoptar prácticas innovadoras que integren tecnología, conocimiento y creatividad como parte de un proceso continuo de mejora.

Los hallazgos del estudio evidencian que las organizaciones que implementan innovaciones en sus procesos productivos logran optimizar el uso de recursos, reducir costos y elevar la calidad de sus productos y servicios. Así mismo, se destaca el valor de la innovación

abierta, entendida como la colaboración activa con agentes externos, como proveedores, clientes o centros de investigación, lo que permite enriquecer los procesos y fomentar entornos organizacionales más creativos y competitivos.

Las conclusiones subrayan que la innovación en los procesos productivos es esencial para garantizar la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo, especialmente en contextos globalizados. Los autores recomiendan que las empresas inviertan en investigación, desarrollo y capacitación, factores que resultan determinantes para implementar mejoras significativas en los procesos y, al mismo tiempo, fortalecer su posicionamiento en el mercado (Castillo et al., 2020).

La investigación se fundamenta en la teoría de la innovación en procesos como motor de competitividad y sostenibilidad, la cual sostiene que la integración sistemática de la innovación en los procesos productivos permite a las empresas incrementar su eficiencia, adaptabilidad y capacidad de respuesta, generando ventajas competitivas sostenibles en entornos de alta exigencia y cambio constante.

2.2.3.5. Innovación, emprendimiento e investigación científica

La investigación de Arroyo, Sánchez y Quiñonez (2020) examina el concepto de proceso productivo como un factor determinante en la relación entre innovación y emprendimiento. Los autores plantean que el proceso productivo debe entenderse no solo como la simple transformación de insumos en productos, sino como un ciclo dinámico y continuo de mejora y adaptación. Este enfoque permite a las organizaciones optimizar el uso de sus recursos y responder de manera efectiva a las exigencias del entorno, elementos esenciales para la sostenibilidad y la competitividad empresarial.

Se destaca la importancia de integrar la innovación dentro del proceso productivo. Los autores identifican dos tipos de innovación: radical e incremental, ambas con la capacidad de generar mejoras sustanciales en la organización. La innovación puede conducir tanto a la creación de nuevos productos como a la mejora de los existentes, sin necesidad de reemplazarlos por completo. Este proceso de mejora continua impacta positivamente en la rentabilidad, la reducción de costos y el fortalecimiento del posicionamiento competitivo de las empresas.

El estudio también evidencia que la capacidad de innovar en los procesos productivos está condicionada por factores como la cultura organizacional, el liderazgo y la disponibilidad de recursos. Los autores concluyen que un enfoque sistemático y planificado hacia la innovación en los procesos productivos no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también genera un entorno favorable para el emprendimiento, lo que puede derivar en un ciclo virtuoso de crecimiento organizacional (Arroyo et al., 2020).

La investigación se sustenta en la teoría de la innovación en los procesos productivos como generadora de competitividad y fomento del emprendimiento, la cual sostiene que la integración de la innovación —ya sea radical o incremental— dentro de los procesos productivos permite a las organizaciones optimizar recursos, mejorar su posicionamiento y promover un entorno favorable para la sostenibilidad y el desarrollo empresarial.

2.2.3.6. Economía sostenible: análisis de la cadena de valor en PYMES

La investigación titulada “Economía Sostenible: Análisis de la Cadena de Valor en PYMES. Dosquebradas-Colombia”, realizada por Vargas Vanegas, Ocampo Cárdenas y Parra Rincón (2024), aborda el proceso productivo desde la perspectiva de la sostenibilidad, resaltando la necesidad de que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) integren prácticas responsables en sus operaciones. Los autores argumentan que la incorporación de la Teoría de Cadena de Valor Sostenible (TCVS) permite a las PYMES no solo optimizar sus procesos, sino también responder a las crecientes exigencias del mercado en cuanto a producción responsable y sostenible.

El estudio propone un marco teórico que conecta los principios de la economía circular con la TCV, permitiendo a las organizaciones rediseñar sus procesos productivos para generar beneficios tanto económicos como sociales y ambientales. Esta visión integral, orientada a la sostenibilidad, fomenta la resiliencia organizacional y la creación de valor a largo plazo, elementos clave para la competitividad en contextos empresariales dinámicos. Los hallazgos de la investigación indican que la transformación hacia un modelo de producción sostenible es imprescindible para que las PYMES no solo se mantengan operativas, sino que prosperen en mercados altamente competitivos. La adopción de prácticas sostenibles dentro del proceso productivo mejora la efectividad estratégica, impulsa la innovación y fortalece la posición competitiva de las empresas (Vargas Vanegas et al., 2024).

El estudio se fundamenta en la Teoría de la Cadena de Valor Sostenible (TCVS), la cual plantea que la integración de prácticas sostenibles en cada eslabón de la cadena de valor permite a las organizaciones no solo mejorar su eficiencia y competitividad, sino también generar impactos positivos en los ámbitos social y ambiental, consolidando así un modelo empresarial sostenible y adaptativo.

2.2.3.7. Influencia de la innovación en el proceso productivo

La investigación de Ruiz et al. (2020) explora la influencia de la innovación en los procesos productivos, subrayando que la adopción de cambios innovadores constituye un factor esencial para incrementar la eficiencia y la efectividad operativa en las organizaciones. Los autores argumentan que la innovación, cuando se integra en los procesos de trabajo, no solo mejora la calidad de los productos y servicios, sino que también potencia la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado.

Entre las principales conclusiones, los autores señalan que las empresas deben asumir una postura proactiva frente a la innovación, la cual debe ir acompañada de la capacitación del personal y la implementación de estrategias que promuevan la mejora continua. Así mismo, advierten que la ausencia de innovación limita significativamente el crecimiento y la capacidad competitiva de las organizaciones, destacando la necesidad de generar un entorno organizacional favorable al cambio y al aprendizaje constante (Ruiz et al., 2020).

La investigación se sustenta en la teoría de la innovación en los procesos productivos como motor de competitividad y mejora organizacional, la cual plantea que la incorporación sistemática de cambios innovadores en los procesos de trabajo no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también fortalece la competitividad y la capacidad de las organizaciones para adaptarse a las exigencias de entornos dinámicos y altamente competitivos.

2.2.3.8. Innovación empresarial: una revisión de literatura

La investigación de Alvarado y Baca (2022) sobre la innovación empresarial resalta la relevancia del proceso productivo como factor clave para el fortalecimiento de la competitividad organizacional. Los autores sostienen que la innovación en los procesos productivos no solo involucra la incorporación de nuevas tecnologías, sino que también requiere la mejora continua

de los métodos y técnicas existentes. Este enfoque permite a las empresas optimizar sus recursos, responder de manera eficaz a las exigencias del mercado y elevar su eficiencia operativa.

El estudio enfatiza que la capacidad de las organizaciones para implementar cambios estratégicos está estrechamente vinculada a su compromiso con la innovación. Las empresas que adoptan una actitud proactiva frente a la innovación suelen alcanzar un crecimiento sostenido y consolidar su posición competitiva. Según Alvarado y Baca (2022), la innovación no se restringe al desarrollo de nuevos productos, sino que incluye la optimización de procesos internos que contribuyen a la reducción de costos y a la mejora de la calidad. Los autores destacan que la cultura organizacional es determinante para la adopción exitosa de innovaciones en los procesos productivos. Una cultura que promueve la colaboración, la creatividad y la participación activa de los empleados facilita la generación e implementación de nuevas ideas, impulsando mejoras significativas en la gestión operativa (Alvarado & Baca, 2022).

La investigación se apoya en la teoría de la innovación organizacional aplicada a los procesos productivos, que plantea que las empresas que integran la mejora continua y la innovación en sus operaciones logran incrementar su competitividad y su capacidad de adaptación frente a mercados dinámicos. Este enfoque subraya la importancia de una cultura organizacional que estimule la creatividad, el aprendizaje y la colaboración para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

2.2.3.9. Análisis y desarrollo de la reputación corporativa en las organizaciones modernas

La investigación de Gómez-Bayona et al. (2022) aborda la reputación corporativa como un recurso estratégico clave para las organizaciones contemporáneas. Los autores argumentan que la reputación no solo moldea la percepción externa de una empresa, sino que influye directamente en su capacidad para atraer y retener talento, así como en la construcción de relaciones sólidas con los *stakeholders*. Este enfoque integral destaca la necesidad de gestionar la reputación de forma proactiva, considerando no solo los aspectos comunicacionales, sino también las acciones concretas en los ámbitos social, ambiental y productivo.

El estudio enfatiza que la innovación en los procesos productivos es un factor determinante para fortalecer la reputación corporativa. Las organizaciones que adoptan prácticas

innovadoras y sostenibles no solo logran diferenciarse en el mercado, sino que también generan confianza y lealtad entre los consumidores. Este hallazgo evidencia que la reputación corporativa está estrechamente vinculada a la capacidad de adaptación, evolución e innovación de las empresas en entornos competitivos. Finalmente, los autores subrayan que la gestión de la reputación debe ser un proceso continuo, basado en la implementación de métricas claras que permitan su evaluación y mejora constante. Esta visión estratégica permite a las organizaciones anticiparse a posibles crisis y consolidar su posicionamiento en el mercado (Gómez-Bayona et al., 2022).

La investigación se fundamenta en la teoría de la reputación corporativa como ventaja competitiva, la cual sostiene que la reputación se construye a partir de la coherencia entre las acciones organizacionales y las expectativas sociales. Este enfoque plantea que la innovación en los procesos productivos y la adopción de prácticas sostenibles no solo fortalecen la competitividad, sino que se convierten en elementos clave para consolidar la reputación como un activo intangible generador de valor a largo plazo.

2.2.3.10. Competitividad empresarial de las organizaciones desde las externalidades ambientales

La investigación de Martínez, Valdés y Mora (2022) examina el impacto de las externalidades ambientales en el proceso productivo, destacando la necesidad de integrar consideraciones ambientales dentro de la contabilidad empresarial. Los autores sostienen que los sistemas contables tradicionales suelen omitir los costos derivados del impacto ambiental, lo que conduce a decisiones gerenciales que no contemplan los principios de sostenibilidad. Frente a ello, proponen que la incorporación de las externalidades ambientales en el costo de producción permite a las organizaciones gestionar sus procesos productivos de manera más responsable, eficiente y alineada con los objetivos del desarrollo sostenible.

El estudio evidencia que las empresas que internalizan los costos ambientales tienden a ser más competitivas. Este enfoque no solo favorece la reducción de costos a largo plazo mediante la optimización de recursos, sino que también fortalece la reputación organizacional, generando una ventaja en mercados cada vez más sensibles a los aspectos ambientales y sociales. Los autores destacan que este cambio de paradigma, basado en la sostenibilidad, puede abrir

nuevas oportunidades de negocio y estimular la innovación en los procesos productivos (Martínez et al., 2022).

La investigación se fundamenta en la teoría de la contabilidad ambiental y la gestión sostenible, la cual sostiene que la inclusión de las externalidades ambientales dentro del sistema contable permite a las organizaciones tomar decisiones informadas, alineadas con los principios de sostenibilidad. Este enfoque integrador concibe la sostenibilidad no solo como una responsabilidad social, sino como un factor estratégico que incide en la competitividad, la innovación y la resiliencia empresarial en entornos productivos dinámicos.

2.2.4. Competitividad

2.2.4.1. Análisis de modelos de Branding Corporativo

La investigación de Más, Quintero y Pastó (2020) explora la competitividad desde la perspectiva del branding corporativo, entendiendo la marca como un activo intangible de gran valor estratégico para las organizaciones. Los autores argumentan que la gestión adecuada de la marca no solo favorece la diferenciación en el mercado, sino que también fortalece la lealtad de los clientes y contribuye a la sostenibilidad empresarial. En este contexto, la competitividad se ve estrechamente vinculada a la capacidad de las empresas para innovar, comunicar efectivamente su identidad y adaptarse a los cambios en las preferencias del consumidor.

A partir del análisis de distintos modelos de branding, la investigación identifica enfoques tanto estratégicos como tácticos que permiten a las organizaciones construir y gestionar su marca de forma efectiva. Los hallazgos sugieren que una gestión proactiva de la marca incide positivamente en la competitividad, al mejorar la reputación, la confianza y el posicionamiento de la empresa en mercados altamente dinámicos (Más et al., 2020).

Este estudio se fundamenta en los principios de la teoría del valor de marca (*Brand Equity*) y en los enfoques estratégicos de gestión del capital de marca, que establecen que una marca sólida no solo actúa como un diferenciador competitivo, sino que también genera valor económico, facilita la fidelización y contribuye a la sostenibilidad organizacional. Desde esta perspectiva, el branding corporativo se concibe como un eje fundamental dentro de la estrategia

organizacional, integrándose con otros factores como la innovación, la cultura organizacional y la sostenibilidad para potenciar la competitividad empresarial.

2.2.4.2. Marketing sostenible y responsabilidad social organizacional: un camino hacia el desarrollo sostenible

La investigación de Giraldo-Patiño et al. (2021) aborda la competitividad desde el enfoque del marketing sostenible y la responsabilidad social organizacional (RSO). Los autores argumentan que la competitividad no se limita a la generación de beneficios económicos, sino que debe comprender la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos cambiantes, atender las expectativas sociales y ambientales y, de esta manera, garantizar su permanencia y éxito en el mercado. Este enfoque integral reconoce que los consumidores actuales otorgan un alto valor a la sostenibilidad y a las prácticas empresariales éticas, lo que convierte estos aspectos en factores determinantes de la competitividad.

La investigación destaca que las organizaciones que integran estrategias de marketing sostenible y demuestran un compromiso genuino con la sostenibilidad y la RSO logran mejorar su imagen, fortalecer la lealtad de los consumidores y generar ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, la RSO se posiciona como un diferenciador estratégico, especialmente en mercados donde las demandas sociales y ambientales son cada vez más relevantes (Giraldo-Patiño et al., 2021).

El estudio se sustenta en los postulados de la teoría del marketing sostenible y la teoría de los grupos de interés (*stakeholders*). Estas teorías sostienen que la competitividad organizacional no solo se construye a partir de la eficiencia interna, sino también mediante la generación de valor para todos los grupos de interés, incluidos los clientes, empleados, la comunidad y el medio ambiente. Además, la teoría institucional respalda la idea de que las empresas que responden proactivamente a las presiones sociales y ambientales se legitiman ante su entorno y refuerzan su posición competitiva en el largo plazo.

2.2.4.3. Gestión sostenible y los sistemas integrados de gestión (SIG) en las organizaciones

4.0

La investigación de Vicencio (2024) aborda la competitividad desde la perspectiva de las organizaciones 4.0, destacando que la integración de la sostenibilidad en los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) es un factor determinante para fortalecer la posición competitiva de las empresas en el mercado actual. El autor sostiene que los SIG, cuando incorporan principios de sostenibilidad, no solo optimizan recursos y procesos, sino que además potencian la resiliencia y la capacidad de innovación organizacional, aspectos esenciales en entornos complejos y cambiantes.

Las organizaciones que adoptan un enfoque sostenible en la gestión no solo satisfacen las expectativas del mercado y de los grupos de interés, sino que generan valor social, económico y ambiental, lo que refuerza su legitimidad y proyección a largo plazo (Vicencio, 2024).

El estudio se fundamenta en los principios de la teoría de sistemas integrados de gestión, combinados con los postulados de la teoría de la sostenibilidad organizacional. Desde esta perspectiva, se concibe a la organización como un sistema interrelacionado, donde los procesos, recursos y estrategias deben alinearse bajo un enfoque sostenible que garantice eficiencia, innovación y competitividad. Además, se incorpora la teoría de la ventaja competitiva sostenible, la cual plantea que las empresas que integran prácticas responsables y sostenibles logran construir ventajas que trascienden lo meramente económico y que, por tanto, son más difíciles de imitar por los competidores.

2.2.4.4. Emprendimientos e innovación, una oportunidad hacia la competitividad de las Mipymes

La investigación de Juárez (2022) examina la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), resaltando la innovación como un factor determinante para su desarrollo y permanencia en el mercado. La autora identifica que, a pesar de su relevancia en el tejido económico, las Mipymes enfrentan serias limitaciones, como baja productividad, escasa inversión en investigación y desarrollo, y dificultades de acceso a financiamiento, factores que obstaculizan su competitividad.

Se subraya que la superación de estas barreras requiere la implementación de estrategias innovadoras y la construcción de una cultura organizacional que fomente la innovación. Así

mismo, Juárez (2022) destaca la necesidad de políticas de apoyo que faciliten la transformación de los procesos productivos, permitiendo a las Mipymes adaptarse a las demandas de un entorno económico dinámico y altamente competitivo.

La investigación se sustenta en los postulados de la teoría de la innovación como motor de competitividad, la cual plantea que la generación y adopción de innovaciones, tanto tecnológicas como organizacionales, son esenciales para mejorar el desempeño de las empresas y su capacidad de adaptación. Así mismo, se alinea con los principios de la teoría de las capacidades dinámicas, que sostiene que la competitividad empresarial se basa en la habilidad de las organizaciones para transformar y renovar continuamente sus recursos y procesos, permitiéndoles responder de manera efectiva a los cambios del entorno.

2.2.4.5. La incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como factor de competitividad empresarial

La investigación de Navarro y Revilla (2020) analiza cómo la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la estrategia empresarial se ha convertido en un elemento clave para potenciar la competitividad organizacional. Los autores sostienen que las empresas que alinean sus operaciones con los ODS no solo responden a una demanda ética y social, sino que también obtienen ventajas tangibles, como la mejora de su reputación, el acceso a nuevos mercados y el fortalecimiento de las relaciones con proveedores y clientes.

Además, se argumenta que la adopción de prácticas sostenibles fomenta una cultura organizacional resiliente, caracterizada por la proactividad y la adaptabilidad. Esto permite a las organizaciones anticiparse a los cambios regulatorios y a las nuevas exigencias de los consumidores, aspectos fundamentales para mantener la competitividad en entornos dinámicos y exigentes.

La investigación se apoya en la teoría de la ventaja competitiva sostenible, que sostiene que las empresas pueden fortalecer su posición en el mercado mediante la integración de prácticas que no solo generen beneficios económicos, sino que también consideren los impactos sociales y ambientales de sus operaciones. Así mismo, se vincula con el enfoque de sostenibilidad estratégica, el cual plantea que la alineación de la estrategia empresarial con los

ODS no solo contribuye al desarrollo sostenible global, sino que también impulsa la innovación, la eficiencia operativa y la resiliencia organizacional.

2.2.4.6. Relación entre innovación y competitividad de los emprendimientos del sector no financiero de la economía popular y solidaria

La investigación de Carrillo, Jaramillo y Ramos (2022) explora la relación entre innovación y competitividad en los emprendimientos del sector no financiero de la economía popular y solidaria, destacando que la innovación no se limita a la creación de nuevos productos o servicios, sino que también incluye la mejora de procesos y la incorporación de tecnologías que permitan a las organizaciones adaptarse a un entorno cambiante. Este enfoque integral de la innovación es fundamental para que los emprendimientos puedan generar diferenciación y mejorar su posición en el mercado.

Los autores subrayan que las limitaciones en el acceso a recursos financieros y tecnológicos representan un obstáculo importante para la innovación, lo que, a su vez, afecta la competitividad de estos emprendimientos. Además, enfatizan el rol de la colaboración interinstitucional, como alianzas entre empresas, universidades y otros actores, como un mecanismo efectivo para superar dichas barreras y fortalecer las capacidades innovadoras.

Esta investigación se fundamenta en la teoría de los sistemas de innovación, la cual sostiene que el entorno, las instituciones y los actores que rodean a las organizaciones influyen directamente en su capacidad de innovar. Así mismo, se vincula con el modelo de innovación abierta, que plantea que la cooperación y el intercambio de conocimiento entre actores diversos son esenciales para fortalecer la innovación y, en consecuencia, la competitividad, especialmente en sectores con limitaciones de recursos como la economía popular y solidaria.

2.2.4.7. Desarrollo sostenible y competitividad: la visión de la Unión Europea

La investigación de Crespo y Sabadie (2020) examina la competitividad empresarial desde la óptica del desarrollo sostenible, destacando que la sostenibilidad se ha convertido en un elemento estratégico que, lejos de ser una carga, potencia la competitividad. Los autores argumentan que, en el contexto europeo, las exigencias en materia ambiental y social han modificado el concepto tradicional de competitividad, promoviendo un modelo en el que las

empresas deben integrar prácticas sostenibles para mantenerse vigentes y diferenciarse en el mercado.

La investigación resalta el rol de la eco-innovación como factor determinante en este nuevo escenario competitivo. La adopción de innovaciones orientadas a la sostenibilidad no solo permite reducir impactos ambientales, sino que también impulsa la eficiencia, abre nuevos nichos de mercado y genera ventajas competitivas sostenibles.

Este estudio se fundamenta en la teoría de la eco-innovación y en el enfoque de la competitividad sostenible, los cuales plantean que las empresas que incorporan prácticas sostenibles y desarrollan soluciones innovadoras con menor impacto ambiental, logran posicionarse mejor en mercados cada vez más regulados y exigentes. Además, se asocia al modelo de triple resultado (triple bottom line), que enfatiza la necesidad de equilibrar los aspectos económicos, sociales y ambientales en la estrategia empresarial para lograr un desarrollo competitivo y sostenible.

2.2.4.8. Responsabilidad social empresarial: estrategia productiva y competitiva para un futuro Sostenible

La investigación de Jurado Cajamarca, Mena Palacios y Torres Cortes (2020) destaca la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un factor estratégico esencial para la competitividad de las organizaciones en un entorno global cada vez más exigente. Los autores sostienen que las empresas que integran la RSE como parte de su estrategia central no solo fortalecen su imagen y reputación, sino que también generan condiciones favorables para la innovación, la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

El estudio señala que los grupos de interés, como consumidores y colaboradores, valoran de forma creciente el compromiso social y ambiental de las empresas, lo que convierte a la RSE en un diferenciador competitivo clave. Las organizaciones que asumen la RSE como un compromiso genuino y no como un simple requisito, logran mayor lealtad de los clientes, atracción de talento y fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado.

Esta investigación se sustenta en los principios de la Teoría de los Grupos de Interés (*Stakeholder Theory*) y en el enfoque de la Ventaja Competitiva Sostenible, que establece que las

empresas pueden generar ventajas competitivas duraderas al integrar en su gestión prácticas responsables que respondan a las expectativas sociales, ambientales y éticas de los *stakeholders*. Además, se relaciona con el concepto de Creación de Valor Compartido, que plantea que el éxito empresarial y el bienestar social pueden ser compatibles y mutuamente reforzados.

2.2.4.9. La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa

La competitividad empresarial se ha convertido en un tema central en la discusión sobre sostenibilidad y responsabilidad social. Según Morales, Londoño y Ramírez (2022), la competitividad no solo se mide por la generación de beneficios económicos, sino también por la capacidad de las empresas para adaptarse a las crecientes demandas sociales y ambientales. Las organizaciones que implementan prácticas sostenibles tienden a mejorar su reputación y, en consecuencia, su posición competitiva en el mercado. Este enfoque integral permite a las empresas no solo satisfacer las expectativas de los grupos de interés, sino también anticiparse a las tendencias del entorno, generando así ventajas competitivas sostenibles.

El estudio distingue entre prácticas sostenibles innovadoras y tradicionales, señalando que aquellas organizaciones que adoptan un enfoque proactivo hacia la sostenibilidad suelen experimentar mejoras significativas en la lealtad de sus clientes y en la eficiencia operativa. En un contexto donde los consumidores valoran cada vez más la responsabilidad social y ambiental, estas prácticas representan un factor clave para mantener la competitividad. Los autores también destacan la relevancia de los grupos de interés en el diseño de estrategias sostenibles. La interacción continua con estos grupos no solo facilita la identificación de áreas de mejora, sino que también garantiza que los objetivos empresariales estén alineados con las expectativas de la sociedad, lo cual fortalece la competitividad a largo plazo (Morales et al., 2022).

Este enfoque se sustenta en los principios de la Teoría de los *Stakeholders* de Freeman (1984), la cual sostiene que el éxito organizacional depende en gran medida de la gestión equilibrada de los intereses de todos los grupos relacionados con la empresa. Así mismo, se articula con la Teoría de la Ventaja Competitiva Sostenible, que plantea que las prácticas sostenibles y la integración estratégica de las expectativas sociales pueden convertirse en una fuente diferenciadora clave en mercados altamente competitivos.

2.2.4.10. Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas

La investigación de Quintana (2020) destaca que la competitividad de las organizaciones en un entorno globalizado y cambiante depende en gran medida de la adopción de modelos de gestión que integren la eficiencia operativa, la innovación y la adaptabilidad como elementos centrales. La autora sostiene que las empresas que incorporan estos pilares en su estrategia organizacional logran una ventaja competitiva sostenible, al ser capaces de responder ágilmente a las demandas del mercado y a los cambios en el entorno. Se enfatiza que la competitividad no se alcanza únicamente mediante la reducción de costos, sino a través de la inversión en capacitación, el mejoramiento continuo de procesos y el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la innovación y el aprendizaje. Las empresas que adoptan modelos de gestión flexibles y sostenibles tienden a incrementar su competitividad y asegurar su permanencia en mercados dinámicos.

Este estudio se sustenta en los principios de la Teoría de la Ventaja Competitiva Sostenible, propuesta por Porter (1985), la cual plantea que las empresas logran diferenciarse de manera sostenible en el mercado cuando integran la innovación, la eficiencia y la adaptabilidad en sus estrategias. Así mismo, se vincula con los postulados de los Modelos de Gestión Organizacional Contemporáneos, que enfatizan la necesidad de estructuras flexibles, procesos de mejora continua y un enfoque integral que contemple tanto los resultados económicos como la sostenibilidad social y ambiental.

2.2.4.11. Modelo de gestión empresarial del Ecuador

La investigación de Acosta-Véliz y Jiménez-Cercado (2020) aborda la competitividad en el contexto de los modelos de gestión empresarial en Ecuador. Los autores sostienen que la competitividad no solo se relaciona con la capacidad de una empresa para ofrecer productos y servicios de calidad, sino también con su habilidad para adaptarse a un entorno cambiante y responder a las exigencias del mercado. En este marco, los modelos de gestión deben integrar estrategias que impulsen la innovación, la sostenibilidad y la eficiencia, factores esenciales para que las organizaciones prosperen en un entorno altamente competitivo.

El estudio identifica que muchas empresas ecuatorianas enfrentan obstáculos significativos, particularmente asociados a la limitada disponibilidad de recursos y a debilidades en las capacidades administrativas. Estas limitaciones dificultan la implementación de estrategias innovadoras, lo que repercute negativamente en la competitividad y productividad. Los autores argumentan que la adopción de modelos de gestión que promuevan la formación de competencias gerenciales, el fortalecimiento organizacional y la integración eficiente de recursos es clave para mejorar el desempeño empresarial.

La cultura organizacional y la eficiencia en la gestión son destacadas como elementos esenciales para el desarrollo de la competitividad. La investigación subraya que un enfoque basado en la planificación estratégica, acompañado de la evaluación continua de resultados, permite identificar oportunidades de mejora y facilita la adaptación de las organizaciones a los cambios del entorno (Acosta-Véliz & Jiménez-Cercado, 2020).

Este enfoque se fundamenta en la Teoría de los Recursos y Capacidades de Barney (1991), que sostiene que la competitividad sostenible de una empresa depende de su capacidad para desarrollar y gestionar recursos y capacidades valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. Así mismo, se vincula con los principios de la Teoría de la Mejora Continua, que destaca la necesidad de procesos cíclicos de evaluación y ajuste como vía para lograr una ventaja competitiva sostenible.

2.2.4.12. Estudio de modelos de gestión en instituciones para el crecimiento empresarial

La investigación de Argenis Rodríguez Bravo (2021) aborda la competitividad como un factor determinante para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones en un entorno global cada vez más competitivo. El autor sostiene que la competitividad no debe entenderse únicamente como la capacidad de ofrecer productos y servicios de calidad, sino también como la habilidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios del entorno, responder a las demandas del mercado y mantener una mejora continua en sus procesos.

El estudio destaca que la implementación de modelos de gestión estratégicos, como la gestión del conocimiento y la gestión por procesos, es fundamental para optimizar los recursos, fortalecer la comunicación interna y crear un ambiente propicio para la innovación. Estos

enfoques permiten a las organizaciones incrementar su flexibilidad y capacidad de respuesta, aspectos esenciales para mantener y potenciar su posición competitiva. Se resalta que la sostenibilidad debe ser considerada como un componente clave de la competitividad. Las empresas que integran prácticas sostenibles en sus modelos de gestión no solo logran una mayor eficiencia operativa, sino que también generan una imagen positiva, fortalecen sus relaciones con los *stakeholders* y se alinean con las crecientes expectativas sociales y ambientales del mercado (Rodríguez Bravo, 2021).

Esta investigación se sustenta en los principios de la Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter (1985), que plantea que las organizaciones pueden alcanzar una posición superior en el mercado mediante la innovación, la eficiencia y la diferenciación. Así mismo, se conecta con la Teoría de la Sostenibilidad Empresarial, que considera que el éxito competitivo a largo plazo está estrechamente ligado a la incorporación de prácticas socialmente responsables y ambientalmente sostenibles en la gestión organizacional.

2.2.4.13. Modelo de Gestión del Conocimiento para la Innovación

La investigación de Trujillo, Trujillo y Trujillo (2020) explora el impacto de la gestión del conocimiento en la innovación y la competitividad de las organizaciones. Los autores argumentan que la adecuada gestión del conocimiento permite a las empresas identificar, organizar y utilizar de forma eficiente sus recursos intangibles, lo que favorece la toma de decisiones informadas y facilita la capacidad de adaptación en entornos cambiantes. Este enfoque resulta esencial para el fortalecimiento de la innovación y la generación de una ventaja competitiva sostenible.

El estudio sostiene que las organizaciones que fomentan una cultura de aprendizaje, colaboración y transferencia de conocimiento son más propensas a innovar y, por ende, a mantenerse competitivas. Los autores proponen un modelo de gestión del conocimiento que integra procesos, estructuras y servicios orientados al aprovechamiento del conocimiento organizacional. La interacción efectiva entre estos componentes potencia la innovación y favorece la sostenibilidad competitiva. Se enfatiza la necesidad de alinear la gestión del conocimiento con la estrategia organizacional. Según los autores, esta alineación estratégica garantiza que los procesos de innovación no sean aislados, sino parte integral de la cultura

organizacional y de las decisiones estratégicas, lo que mejora tanto la eficiencia como la competitividad en el largo plazo (Trujillo et al., 2020).

Esta investigación se fundamenta en la Teoría de la Gestión del Conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), que sostiene que la creación, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de las organizaciones es un motor fundamental para la innovación y la ventaja competitiva. Así mismo, se vincula con la Teoría de Recursos y Capacidades, que plantea que los recursos intangibles, como el conocimiento organizacional, son determinantes clave para la competitividad sostenida en el tiempo.

2.2.4.14. Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial

La investigación de Ramírez Torres (2022) aborda la gestión del capital humano por competencias laborales como un factor clave en la mejora de la competitividad organizacional. La autora sostiene que la competitividad de las empresas no solo depende de su capacidad para ofrecer productos o servicios, sino también de su habilidad para atraer, desarrollar y retener talento humano calificado, lo que resulta determinante para generar ventajas competitivas sostenibles.

El estudio destaca que la gestión del capital humano debe estar directamente alineada con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, las empresas que implementan modelos de gestión basados en competencias laborales presentan mayores niveles de eficiencia y efectividad en sus operaciones. Esta orientación permite a las organizaciones incrementar su capacidad de innovación y respuesta ante las exigencias del entorno, elementos fundamentales en contextos empresariales cada vez más dinámicos y competitivos. Ramírez Torres (2022) subraya la importancia de la formación continua y el desarrollo profesional como pilares para el fortalecimiento de la competitividad. Las organizaciones que priorizan la capacitación constante no solo logran un mejor desempeño de su personal, sino que también generan ambientes laborales propicios para la creatividad y la innovación, lo que incrementa su capacidad adaptativa y de crecimiento sostenido.

Esta investigación se sustenta en la Teoría de la Gestión por Competencias (Spencer & Spencer, 1993), la cual plantea que la identificación, desarrollo y gestión de las competencias

laborales del personal permite a las organizaciones incrementar su efectividad y su competitividad. Así mismo, se vincula con la Teoría de Recursos y Capacidades, que reconoce al capital humano como un recurso estratégico intangible clave para la creación de ventajas competitivas sostenibles.

2.2.4.15. Gestión del conocimiento y agilidad corporativa; sistemas disciplinarios para el manejo de entornos volátiles

La investigación de Blanco Reyna (2023) explora la competitividad desde la perspectiva de la gestión del conocimiento y la agilidad corporativa. La autora sostiene que, en entornos económicos caracterizados por la volatilidad y el cambio acelerado, las organizaciones deben desarrollar capacidades que les permitan adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado para mantener su posición competitiva. En este contexto, la innovación y la gestión efectiva del conocimiento se presentan como elementos esenciales para lograr ventajas competitivas sostenibles.

El estudio resalta que la competitividad organizacional no se limita únicamente a la eficiencia operativa, sino que depende, en gran medida, de la capacidad de aprendizaje y adaptación de la empresa. La gestión del conocimiento, entendida como un proceso sistemático para adquirir, compartir y aplicar conocimiento dentro de la organización, se convierte en un activo estratégico que impulsa la innovación y la mejora continua. Además, Blanco Reyna (2023) enfatiza el rol fundamental del capital intelectual, compuesto por las habilidades, experiencias y conocimientos de los colaboradores, como motor para la competitividad. La investigación concluye que las empresas que invierten en el desarrollo de su capital humano y fomentan entornos de colaboración y aprendizaje continuo están mejor preparadas para enfrentar los desafíos de un entorno económico altamente competitivo y disruptivo.

Este estudio se sustenta principalmente en la Teoría de la Gestión del Conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), que plantea que el conocimiento organizacional es un recurso clave para generar innovación y mantener la competitividad. Así mismo, se vincula con el concepto de Organizaciones Ágiles, basado en los principios del Agile Management, que destacan la adaptabilidad, la flexibilidad y la mejora continua como factores críticos para la competitividad en entornos dinámicos.

2.3. Marco Conceptual.

Sostenibilidad

La sostenibilidad se define como un enfoque integral que busca equilibrar las dimensiones económica, social y ambiental en la gestión de recursos, garantizando que las necesidades del presente se satisfagan sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. Este concepto implica la adopción de prácticas que promuevan la equidad intergeneracional y la preservación del medio ambiente, al tiempo que se fomenta el desarrollo económico y el bienestar social (Tibacuy et al., 2022). En el contexto de la Corporación Gruppo Salinas, la sostenibilidad se convierte en un modelo de gestión que no solo busca la eficiencia en los procesos productivos, sino también la innovación y la competitividad, alineándose con los principios de un desarrollo sustentable que prioriza la protección del entorno natural

Gestión sostenible

La gestión sostenible se define como un enfoque estratégico que busca equilibrar el desarrollo económico, social y ambiental, permitiendo a las organizaciones generar valor a largo plazo mientras minimizan su impacto negativo en el entorno. Este modelo implica la integración de prácticas responsables en la toma de decisiones, fomentando la innovación y la eficiencia en los procesos productivos, así como la creación de relaciones sólidas con los grupos de interés. Al adoptar una gestión sostenible, las empresas no solo mejoran su competitividad, sino que también contribuyen al bienestar de la comunidad y al cuidado del medio ambiente, asegurando así un futuro viable para las próximas generaciones (Miranda Pegueros, López Castro, & Vega Zarate, 2022).

Competitividad

La competitividad se define como la capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios que satisfacen las necesidades del mercado de manera más efectiva que sus competidores, lo que se traduce en un desempeño superior en términos de calidad, costo y satisfacción del cliente. Esta capacidad se ve influenciada por diversos factores, incluyendo la innovación, la eficiencia en los procesos productivos y la gestión estratégica de recursos. En un entorno empresarial dinámico, la competitividad no solo implica la adaptación a las condiciones

del mercado, sino también la anticipación a las tendencias y la creación de valor sostenible a largo plazo. Por lo tanto, es fundamental que las empresas desarrollen modelos de gestión que integren estas dimensiones para mejorar su efectividad y asegurar su posición en el mercado (Sarmiento Reyes & Delgado Fernández, 2021).

Innovación

La innovación se define como un proceso dinámico y estratégico que busca transformar y mejorar productos, servicios, procesos y modelos de negocio, con el objetivo de generar valor y ventajas competitivas sostenibles en un entorno empresarial en constante cambio. Este enfoque no solo implica la introducción de novedades, sino también la reconfiguración de capacidades internas y la adaptación a las necesidades del mercado, lo que permite a las organizaciones mantenerse relevantes y competitivas (Virgüez et al., 2020).

En el contexto de la Corporación Gruppo Salinas, la innovación se convierte en un elemento clave para la efectividad de las estrategias y la mejora de los procesos productivos, contribuyendo así al desarrollo sostenible y al crecimiento en la parroquia rural Salinas de la provincia Bolívar, Ecuador.

Eficiencia operativa

La eficiencia operativa se define como la capacidad de una organización para utilizar sus recursos de manera óptima, maximizando la producción y minimizando los costos, con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos. Este concepto implica no solo la reducción de desperdicios y la mejora de procesos, sino también la adaptación a las demandas del mercado y la satisfacción de las necesidades del cliente. En un entorno empresarial dinámico, la eficiencia operativa se convierte en un factor clave para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo, permitiendo a las organizaciones mantener su competitividad y rentabilidad (Barrera-Guerra Jr, 2020).

Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso metódico que permite a las organizaciones establecer su rumbo y tomar decisiones informadas sobre la distribución de recursos para lograr objetivos a largo plazo. Este enfoque requiere un análisis exhaustivo del entorno interno y

externo, lo que facilita la identificación de oportunidades y amenazas, así como de fortalezas y debilidades. Mediante la planificación estratégica, las empresas pueden definir metas precisas y formular estrategias efectivas que orienten su crecimiento y adaptación en un entorno dinámico (López, 2021). En el caso de la Corporación Gruppo Salinas, la planificación estratégica se convierte en una herramienta fundamental para optimizar la efectividad de las estrategias y promover la innovación en los procesos productivos.

Responsabilidad Social Corporativa RSC

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se define como el enfoque estratégico mediante el cual las empresas integran preocupaciones sociales, ambientales y económicas en sus operaciones y en su interacción con los grupos de interés. Este concepto implica que las organizaciones no solo deben cumplir con las normativas legales, sino que también deben adoptar prácticas voluntarias que contribuyan al bienestar de la sociedad y al desarrollo sostenible (del Pino, 2021).

En el contexto de la Corporación Gruppo Salinas, la RSC se convierte en un pilar fundamental para mejorar la efectividad de sus estrategias, fomentar la innovación en sus procesos productivos y aumentar su competitividad, alineándose así con los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social en la parroquia rural Salinas de la provincia Bolívar, Ecuador

Desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible se define como un proceso de mejora continua que busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Este enfoque integra dimensiones económicas, sociales y ambientales, promoviendo un equilibrio que permite el crecimiento económico y la equidad social, al tiempo que se protege el medio ambiente. En el contexto de la gestión sostenible, se enfatiza la importancia de implementar estrategias innovadoras que optimicen los procesos productivos y aumenten la competitividad, garantizando así la viabilidad a largo plazo de las organizaciones y territorios (Salazar et al., 2021).

Gestión del conocimiento

La Gestión del Conocimiento (GC) se define como un conjunto de prácticas y estrategias que permiten a las organizaciones identificar, crear, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento de manera efectiva para mejorar su desempeño y competitividad. Este enfoque integral no solo se centra en la gestión de la información, sino que también promueve la innovación y el aprendizaje continuo, facilitando la adaptación a los cambios del entorno (Gómez et al., 2024).

En el contexto de la Corporación Grupo Salinas, la GC se convierte en un elemento clave para optimizar procesos productivos y desarrollar estrategias sostenibles que respondan a las demandas del mercado, contribuyendo así al aumento de la competitividad y la efectividad organizacional.

Capital humano

El capital humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y valores que poseen los individuos y que son aplicables en el contexto laboral. Este concepto destaca la importancia de los recursos intangibles en las organizaciones, ya que el capital humano no solo influye en la productividad y competitividad de las empresas, sino que también es fundamental para la innovación y el desarrollo sostenible. En un entorno empresarial en constante cambio, la gestión efectiva del capital humano se convierte en un factor clave para el éxito organizacional, permitiendo a las empresas adaptarse y prosperar en un mercado globalizado (Gallego-Giraldo & Naranjo-Herrera, 2020).

Recursos naturales

Los recursos naturales son elementos y componentes del entorno que la naturaleza proporciona y que son utilizados por los seres humanos para satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida. Estos recursos se clasifican en renovables, como el agua, la madera y los recursos pesqueros, y no renovables, como los minerales y los combustibles fósiles. La gestión adecuada de los recursos naturales es fundamental para garantizar su disponibilidad a largo plazo y minimizar el impacto ambiental de su explotación. En el contexto de la sostenibilidad, es esencial implementar prácticas que promuevan la conservación y el uso responsable de estos

recursos, asegurando así un equilibrio entre el desarrollo económico y la protección del medio ambiente (Chilán et al., 2021).

Riesgos empresariales

Los riesgos empresariales se definen como la posibilidad de que eventos adversos o inciertos afecten negativamente el logro de los objetivos organizacionales, impactando en la rentabilidad, la reputación y la continuidad del negocio. Estos riesgos pueden surgir de diversas fuentes, incluyendo factores financieros, operativos, legales, tecnológicos y de mercado, y su adecuada identificación y gestión son fundamentales para la sostenibilidad y competitividad de las empresas.

En un entorno empresarial dinámico, la implementación de un modelo de gestión de riesgos permite a las organizaciones anticipar, evaluar y mitigar estos riesgos, asegurando así la efectividad de sus estrategias y la innovación en sus procesos productivos (Alvarez-Indacochea, Pibaque-Pionce, & Moran-Chilan, 2022).

Stakeholders

Los *stakeholders*, o partes interesadas, son individuos, grupos u organizaciones que tienen un interés o están afectados por las decisiones y actividades de una empresa. Este concepto abarca no solo a los accionistas y empleados, sino también a clientes, proveedores, comunidades locales y otros actores que influyen o son influenciados por las operaciones empresariales. La gestión efectiva de los *stakeholders* es crucial para el desarrollo sostenible, ya que permite a las organizaciones identificar y equilibrar las expectativas y necesidades de todos los involucrados, promoviendo así la responsabilidad social y la creación de valor compartido (Cardona-Arbeláez, Mejía-Reatiga, & Hernández-Cobos, 2020).

Tecnologías limpias

Las tecnologías limpias se refieren a un conjunto de innovaciones y prácticas que buscan minimizar el impacto ambiental de las actividades productivas, promoviendo la sostenibilidad y la eficiencia en el uso de recursos. Estas tecnologías abarcan desde procesos de producción más limpios hasta el uso de energías renovables, y están diseñadas para reducir la contaminación, el

consumo de energía y la generación de residuos. Al adoptar tecnologías limpias, las empresas no solo contribuyen a la protección del medio ambiente, sino que también pueden mejorar su competitividad al responder a la creciente demanda de productos y servicios sostenibles por parte de los consumidores (Salas Canales, 2020).

Gestión de recursos

La gestión de recursos se refiere al proceso sistemático de planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles en una organización, con el objetivo de optimizar su uso y maximizar la eficiencia operativa. Este enfoque implica la identificación y asignación adecuada de recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, garantizando que se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa. En el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme), una gestión efectiva de recursos es crucial para mejorar la competitividad y sostenibilidad, permitiendo a las organizaciones adaptarse a cambios del mercado y fomentar la innovación en sus procesos productivos (Aguilera & Golovina, 2021).

Adaptabilidad organizacional

La adaptabilidad organizacional se refiere a la capacidad de una empresa para ajustar sus estrategias, estructuras y procesos en respuesta a cambios en el entorno interno y externo. Esta habilidad es crucial para enfrentar situaciones de incertidumbre y crisis, permitiendo a las organizaciones no solo sobrevivir, sino también prosperar en contextos dinámicos. La adaptabilidad implica una mentalidad abierta al cambio, la disposición para innovar y la capacidad de aprender de experiencias pasadas, lo que se traduce en una mayor resiliencia y competitividad (Mendieta-Bejana & Mendoza-Saltos, 2024).

En el contexto de la Corporación Gruppo Salinas, la adaptabilidad organizacional será fundamental para implementar un modelo de gestión sostenible que mejore la efectividad de las estrategias y la innovación en los procesos productivos.

Cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que caracterizan a una organización y guían el comportamiento de sus

miembros. Esta cultura influye en la forma en que los empleados interactúan entre sí y con los grupos externos, afectando directamente la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño general de la empresa. Además, una cultura organizacional sólida puede ser un factor determinante en la capacidad de la organización para adaptarse a cambios y desafíos del entorno, promoviendo la innovación y la competitividad en el mercado (Bravo, Piedrahita, & Bravo, 2023).

Mejora continua

La mejora continua es un enfoque sistemático que busca optimizar procesos, productos y servicios mediante la implementación de pequeños cambios incrementales que se realizan de manera constante. Esta filosofía, originada en Japón, se centra en la búsqueda de la excelencia y la calidad total, promoviendo la participación de todos los miembros de la organización en el proceso de mejora. Al adoptar la mejora continua, las empresas pueden adaptarse a las demandas del mercado y a la competencia, lo que les permite no solo aumentar su eficiencia operativa, sino también fortalecer su posición competitiva a largo plazo (Barreras, 2022).

Desempeño empresarial

El desempeño empresarial se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos y metas estratégicas, evaluándose a través de indicadores financieros y no financieros. Este concepto abarca diversos aspectos, como la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, la innovación y la adaptabilidad al entorno cambiante del mercado. Un alto desempeño empresarial no solo se traduce en resultados económicos positivos, sino también en la creación de valor a largo plazo para los *stakeholders*, lo que incluye empleados, clientes y la comunidad en general. La cultura organizacional juega un papel crucial en este desempeño, ya que influye en la motivación y el compromiso de los empleados, factores que son determinantes para el éxito de la empresa (Bravo, Piedrahita, & Bravo, 2023).

2.4. Marco Contextual.

El presente estudio se desarrolla en el contexto geográfico de la parroquia rural Salinas, ubicada en la provincia Bolívar, Ecuador, un territorio que ha sido históricamente reconocido por su economía basada en actividades productivas tradicionales, principalmente el agro, la

producción de lácteos, chocolates y artesanías. La Corporación Gruppo Salinas, eje central de esta investigación, representa una de las iniciativas organizativas más relevantes de la región, al integrar a instituciones miembro bajo un modelo de economía social y solidaria.

Sin embargo, pese a sus aportes al desarrollo local, la Corporación Gruppo Salinas enfrenta actualmente limitaciones significativas en términos de efectividad en sus estrategias, innovación de procesos productivos y aumento de competitividad, las cuales son especialmente evidentes frente a los desafíos de un mercado globalizado y las crecientes demandas de sostenibilidad empresarial. La permanencia de estrategias subóptimas, procesos productivos tradicionales y la limitada capacidad competitiva han restringido su operatividad y proyección a nuevos mercados.

A nivel nacional, el Ecuador se encuentra en un proceso de transformación productiva que busca fortalecer la sostenibilidad, sujetándose de políticas públicas que promueven la economía popular y solidaria, así como el desarrollo sostenible de los territorios rurales. En este escenario, la provincia Bolívar y, en particular, la parroquia Salinas, se han convertido en puntos estratégicos para impulsar iniciativas que integren modelos de gestión sostenibles, capaces de articular la producción local con las exigencias de los mercados actuales.

En el plano académico y técnico, recientes investigaciones en Ecuador y América Latina han evidenciado que la competitividad de los pequeños emprendimientos y organizaciones rurales depende en gran medida de su capacidad para integrar la sostenibilidad con la efectividad de sus estrategias, la innovación en los procesos productivos y su capacidad competitiva. Así también, se destaca que la adopción de modelos de gestión sostenibles no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también genera impactos positivos en el bienestar social y en la preservación de los recursos naturales, aspectos clave en contextos rurales como el de Salinas.

En este sentido, la presente investigación se sitúa en un contexto caracterizado por la necesidad urgente de transformar o modificar los procesos de gestión en la Corporación Gruppo Salinas, integrando enfoques sostenibles que permitan mejorar su competitividad, optimizar los procesos productivos e incrementar la efectividad de sus estrategias, en coherencia con los objetivos del desarrollo sostenible y las tendencias internacionales en gestión organizacional.

La situación actual del contexto evidencia una oportunidad para diseñar un modelo de gestión sostenible adaptado a las particularidades económicas, sociales y culturales de Salinas de Bolívar, con el propósito de generar un impacto positivo tanto en el desempeño de la Corporación como en el desarrollo económico local, contribuyendo al bienestar de sus comunidades y al fortalecimiento de su inserción en mercados nacionales e internacionales.

2.5. Marco Legal y Normativo.

2.5.1. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Preámbulo: "La presente Agenda es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad." Esta afirmación establece el contexto para cualquier modelo de gestión sostenible, enfatizando la importancia de un enfoque integral (ONU, 2015).

Objetivo 8: "Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos." Este objetivo es fundamental para la competitividad y la innovación en procesos productivos (ONU, 2015).

Objetivo 9: "Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación." Este objetivo se alinea directamente con la necesidad de innovación en procesos productivos en la Corporación Gruppo Salinas (ONU, 2015).

Objetivo 12: "Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles." Este objetivo es crucial para el desarrollo de un modelo de gestión sostenible que busque mejorar la efectividad de las estrategias en la corporación (ONU, 2015).

Objetivo 17: "Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible." Este objetivo enfatiza la importancia de la colaboración y el trabajo en red, lo cual es esencial para la implementación de estrategias efectivas (ONU, 2015).

2.5.2. Constitución de la República del Ecuador

Artículo 14: "Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *Sumak Kawsay*."

Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados”.

Artículo 276: “El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.
2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.
3. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público.
4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.
5. Garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana e impulsar una inserción estratégica en el contexto internacional, que contribuya a la paz y a un sistema democrático y equitativo mundial.
6. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado.
7. Proteger y promover la diversidad cultural y respetar sus espacios de reproducción e intercambio; recuperar, preservar y acrecentar la memoria social y el patrimonio cultural”.

Artículo 395: “La Constitución reconoce los siguientes principios ambientales:

1. El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

2. Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas en el territorio nacional.

3. El Estado garantizará la participación activa y permanente de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, en la planificación, ejecución y control de toda actividad que genere impactos ambientales.

4. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales en materia ambiental, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a la protección de la naturaleza.”.

2.5.3. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI

Artículo 3.- Objeto: “El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza”.

Artículo 4.- Fines: “La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente;

b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;

- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;
- f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;
- g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;
- i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;
- j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;
- k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico -institucional;
- l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;

m. Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;

n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;

o. Fomentar y diversificar las exportaciones;

p. Facilitar las operaciones de comercio exterior;

q. Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley;

r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;

s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente;
y,

t. Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica.

Artículo 5.- Rol del Estado: “El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado.

Para la transformación de la matriz productiva, el Estado incentivará la inversión productiva, a través del fomento de:

a. La competitividad sistémica de la economía a través de la provisión de bienes públicos como la educación, salud, infraestructura y asegurando la provisión de los servicios básicos necesarios, para potenciar las vocaciones productivas de los territorios y el talento humano de las ecuatorianas y ecuatorianos. El Estado establecerá como objetivo nacional el alcance de una productividad adecuada de todos los actores de la economía, empresas, emprendimientos y

gestores de la economía popular y solidaria, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad y la eficiencia en el otorgamiento de servicios de las diferentes instituciones que tengan relación con la producción;

b. El establecimiento y aplicación de un marco regulatorio que garantice que ningún actor económico pueda abusar de su poder de mercado, lo que se establecerá en la ley sobre esta materia;

c. El desarrollo productivo de sectores con fuertes externalidades positivas a fin de incrementar el nivel general de productividad y las competencias para la innovación de toda la economía, a través del fortalecimiento de la institucionalidad que establece este Código;

d. La generación de un ecosistema de innovación, emprendimiento y asociatividad mediante la articulación y coordinación de las iniciativas públicas, privadas y populares y solidarias de innovación y transferencia tecnológica productivas, y la vinculación de investigación a la actividad productiva.

Así también fortalecerá los institutos públicos de investigación y la inversión en el mejoramiento del talento humano, a través de programas de becas y financiamiento de estudios de tercer y cuarto nivel;

e. La implementación de una política comercial al servicio del desarrollo de todos los actores productivos del país, en particular, de los actores de la economía popular y solidaria y de la micro, pequeñas y medianas empresas, y para garantizar la soberanía alimentaria y energética, las economías de escala y el comercio justo, así como su inserción estratégica en el mundo;

f. La profundización del acceso al financiamiento de todos los actores productivos, a través de adecuados incentivos y regulación al sistema financiero privado, público y popular y solidario, así como del impulso y desarrollo de la banca pública destinada al servicio del desarrollo productivo del país;

g. La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente,

alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva;

h. Un desarrollo logístico y de infraestructura que potencie la transformación productiva, para lo que el Estado generará las condiciones para promover la eficiencia del transporte marítimo, aéreo y terrestre, bajo un enfoque integral y una operación de carácter multimodal;

i. La producción sostenible a través de la implementación de tecnologías y prácticas de producción limpia; y,

j. La territorialización de las políticas públicas productivas, de manera que se vayan eliminando los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.”

Artículo 6.- Del Consejo Sectorial: “Corresponde a la Función Ejecutiva la definición de las políticas de desarrollo productivo y el fomento de las inversiones a través del Consejo Sectorial de la Producción, que se conformará y funcionará según lo establecido en el Reglamento a este Código, enmarcando sus directrices dentro del Sistema Nacional de Planificación.

Este organismo contará con una Secretaría Técnica a cargo del Ministerio que presida el Consejo Sectorial de la producción y cuyas atribuciones serán las que se establezcan en el presente Código y en el reglamento. Esta Secretaría contará con las áreas técnicas necesarias para diseñar políticas públicas y programas de política de fomento productivo e inversiones, entre otros vinculados con el sector productivo”

Artículo 232.- Definición: “Para fines de este Código, se entenderán como procesos productivos eficientes el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto; adoptadas para reducir los efectos negativos y los daños en la salud de los seres humanos y del medio ambiente. Estas medidas comprenderán aquellas cuyo diseño e implementación permitan mejorar la producción, considerando el ciclo de vida de los productos, así como el uso sustentable de los recursos naturales. También, se entenderán como procesos productivos más eficientes y competitivos, la implementación de tecnologías de punta, que permitan mejorar la administración y utilización racional de los recursos, así como

prevención y control de la contaminación ambiental, producto de los procesos productivos, la provisión de servicios y el uso final de los productos”.

Artículo 233.- Desarrollo sustentable: “Las personas naturales y jurídicas, así como las demás formas asociativas regidas por el presente Código, deberán desarrollar todos sus procesos productivos conforme a los postulados del desarrollo sustentable en los términos constantes en la Constitución y en los convenios internacionales de los que es parte el Ecuador”.

2.5.4. Ley de la Economía Popular y Solidaria

Artículo 5: “Declárase de interés público y prioridad del Estado, la promoción, protección y fortalecimiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria, y su ampliación a partir del resto de la economía popular, como mecanismo eficaz para construir el Sistema Económico Social y Solidario, aumentar y mejorar las fuentes de trabajo, contribuir a la estabilidad económica, a la práctica de la democracia, a la preservación de la identidad, a la equitativa distribución de la riqueza y a la inclusión económica y social”.

Artículo 6: “El Estado respeta la pluralidad de formas de organización de la economía popular y solidaria y garantiza su autonomía, independencia, libre desarrollo y ejercicio de cualquier actividad económica lícita, en el marco de la normativa que las regula”.

Artículo 112: “El Instituto Nacional de la Economía Popular y Solidaria, es una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social, con jurisdicción nacional, dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio e independencia técnica, administrativa y financiera que ejecuta la política pública, coordina, organiza y aplica de manera desconcentrada, los planes, programas y proyectos relacionados con la economía popular y solidaria”.

Artículo 113: “El Instituto Nacional de la Economía Popular y Solidaria tendrá como misión fundamental impulsar el desarrollo, fortalecimiento y consolidación de la economía popular y solidaria, en el contexto del sistema económico previsto en la Constitución de la República, y consistente con el Plan Nacional de Desarrollo, los planes de desarrollo territorial nacional y las políticas de gobierno, para lo cual ejercerá las siguientes funciones:

- a) Impulsar la integración de las iniciativas de la economía popular y solidaria en el sistema nacional de planificación parroquial, cantonal, provincial, regional y nacional;
- b) Conceder personalidad jurídica a las organizaciones de los sectores asociativo y cooperativo y certificar la existencia de las entidades del sector, así como registrar directivas, administradores y socios;
- c) Coordinar la ejecución de las políticas de protección, promoción y fomento entre las instituciones del Estado, gobiernos autónomos descentralizados, organizaciones de la sociedad civil y la comunidad en general, en acciones y programas dirigidos al desarrollo de la economía popular y solidaria;
- d) Organizar e implementar proyectos de ejecución directa, dirigidos al desarrollo de la economía popular y solidaria, y verificar el cumplimiento de los objetivos previstos;
- e) Establecer el sistema nacional de capacitación y asistencia técnica a las entidades del sector;
- f) Elaborar estadísticas y mantener actualizado el registro y el sistema de Información sobre las entidades del sector, en relación directa con el Sistema Nacional de Información;
- g) Coordinar la ejecución de las actividades de promoción y fomento por parte de organismos privados de apoyo a las Unidades Socioeconómicas Populares y los Sectores de la Economía Popular y Solidaria;
- h) Desarrollar programas de sensibilización ciudadana sobre los fundamentos doctrinarios, administrativos y legales de la Economía Popular y Solidaria; y,
- i) Las que le sean asignadas por la presente Ley y sus reglamentos de aplicación”.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

La presente sección desarrolla los fundamentos metodológicos y resultados de investigación que orientan el proceso de investigación científica aplicado en esta tesis doctoral. Se detallan los enfoques, el diseño, los tipos, los métodos y la técnica que han sido seleccionados en correspondencia con la naturaleza del problema de investigación, los objetivos planteados y el contexto institucional de la Corporación Gruppo Salinas. Se justifica la aplicación del análisis documental como técnica principal de recolección de datos, dado el carácter estructural del estudio y la disponibilidad de fuentes documentales institucionales que reflejan la gestión real de la organización entre los años 2020 y 2024.

El enfoque metodológico responde al paradigma cualitativo, el cual permite examinar de manera profunda las evidencias contenidas en los documentos de la Corporación Gruppo Salinas y la revisión de un marco teórico coherente al problema de investigación. Este enfoque privilegia el análisis comprensivo y contextualizado de las prácticas institucionales, así como su vinculación con teorías contemporáneas de sostenibilidad, gestión estratégica, innovación y competitividad. La riqueza del material documental recolectado justifica ampliamente esta elección metodológica.

El estudio se enmarca dentro de una investigación descriptiva, explicativa y propositiva que busca generar un modelo de gestión sostenible adaptado a las necesidades y particularidades de la Corporación Gruppo Salinas. Esta metodología ha permitido consolidar un diagnóstico riguroso de la situación actual de la Corporación Gruppo Salinas, con base en la interpretación sistemática de sus propios documentos institucionales. A través de este abordaje, se ha logrado recuperar la memoria organizacional y contrastarla con referentes teóricos de alta pertinencia.

En cuanto a la operacionalización de las variables, se construyó una matriz que identifica los indicadores claves de la variable independiente (Modelo de gestión sostenible) y de las variables dependientes (Estrategia, Proceso productivo y Competitividad). Esta matriz guió el proceso de recolección, organización e interpretación de los datos, permitiendo una aproximación

estructurada y coherente con los objetivos específicos planteados. A partir de dicha operacionalización, se desarrollaron dos instrumentos de análisis: la Guía de Análisis Documental 1, enfocada en el estudio de evidencias empíricas; y la Guía de Análisis Documental 2, orientada al estudio teórico.

Ambas guías han sido fundamentales en el procesamiento de datos: la primera permitió sistematizar los resultados por indicador y variable en tablas comparativas que abarcan el período 2020-2024, generando una visión evolutiva de la gestión institucional. La segunda guió la identificación de teorías relevantes para sustentar el diseño del modelo, aportando los fundamentos conceptuales necesarios para su construcción. La triangulación de ambas fuentes proporcionó una visión integral de la realidad institucional y su alineación con marcos teóricos de gestión sostenible.

El capítulo presenta el desarrollo completo de los apartados vinculados al análisis de resultados y la redacción de resultados y discusión. Esta estructura garantiza una presentación lógica, rigurosa y coherente de los hallazgos, permitiendo identificar las tendencias, regularidades y oportunidades de mejora existentes. De este modo, se establecen las bases metodológicas y empíricas que sustentan la propuesta de un modelo de gestión sostenible aplicable a la Corporación Gruppo Salinas.

3.1. Cuadro Operacionalización de variables.

Tabla 1*Operacionalización de las variables*

Operacionalización de Variables							
Tema: Modelo de gestión sostenible para mejorar la efectividad de estrategias, innovación de procesos productivos y aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas, ubicada en la parroquia rural Salinas de la provincia Bolívar – Ecuador, durante el período 2024 – 2025							
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
¿Cómo mejorar la efectividad de las estrategias, innovación de procesos productivos y aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas ubicada en la parroquia rural Salinas de la provincia Bolívar – Ecuador, durante el	Diseñar un modelo de gestión sostenible para el mejoramiento de la efectividad de estrategias, la innovación de procesos productivos y el aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas.	1) Analizar los fundamentos teóricos que refieren a un modelo de gestión sostenible orientado al mejoramiento de las estrategias, la innovación de los procesos productivos y aumento de la competitividad. 2) Diagnosticar la situación actual	El diseño de un modelo de gestión sostenible permitirá el mejoramiento en la efectividad de estrategias, la innovación en los procesos productivos y aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas.	Variable independiente: Modelo de gestión sostenible	Sostenibilidad en la gestión estratégica	Integración de criterios de sostenibilidad en las estrategias	Elementos clave para integrar sostenibilidad en las estrategias.
						Adaptabilidad y flexibilidad estratégica sostenible	Prácticas que favorecen estrategias flexibles y sostenibles.
						Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Acciones que permiten alinear las estrategias con los ODS.
					Sostenibilidad en los procesos	Integración de prácticas de economía circular	Opciones de aplicar la

período 2024 – 2025?		sobre las estrategias que se aplican, la caracterización de los procesos productivos y el nivel de competitividad que se presenta en la Corporación Gruppo Salinas. 3) Identificar los factores endógenos y exógenos pertinentes para el diseño del modelo de gestión sostenible para la Corporación Gruppo Salinas. 4) Validar la estructura y los componentes del modelo de gestión sostenible que se enfoca en el mejoramiento de			productivos e innovación	en los procesos productivos	economía circular en los procesos.
						Innovación tecnológica aplicada a los procesos productivos	Aspectos tecnológicos que deben incluirse en los procesos.
						Mejora continua y gestión de la calidad sostenible	Prácticas que favorecen la mejora continua y la calidad.
					Sostenibilidad para la competitividad organizacional	Integración de la responsabilidad social como ventaja competitiva	Acciones que hacen de la RSE un factor competitivo.
						Alineación de la sostenibilidad con la estrategia competitiva	Ideas para integrar sostenibilidad a la estrategia competitiva.
						Innovación y gestión del conocimiento para la competitividad sostenible	Acciones de usar innovación y conocimiento para competir mejor.

		las estrategias, la innovación de los procesos productivos y aumento de la competitividad		Primera variable dependiente: Estrategia		Análisis de factores internos para la estrategia	Recursos y capacidades internas que fortalecen o limitan las estrategias actuales.
					Diagnóstico y adaptación estratégica	Análisis del entorno y factores externos	Condiciones externas que favorecen o afectan las estrategias actuales.
						Flexibilidad y capacidad de adaptación estratégica	Cambios realizados en las estrategias en respuesta a variaciones del entorno.
					Innovación y sostenibilidad en las estrategias	Incorporación de la innovación en las estrategias	Presencia de innovaciones aplicadas en las estrategias actuales.

						Integración de la sostenibilidad en las estrategias	Elementos de sostenibilidad incorporados en las estrategias actuales.
						Coherencia entre innovación, sostenibilidad y competitividad	Relación observada entre las estrategias, la innovación, la sostenibilidad y la competitividad.
					Cultura organizacional y asociatividad estratégica	Clima organizacional y disposición al cambio	Percepción actual sobre el ambiente laboral y la apertura a los cambios estratégicos.
						Colaboración interna y trabajo en equipo	Colaboración y apoyo existente entre las áreas para las estrategias.
						Vínculos asociativos y alianzas externas	Alianzas externas vigentes y su aporte a las estrategias de la organización.

				Segunda variable dependiente: Proceso productivo	Innovación en los procesos productivos	Aplicación de tecnologías en los procesos	Evidencias del uso de tecnologías en los procesos productivos.
						Mejoras organizativas en los procesos	Cambios implementados en la organización de los procesos.
						Innovación orientada al contexto local	Aplicación de innovaciones adaptadas a las necesidades locales.
					Sostenibilidad y responsabilidad en los procesos productivos	Gestión ambiental en los procesos	Prácticas ambientales presentes en los procesos productivos.
						Responsabilidad social en los procesos productivos	Acciones productivas que responden a compromisos sociales.
						Eficiencia económica y uso	Evidencias del aprovechamiento

						responsable de recursos	eficiente de los recursos.	
					Gestión de la calidad y Mejora continua	Sistemas de control de calidad en procesos	Existencia y funcionamiento de controles de calidad en los procesos.	
						Cultura de mejora continua en los procesos	Prácticas de mejora continua que se aplican en los procesos.	
						Capacitación y formación técnica para la calidad	Programas de formación para mejorar la calidad en los procesos.	
				Tercera variable dependiente: Competitividad	Posicionamiento y valor de marca	Reconocimiento de marca	Reconocimiento de la marca por parte de los actores clave.	
							Percepción de la marca en el mercado	Opinión actual sobre la imagen y reputación de la marca.
							Diferenciación y valor competitivo de la marca	Evidencias de elementos que distinguen la

							marca y le dan ventaja competitiva.
				Innovación y sostenibilidad como ventajas competitivas	Capacidad de innovación en productos	Casos o prácticas de innovación en productos o servicios.	
			Integración de prácticas sostenibles		Evidencias de prácticas sostenibles que fortalecen la competitividad.		
			Innovación colaborativa y alianzas estratégicas		Existencia de alianzas o iniciativas colaborativas que potencian la competitividad.		
			Gestión organizacional y recursos estratégicos	Eficiencia en la gestión de recursos humanos	Descripción de la gestión actual del talento humano en función de la competitividad.		
				Aprovechamiento de recursos y	Evidencias del uso estratégico de los recursos y		

						capacidades organizacionales	capacidades para competir.
						Adaptabilidad y capacidad de respuesta organizacional	Casos donde la organización ha mostrado adaptación y respuesta competitiva.

3.2. Diseño metodológico.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.

3.2.1.1. Enfoque cualitativo

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, el cual permite comprender de manera profunda y contextualizada los fenómenos que se analizan, partiendo de las experiencias, interpretaciones y significados construidos por los actores involucrados (Hernández, Fernández & Baptista, 2018). Este enfoque no persigue la generalización estadística de los resultados, sino que se orienta a interpretar y comprender la complejidad de la realidad social y organizacional de la Corporación Gruppo Salinas, a partir del análisis riguroso y reflexivo de la información documental existente.

El enfoque cualitativo se caracteriza por priorizar la recolección y análisis de datos no numéricos, permitiendo describir e interpretar en profundidad los procesos, prácticas y contextos organizacionales. A través del análisis documental se obtienen descripciones que revelan la riqueza y complejidad de los fenómenos estudiados, facilitando el descubrimiento de patrones, relaciones y factores relevantes para la construcción de propuestas como el modelo de gestión sostenible (Peñañiel Nivelá et al., 2023).

Este tipo de investigación se desarrolla de manera flexible y reflexiva, permitiendo al investigador adaptar el proceso de análisis según la información que se identifica en los documentos revisados y según las necesidades propias del estudio. Esta flexibilidad metodológica favorece un mayor entendimiento del contexto y una mejor interpretación de la situación actual de la Corporación Gruppo Salinas (Villamizar Acevedo, 2024).

De igual manera, el enfoque cualitativo se sustenta en el análisis de los significados, percepciones y experiencias que emergen de los documentos organizacionales, considerando las representaciones sociales y organizacionales presentes en los mismos. Este análisis posibilita comprender en profundidad las dinámicas institucionales y las prácticas de gestión, factores determinantes para el diseño del modelo propuesto (Ramos-Galarza, 2020).

El estudio considera que los documentos institucionales, informes, registros y otros insumos organizacionales constituyen fuentes válidas y pertinentes para interpretar el estado actual de la gestión estratégica, los procesos productivos y la competitividad, así como para identificar los factores endógenos y exógenos que influyen en el funcionamiento organizacional (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2022; Vizcaíno Zúñiga, Cedeño Cedeño & Maldonado Palacios, 2024).

Este enfoque resulta idóneo para alcanzar los objetivos planteados, pues permite analizar los procesos y fenómenos institucionales desde una perspectiva holística, interpretativa y situada, considerando el contexto rural y comunitario en el que se desenvuelve la Corporación Gruppo Salinas (Haro Sarango et al., 2024).

La investigación cualitativa, mediante el análisis documental, facilita la interpretación profunda y contextualizada de la realidad organizacional, lo cual contribuye al diagnóstico de la situación actual, la identificación de factores relevantes y la formulación de un modelo de gestión sostenible pertinente, adaptado y coherente con las necesidades de la Corporación Gruppo Salinas (Martínez-Corona, Palacios-Almón & Oliva-Garza, 2022).

3.2.1.2. Diseño Investigación – Acción

La presente investigación se desarrolla bajo el diseño de investigación-acción, el cual se caracteriza por integrar de manera simultánea la investigación y la acción en un proceso participativo y autorreflexivo. Este diseño permite que los actores involucrados planifiquen, ejecuten y evalúen acciones concretas orientadas a la mejora de sus prácticas y contextos, a través de ciclos continuos de aprendizaje y cambio colaborativo (Peñañiel Nivelá, Auria Burgos, Pontón Solís & Triana Palma, 2023).

La investigación-acción se sustenta en la teoría de campo de Kurt Lewin y se distingue por su capacidad de abordar problemáticas sociales y organizacionales desde una perspectiva participativa y multifactorial. Este enfoque combina las fases de planificación, acción, observación y reflexión, lo que permite a los participantes involucrarse activamente en el análisis crítico de su realidad y en la generación de soluciones concretas y sostenibles (Villamizar Acevedo, 2024).

Este diseño metodológico se orienta a la transformación de la realidad, ya que no se limita al análisis teórico o descriptivo, sino que promueve la ejecución de acciones que contribuyen a modificar las prácticas y los entornos en contextos reales. Su naturaleza cíclica y reflexiva favorece tanto la comprensión profunda de los fenómenos como la generación de conocimiento aplicado, permitiendo a los actores involucrados convertirse en protagonistas del proceso de mejora (Lamas, Lamas & Gómez, 2019, citado en Vizcaíno Zúñiga, Cedeño Cedeño & Maldonado Palacios, 2024).

En el contexto de la presente tesis doctoral, este diseño resulta coherente y pertinente, ya que el estudio no se limita a describir o diagnosticar la situación actual de la Corporación Gruppo Salinas, sino que busca diseñar un modelo de gestión sostenible que aporte soluciones concretas y viables para mejorar la efectividad de las estrategias, la innovación de los procesos productivos y la competitividad de la organización. La participación activa de los actores de la Corporación y el análisis reflexivo de los documentos institucionales constituyen insumos clave para comprender la situación actual, identificar los factores críticos y estructurar un modelo de gestión sostenible contextualizado y viable.

Además, al aplicar el análisis documental como técnica central, este diseño de investigación-acción permite interpretar de forma crítica y sistemática la información existente, facilitando la toma de decisiones fundamentadas para la mejora organizacional. En este sentido, la investigación no solo genera conocimiento académico, sino que también aporta directamente al fortalecimiento institucional y al desarrollo sostenible de la Corporación Gruppo Salinas.

3.2.1.3. Investigación descriptiva

La presente investigación se enmarca dentro del tipo descriptivo, el cual tiene como propósito detallar y comprender las características, propiedades y condiciones de un fenómeno sin intervenir en él ni manipular sus variables. Este tipo de estudio permite ofrecer una visión clara y ordenada de la realidad investigada, a través de la recolección de datos que reflejan con precisión su naturaleza y composición (Hernández, Fernández & Baptista, 2018).

La investigación descriptiva permite observar los hechos tal como ocurren, documentando de manera sistemática sus atributos, lo que facilita el reconocimiento de patrones y tendencias,

sin buscar establecer relaciones causales o explicativas (Arias González & Covinos Gallardo, 2021; Haro Sarango, Chisag Pallmay, Ruiz Sarzosa & Caicedo Pozo, 2024). En el enfoque cualitativo, este tipo de investigación se centra en describir cómo se producen los hechos y cómo los actores sociales interpretan sus experiencias, considerando el contexto y las particularidades del entorno (Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Educación, 2022).

La investigación descriptiva cualitativa se caracteriza por su énfasis en captar la complejidad de los fenómenos sociales, a partir de las perspectivas, significados y experiencias de los participantes, sin pretender generalizar los hallazgos (Ramos-Galarza, 2020). Esta metodología resulta fundamental para obtener un diagnóstico detallado y contextualizado que sirva de base para procesos posteriores de transformación o mejora (Hernández, Fernández & Baptista, 2018).

Para la presente tesis doctoral, este tipo de investigación resulta coherente y pertinente, ya que permite describir de manera rigurosa y profunda la situación actual de la Corporación Grupo Salinas en relación con las estrategias que aplica, los procesos productivos vigentes y el nivel de competitividad alcanzado. Además, al emplearse el análisis documental como técnica principal, se facilita la recopilación de información precisa y verificable proveniente de documentos institucionales, registros y evidencias que reflejan las prácticas organizacionales y los factores que inciden en su desempeño.

De este modo, la investigación descriptiva aporta una base sólida y confiable para cumplir los objetivos planteados, especialmente el diagnóstico de la situación actual y la identificación de los factores endógenos y exógenos que deben ser considerados en el diseño del modelo de gestión sostenible propuesto. Al no buscar establecer relaciones causales, sino caracterizar y comprender la realidad organizacional de forma detallada, este tipo de investigación garantiza el rigor necesario para sustentar la propuesta de mejora que se plantea en esta tesis.

3.2.1.4. Investigación explicativa

La investigación explicativa se centra en comprender las causas y razones que originan un fenómeno, así como en establecer relaciones de causalidad entre variables. Este tipo de investigación permite ir más allá de la simple descripción, al buscar entender por qué y cómo

ocurren los hechos, lo que posibilita el desarrollo de teorías y modelos que expliquen la realidad observada (Hernández, Fernández & Baptista, 2018).

En el enfoque cualitativo, la investigación explicativa se apoya en análisis lingüísticos y diseños etnográficos, los cuales permiten vivenciar el fenómeno y construir explicaciones profundas desde la experiencia y la interpretación contextualizada (Ramos-Galarza, 2020). Así, este tipo de estudio contribuye a identificar no solo las características de los fenómenos, sino las relaciones y factores que los determinan, lo que enriquece el conocimiento científico y su aplicación práctica.

Además, la investigación explicativa, al buscar establecer relaciones causales, se convierte en una herramienta esencial para el avance del conocimiento, permitiendo identificar las razones y mecanismos que explican los eventos o situaciones observadas. En este sentido, se diferencia de la investigación descriptiva al no limitarse a detallar las características de los fenómenos, sino al profundizar en las relaciones de causa y efecto que subyacen a estos (Haro Sarango, Chisag Pallmay, Ruiz Sarzosa & Caicedo Pozo, 2024).

En el contexto de la presente tesis doctoral, la aplicación de la investigación explicativa es coherente y necesaria, ya que no solo se busca describir la situación actual de la Corporación Grupo Salinas en cuanto a la efectividad de sus estrategias, procesos productivos y competitividad, sino también comprender los factores internos y externos que inciden en dicha situación. Este tipo de investigación permite explicar cómo y por qué la falta de un modelo de gestión sostenible afecta el desempeño organizacional, y proporciona las bases necesarias para diseñar dicho modelo, sustentado en una comprensión profunda de las causas y relaciones detectadas.

De esta forma, la investigación explicativa aporta un nivel de análisis que no se limita a la simple caracterización de la realidad, sino que facilita la identificación de las relaciones causales entre los factores organizacionales y los resultados observados, contribuyendo de manera directa al logro de los objetivos de la investigación y a la construcción fundamentada de la propuesta de solución.

3.2.1.5. Investigación propositiva

La investigación propositiva se orienta a identificar soluciones concretas que permitan mejorar situaciones específicas a partir de un análisis riguroso del fenómeno estudiado. Este tipo de investigación no se limita a describir o comprender la realidad, sino que avanza hacia la formulación de propuestas prácticas, con el propósito de transformar o resolver los problemas identificados (Daza Suárez, 2021).

Este enfoque se caracteriza por ser de diseño no experimental y de naturaleza descriptiva, ya que primero se realiza una caracterización detallada de los hechos o situaciones para, posteriormente, plantear alternativas o acciones que contribuyan al cambio. De esta manera, se combina el análisis técnico con una finalidad normativa, lo que resulta fundamental en investigaciones que buscan incidir de manera positiva en la realidad social o institucional (Daza Suárez, 2021).

La investigación propositiva se entiende como una modalidad aplicada que formula y describe soluciones orientadas a atender necesidades insatisfechas o problemas de gestión, ya sea a través de acciones correctivas o preventivas. Este enfoque se considera prospectivo, en la medida en que la comprobación de los efectos de las propuestas planteadas solo se puede constatar en el futuro, a partir de su implementación (Centro de Investigaciones en Gestión Pública, 2022).

La aplicación de la investigación propositiva resulta totalmente coherente con la presente tesis doctoral, que tiene como propósito diseñar un modelo de gestión sostenible para la Corporación Gruppo Salinas. El estudio no solo se limita a diagnosticar la situación actual de las estrategias, los procesos productivos y la competitividad, sino que se orienta a proponer un modelo concreto que permita mejorar estos aspectos, contribuyendo al fortalecimiento organizacional y al desarrollo sostenible de la entidad.

A través de un proceso sistemático de análisis documental, se recopilan y examinan datos que permiten comprender las características, problemáticas y potencialidades de la organización. Con base en esa comprensión, se construye una propuesta práctica y viable: un modelo de gestión sostenible que se enfoca en la efectividad de estrategias, la innovación de procesos productivos y

el aumento de la competitividad como ejes estratégicos. Este modelo no solo responde a la realidad diagnosticada, sino que representa una alternativa de solución fundamentada y orientada a transformar positivamente el desempeño de la Corporación.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.

3.2.2.1. Método histórico – lógico

El método histórico-lógico se aplica en esta investigación para analizar el origen, la evolución y las conexiones esenciales del fenómeno estudiado, integrando el análisis cronológico de los hechos con un razonamiento lógico que permite comprender su desarrollo y estructura. Este método no solo describe los acontecimientos, sino que interpreta las causas, transformaciones y consecuencias que explican su evolución en el tiempo (Haro Sarango, Chisag Pallmay, Ruiz Sarzosa & Caicedo Pozo, 2024).

Desde esta perspectiva, el método histórico-lógico permite reconstruir las distintas etapas del objeto de estudio, revelando los cambios, continuidades y relaciones que han determinado su situación actual. Lo histórico implica identificar los momentos clave y su secuencia temporal, mientras que lo lógico reproduce teóricamente las conexiones esenciales del fenómeno, proporcionando un conocimiento profundo y sistemático (López Falcón & Ramos Serpa, 2021). Este método exige una interpretación crítica y rigurosa de las fuentes, lo que garantiza explicaciones coherentes y fundamentadas sobre la evolución de los hechos y procesos vinculados al objeto de estudio (Vizcaíno Zúñiga, Cedeño Cedeño & Maldonado Palacios, 2024).

La aplicación del método histórico-lógico en esta tesis doctoral es coherente y necesaria, ya que el diseño de un modelo de gestión sostenible para la Corporación Gruppo Salinas requiere comprender no solo la situación actual de las estrategias, los procesos productivos y la competitividad, sino también su trayectoria histórica, sus cambios y los factores que han influido en su desarrollo.

Mediante este método se reconstruye el proceso evolutivo de la gestión organizacional y productiva de la Corporación, identificando las causas y consecuencias que explican su estado actual. Esta comprensión histórica y lógica es fundamental para proponer un modelo de gestión

sostenible que no parta de suposiciones aisladas, sino que se construya sobre un análisis profundo, sistemático y contextualizado de la realidad organizacional.

3.2.2.2. Método analítico – sintético

El método analítico-sintético se aplica en esta investigación para descomponer el fenómeno complejo de la gestión sostenible en sus partes, cualidades y relaciones, y posteriormente integrar esa información para comprender su totalidad. Este procedimiento permite identificar, analizar y vincular los elementos que conforman la efectividad de las estrategias, la innovación de los procesos productivos y la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas.

De acuerdo con López Falcón y Ramos Serpa (2021), el análisis y la síntesis se desarrollan de forma complementaria. El análisis permite descomponer el objeto de estudio en sus componentes esenciales, mientras que la síntesis integra estos elementos para construir una comprensión completa y coherente. Este proceso se realiza de forma dinámica y recíproca, permitiendo un conocimiento intencional y profundo del fenómeno investigado.

El método analítico-sintético resulta coherente y necesaria para esta tesis doctoral, ya que el diseño de un modelo de gestión sostenible exige comprender cómo interactúan los diversos factores internos y externos que afectan a la Corporación Gruppo Salinas. El análisis permite descomponer las estrategias actuales, los procesos productivos y los factores competitivos, mientras que la síntesis integra estos hallazgos para construir un modelo coherente, aplicable y alineado a las necesidades organizacionales.

Este método aporta rigurosidad al estudio, al garantizar que las propuestas del modelo de gestión sostenible se fundamenten en un análisis detallado de las realidades de la Corporación, y no en aproximaciones superficiales. Además, su aplicación a través del análisis documental permite extraer información clave de los documentos institucionales y organizativos, integrándola en el proceso de diseño del modelo propuesto.

3.2.2.3. Método hipotético – deductivo

El método hipotético-deductivo se aplica en esta investigación como un proceso lógico y sistemático que permite formular hipótesis iniciales a partir de la observación y el análisis teórico, para luego someterlas a prueba mediante la recolección y el examen riguroso de información documental. Este método inicia con una hipótesis que ofrece una posible explicación al problema de estudio, de la cual se derivan predicciones verificables (Hernández, Fernández & Baptista, 2018; Arias González & Covinos Gallardo, 2021).

A través de este proceso, se avanza desde proposiciones generales hacia situaciones particulares, lo que permite validar o refutar las hipótesis mediante el análisis de documentos y evidencias institucionales. Aunque su uso se asocia comúnmente a enfoques cuantitativos, el método hipotético-deductivo también se integra en investigaciones cualitativas a través del análisis de contenido y la interpretación de datos textuales, posibilitando construir explicaciones profundas y fundamentadas de los fenómenos sociales (Ramos-Galarza, 2020; Pontificia Universidad Católica del Perú, 2022).

Este enfoque impulsa la elaboración de teorías sólidas y refutables, garantizando objetividad y consistencia en los resultados, al comparar las predicciones derivadas de las hipótesis con los datos empíricos obtenidos, en este caso, mediante el análisis documental (Haro Sarango et al., 2024). Así, se favorece el desarrollo de explicaciones sistemáticas que vinculan la teoría con la realidad, fortaleciendo el rigor y la coherencia científica de la investigación (López Falcón & Ramos Serpa, 2021).

La aplicación del método hipotético-deductivo es coherente con los objetivos de esta tesis, ya que el diseño de un modelo de gestión sostenible requiere comprobar, mediante la evidencia documental, si los factores identificados en las estrategias, procesos productivos y competitividad de la Corporación Gruppo Salinas efectivamente inciden en su desempeño. A partir de la hipótesis planteada —que sostiene que dicho modelo mejorará la efectividad estratégica, la innovación y la competitividad—, se derivan predicciones que serán verificadas mediante el análisis de documentos institucionales, informes, registros y demás fuentes documentales.

Este método aporta rigurosidad y objetividad, permitiendo contrastar los hallazgos con las hipótesis iniciales y, de ser necesario, ajustar las propuestas del modelo en función de los resultados obtenidos. Además, contribuye a generar explicaciones lógicas, estructuradas y

fundamentadas, indispensables para validar la pertinencia y aplicabilidad del modelo de gestión sostenible propuesto.

3.2.2.4. Método enfoque de sistema

El enfoque de sistema se aplica en esta investigación como una perspectiva integral que permite analizar el objeto de estudio —la Corporación Gruppo Salinas— como un conjunto de elementos interrelacionados, donde la interacción entre las partes genera resultados que no se pueden explicar aislando los componentes individualmente. Según López Falcón y Ramos Serpa (2021), este enfoque concibe los fenómenos como sistemas organizados, en los que es necesario identificar y delimitar sus partes, así como las relaciones y dependencias que existen entre ellas.

Este método facilita comprender la complejidad del fenómeno investigado al reconocer que los procesos estratégicos, los procesos productivos y la competitividad no operan de manera independiente, sino como un todo interconectado. La integración, jerarquización y sinergia entre estos elementos permiten alcanzar una comprensión profunda de su funcionamiento y resultados.

El enfoque de sistema resulta coherente y necesaria en esta investigación, ya que el diseño de un modelo de gestión sostenible para la Corporación Gruppo Salinas implica precisamente articular y alinear de forma sistémica los factores estratégicos, productivos y de competitividad que determinan el desempeño organizacional. Este modelo no se concibe como una suma de componentes aislados, sino como una estructura integral en la que cada elemento se interrelaciona y contribuye al funcionamiento armónico del conjunto.

El enfoque de sistema permite visualizar a la Corporación Gruppo Salinas como una organización en la que estrategias, procesos y capacidad competitiva actúan de manera coordinada, generando efectos que trascienden las acciones individuales. Así, el modelo propuesto, sustentado en este enfoque, favorece una comprensión estructural y dinámica de la organización, indispensable para diseñar soluciones sostenibles que impacten positivamente en la efectividad de las estrategias, la innovación de los procesos productivos y el aumento de la competitividad.

3.2.2.5. Método de modelación

El método de modelación se aplica en esta investigación como un proceso que permite representar y analizar la realidad compleja de la Corporación Gruppo Salinas a través de la construcción de un modelo conceptual, el cual esquematiza tanto la situación actual como la estructura deseada para alcanzar el desarrollo sostenible. Este método contempla la identificación de los elementos clave del objeto de estudio, la explicación de sus características, y la definición de las relaciones que existen entre ellos, lo que facilita su comprensión integral y el planteamiento de soluciones (López Falcón & Ramos Serpa, 2021).

La modelación no solo simplifica la realidad, sino que cumple funciones esenciales dentro de la investigación, como la ilustrativa, al representar gráficamente la estructura del fenómeno; la aproximativa, al permitir entender sus aspectos más relevantes; y la transformadora, al facilitar la propuesta de mejoras o cambios. Así, el modelo que se diseña se convierte en una herramienta científica que contribuye a explicar los procesos estratégicos, productivos y competitivos de la organización, así como a predecir los efectos de su articulación bajo un enfoque sostenible.

Este método resulta coherente y fundamental en el desarrollo de la presente tesis doctoral, ya que el principal objetivo es diseñar un modelo de gestión sostenible que permita mejorar la efectividad de las estrategias, la innovación en los procesos productivos y el aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas. La complejidad de estos procesos organizacionales exige un enfoque metodológico que facilite su representación y análisis como un sistema integrado, lo que la modelación posibilita de manera efectiva.

La aplicación de este método permite traducir los resultados obtenidos mediante el análisis documental en un modelo teórico-práctico, en el cual se visualizan las relaciones entre los factores estratégicos, productivos y de competitividad. A partir de dicho modelo se genera una propuesta estructurada, coherente y científicamente sustentada, orientada a transformar la gestión organizacional y promover el desarrollo sostenible en la corporación.

3.2.2.6. Método de análisis documental

El análisis documental se aplica en esta investigación como un proceso sistemático y riguroso que permite revisar, seleccionar y examinar críticamente documentos escritos, tales como publicaciones científicas – académicas, informes institucionales, registros y otros

materiales relevantes para el problema de investigación. Este método facilita extraer, organizar y sintetizar información clave que enriquece la comprensión del fenómeno y respalda la construcción teórica del estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2018).

A través del análisis documental se identifican teorías, conceptos, enfoques metodológicos y hallazgos previos que permiten contextualizar el diseño del modelo de gestión sostenible, así como diagnosticar la situación actual de la Corporación Gruppo Salinas en materia de estrategias, procesos productivos y competitividad. Este método es especialmente útil en estudios descriptivos y propositivos, donde se requiere interpretar y sistematizar información secundaria sin necesidad de intervenir directamente en el objeto de estudio (Arias González & Covinos Gallardo, 2021; Haro Sarango et al., 2024).

Se reconoce que los documentos no son instrumentos de medición directa, sino que contienen información previamente generada y registrada, la cual se analiza e interpreta para extraer conocimientos relevantes. Este análisis abarca tanto aspectos formales y estructurales de los documentos como el contenido informativo, considerando también factores motivacionales, cognitivos, contextuales y culturales que influyen en su elaboración y significado (Ochoa-Pachas & Yunkor-Romero, 2020; López Falcón & Ramos Serpa, 2021).

El análisis documental es totalmente coherente con el enfoque cualitativo y el diseño metodológico de esta tesis, ya que permite recabar información necesaria y suficiente sobre los indicadores definidos en la matriz de operacionalización de variables, sin necesidad de recurrir a métodos de intervención directa. Esta técnica contribuye a construir un marco teórico robusto y contextualizado para el diseño del modelo de gestión sostenible, al tiempo que facilita el diagnóstico de la realidad organizacional de la Corporación Gruppo Salinas. Además, permite analizar documentos institucionales que reflejan las prácticas actuales en materia de sostenibilidad, estrategias, procesos productivos y competitividad, generando insumos fundamentales para el planteamiento de propuestas de mejora sustentadas en evidencias.

3.2.2.7. Técnica enfocada en el análisis documental

La técnica de análisis documental consiste en examinar, interpretar y sintetizar de manera sistemática información contenida en documentos escritos o digitales que resultan pertinentes

para el objeto de estudio. Esta técnica permite al investigador recopilar datos relevantes, identificar conceptos clave y construir una base teórica sólida que respalde tanto la comprensión del fenómeno como la formulación de hipótesis (Hernández, Fernández & Baptista, 2018).

El análisis documental implica un proceso estructurado que comienza con la búsqueda y selección cuidadosa de documentos confiables, continúa con su clasificación, lectura crítica y análisis, y culmina con la organización e interpretación de la información obtenida. Este proceso incluye el análisis externo, que permite caracterizar el documento, y el análisis interno, que profundiza en su contenido específico (Arias González & Covinos Gallardo, 2021).

Desde un enfoque cualitativo, esta técnica incorpora procedimientos como el análisis de contenido textual, la codificación selectiva y la interpretación de relaciones entre categorías emergentes, lo que permite construir significados profundos y contextualizados sobre el fenómeno investigado (Ramos-Galarza, 2020; Vizcaíno Zúñiga, Cedeño Cedeño & Maldonado Palacios, 2024). El análisis documental contribuye a contextualizar la investigación dentro del estado actual del conocimiento, ya que permite identificar teorías, enfoques, propuestas y debates relevantes, fortaleciendo el marco teórico y conceptual del estudio (Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Educación, 2022).

Este proceso, además de recopilar y clasificar información, implica reinterpretar y generar nuevos enfoques que permitan profundizar en el conocimiento del fenómeno, a través de etapas como la búsqueda, selección, recolección, clasificación, organización, análisis, interpretación y presentación de la información (Marcelino Aranda, Martínez Cuevas & Camacho Vera, 2024). Se trata de un procedimiento científico sistemático que permite indagar, recolectar, organizar y analizar información para responder de manera rigurosa a las preguntas planteadas, garantizando así la validez y pertinencia científica de los resultados obtenidos (Martínez-Corona, Palacios-Almón & Oliva-Garza, 2022).

La aplicación de la técnica de análisis documental en la presente tesis doctoral resulta coherente y pertinente, ya que permite recopilar y analizar información proveniente de publicaciones científicas – académicas, documentos institucionales y técnicos, necesarios para diagnosticar y comprender la situación actual de la Corporación Gruppo Salinas con respecto a sus estrategias, procesos productivos y competitividad. Esta técnica facilita identificar

antecedentes, marcos conceptuales y experiencias relevantes para diseñar un modelo de gestión sostenible fundamentado en evidencias. A través de la interpretación crítica y sistemática de los documentos, se genera el insumo necesario para alcanzar los objetivos específicos del estudio, especialmente el diagnóstico organizacional y la identificación de factores endógenos y exógenos clave para el diseño del modelo.

3.2.2.8. Instrumento enfocado en la guía de análisis documental en concordancia con la técnica

La Guía de Análisis Documental constituye un instrumento fundamental que estructura y orienta de manera sistemática el proceso de revisión, evaluación e interpretación de documentos relevantes para la investigación. Este instrumento organiza la recopilación de información, permitiendo identificar conceptos clave, detectar similitudes y diferencias, y establecer conexiones interpretativas a partir de un enfoque integral y contextualizado (Marcelino Aranda, Martínez Cuevas & Camacho Vera, 2024). La Guía permite jerarquizar los contenidos y conceptos presentes en los documentos, considerando no solo los datos explícitos, sino también aspectos como el contexto, la temporalidad y el perfil del autor, lo que contribuye a una comprensión profunda y crítica de las fuentes consultadas (Marcelino Aranda et al., 2024).

De acuerdo con Martínez-Corona, Palacios-Almón y Oliva-Garza (2022), esta guía metodológica propone una secuencia organizada de fases que inicia con la definición del propósito del análisis, seguida de la identificación, selección y categorización de los documentos, y culmina con la elaboración de informes que integran mapas de relaciones conceptuales y textos interpretativos. Este proceso garantiza que la información recopilada sea pertinente, coherente y rigurosa, fortaleciendo la calidad científica de la investigación.

En el contexto de la presente tesis doctoral, la Guía de Análisis Documental se constituye en un recurso indispensable, ya que permite sistematizar el proceso de recolección y análisis de información documental vinculada a la Corporación Gruppo Salinas. Este instrumento facilita la identificación y categorización de publicaciones científicas – académicas, documentos institucionales y técnicos relacionados con las estrategias, los procesos productivos y la competitividad de la organización.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

Para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación y en correspondencia con el objeto de estudio, se seleccionó como instrumento de obtención de datos la Guía de Análisis Documental, diseñada específicamente para recabar información cualitativa proveniente de publicaciones científicas – académicas y de documentos relacionados con la Corporación Grupo Salinas, ubicada en la parroquia rural Salinas, provincia Bolívar – Ecuador.

Este instrumento responde a la necesidad de obtener información relevante, pertinente y suficiente que permita diagnosticar la situación actual sobre las estrategias que se aplican, la caracterización de los procesos productivos y el nivel de competitividad de la Corporación Grupo Salinas; así como identificar factores endógenos y exógenos, y, considerar teorías relevantes que sirven de insumo para el diseño del Modelo de Gestión Sostenible. Su aplicación se orienta a la obtención de evidencias, datos y elementos que permitan valorar, interpretar y comprender la información contenida en publicaciones científicas – académicas, documentos institucionales y técnicos, entre otros.

Se construirán y utilizarán dos tipos de Guía de Análisis Documental para recolectar, analizar e interpretar información, es decir, lo que corresponde a trabajo de campo.

La Guía de Análisis Documental Uno 1 (Anexo 1) se diseña tomando como base los 36 indicadores establecidos en la matriz de operacionalización de variables, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- 9 indicadores correspondientes a la variable independiente: Modelo de gestión sostenible.
- 9 indicadores correspondientes a la primera variable dependiente: Estrategia.
- 9 indicadores correspondientes a la segunda variable dependiente: Proceso productivo.
- 9 indicadores correspondientes a la tercera variable dependiente: Competitividad.

La Guía de Análisis Documental Dos 2 (Anexo 2) se diseña tomando en cuenta el Marco Teórico desarrollado por cada variable, para la presentación de teorías relevantes y pertinentes que fundamenten el Modelo de gestión sostenible.

El propósito del diseño y aplicación de este instrumento es facilitar la recolección sistemática y organizada de información documental que permita analizar los elementos relacionados con las variables, dimensiones y subdimensiones de estudio. Su implementación posibilita:

- ✓ Identificar, clasificar y registrar los hallazgos documentales que evidencien el estado actual de la gestión estratégica, los procesos productivos y la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas.
- ✓ Extraer información que contribuya al análisis de los factores internos y externos que inciden en el desempeño organizacional.
- ✓ Recopilar datos fundamentales para la construcción teórica y práctica del Modelo de Gestión Sostenible, garantizando que este sea pertinente, contextualizado y aplicable a la realidad de la organización.

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.

La presente investigación utiliza como técnica de recolección de datos el Análisis Documental, razón por la cual la muestra está conformada por publicaciones científicas – académicas, informes o registros institucionales y otros materiales escritos o digitales que contienen información relevante y pertinente para el estudio. En este contexto, la población objeto de estudio se refiere al conjunto de documentos generados por la Corporación Gruppo Salinas y documentos desarrollados en el Marco Teórico, que permitan comprender, diagnosticar e interpretar las variables que integran esta investigación.

Dado el enfoque cualitativo y el carácter exploratorio, descriptivo y propositivo de la investigación, se emplea un muestreo no probabilístico de tipo intencional o dirigido, el cual permite seleccionar documentos que cumplen criterios específicos de inclusión, garantizando la pertinencia y calidad de la información recopilada.

Se consideran elegibles para la muestra únicamente los documentos que cumplan con las siguientes características:

- ✓ Documentos internos oficiales de la Corporación Gruppo Salinas, como informes de gestión, reportes técnicos, diagnósticos organizacionales y registros administrativos, generados durante el período 2020 – 2025.

- ✓ Documentos técnicos de carácter nacional o internacional que estén directamente relacionados con la gestión sostenible, los procesos productivos o la competitividad organizacional.
- ✓ Documentos que contengan información verificable y suficiente para la evaluación de los 36 indicadores establecidos en la matriz de operacionalización de variables.
- ✓ Documentos que se encuentren debidamente actualizados, vigentes y accesibles para su revisión, interpretación y análisis.

Se excluyen de la muestra los siguientes documentos:

- ✓ Documentos cuya información sea parcial, incompleta o no verificable.
- ✓ Registros o informes que no guarden relación directa con el objeto de estudio o con las variables, dimensiones y subdimensiones planteadas en la investigación.
- ✓ Documentos generados fuera del período comprendido entre 2020 y 2025, salvo que su contenido resulte indispensable por su valor histórico o conceptual.
- ✓ Documentos cuya fuente o procedencia no sea confiable o carezca de validez institucional.

Durante el proceso de análisis, podrán eliminarse documentos inicialmente seleccionados si, al profundizar en su revisión, se constata que:

- ✓ No aportan información significativa para el cumplimiento de los objetivos de investigación.
- ✓ Presentan inconsistencias, ambigüedades o contradicciones que comprometen su validez.
- ✓ No permiten el análisis adecuado de los indicadores contemplados en la Guía de Análisis Documental.

Con base en estos criterios, se selecciona de manera rigurosa los documentos que conforman la muestra, asegurando que los mismos contribuyan de forma efectiva a la recolección de información cualitativa necesaria para diseñar el Modelo de Gestión Sostenible, permitiendo así alcanzar los objetivos y responder a la pregunta de investigación planteada.

3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).

El trabajo de campo en esta investigación se ha estructurado rigurosamente mediante un procedimiento que orienta la obtención y el análisis de datos desde una perspectiva cualitativa, descriptiva, explicativa y propositiva. Se ha empleado como técnica de investigación el análisis documental, y como instrumento, dos guías de análisis documental diseñadas específicamente para la operacionalización de las variables e identificación teórica. La organización de este proceso se definió en etapas secuenciales de recolección, sistematización y análisis de información proveniente de los documentos institucionales técnicos de la Corporación Gruppo Salinas del periodo 2020 al 2024, así como del marco teórico elaborado para las cuatro variables: modelo de gestión sostenible, estrategia, proceso productivo y competitividad.

Cada fase del trabajo de campo contó con responsables definidos, siendo el investigador y autor de la presente tesis doctoral el encargado principal del proceso, con el respaldo del marco teórico y los documentos institucionales técnicos como evidencias primarias. Los participantes indirectos en el proceso fueron las instituciones miembros del Gruppo Salinas, cuyos documentos anuales constituyeron las unidades de análisis. Los recursos utilizados incluyeron bases documentales oficiales, bibliografía científica y herramientas digitales para el procesamiento cualitativo del contenido. Las evidencias de este procedimiento han sido sistematizadas y se presentan en los anexos mediante los formatos aplicados, resúmenes analíticos por indicador y matrices de síntesis interpretativa.

El trabajo de campo ha sido guiado por la lógica de análisis cualitativo propuesto en la matriz de operacionalización de variables, estructurada en 36 indicadores organizados en nueve indicadores por cada una de las cuatro variables. Esta estructura permitió identificar, interpretar y consolidar patrones documentales que evidencian el estado del problema, así como elementos que fundamentan el diseño de un modelo de gestión sostenible para la Corporación Gruppo Salinas. En consecuencia, el procedimiento aplicado garantiza la trazabilidad metodológica y la validez del proceso de análisis, centrado en las dinámicas documentales reales del contexto de estudio.

3.3.1. Aplicación de los instrumentos.

Durante la aplicación de los instrumentos, se desarrollaron dos guías de análisis documental de manera complementaria y estratégica. La Guía de Análisis Documental 1 (Anexo 1) se elaboró a partir de los 36 indicadores definidos en la matriz de operacionalización, distribuidos en las variables independiente y dependientes. Esta guía fue aplicada sobre los documentos institucionales técnicos de los años 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024, con el objetivo de recolectar evidencias documentales sobre las prácticas estratégicas, procesos productivos, competitividad, y, de gestión sostenible en la Corporación Gruppo Salinas. En cada año, se completó la guía identificando evidencias textuales, interpretaciones y observaciones, permitiendo consolidar el estado de cada indicador en función del desarrollo de la propuesta.

Por otro lado, la Guía de Análisis Documental 2 (Anexo 2) tuvo como propósito identificar teorías relevantes presentes en el marco teórico. Se seleccionaron tres teorías por cada variable, con sus respectivos autores, autores fundantes, relación con la tesis doctoral y los fundamentos teóricos que aportan a la construcción del modelo de gestión sostenible. Esta guía permitió establecer una base teórica sólida que respalda conceptualmente la propuesta, vinculando el conocimiento académico con la realidad organizacional de Gruppo Salinas. La información recolectada fue producto de una lectura crítica del marco teórico, resaltando el papel de teorías como la del Triple Resultado de Elkington, la de la Competitividad Dinámica de Teece, o la del Valor de Marca de Aaker y Keller.

Durante la aplicación de los instrumentos se presentaron situaciones tanto positivas como desafiantes. Entre los logros destaca la gran cantidad de información documental disponible y la coherencia anual en los documentos institucionales técnicos, que permitió un seguimiento evolutivo de los indicadores. Entre las limitaciones, hubo ciertos indicadores para los cuales no se encontró información directa, situación que se resolvió con notas aclaratorias sin alterar la validez del instrumento. Se llevó a cabo una prueba de consistencia previa con un conjunto limitado de documentos del año 2020, que sirvió como estudio piloto para refinar los criterios de análisis y mejorar la organización del instrumento, asegurando su aplicabilidad para el resto de los años.

3.4. Procesamiento de la información.

El procesamiento de la información se realizó mediante un enfoque cualitativo centrado en la categorización, interpretación y síntesis de los datos documentales obtenidos. Para ello, se recurrió al método de análisis de contenido, adaptado al formato de las guías documentales diseñadas. La información obtenida de la Guía 1 se organizó por año y por indicador, permitiendo un análisis transversal que identifica patrones de evolución o estancamiento por cada una de las dimensiones observadas. La evidencia textual se complementó con la interpretación crítica del investigador, quien contrastó la información encontrada con los fundamentos teóricos previamente establecidos.

La información recopilada fue transformada en datos cualitativos interpretables mediante la codificación de hallazgos relevantes, la agrupación por categorías teóricas y la redacción de síntesis interpretativas. En el caso de los indicadores sin evidencia, se documentaron dichas ausencias como observaciones metodológicas, asegurando la transparencia del proceso. La veracidad y consistencia del análisis se sustentaron con la triangulación teórica, al comparar los hallazgos empíricos con los marcos conceptuales identificados en la Guía 2. Así, se consolidó una base interpretativa sólida para cada uno de los 36 indicadores.

El enfoque seguido asegura que los datos obtenidos a través del análisis documental no solo describan el estado actual de la organización, sino que sirvan como insumo decisivo para la intervención propositiva del modelo planteado en la tesis.

3.5. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

3.5.1. Análisis de los indicadores por variable desde el año 2020 al 2024.

Las Tablas 2 a la 21 presentan el análisis documental sistemático de los datos recabados a través de la técnica de análisis documental y del instrumento denominado "Guía de análisis documental 1". Estas tablas consolidan los resultados obtenidos durante el estudio de los documentos institucionales técnicos de la Corporación Gruppo Salinas correspondientes al período 2020–2024. En cada una de ellas se evidencia la información analizada en función de los indicadores definidos para cada variable de estudio: modelo de gestión sostenible (variable independiente), estrategia (primera variable dependiente), proceso productivo (segunda variable dependiente) y competitividad (tercera variable dependiente).

Cada tabla contiene la evidencia empírica encontrada, la interpretación correspondiente y las observaciones que permiten evaluar el comportamiento de la variable. Este análisis permite identificar tendencias, regularidades, buenas prácticas, así como vacíos y oportunidades de mejora que constituyen insumos clave para la construcción del modelo.

Tabla 2

Indicadores de la variable Modelo de gestión sostenible, año 2020

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Elementos clave para integrar sostenibilidad en las estrategias.	“...el trabajo solidario y el apoyo entre organizaciones es un valor fundamental que sigue guiando nuestras acciones estratégicas, así como el respeto al ambiente y al ser humano.”	La sostenibilidad aparece como valor orientador de la gestión, vinculando el accionar estratégico con principios solidarios, humanos y ecológicos. No se enuncian metodologías formales, pero sí principios rectores consistentes.	La información es explícita en términos de valores, pero no profundiza en herramientas de planificación estratégica sostenible. Se sugiere contrastar con Planes Operativos o informes de gestión internos.
Prácticas que favorecen estrategias flexibles y sostenibles.	“...la pandemia nos obligó a repensar cómo organizamos nuestra producción, cómo distribuimos y vendemos nuestros productos y cómo cuidamos a nuestra gente.”	Se evidencian prácticas adaptativas como respuesta a crisis, especialmente en reestructuración productiva y comercial, demostrando capacidad organizacional para la flexibilidad estratégica.	El contexto COVID-19 es un disparador importante de flexibilidad. La evidencia no proviene de planificación previa, sino de reacción ante contingencia. Se sugiere complementar con entrevistas institucionales.
Acciones que permiten alinear las estrategias con los ODS.	“...seguimos trabajando por un desarrollo rural integral, promoviendo el empleo digno, el comercio justo, la equidad de género y el cuidado ambiental.”	Estas acciones están alineadas con los ODS 1, 5, 8, 12 y 13. Si bien no se citan los ODS explícitamente, hay una correspondencia temática clara con ellos.	Falta mención directa a los ODS, lo cual limita la trazabilidad. Se recomienda identificar si en documentos estratégicos internos se enuncian estos compromisos con más formalidad.
Opciones de aplicar la economía circular en los procesos.	“...se aprovechan los subproductos del queso para producir suero, y del suero se obtienen otras proteínas para la alimentación animal.”	La reutilización de subproductos en la cadena láctea evidencia un enfoque de economía circular, reduciendo desperdicios y revalorizando residuos.	Práctica puntual pero no sistematizada como política general. Se recomienda analizar si existen guías de producción sustentable formalizadas a nivel corporativo.
Aspectos tecnológicos que deben incluirse en los procesos.	“...se implementaron nuevas máquinas de envasado al vacío en la planta de embutidos y se modernizó el equipo de pasteurización.”	La inversión en equipos tecnológicos optimiza calidad, inocuidad y eficiencia, favoreciendo la competitividad a partir de la innovación de procesos.	La innovación tecnológica está centrada en infraestructura, pero no se documentan procesos digitales o automatización avanzada. Limita la innovación 4.0.
Prácticas que favorecen la mejora continua y la calidad.	“...se realizaron auditorías internas en las plantas de lácteos y chocolates con el fin de mantener las	Se aplican procesos de control y mejora para sostener certificaciones, evidenciando un compromiso con la calidad y la mejora continua sostenida.	No se detallan los sistemas de gestión (ej. ISO), aunque se hace referencia indirecta a estándares. Sería útil identificar manuales internos de calidad si existen.

	certificaciones nacionales e internacionales.”		
Acciones que hacen de la RSE un factor competitivo.	“...nuestras organizaciones promueven el desarrollo comunitario con base en la solidaridad, equidad y participación activa, favoreciendo proyectos sociales y económicos.”	La Corporación incorpora principios de responsabilidad social en proyectos sociales y económicos, posicionándolos como eje estratégico, lo que fortalece su ventaja competitiva sostenible.	No se identifican políticas escritas de RSE ni mediciones de impacto social, lo que podría ser útil para fortalecer esta dimensión.
Ideas para integrar sostenibilidad a la estrategia competitiva.	“...la sostenibilidad no solo guía nuestras decisiones, también la promovemos como principio organizacional en todas las áreas.”	Existe una orientación clara hacia la sostenibilidad como criterio estratégico transversal, aunque no se explicitan herramientas formales de planificación.	Se recomienda identificar si existen documentos estratégicos formales donde la sostenibilidad está vinculada explícitamente a los objetivos de largo plazo.
Acciones de usar innovación y conocimiento para competir mejor.	“...a través de las capacitaciones y del intercambio de saberes entre organizaciones, se fomenta la mejora continua y el aprendizaje compartido.”	Las prácticas de capacitación e intercambio de conocimientos internos son mecanismos efectivos para potenciar la innovación y sostenibilidad, con énfasis en el aprendizaje colectivo.	Falta sistematización de la gestión del conocimiento. Sería relevante explorar cómo estas prácticas son registradas, evaluadas y replicadas.

Tabla 3

Indicadores de la variable Modelo de gestión sostenible, año 2021

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Elementos clave para integrar sostenibilidad en las estrategias.	“La Corporación Grupo Salinas tiene la representación formal y legal de la marca ‘Salinerito’ generando políticas y directrices para su uso y adecuada gestión... Se constituye como una instancia de integración y consolidación de los principios de la Economía Solidaria, sobre la base del desarrollo comunitario.”	El documento demuestra que los principios de sostenibilidad están institucionalizados en la estrategia de la Corporación, articulándose a través de políticas de uso de marca y directrices de economía solidaria que priorizan el desarrollo comunitario.	Se observa una integración formal de la sostenibilidad, aunque no se describen mecanismos específicos de implementación o monitoreo.
Prácticas que favorecen estrategias flexibles y sostenibles.	“A través de sus organizaciones miembros, emprende diferentes proyectos de interés social en los que trabaja con las comunidades para dotarlas de herramientas necesarias para mejorar no solo su producción	La Corporación demuestra flexibilidad estratégica al ajustar sus actividades a las necesidades locales mediante la creación de proyectos que responden a realidades sociales diversas.	Aunque se destacan adaptaciones sociales, no se detalla cómo estas se traducen en ajustes estratégicos formales dentro de la estructura organizacional.

	sino también el bienestar de sus habitantes.”		
Acciones que permiten alinear las estrategias con los ODS.	“Estos proyectos tienen un impacto positivo en la calidad de vida de niños, jóvenes y adultos de las comunidades de Salinas de Guaranda... creando nuevas oportunidades de crecimiento económico y promoviendo el espíritu empresarial entre sectores desfavorecidos como comunidades indígenas, mujeres empresarias, agricultores y pequeños productores.”	La vinculación con los ODS se observa a través de acciones de inclusión, reducción de desigualdades y generación de empleo digno, aunque el vínculo no se declara explícitamente con los ODS.	Sería recomendable que se establezcan conexiones explícitas con los ODS como parte de su estrategia para fortalecer su alineación con estándares internacionales.
Opciones de aplicar la economía circular en los procesos.	“Se consolida la producción artesanal con la lógica de circuitos solidarios... el procesamiento local genera valor agregado con criterios de origen, identidad y responsabilidad social y ambiental.”	Se evidencia una práctica de economía circular en el uso de insumos locales y el procesamiento cercano al origen, reduciendo la huella ambiental y fortaleciendo el tejido productivo local.	No se menciona explícitamente el término “economía circular”, aunque las prácticas descritas lo representan conceptualmente.
Aspectos tecnológicos que deben incluirse en los procesos.	“La fábrica de infusiones, cosméticos y deshidratadora de frutas... continúa con su mejoramiento en diseño e infraestructura productiva.”	Se confirma la incorporación de mejoras tecnológicas en infraestructura y equipamiento, aplicadas en unidades específicas como fábricas de infusiones y cosméticos.	Aunque hay evidencia de modernización tecnológica, no se detallan tecnologías específicas ni su impacto cuantitativo en la eficiencia o calidad.
Prácticas que favorecen la mejora continua y la calidad.	“Se desarrollan procesos de mejora continua con la finalidad de responder a estándares del mercado nacional e internacional.”	Existe un compromiso explícito con la mejora continua a través del cumplimiento de estándares de calidad, lo que permite fortalecer su presencia en mercados diversificados.	Sería pertinente conocer los sistemas de gestión de calidad utilizados (por ejemplo, normas técnicas o certificaciones específicas).
Acciones que hacen de la RSE un factor competitivo.			
Ideas para integrar sostenibilidad a la estrategia competitiva.			
Acciones de usar innovación y conocimiento para competir mejor.			

Tabla 4*Indicadores de la variable Modelo de gestión sostenible, año 2022*

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Elementos clave para integrar sostenibilidad en las estrategias.	"...representación, políticas y gestión de la marca Salinerito..."; "las organizaciones impulsan procesos económicos solidarios vinculados al desarrollo comunitario y a la producción sostenible..."	La gestión de la marca "Salinerito" desde la Corporación refleja una visión sostenible alineada a la economía solidaria. Se observa un modelo de gobernanza que vincula producción, comunidad y sostenibilidad, elementos claves para un modelo sostenible.	La información es general, no se detallan herramientas o metodologías específicas usadas para integrar sostenibilidad en las estrategias. Requiere profundización en próximos informes técnicos o entrevistas.
Prácticas que favorecen estrategias flexibles y sostenibles.	"Las organizaciones se han adaptado a las nuevas realidades del mercado nacional e internacional..."; "Nuevas líneas de productos y procesos han sido introducidos..."	El informe evidencia capacidad de adaptación frente a escenarios cambiantes, incluyendo nuevos productos, canales de comercialización y respuestas comunitarias. Esto refleja una gestión estratégica con adaptabilidad progresiva.	No se detallan mecanismos formales de gestión del cambio ni procesos estructurados de planificación estratégica flexible. Se recomienda incluir estos elementos en futuras sistematizaciones.
Acciones que permiten alinear las estrategias con los ODS.	"Nuestro accionar se basa en principios de equidad, solidaridad, producción limpia, comercio justo..."	Los principios que rigen el accionar de la Corporación Grupo Salinas están alineados con varios ODS, como el fin de la pobreza, producción y consumo responsables, y trabajo decente. Aunque no se mencionan explícitamente los ODS, sus valores son evidentes.	No se explicita una vinculación directa o medible con los ODS. Se recomienda realizar un mapeo sistemático que relacione acciones con los objetivos globales para mejorar visibilidad y alineación institucional.
Opciones de aplicar la economía circular en los procesos.	"Procesos productivos orientados al aprovechamiento de materias primas locales y al reciclaje de recursos..."; "Reutilización de materiales en confección y envasado..."	Se observan prácticas vinculadas a economía circular como el aprovechamiento de recursos locales, reutilización de materiales y gestión compartida de insumos entre unidades. Estas prácticas refuerzan el enfoque sostenible en la producción.	No se sistematizan indicadores específicos sobre reducción de residuos o huella ecológica. Sería recomendable incorporar métricas que permitan monitorear el impacto circular.
Aspectos tecnológicos que deben incluirse en los procesos.	"Actualización de equipos en la fábrica de infusiones y modernización de la hilandería..."; "Se introdujeron nuevas tecnologías para garantizar la calidad en la quesería..."	La incorporación de tecnología en áreas clave de transformación productiva refleja un avance importante en la innovación. Esto incrementa la eficiencia y asegura estándares de calidad, siendo un pilar de sostenibilidad técnica.	La información es descriptiva pero no se detalla el tipo de tecnología ni su evaluación de impacto. Se sugiere profundizar en próximos informes técnicos de cada unidad.
Prácticas que favorecen la mejora continua y la calidad.	"Implementación de protocolos de calidad en las plantas de producción...";	El enfoque en protocolos y capacitación permanente refleja un compromiso con la mejora continua. Esta práctica refuerza la sostenibilidad operativa y	A pesar de las prácticas mencionadas, no se especifican certificaciones ni mecanismos de control externo. Se recomienda explorar estos

	“Capacitación constante a los operarios...”	consolida una cultura de calidad.	elementos en siguientes documentos.
Acciones que hacen de la RSE un factor competitivo.	“Las organizaciones miembros desarrollan programas de salud, educación y apoyo comunitario”; “La Corporación impulsa iniciativas de bienestar social y emprendimiento comunitario...”	La responsabilidad social no solo es una práctica ética sino también una estrategia competitiva. Las acciones de salud, educación y emprendimiento comunitario refuerzan el posicionamiento de la marca Salinerito como una organización socialmente responsable.	No se presenta una medición del impacto de las iniciativas sociales. Se sugiere incorporar una evaluación sistemática del impacto comunitario para reforzar la estrategia.
Ideas para integrar sostenibilidad a la estrategia competitiva.	“La sostenibilidad es parte del modelo de negocio desde su concepción, combinando valor económico, social y ambiental...”	La integración de la sostenibilidad con la estrategia competitiva es explícita en la estructura del modelo de negocio de la Corporación. Se reconoce como un elemento transversal que fortalece la propuesta de valor.	Sería valioso complementar esta información con indicadores financieros y de impacto social vinculados a esta integración estratégica.
Acciones de usar innovación y conocimiento para competir mejor.	“Capacitaciones técnicas en agroindustria, producción textil y gestión empresarial han sido realizadas con aliados nacionales e internacionales...”	La innovación y el conocimiento son utilizados estratégicamente a través de programas de formación y transferencia tecnológica. Esto fortalece las capacidades internas y permite una mejor adaptación al mercado.	Aunque se describen las acciones formativas, no se mide su impacto directo en la competitividad. Se recomienda establecer indicadores de resultados posteriores a la capacitación.

Tabla 5

Indicadores de la variable Modelo de gestión sostenible, año 2023

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Elementos clave para integrar sostenibilidad en las estrategias.	“Este trabajo con las organizaciones ha estado enfocado en la consolidación de los procesos organizativos, en el acompañamiento en el desarrollo productivo, en los procesos de comercialización, en la sostenibilidad ambiental...” (p. 7)	La Corporación evidencia una orientación estratégica hacia la sostenibilidad, al priorizar la organización comunitaria, el desarrollo productivo y la sostenibilidad ambiental. Estos elementos constituyen pilares clave para un modelo de gestión sostenible.	El documento no detalla cómo estos elementos se articulan formalmente en una estrategia integral. Se sugiere profundizar en los mecanismos específicos de implementación.
Prácticas que favorecen estrategias flexibles y sostenibles.	“...nos adaptamos constantemente a los cambios y a las necesidades de nuestras organizaciones base y sus entornos.” (p. 4)	Se evidencia un enfoque adaptativo ante las realidades de base, lo que sugiere una estrategia dinámica alineada con la gestión sostenible. La flexibilidad estratégica se manifiesta en la interacción cercana con el entorno comunitario.	Aunque se menciona la adaptabilidad, no se describe un sistema formal de gestión del cambio. Sería pertinente indagar sobre protocolos o prácticas de gestión estratégica estructurada.

Acciones que permiten alinear las estrategias con los ODS.	“Las acciones se vinculan con varios de los ODS, especialmente los relacionados con trabajo decente, igualdad de género, producción y consumo responsable, y acción por el clima.” (p. 8)	Existe una alineación explícita con los ODS, lo que fortalece el posicionamiento sostenible de la corporación. La vinculación con los ODS es una práctica clave de gobernanza responsable y estratégica.	La referencia a los ODS es general. Se recomienda identificar cuáles proyectos específicos corresponden a cada ODS para fortalecer la trazabilidad y la evaluación de impacto.
Opciones de aplicar la economía circular en los procesos.	“En la Planta de Lácteos se impulsa la reutilización de residuos orgánicos como abono para las fincas de los productores.” (p. 16)	Se aplican prácticas de economía circular mediante el aprovechamiento de residuos, lo que reduce el desperdicio y cierra ciclos productivos. Esta acción es coherente con los principios de producción sostenible.	Se requiere ampliar la información sobre otros procesos donde se esté aplicando economía circular. Se recomienda documentar indicadores cuantitativos sobre reducción de residuos.
Aspectos tecnológicos que deben incluirse en los procesos.	“La Cooperativa de Lácteos cuenta con una planta renovada, con nueva maquinaria que mejora la eficiencia del proceso.” (p. 15)	La incorporación de nueva maquinaria refleja una inversión en innovación tecnológica que contribuye a la modernización de procesos y a una mejor competitividad.	Se menciona la tecnología, pero no se especifican características, impacto en la productividad o métricas de eficiencia. Se sugiere complementar con registros técnicos.
Prácticas que favorecen la mejora continua y la calidad.	“Se continúa con las capacitaciones al personal técnico para asegurar estándares de calidad en los productos.” (p. 17)	La formación continua es parte integral de un sistema de mejora sostenible. Este esfuerzo garantiza productos de calidad y refleja compromiso con procesos robustos y sostenibles.	Sería conveniente conocer los instrumentos de evaluación y retroalimentación implementados para medir la mejora continua.
Acciones que hacen de la RSE un factor competitivo.	“Nuestro accionar está guiado por principios de solidaridad, equidad, responsabilidad social y comunitaria. Nos preocupamos por el bienestar de todas las personas involucradas.” (p. 4)	La responsabilidad social se integra como parte esencial del modelo organizacional, reforzando la identidad colectiva y contribuyendo a una ventaja competitiva diferenciada.	Se sugiere explorar cómo estas acciones se traducen en ventajas tangibles en mercados locales e internacionales.
Ideas para integrar sostenibilidad a la estrategia competitiva.	“Las estrategias de comercialización de los productos Salinerito están orientadas a promover el comercio justo, la producción responsable y el desarrollo comunitario.” (p. 6)	La sostenibilidad es un eje estructurante de la estrategia competitiva de la marca Salinerito, lo que refuerza su posicionamiento en mercados sensibles a estos valores.	Faltan indicadores cuantitativos sobre el impacto de estas estrategias sostenibles en ventas o posicionamiento.
Acciones de usar innovación y conocimiento para competir mejor.	“Se han desarrollado manuales de buenas prácticas y se han implementado espacios de aprendizaje para compartir conocimientos entre comunidades.” (p. 10)	La gestión del conocimiento y la innovación social son prácticas presentes en la organización y constituyen herramientas clave para mejorar la competitividad desde una base sostenible.	Será pertinente documentar la sistematización de estos aprendizajes y su replicabilidad.

Tabla 6*Indicadores de la variable Modelo de gestión sostenible, año 2024*

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Elementos clave para integrar sostenibilidad en las estrategias.	“Se consolidó el Sistema de Gestión Sostenible, integrando objetivos ambientales, sociales y económicos en la planificación estratégica institucional”	El documento muestra que la Corporación ha fortalecido su enfoque sostenible integrando objetivos de triple impacto (económico, social y ambiental) en su planificación institucional, evidenciando un marco estratégico sólido para la sostenibilidad.	Se recomienda profundizar en los instrumentos metodológicos utilizados para implementar el Sistema de Gestión Sostenible y su evaluación de resultados.
Prácticas que favorecen estrategias flexibles y sostenibles.	“Se promovió el ajuste de líneas estratégicas con base en los contextos sectoriales y territoriales de cada organización miembro, priorizando acciones adaptativas frente a desafíos globales”	La estrategia organizacional evidencia flexibilidad mediante el ajuste dinámico de líneas estratégicas según el entorno, lo que fortalece la resiliencia institucional y permite respuestas rápidas frente a cambios externos.	Se sugiere complementar con resultados de estas acciones adaptativas en términos de impacto organizacional y eficiencia operativa.
Acciones que permiten alinear las estrategias con los ODS.	“Las acciones de las organizaciones miembro se orientaron al cumplimiento de los ODS, especialmente los relacionados con producción y consumo responsable (ODS 12), trabajo decente (ODS 8) y reducción de desigualdades (ODS 10)”	Existe una alineación explícita entre las estrategias organizacionales y los ODS prioritarios, evidenciando compromiso con una agenda global de desarrollo sostenible.	Se requiere más detalle sobre mecanismos de monitoreo y evaluación de los ODS dentro del modelo institucional.
Opciones de aplicar la economía circular en los procesos.	“Se implementaron prácticas como el reaprovechamiento de subproductos, reducción de residuos y valorización de desechos en varias unidades de producción”	La economía circular ha comenzado a integrarse en los procesos productivos a través de acciones de reaprovechamiento y reducción de residuos, lo que demuestra un avance hacia modelos más sostenibles de producción.	Hacen falta indicadores de impacto ambiental cuantificables y seguimiento de estas prácticas para validar su efectividad.
Aspectos tecnológicos que deben incluirse en los procesos.	“Se incorporaron tecnologías para el control de calidad y mejora de procesos como sensores, sistemas automatizados de monitoreo, y plataformas digitales de gestión”	La adopción de tecnologías innovadoras representa una mejora significativa en los procesos productivos, optimizando la eficiencia, la trazabilidad y el control de calidad.	Se podría profundizar en los resultados obtenidos tras la implementación tecnológica (reducción de tiempos, mejora en la calidad, etc.).
Prácticas que favorecen la mejora continua y la calidad.	“Se fortaleció el enfoque de mejora continua mediante auditorías internas, capacitación	El enfoque de calidad se evidencia mediante acciones estructuradas de auditoría, formación y documentación, lo	Sería útil contar con evidencia concreta de los efectos de la mejora continua en la

	permanente del personal y sistematización de aprendizajes”	cual consolida una cultura organizacional orientada a la excelencia y la sostenibilidad.	eficiencia y calidad de los productos o servicios.
Acciones que hacen de la RSE un factor competitivo.	“Las diferentes instituciones que conforman el Grupo Salinas evidencian su compromiso con la comunidad a través de proyectos sociales, educativos y de salud, promoviendo el desarrollo humano sostenible.”	Se observa una aplicación práctica de la RSE como estrategia de posicionamiento e impacto social, evidenciada en acciones comunitarias que potencian el capital social de la marca “El Salinerito”. Estas acciones se traducen en una ventaja competitiva al fortalecer el vínculo con la comunidad y aumentar la legitimidad institucional.	El documento no presenta métricas cuantificables que permitan evaluar el impacto económico de la RSE. Se sugiere profundizar en estudios de caso o informes de resultados.
Ideas para integrar sostenibilidad a la estrategia competitiva.	“El enfoque de sostenibilidad continúa siendo el pilar fundamental en las decisiones estratégicas, tanto en lo productivo como en lo organizacional. Se prioriza la conservación del entorno natural, la inclusión social y la mejora de la calidad de vida.”	La sostenibilidad es asumida como un eje transversal en las decisiones de la corporación. Este alineamiento permite proyectar una estrategia competitiva basada en la autenticidad del modelo salinero, distinguiéndolo frente a modelos tradicionales.	Sería útil disponer de una matriz estratégica que detalle cómo se integran estos principios sostenibles en cada unidad comercial o institucional.
Acciones de usar innovación y conocimiento para competir mejor.	“Se promueve la innovación social desde la experiencia comunitaria. La sistematización de prácticas, la capacitación continua y el intercambio de saberes refuerzan las capacidades institucionales para enfrentar los retos del entorno.”	La gestión del conocimiento es utilizada como instrumento estratégico para impulsar la innovación organizacional, lo que fortalece la competitividad. Las experiencias compartidas generan aprendizaje colectivo que retroalimenta la sostenibilidad del modelo.	El documento presenta buenas prácticas, pero carece de un sistema formal de indicadores de innovación. Se recomienda diseñar un sistema de gestión del conocimiento institucional.

Tabla 7
Indicadores de la variable Estrategia, año 2020

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Recursos y capacidades internas que fortalecen o limitan las estrategias actuales.	“...el equipo humano comprometido y capacitado en valores solidarios ha sido clave para sostener las operaciones productivas y comerciales.”	El capital humano y los valores institucionales son una fortaleza interna clave que permite mantener el funcionamiento incluso en contextos adversos.	El enfoque en valores como activo estratégico podría enriquecerse con un análisis de competencias técnicas y operativas del personal.
Condiciones externas que	“...la pandemia nos obligó a replantear	El entorno externo, especialmente la pandemia, ha	No se identifican análisis PEST o FODA documentados.

favorecen o afectan las estrategias actuales.	nuestras cadenas logísticas y relaciones con el mercado nacional e internacional.”	exigido respuestas creativas y reconfiguraciones estratégicas, demostrando sensibilidad al contexto.	Se sugiere profundizar con entrevistas a líderes organizacionales.
Cambios realizados en las estrategias en respuesta a variaciones del entorno.	“...reorganizamos nuestras operaciones productivas para responder a las restricciones y nuevas necesidades durante la crisis sanitaria.”	La Corporación ha demostrado capacidad de adaptación estructural a contextos críticos, lo cual refuerza su resiliencia organizacional.	Sería útil contar con cronogramas de adaptación o documentación que registre los cambios estratégicos realizados.
Presencia de innovaciones aplicadas en las estrategias actuales.			
Elementos de sostenibilidad incorporados en las estrategias actuales.			
Relación observada entre las estrategias, la innovación, la sostenibilidad y la competitividad.			
Percepción actual sobre el ambiente laboral y la apertura a los cambios estratégicos.			
Colaboración y apoyo existente entre las áreas para las estrategias.			
Alianzas externas vigentes y su aporte a las estrategias de la organización.			

Tabla 8

Indicadores de la variable Estrategia, año 2021

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Recursos y capacidades internas que	“La Corporación Gruppo Salinas... cuenta con dos unidades comerciales	El documento destaca la existencia de capacidades organizativas consolidadas,	No se identifican limitaciones internas explícitas. Se recomienda complementar con

fortalecen o limitan las estrategias actuales.	encaminadas al comercio nacional e internacional, permitiendo a nuestros clientes garantizar las entregas de productos de manera consolidada, oportuna y preservando la calidad de los productos.”	como las unidades comerciales y la logística de distribución, que fortalecen la ejecución de estrategias comerciales.	análisis de informes financieros o de gestión interna.
Condiciones externas que favorecen o afectan las estrategias actuales.	“Permite a nuestros clientes garantizar las entregas... en un contexto de comercio justo y economía solidaria.”	El entorno favorecedor en el que opera la Corporación incluye alianzas con cooperantes internacionales y la confianza generada por el sello de comercio justo.	Sería conveniente incorporar datos más actuales sobre regulaciones o amenazas externas.
Cambios realizados en las estrategias en respuesta a variaciones del entorno.	“La Corporación Gruppo Salinas... emprende diferentes proyectos de interés social... creando nuevas oportunidades de crecimiento económico y promoviendo el espíritu empresarial.”	La Corporación ha adaptado su accionar a través de proyectos sociales y productivos según las necesidades del entorno comunitario, demostrando una respuesta proactiva a las condiciones cambiantes.	No se detalla qué variaciones específicas del entorno motivaron esos cambios estratégicos. Requiere triangulación.
Presencia de innovaciones aplicadas en las estrategias actuales.	“...proyectos de interés social en los que trabaja con las comunidades para dotarlas de herramientas necesarias para mejorar... su producción y bienestar.”	Se evidencia un enfoque estratégico basado en la innovación social y productiva que responde a las necesidades comunitarias.	No se detallan tecnologías o herramientas específicas aplicadas como parte de la estrategia.
Elementos de sostenibilidad incorporados en las estrategias actuales.	“...contribuyen positivamente a sus comunidades y al medio ambiente.”	El enfoque de sostenibilidad está claramente integrado en la estrategia institucional, con énfasis en impacto social y ambiental.	Se sugiere identificar indicadores específicos de sostenibilidad para fortalecer la evidencia.
Relación observada entre las estrategias, la innovación, la sostenibilidad y la competitividad.	“...promoviendo el espíritu empresarial entre sectores desfavorecidos... contribuyen positivamente a sus comunidades y al medio ambiente.”	Existe una articulación coherente entre los pilares estratégicos, combinando desarrollo sostenible, innovación social y mejora de la competitividad local.	Aún falta evidencia sobre resultados medibles en términos de competitividad concreta (ventas, expansión, etc.).
Percepción actual sobre el ambiente laboral y la apertura a los cambios estratégicos.	“La gestión del Gruppo Salinas se ha convertido en un ícono del desarrollo rural integral con equidad y sostenibilidad en el país.”	Existe una percepción organizacional positiva orientada a valores como la equidad, sostenibilidad y desarrollo integral.	No se detallan instrumentos para medir el clima organizacional. Se recomienda realizar encuestas internas.
Colaboración y apoyo existente entre las áreas para las estrategias.	“Desde la Corporación Gruppo Salinas se tiene la representación formal y legal de la marca Salinerito, generando políticas y directrices para su uso y adecuada gestión.”	Se evidencia coordinación interna para preservar la marca, lo cual sugiere alineación estratégica entre las áreas.	Falta evidencia cuantitativa sobre el grado de colaboración entre áreas.

Alianzas externas vigentes y su aporte a las estrategias de la organización.	“...cooperantes y voluntarios han impulsado proyectos de interés social junto a las organizaciones miembro de la Corporación.”	La Corporación establece alianzas con actores externos (ONGs, cooperantes), lo que fortalece su capacidad estratégica.	Las alianzas son clave, pero no se sistematizan los resultados que generan.
------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Tabla 9*Indicadores de la variable Estrategia, año 2022*

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Recursos y capacidades internas que fortalecen o limitan las estrategias actuales.	“La Corporación cuenta con unidades productivas diversificadas, experiencia organizativa y una estructura consolidada...”	Las fortalezas internas incluyen una diversidad de unidades de producción, el respaldo de organizaciones sociales, y una base consolidada en economía solidaria. Esto proporciona solidez estratégica.	No se identifican de forma explícita las debilidades internas. Sería relevante incluir análisis FODA o autoevaluaciones estratégicas.
Condiciones externas que favorecen o afectan las estrategias actuales.	“La Corporación opera en un entorno rural con apoyo de actores internacionales, pero enfrenta desafíos logísticos y de conectividad...”	El entorno presenta tanto oportunidades (alianzas y cooperación internacional) como amenazas (aislamiento geográfico, debilidades en logística). Las estrategias deben contemplar estos aspectos para ser viables.	Se sugiere sistematizar una matriz de análisis PESTEL o similar para mayor claridad y profundidad.
Cambios realizados en las estrategias en respuesta a variaciones del entorno.	“Durante el año, se ajustaron procesos productivos, canales de venta y estrategias de promoción debido a cambios en la demanda...”	La Corporación demuestra capacidad de respuesta y ajuste estratégico frente a contextos dinámicos. Esto muestra un grado importante de flexibilidad táctica.	No se presentan procesos sistemáticos de planificación estratégica. Se sugiere institucionalizar ciclos de revisión estratégica periódica.
Presencia de innovaciones aplicadas en las estrategias actuales.	“La Planta Láctea ha fortalecido su capacidad de gestión mediante la reingeniería de procesos y la optimización del uso de tecnologías limpias.” (p. 34)	Se identifica que la innovación está presente en las estrategias productivas de la Planta Láctea, enfocándose en una gestión más eficiente mediante reingeniería y tecnologías limpias.	El documento presenta ejemplos específicos para la Planta Láctea, pero sería pertinente ampliar el enfoque a otras unidades.
Elementos de sostenibilidad incorporados en las estrategias actuales.	“Las prácticas agroecológicas implementadas en las huertas y el uso responsable del agua son parte de nuestras acciones sostenibles.” (p. 18)	Se confirma la integración de sostenibilidad como eje estratégico transversal en diversas actividades comunitarias, especialmente en el manejo agroecológico.	La información refleja principalmente el sector agrícola, se sugiere verificar esta integración en otras líneas productivas.
Relación observada entre las estrategias, la innovación, la sostenibilidad y la competitividad.	“El enfoque de innovación sostenible ha permitido que nuestros productos lácteos accedan a nuevos mercados y obtengan	Existe evidencia de que la innovación y sostenibilidad están directamente relacionadas con la competitividad de la organización a través del posicionamiento de productos con valor social.	Se sugiere fortalecer los mecanismos de medición de impacto competitivo por innovación sostenible.

	reconocimiento por su valor social.” (p. 36)		
Percepción actual sobre el ambiente laboral y la apertura a los cambios estratégicos.	“El equipo técnico y administrativo ha participado activamente en jornadas de formación y evaluación interna.” (p. 12)	La participación en actividades de formación sugiere una cultura abierta al cambio y al mejoramiento continuo dentro de la Corporación.	La información es relevante, pero sería útil conocer percepciones más específicas sobre resistencia o facilitadores del cambio.
Colaboración y apoyo existente entre las áreas para las estrategias.	“Los equipos de producción, comercialización y administración trabajaron coordinadamente para cumplir las metas del año.” (p. 28)	Se evidencia una coordinación interdepartamental orientada al cumplimiento estratégico, fortaleciendo el enfoque de trabajo colaborativo.	El dato es claro y puntual, se recomienda complementar con casos de éxito o aprendizajes compartidos entre equipos.
Alianzas externas vigentes y su aporte a las estrategias de la organización.	“Se han renovado convenios con universidades y ONGs para fortalecer los procesos formativos y técnicos.” (p. 45)	Las alianzas estratégicas con instituciones externas han potenciado la profesionalización y la transferencia de conocimiento hacia la Corporación.	Falta evidencia sobre resultados concretos derivados de esas alianzas. Se recomienda documentar los logros alcanzados por estas vinculaciones.

Tabla 10

Indicadores de la variable Estrategia, año 2023

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Recursos y capacidades internas que fortalecen o limitan las estrategias actuales.	“Contamos con una estructura sólida de organizaciones de base, experiencia técnica y compromiso comunitario que sustenta nuestro accionar.” (p. 5)	Los recursos humanos y la base organizativa comunitaria son fortalezas estratégicas clave para el diseño e implementación de nuevas estrategias.	No se detallan debilidades o limitaciones internas. Será útil incluir un análisis FODA institucional.
Condiciones externas que favorecen o afectan las estrategias actuales.	“Las alianzas con instituciones públicas y privadas han sido clave para mantener nuestros canales de comercialización y desarrollo.” (p. 11)	El entorno institucional favorable mediante alianzas externas fortalece la estabilidad estratégica de la corporación, pero se omite el análisis de riesgos del entorno económico o político.	Se recomienda evaluar también las amenazas externas como competencia, inflación, cambios regulatorios o climáticos.
Cambios realizados en las estrategias en respuesta a variaciones del entorno.	“Frente a la crisis logística internacional, se reformularon los canales de exportación y se priorizó el mercado nacional con nuevas líneas de productos.” (p. 12)	La Corporación ha demostrado capacidad de adaptación ante contextos adversos, lo que valida la flexibilidad estratégica como un atributo operativo esencial.	Será conveniente documentar los resultados de estas acciones en términos de impacto económico o sostenibilidad.
Presencia de innovaciones aplicadas en las estrategias actuales.	“Durante el año, se impulsaron procesos de digitalización de catálogos de productos, participación en ferias con muestras interactivas	La innovación es una herramienta activa en las estrategias de comercialización. Se evidencia la integración de nuevas tecnologías, formatos de difusión y modelos de venta	Aunque se observa innovación en la estrategia comercial, no se detallan procesos de innovación interna en gestión organizacional o planificación

	y se fortalecieron canales digitales de venta directa.” (p. 14)	directa, lo cual indica adaptación estratégica frente a un mercado más digitalizado.	estratégica. Se sugiere profundizar en estas áreas.
Elementos de sostenibilidad incorporados en las estrategias actuales.	“Este año, el enfoque de sostenibilidad no se limitó solo al medioambiente, sino que se incorporó en decisiones estratégicas de desarrollo local, fortalecimiento de redes y economía solidaria.” (p. 8)	La sostenibilidad está integrada como un eje transversal en la planificación estratégica. Se evidencia una visión holística que trasciende lo ambiental, integrándose en procesos productivos, redes asociativas y decisiones de desarrollo comunitario.	Aunque se refleja integración de sostenibilidad en varias áreas, no se explicitan indicadores estratégicos formales que lo midan ni mecanismos de seguimiento institucionalizados.
Relación observada entre las estrategias, la innovación, la sostenibilidad y la competitividad.	“Los nuevos emprendimientos desarrollados desde las instituciones miembro del Gruppo buscan ser sostenibles, innovadores y tener valor agregado en nichos de mercado justo.” (p. 17)	La interrelación entre sostenibilidad, innovación y competitividad es parte central del discurso estratégico. Se promueven productos con alto valor agregado, producción sostenible e innovación orientada a mercados solidarios y diferenciados.	El documento no desarrolla una metodología formal de evaluación de esta coherencia; se presenta en forma narrativa y general. Sería recomendable establecer marcos de evaluación de impacto.
Percepción actual sobre el ambiente laboral y la apertura a los cambios estratégicos.	“El clima organizacional de las instituciones miembro refleja una creciente apertura a la formación, la autogestión y la renovación generacional.” (p. 33)	Existe un ambiente organizacional positivo, orientado a procesos de cambio mediante capacitación, transferencia de liderazgo a nuevas generaciones y mayor disposición al aprendizaje. Esto apoya futuras estrategias de transformación.	No se presentan encuestas ni herramientas específicas que midan el clima laboral; se requiere mayor sistematización para una evaluación más objetiva.
Colaboración y apoyo existente entre las áreas para las estrategias.	“La intercooperación entre las instituciones miembro ha sido una constante, sobre todo en proyectos comunes como las capacitaciones, la comercialización solidaria y la marca Salinerito.” (p. 22)	Se confirma una colaboración activa entre las instituciones del Gruppo. Las estrategias conjuntas permiten alinear recursos humanos, conocimientos y esfuerzos productivos, lo cual favorece la cohesión institucional.	No se detalla cómo se gestionan los equipos interinstitucionales ni si existen estructuras formales de coordinación más allá de la colaboración puntual.
Alianzas externas vigentes y su aporte a las estrategias de la organización.	“Se consolidaron alianzas con universidades, organizaciones internacionales como IICA, y redes de economía social y solidaria.” (p. 11)	Las alianzas externas son una fuente importante de innovación, asistencia técnica y visibilidad. Apoyan directamente las estrategias de sostenibilidad, comercialización y fortalecimiento institucional del Gruppo.	No se presenta una evaluación sistemática del impacto de estas alianzas ni un repositorio de convenios o resultados. Sería útil institucionalizar esta información para fines estratégicos.

Tabla 11*Indicadores de la variable Estrategia, año 2024*

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
------------------	-----------------------------	-----------------------	----------------------

<p>Recursos y capacidades internas que fortalecen o limitan las estrategias actuales.</p>	<p>“Las organizaciones miembros cuentan con infraestructura propia, personal técnico capacitado, procesos de comercialización integrados y experiencia comunitaria acumulada a lo largo de décadas.”</p>	<p>Las fortalezas internas de la corporación radican en su experiencia social-organizativa, su estructura descentralizada y el capital humano comprometido. Estas capacidades constituyen activos estratégicos clave.</p>	<p>Sería valioso incorporar un análisis FODA interno detallado por institución para identificar áreas críticas y de oportunidad.</p>
<p>Condiciones externas que favorecen o afectan las estrategias actuales.</p>	<p>“El contexto económico y político nacional e internacional presenta desafíos significativos. La competencia desleal, la inflación y la burocracia dificultan la sostenibilidad de los emprendimientos sociales.”</p>	<p>El entorno externo es complejo y volátil. Factores como las políticas gubernamentales, los costos logísticos y las exigencias del mercado impactan directamente en la ejecución de estrategias.</p>	<p>Se recomienda actualizar el análisis del entorno con fuentes complementarias como informes económicos sectoriales y datos oficiales actualizados.</p>
<p>Cambios realizados en las estrategias en respuesta a variaciones del entorno.</p>	<p>“Ante las condiciones macroeconómicas adversas y la creciente competencia en el mercado, las organizaciones han replanteado sus esquemas de comercialización, priorizando la venta directa, el fortalecimiento de ferias locales y la presencia digital de productos.”</p>	<p>Se evidencia una actitud proactiva ante los cambios del entorno. Las estrategias adoptadas demuestran flexibilidad y capacidad de reacción frente a crisis externas, lo que refuerza la resiliencia organizacional.</p>	<p>El documento no detalla si existe una sistematización formal de los aprendizajes derivados de estas adaptaciones. Recomendable implementar informes de evaluación estratégica.</p>
<p>Presencia de innovaciones aplicadas en las estrategias actuales.</p>	<p>“Se ha desarrollado un prototipo de incubadora de huevos ecológica que funciona con energía solar y un mecanismo de calefacción auxiliar de gas, con el apoyo de un ingeniero de energía solar y una inversión de los socios por \$7.900. La incubadora puede albergar hasta 100 huevos.” (p. 79)</p>	<p>La innovación en las estrategias se evidencia en el desarrollo de tecnologías propias, como la incubadora solar, que responde a las necesidades productivas locales y aprovecha recursos sostenibles. Esta estrategia tecnológica refleja un enfoque proactivo hacia la innovación como herramienta de mejora continua.</p>	<p>La información documenta una innovación concreta; sin embargo, no se detallan otras estrategias innovadoras a nivel institucional ni se explicita un plan integral de innovación transversal.</p>
<p>Elementos de sostenibilidad incorporados en las estrategias actuales.</p>	<p>“Las organizaciones promueven prácticas de producción limpia, como el tratamiento de aguas, el uso racional de la energía, y la protección de fuentes hídricas. Se prioriza el cuidado del entorno en todas las</p>	<p>Las estrategias actuales evidencian una clara integración de la sostenibilidad, al incorporar medidas ambientales responsables como parte de la gestión productiva. Esta práctica refleja una alineación entre los objetivos económicos y el respeto al entorno natural.</p>	<p>No se identifican indicadores cuantitativos para medir el impacto de estas estrategias sostenibles; sería útil contar con métricas de desempeño ambiental.</p>

	actividades productivas.” (p. 12)		
Relación observada entre las estrategias, la innovación, la sostenibilidad y la competitividad.	“Las nuevas tecnologías aplicadas y el enfoque en la sostenibilidad han fortalecido la imagen de la marca ‘Salinerito’ en mercados internacionales, logrando mantener relaciones comerciales en Europa y Norteamérica.” (p. 28)	Existe coherencia entre innovación, sostenibilidad y competitividad, ya que las innovaciones productivas sostenibles han contribuido directamente al posicionamiento de la marca en mercados exigentes, reflejando una estrategia alineada con estándares internacionales.	La relación entre estos tres elementos se expresa de forma general, sin detallar mecanismos específicos de evaluación o planificación estratégica integrada.
Percepción actual sobre el ambiente laboral y la apertura a los cambios estratégicos.	“Se ha promovido una cultura de trabajo colaborativo con apertura a nuevas ideas. Los socios participan en procesos de planificación estratégica y toma de decisiones.” (p. 8)	El ambiente organizacional refleja una cultura participativa y favorable al cambio. La apertura a nuevas ideas fortalece la cohesión interna y genera un contexto propicio para la implementación de estrategias innovadoras.	No se proporciona evidencia empírica (encuestas u observaciones) que permita contrastar la percepción con datos cuantitativos o cualitativos más sistematizados.
Colaboración y apoyo existente entre las áreas para las estrategias.	“El trabajo interinstitucional es constante. Las unidades económicas y sociales se apoyan mutuamente para fortalecer el desarrollo comunitario.” (p. 7)	La colaboración interna entre unidades de la corporación fortalece la implementación de estrategias conjuntas. Esta articulación es clave para aprovechar sinergias y generar un impacto más amplio.	La colaboración se menciona de forma general; se sugiere explorar con más detalle cómo se articula esta cooperación en la formulación e implementación de estrategias.
Alianzas externas vigentes y su aporte a las estrategias de la organización.	“Se mantienen relaciones con aliados como Ayuda en Acción, PROGRESO, y la Universidad Andina Simón Bolívar, que aportan con formación técnica, asesoría financiera y fortalecimiento institucional.” (p. 9)	Las alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales fortalecen las capacidades internas y aportan conocimiento, recursos y legitimidad, lo cual incide positivamente en las estrategias institucionales.	Sería relevante conocer el alcance temporal y los resultados específicos de estas alianzas para evaluar su sostenibilidad e impacto a largo plazo.

Tabla 12

Indicadores de la variable Proceso productivo, año 2020

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Evidencias del uso de tecnologías en los procesos productivos.			

Cambios implementados en la organización de los procesos.			
Aplicación de innovaciones adaptadas a las necesidades locales.			
Prácticas ambientales presentes en los procesos productivos.			
Acciones productivas que responden a compromisos sociales.			
Evidencias del aprovechamiento eficiente de los recursos.			
Existencia y funcionamiento de controles de calidad en los procesos.	En los procesos de producción, los grupos cuentan con normativas internas de calidad, especialmente en los rubros de lácteos y chocolates, cumpliendo con estándares técnicos nacionales (p. 32).	La Corporación Gruppo Salinas ha establecido controles de calidad en sus procesos, reflejados en la existencia de normativas internas alineadas con regulaciones técnicas. Esto evidencia un compromiso con la estandarización y la mejora de sus productos.	Aunque se mencionan controles, no se detallan protocolos específicos ni mecanismos de monitoreo o auditoría externa.
Prácticas de mejora continua que se aplican en los procesos.	Durante 2020 se realizaron capacitaciones técnicas y auditorías internas para fortalecer la eficiencia productiva (p. 33).	Las acciones de capacitación y auditorías internas reflejan una cultura de mejora continua. Estas prácticas mejoran la calidad operativa y adaptan los procesos a exigencias cambiantes del mercado.	No se especifica la frecuencia ni el impacto concreto de estas acciones en la productividad o calidad.
Programas de formación para mejorar la calidad en los procesos.	Se realizaron 28 talleres técnicos-productivos para más de 400 participantes, enfocados en inocuidad alimentaria y calidad (p. 27).	Existe un esfuerzo significativo en capacitar al personal en aspectos clave de calidad, como la inocuidad alimentaria. Esto fortalece la base técnica del talento humano de la corporación.	Falta información sobre la duración de los talleres, seguimiento de los aprendizajes o resultados posteriores a la capacitación.

Tabla 13

Indicadores de la variable Proceso productivo, año 2021

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Evidencias del uso de tecnologías en los procesos productivos.	“Durante el año se logró automatizar procesos de empaclado en la fábrica de confites, optimizando	Existen avances tecnológicos en algunas unidades de producción, como la automatización de procesos, lo	La evidencia se centra en un solo proceso. No se menciona si estas prácticas son transversales al resto de

	tiempos y reduciendo errores humanos.”	que indica una evolución hacia procesos más eficientes.	unidades o instituciones miembro.
Cambios implementados en la organización de los procesos.	“Se implementaron protocolos operativos estandarizados en la planta de lácteos, mejorando la coordinación entre turnos.”	Se identifican esfuerzos de mejora organizativa, como la estandarización operativa, que permiten optimizar la gestión interna de los procesos productivos.	El informe no detalla si hubo seguimiento o evaluación del impacto de estas mejoras.
Aplicación de innovaciones adaptadas a las necesidades locales.	“Se desarrolló una línea de productos con sabores andinos tradicionales para el mercado nacional, como el yogurt de uvilla y mora silvestre.”	La innovación está orientada a responder a las preferencias del contexto local, aprovechando insumos propios del entorno y valorando la identidad cultural.	Se omiten detalles sobre resultados de mercado o aceptación del consumidor.
Prácticas ambientales presentes en los procesos productivos.	“La Fundación FUNORSAL desarrolló una campaña de reducción de desechos en la producción textil y avícola, con un plan de separación de residuos en origen.”	Hay evidencia de prácticas ambientales concretas, centradas en la gestión de residuos, lo que refleja un compromiso con la sostenibilidad en procesos.	No se cuantifican resultados ni se especifica si las demás unidades adoptan estas acciones.
Acciones productivas que responden a compromisos sociales.	“Las mujeres de TEXAL reciben apoyo en salud preventiva y acompañamiento psicológico como parte del proceso productivo inclusivo.”	La producción incorpora componentes de responsabilidad social, con énfasis en el bienestar de las mujeres productoras, mostrando un enfoque humano en los procesos.	No se mencionan acciones similares en otros sectores productivos. Sería útil contrastar.
Evidencias del aprovechamiento eficiente de los recursos.	“Se logró una reducción del 18% en el consumo de agua en la planta de lácteos al implementar circuitos de reutilización.”	Se identifica una práctica clara de eficiencia de recursos, optimizando el uso del agua en los procesos, lo que tiene beneficios económicos y ambientales.	Sería pertinente conocer si esta práctica se replicó en otras áreas o se midió su impacto económico completo.
Existencia y funcionamiento de controles de calidad en los procesos.	“La planta de embutidos obtuvo la recertificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), tras auditoría del Ministerio de Salud.”	La existencia de una certificación oficial evidencia la implementación de controles de calidad formales y auditados, lo cual fortalece la credibilidad del proceso.	No se menciona si otras plantas cuentan con sistemas similares ni si se realiza monitoreo interno continuo.
Prácticas de mejora continua que se aplican en los procesos.	“Cada unidad productiva presenta un informe mensual de mejoras, retos y propuestas, fomentando el aprendizaje compartido.”	Esta práctica institucionaliza la mejora continua como parte de la gestión operativa, involucrando activamente al equipo de trabajo.	Falta información sobre si los aprendizajes compartidos derivan en cambios estructurales o estandarización.
Programas de formación para mejorar la calidad en los procesos.	“El personal de la planta de lácteos participó en talleres sobre inocuidad alimentaria y normativas sanitarias.”	Se evidencia un esfuerzo en fortalecer las competencias del personal como pilar para garantizar productos de calidad.	No se indica la frecuencia ni si la formación es obligatoria o voluntaria. Podría ampliarse a otras áreas.

Tabla 14
Indicadores de la variable Proceso productivo, año 2022

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Evidencias del uso de tecnologías en los procesos productivos.	“Se instaló una nueva máquina pasteurizadora con mayor eficiencia energética y capacidad de producción para la planta de lácteos” (p. 35).	La adquisición de nueva tecnología en la planta de lácteos demuestra un esfuerzo hacia la modernización de procesos productivos. Este avance contribuye a la eficiencia operativa y al cumplimiento de estándares de calidad.	La evidencia es puntual. Sería recomendable extender la documentación a otros sectores productivos del Gruppo.
Cambios implementados en la organización de los procesos.	“Se reorganizaron los turnos de trabajo para mejorar el rendimiento y asegurar la calidad durante los procesos de producción en épocas de alta demanda” (p. 36).	La reorganización de turnos revela una adaptación organizativa ante cambios en la demanda. Este tipo de ajuste refleja capacidad de gestión interna orientada a resultados sostenibles y eficientes.	No se describe si esta mejora se sistematizó o si se evaluó su impacto. Sería pertinente contar con reportes posteriores de desempeño.
Aplicación de innovaciones adaptadas a las necesidades locales.	“Se implementó un sistema de enfriamiento con agua de vertiente para optimizar el uso de recursos locales y reducir el consumo eléctrico” (p. 38).	Esta evidencia confirma el enfoque contextualizado de la innovación. El uso de recursos naturales locales para soluciones tecnológicas demuestra sensibilidad ecológica y adaptabilidad al entorno rural.	Buena práctica ambiental. Se sugiere evaluar la replicabilidad del sistema en otras unidades productivas del Gruppo.
Prácticas ambientales presentes en los procesos productivos.			
Acciones productivas que responden a compromisos sociales.			
Evidencias del aprovechamiento eficiente de los recursos.			
Existencia y funcionamiento de controles de calidad en los procesos.	“Se realizaron auditorías internas en la planta de lácteos para garantizar la calidad.”	Se evidencia la implementación de mecanismos de control interno en procesos productivos. Esto aporta al mejoramiento continuo y asegura la calidad. Recomendación: incluir resultados de auditorías futuras.	La información presentada está centrada en resultados más que en reconocimiento de marca, por lo que se recomienda contrastar con informes de percepción externa.
Prácticas de mejora continua que se aplican en los procesos.	“Los equipos técnicos participaron en procesos de mejora de eficiencia	La organización demuestra interés en actualizar y revisar permanentemente sus procesos. Se recomienda	Se aprecia una falta de evaluación cualitativa sobre la percepción de la marca en el mercado, lo cual podría ser

	operativa y rediseño de procesos.”	documentar indicadores de mejora logrados.	fortalecido mediante estudios de mercado complementarios.
Programas de formación para mejorar la calidad en los procesos.	“Se organizaron talleres de formación técnica para operarios en las plantas de producción.”	Las acciones de capacitación fortalecen el capital humano. Se sugiere vincular estas capacitaciones a objetivos de innovación y calidad.	No se explicita claramente qué elementos de valor diferencian la marca 'Salinerito' de sus competidores, lo que limita el diagnóstico competitivo.

Tabla 15

Indicadores de la variable Proceso productivo, año 2023

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Evidencias del uso de tecnologías en los procesos productivos.	“Se adquirió una nueva etiquetadora automática para El Salinerito” “Elaboración de etiquetas QR con información del producto y productor” “Capacitación para el uso de software contable en COOPSALINAS”	La adquisición de maquinaria tecnológica como la etiquetadora automática, el uso de códigos QR para trazabilidad, y el entrenamiento en software contable demuestran un avance claro en la incorporación de tecnologías en las operaciones productivas y administrativas del Grupo Salinas.	La evidencia es concreta y muestra aplicación de tecnologías, aunque se concentra en ciertas unidades (lácteos, comercio justo). Sería pertinente ampliar a otras áreas productivas.
Cambios implementados en la organización de los procesos.	“Rediseño del sistema de control de stock en la bodega central” “Reestructuración del comité técnico de calidad de las líneas de productos”	La reorganización logística en bodegas y la restructuración del comité de calidad muestran una intención clara de mejorar procesos internos. Estas medidas buscan eficiencia en el almacenamiento, control y calidad de productos.	El documento refleja mejoras puntuales en áreas logísticas y de control, pero sería valioso contar con una sistematización general de la reestructuración de procesos.
Aplicación de innovaciones adaptadas a las necesidades locales.	“Desarrollo de nuevos productos lácteos bajos en grasa a partir de requerimientos de clientes locales” “Ajuste del secador solar artesanal para condiciones climáticas de la zona”	El diseño de productos específicos según el perfil del consumidor local, así como la innovación tecnológica artesanal adaptada al entorno climático local, son ejemplos claros de innovación sensible al contexto.	Se observa una buena práctica de innovación contextualizada, pero la información se dispersa en diferentes secciones del documento. Sería útil una sección consolidada de innovación local.
Prácticas ambientales presentes en los procesos productivos.	“Gestión de residuos sólidos mediante clasificación en origen en todas las plantas de procesamiento” “Uso de empaques biodegradables en productos de exportación”	Las prácticas ambientales se evidencian con claridad en las iniciativas de clasificación de residuos y el uso de empaques biodegradables, especialmente para mercados internacionales.	La Corporación refleja un compromiso ambiental operativo, aunque sería recomendable contar con indicadores cuantitativos de impacto ambiental.
Acciones productivas que responden a compromisos sociales.	“El 73% de la plantilla de producción está conformada por personas de la comunidad de Salinas y zonas	Las acciones de empleo inclusivo, priorizando población local y grupos vulnerables, reflejan un enfoque socialmente	Existe una práctica sólida de inclusión laboral, pero no se detallan mecanismos de seguimiento o evaluación de impacto social.

	aledañas” “Se prioriza el empleo a mujeres en situación de vulnerabilidad en la planta de chocolates”	responsable vinculado al quehacer productivo.	
Evidencias del aprovechamiento eficiente de los recursos.	“Reducción del 11% en el consumo eléctrico en planta de quesos tras implementación de sistema automatizado de refrigeración” “Reutilización de agua de lavado en procesos no críticos”	Se reportan iniciativas claras de eficiencia energética y de reutilización de agua, lo cual refleja un manejo responsable de los recursos que también genera ahorros económicos.	La evidencia es sólida, aunque sería beneficioso contar con comparativas anuales que refuercen la mejora continua en eficiencia de recursos.
Existencia y funcionamiento de controles de calidad en los procesos.	“Para el año 2023, las plantas de producción de chocolate, lácteos y cárnicos mantuvieron sus procesos bajo estrictos controles sanitarios exigidos por Agrocalidad y ARCSA, garantizando productos inocuos y certificados.” “Se cumplió con la auditoría interna de control de calidad en Salinerito Lácteos y Chocolates, garantizando procesos controlados y seguros.”	La Corporación Gruppo Salinas evidencia un compromiso claro con la calidad mediante la implementación de controles internos y la supervisión por organismos estatales especializados. Estas acciones aseguran productos confiables, fortalecen la imagen institucional y sientan las bases de un sistema de gestión sostenible, especialmente en los sectores alimentarios más regulados.	No se presentan métricas específicas sobre no conformidades, rechazos o devoluciones. Se recomienda complementar esta información con registros cuantitativos para medir la efectividad del sistema de control de calidad.
Prácticas de mejora continua que se aplican en los procesos.	“Se promovió la evaluación constante de los procesos productivos y comerciales para identificar oportunidades de mejora y adaptación a nuevas demandas.” “La diversificación de productos en Salinerito Chocolates respondió a análisis de mercado que motivaron ajustes y mejoras en fórmulas, presentación y empaques.”	La cultura de mejora continua está presente mediante evaluaciones constantes y toma de decisiones basada en análisis del entorno. Esta práctica refleja una mentalidad organizacional dinámica y receptiva al cambio, lo cual es un componente esencial de sostenibilidad en la gestión.	No se especifica si existe una metodología formal (Kaizen, ISO, PDCA) para estructurar estas mejoras. Sería útil estandarizar estos procesos para institucionalizar la mejora continua en todas las áreas.
Programas de formación para mejorar la calidad en los procesos.	“Se realizó capacitación técnica al personal de las plantas de producción en normas BPM y HACCP como parte de las exigencias sanitarias vigentes.” “Los equipos de producción recibieron entrenamiento en la	Las capacitaciones se alinean con estándares internacionales de calidad e inocuidad. Estas acciones fortalecen el conocimiento técnico del personal, elevan los estándares operativos y contribuyen directamente a la mejora sostenida de la calidad y la competitividad organizacional.	El documento institucional y técnico no incluye datos sobre la frecuencia, duración o cobertura de las capacitaciones. Se recomienda sistematizar esta información para evaluar el impacto y replicabilidad de estos programas formativos.

correcta manipulación de alimentos y protocolos de inocuidad, fortaleciendo su compromiso con la calidad.”

Tabla 16

Indicadores de la variable Proceso productivo, año 2024

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Evidencias del uso de tecnologías en los procesos productivos.	“se ha logrado digitalizar la información de entradas, salidas e inventarios” (p. 40); “el laboratorio adquirió nuevos instrumentos como un espectrofotómetro UV-Vis y un analizador de textura” (p. 52).	Se observa un avance en la implementación tecnológica en las unidades de producción, mediante digitalización de inventarios y adquisición de equipos especializados. Esto fortalece el control de procesos y permite mayor calidad y trazabilidad.	A pesar de los avances, no se detallan indicadores de impacto de estas tecnologías sobre productividad o eficiencia, lo que limita el análisis integral.
Cambios implementados en la organización de los procesos.	“se establecieron nuevas normativas internas para el control de calidad y seguridad alimentaria” (p. 50); “el área de producción incorporó turnos rotativos para mejorar la eficiencia” (p. 41).	Las mejoras organizativas se reflejan en nuevas normativas internas y adecuaciones en la gestión operativa. Estas acciones permiten fortalecer la organización interna y mejorar la capacidad de respuesta operativa.	Se identifica falta de evaluación del impacto de las mejoras en términos de tiempos de producción o costos asociados.
Aplicación de innovaciones adaptadas a las necesidades locales.	“se desarrollaron productos específicos para mercados locales, como quesos sin lactosa y yogures probióticos” (p. 53); “el uso de empaques biodegradables responde a una demanda de consumidores locales conscientes” (p. 45).	Se observa una orientación clara hacia el contexto local mediante productos innovadores y sostenibles. Esto fortalece el vínculo con los consumidores locales y posiciona a la marca como socialmente responsable.	No se indica la participación comunitaria en el diseño de estas innovaciones, lo cual sería relevante por el enfoque territorial del modelo.
Prácticas ambientales presentes en los procesos productivos.	“el sistema de tratamiento de aguas residuales se encuentra en operación en la Planta Láctea” (p. 46); “se continuó con la reducción del uso de plásticos en envases” (p. 45).	Las acciones de gestión ambiental implementadas reflejan un compromiso con la sostenibilidad, como el tratamiento de aguas y la reducción de plásticos. Estos procesos disminuyen el impacto ambiental y promueven una operación responsable.	No se presentan métricas específicas de reducción de contaminantes o ahorro de recursos, lo cual sería clave para medir avances reales.
Acciones productivas que responden a	“los procesos productivos integran a personas con	Las prácticas productivas demuestran responsabilidad social, integrando poblaciones	Se podrían reforzar los datos con porcentajes de inclusión

compromisos sociales.	discapacidad y madres jefas de hogar” (p. 49); “los productos cumplen con principios de comercio justo y trazabilidad social” (p. 54).	vulnerables y asegurando estándares de comercio justo. Esto fortalece el enfoque solidario de la organización.	laboral o certificaciones sociales obtenidas.
Evidencias del aprovechamiento eficiente de los recursos.	“se mejoró el rendimiento por litro de leche transformado en derivados” (p. 43); “la compra de insumos se realiza de manera planificada para reducir mermas” (p. 44).	La evidencia apunta a una mejora en la eficiencia productiva mediante el uso óptimo de insumos y planificación de compras. Esto incide en una mayor rentabilidad y menor desperdicio.	No se especifican indicadores financieros o de productividad que cuantifiquen estos logros.
Existencia y funcionamiento de controles de calidad en los procesos.	“el área de calidad realiza verificaciones constantes en los puntos críticos de control (HACCP)” (p. 47); “se cumplen los parámetros del sistema BPM y se mantienen registros actualizados” (p. 48).	El sistema de control de calidad está institucionalizado mediante prácticas HACCP y Buenas Prácticas de Manufactura. Estas herramientas garantizan productos inocuos y procesos estandarizados.	No se menciona si existen auditorías externas o certificaciones actualizadas, lo cual sería deseable como aval objetivo del sistema.
Prácticas de mejora continua que se aplican en los procesos.	“se implementaron reuniones semanales de revisión de procesos con los equipos de producción” (p. 49); “se sistematizó un formulario de seguimiento de mejoras por área” (p. 50).	La organización evidencia un compromiso con la mejora continua a través de procesos de retroalimentación periódica y herramientas de seguimiento interno. Esto contribuye a mantener la eficiencia y corregir desviaciones operativas.	No se especifica si estas mejoras se vinculan a métricas de impacto o si existe un sistema formal de indicadores de mejora.
Programas de formación para mejorar la calidad en los procesos.	“se capacitó al personal en temas de trazabilidad, control de calidad e inocuidad alimentaria” (p. 49); “se dictaron 12 jornadas de formación técnica con expertos externos” (p. 48).	La inversión en formación técnica refuerza la cultura de calidad dentro de la organización. Esto mejora la capacidad del talento humano para garantizar productos que cumplan con estándares exigentes.	Sería pertinente contar con evaluaciones de impacto de las capacitaciones en los resultados productivos.

Tabla 17
Indicadores de la variable Competitividad, año 2020

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Reconocimiento de la marca por parte de los actores clave.	“...la marca Salinerito es símbolo de orgullo, solidaridad y sueños compartidos, que ya recorren Ecuador y el	El reconocimiento nacional e internacional de la marca Salinerito muestra que la organización ha logrado posicionarse como un actor relevante en el mercado	La evidencia se enfoca más en el relato institucional; no se identifican datos cuantitativos de posicionamiento o estudios de mercado. Se sugiere complementar con encuestas a

	mundo a través del comercio justo.”	solidario. Esto representa una fortaleza competitiva.	consumidores y socios estratégicos.
Opinión actual sobre la imagen y reputación de la marca.	“...continuamos evolucionando y simplificando la imagen corporativa, acomodándonos a las tendencias y refrescando la identidad sin perder la esencia.”	Se percibe una imagen de marca comprometida con valores tradicionales y comunitarios, que además busca innovar en su identidad visual. Esto genera una percepción positiva de evolución sin perder autenticidad.	No se dispone de estudios de percepción externa; la evidencia es institucional. Sería ideal incluir resultados de estudios de imagen.
Evidencias de elementos que distinguen la marca y le dan ventaja competitiva.	“Cada producto lleva el alma de nuestra tierra... símbolo de orgullo, solidaridad y sueños compartidos...”	El enfoque comunitario, el comercio justo y la trazabilidad territorial son elementos diferenciadores que fortalecen la ventaja competitiva de la marca.	No se identifican estrategias comparativas con otras marcas. Sería valioso complementar con benchmarking competitivo.
Casos o prácticas de innovación en productos o servicios.	“La incorporación de nuevos productos como infusiones, cosméticos naturales y deshidratados es parte del esfuerzo innovador...”	Se evidencia una ampliación de la oferta a través de nuevas líneas de productos, lo cual denota una capacidad de innovación adaptada a las tendencias del mercado.	La innovación está más asociada a diversificación de productos, pero no se detallan procesos internos ni tecnologías aplicadas.
Evidencias de prácticas sostenibles que fortalecen la competitividad.	“...en estricta armonía con la naturaleza... procesos productivos que respetan el medio ambiente y favorecen la producción local.”	El respeto por el entorno natural y el fortalecimiento de la economía local son prácticas sostenibles que elevan el valor competitivo de la organización.	Las prácticas descritas son coherentes con principios de sostenibilidad, pero no se indican métricas de impacto ambiental o certificaciones.
Existencia de alianzas o iniciativas colaborativas que potencian la competitividad.	“...gracias al apoyo de amigos, cooperantes y voluntarios internacionales se logró impulsar el Centro de Exportaciones.”	La participación de aliados estratégicos nacionales e internacionales ha sido clave para acceder a nuevos mercados, fortaleciendo la competitividad.	No se detalla un mapeo sistemático de alianzas ni se explican estrategias de cooperación a largo plazo. Requiere profundización en actores clave.
Descripción de la gestión actual del talento humano en función de la competitividad.	“La Corporación Grupo Salinas ha fortalecido la formación técnica de sus colaboradores en distintas áreas productivas y administrativas”.	La gestión del talento humano muestra un enfoque de fortalecimiento organizativo a través de la capacitación técnica y comunitaria, lo cual es favorable para la competitividad.	Falta mayor detalle sobre el tipo y duración de los programas de capacitación
Evidencias del uso estratégico de los recursos y capacidades para competir.	“La infraestructura comunitaria, los centros de distribución, y el uso compartido de espacios productivos evidencian una alta articulación de recursos”.	El aprovechamiento de recursos compartidos y la infraestructura comunitaria potencian la capacidad de respuesta y la eficiencia organizacional.	Será útil profundizar en el uso de herramientas tecnológicas en el manejo de recursos.
Casos donde la organización ha mostrado adaptación y respuesta competitiva.	2Se ajustaron procesos de distribución y ventas frente a desafíos logísticos mediante coordinación interinstitucional”.	La respuesta coordinada entre instituciones miembro ante situaciones adversas demuestra capacidad de innovación táctica y adaptabilidad operativa.	No se presentan planes de contingencia documentados

Tabla 18*Indicadores de la variable Competitividad, año 2021*

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Reconocimiento de la marca por parte de los actores clave.	“...la marca ‘El Salinerito’ ha logrado posicionarse a nivel nacional e internacional en mercados justos y orgánicos...” (p. 13).	La marca “El Salinerito” continúa siendo reconocida como un referente en productos justos y comunitarios, posicionándose como símbolo de identidad territorial.	No se menciona información desglosada por región o segmento de clientes. Sería recomendable un estudio externo de percepción.
Opinión actual sobre la imagen y reputación de la marca.	“...reconocida por su responsabilidad social y compromiso comunitario...” (p. 13).	La percepción de la marca está fuertemente asociada con valores éticos, responsabilidad social y origen comunitario.	Falta de indicadores cuantitativos sobre satisfacción del cliente o reputación online.
Evidencias de elementos que distinguen la marca y le dan ventaja competitiva.	“...productos elaborados con base en el comercio justo, sin intermediarios y con trazabilidad...” (p. 15).	La diferenciación se centra en la cadena de valor transparente, la trazabilidad y el vínculo comunitario del producto.	Se recomienda desarrollar narrativas de valor más explícitas en puntos de venta o etiquetas.
Casos o prácticas de innovación en productos o servicios.	“...producción de nuevos productos lácteos como yogurt artesanal con frutas locales...” (p. 22).	Se evidencian innovaciones puntuales en diversificación de productos, especialmente en el área láctea.	No se detallan resultados de estas innovaciones en el mercado ni volúmenes de venta.
Evidencias de prácticas sostenibles que fortalecen la competitividad.	“...uso de energía fotovoltaica en instalaciones productivas; reducción del uso de empaques plásticos...” (p. 28).	Las acciones sostenibles generan no solo impactos ambientales positivos, sino también diferenciales competitivos valorados por nichos de consumidores conscientes.	Hacen falta mediciones de impacto ambiental y económico de estas acciones sostenibles.
Existencia de alianzas o iniciativas colaborativas que potencian la competitividad.	“...alianza con universidades para innovación tecnológica; redes de comercio justo internacional...” (p. 30).	Las alianzas estratégicas fortalecen la innovación aplicada, acceso a conocimientos técnicos y apertura a mercados solidarios.	Se recomienda medir el impacto de cada alianza en resultados tangibles o procesos.
Descripción de la gestión actual del talento humano en función de la competitividad.			
Evidencias del uso estratégico de los recursos y capacidades para competir.			
Casos donde la organización ha mostrado adaptación y respuesta competitiva.			

Tabla 19*Indicadores de la variable Competitividad, año 2022*

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Reconocimiento de la marca por parte de los actores clave.	“El Salinerito fue presentado como caso emblemático en ferias y exposiciones nacionales.”	El reconocimiento institucional contribuye a la consolidación del posicionamiento de marca. Se recomienda fortalecer vínculos con más mercados internacionales.	No se identifican prácticas explícitas de innovación de productos, aunque se evidencia diversificación. Se sugiere profundizar en informes internos.
Opinión actual sobre la imagen y reputación de la marca.	“Se obtuvo una alta calificación en la encuesta de percepción realizada a consumidores locales.”	La marca posee una percepción positiva en su entorno inmediato. Sugerencia: realizar análisis periódicos con distintos grupos de interés.	Se evidencia una fuerte orientación hacia la sostenibilidad, aunque falta una vinculación más explícita con su impacto sobre la competitividad.
Evidencias de elementos que distinguen la marca y le dan ventaja competitiva.	“Se destaca por ser una marca comunitaria con enfoque en comercio justo.”	La identidad comunitaria representa un valor diferencial clave. Se recomienda reforzar la comunicación estratégica de este valor.	Las alianzas mencionadas no detallan su contribución a la innovación o mejora de la competitividad, por lo que se recomienda documentar casos de éxito específicos.
Casos o prácticas de innovación en productos o servicios.	En 2022 se desarrollaron nuevos productos como mantequilla artesanal, caramelos de leche y barras energéticas de amaranto.	Existe una capacidad activa de innovación en productos alimenticios, evidenciando adaptabilidad a nuevas demandas del mercado.	No se detallan procesos de investigación de mercado ni pruebas piloto; se recomienda complementar con evaluación de impacto comercial.
Evidencias de prácticas sostenibles que fortalecen la competitividad.	La Corporación mantuvo la producción sin aditivos químicos, aplicó energías limpias en algunos procesos y reutilización de materiales.	Las prácticas sostenibles están integradas a la operación, fortaleciendo su imagen frente a mercados responsables y éticos.	No se cuantifica el ahorro o impacto de estas prácticas; se sugiere medir beneficios en eficiencia y rentabilidad.
Existencia de alianzas o iniciativas colaborativas que potencian la competitividad.	Se fortalecieron alianzas con redes de economía social, universidades y ONG para innovación de procesos y formación técnica.	La Corporación demuestra una estrategia activa de colaboración para mejorar su capacidad de innovación y sostenibilidad.	Falta información específica sobre resultados obtenidos a partir de las alianzas; se recomienda documentar estudios de caso.
Descripción de la gestión actual del talento humano en función de la competitividad.			
Evidencias del uso estratégico de los recursos y capacidades para competir.			
Casos donde la organización ha mostrado			

adaptación y
respuesta
competitiva.

Tabla 20
Indicadores de la variable Competitividad, año 2023

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Reconocimiento de la marca por parte de los actores clave.	“Las marcas Salinerito y KAWSAY son reconocidas en mercados nacionales y se han mantenido activas a pesar de las restricciones del mercado” (p. 12).	La evidencia demuestra que la marca Salinerito ha alcanzado un reconocimiento sostenible en el ámbito nacional, consolidando su visibilidad incluso en contextos de incertidumbre económica.	No se presenta información desagregada sobre cómo los distintos actores (clientes, aliados, distribuidores) valoran la marca. Requiere profundización cualitativa mediante entrevistas.
Opinión actual sobre la imagen y reputación de la marca.	“Los productos Salinerito son reconocidos por su calidad y origen comunitario, generando una alta fidelidad en los consumidores” (p. 18).	Se percibe que la imagen de la marca está anclada a valores de calidad y compromiso comunitario, lo cual es percibido positivamente por los consumidores.	Falta una sistematización más objetiva sobre esta percepción; no se dispone de datos provenientes de encuestas o estudios de mercado.
Evidencias de elementos que distinguen la marca y le dan ventaja competitiva.	“El distintivo principal de nuestros productos es la historia de economía solidaria detrás de ellos y su elaboración artesanal” (p. 21).	La marca se diferencia en el mercado por su narrativa social y su enfoque artesanal, generando una ventaja emocional y ética frente a productos masivos.	Se recomienda ampliar con análisis comparativo frente a marcas competidoras del mismo nicho de mercado.
Casos o prácticas de innovación en productos o servicios.	“El Centro de Biotecnología Andina ha trabajado en nuevas formulaciones para cosméticos con insumos locales como el mortiño, el saúco y la quinoa” (p. 25).	Se evidencia una orientación clara a la innovación de productos mediante el aprovechamiento de recursos endógenos, aportando a la sostenibilidad y a la diversificación de la oferta.	Falta información sobre validación comercial y aceptación de los productos innovados en el mercado.
Evidencias de prácticas sostenibles que fortalecen la competitividad.	“Se han reducido los insumos químicos en la producción láctea y se promueve la compra de leche orgánica certificada en varias comunidades” (p. 27).	La incorporación de prácticas sostenibles como la producción orgánica eleva el valor competitivo de los productos en nichos especializados, además de contribuir a la sostenibilidad ambiental.	Sería importante contar con reportes de impacto o métricas que vinculen sostenibilidad con mejora de ventas o posicionamiento.
Existencia de alianzas o iniciativas colaborativas que potencian la competitividad.	“El proyecto ‘BioAndes’ con fondos de la cooperación suiza ha permitido a Gruppo Salinas escalar la comercialización de productos agroecológicos” (p. 10).	Las alianzas estratégicas con organismos internacionales aportan no solo financiamiento sino apertura de mercados, potenciando la competitividad organizacional.	No se detalla el grado de sostenibilidad de dichas alianzas ni su impacto cuantitativo a largo plazo.
Descripción de la gestión actual del talento humano	“El equipo técnico de las organizaciones comunitarias ha recibido acompañamiento en	La gestión del talento humano se orienta al fortalecimiento de competencias técnicas y administrativas, lo que	No se presentan datos sistemáticos sobre evaluación del desempeño o impactos cuantificables de las

en función de la competitividad.	procesos de planificación, evaluación y formación permanente gracias al apoyo de aliados como FUNDES, AVSF y SWISSAID” (p. 15). “Las capacitaciones en procesos agroindustriales, comercialización y contabilidad básica fueron claves para fortalecer las capacidades locales” (p. 26).	contribuye directamente a la competitividad de las unidades productivas y comerciales. La articulación con aliados estratégicos fortalece los procesos de formación continua.	capacitaciones en indicadores de productividad o competitividad.
Evidencias del uso estratégico de los recursos y capacidades para competir.	“Las cooperativas y unidades productivas han incorporado mejoras en sus procesos gracias al uso de laboratorios de control de calidad y sistemas de trazabilidad” (p. 20). “El trabajo asociativo permite compartir recursos técnicos, maquinaria y experiencias entre las organizaciones miembro” (p. 11).	La Corporación hace uso estratégico de sus capacidades organizativas a través de la asociatividad, logrando eficiencias en el uso de recursos técnicos y operativos. La implementación de sistemas de trazabilidad y control de calidad refuerzan la competitividad colectiva.	Es recomendable evaluar el impacto de estos recursos compartidos en el incremento de productividad o penetración de mercado para determinar su eficacia estratégica.
Casos donde la organización ha mostrado adaptación y respuesta competitiva.	“Durante 2023, la organización logró adaptar su estrategia de comercialización a nuevos canales digitales, impulsando ventas por redes sociales y tiendas en línea” (p. 13). “La respuesta frente a los altos costos de materias primas fue la optimización de procesos y el trabajo con proveedores locales” (p. 19).	La Corporación Gruppo Salinas ha demostrado una capacidad de adaptación proactiva frente a retos del entorno como la inflación de insumos o el cierre de canales tradicionales, implementando soluciones digitales y locales que refuerzan su capacidad competitiva.	Se sugiere complementar con métricas sobre crecimiento de ventas o reducción de costos que evidencien el impacto de estas medidas adaptativas.

Tabla 21

Indicadores de la variable Competitividad, año 2024

Indicador	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Reconocimiento de la marca por parte de los actores clave.	“La marca Salinerito ha logrado reconocimiento en ferias nacionales e internacionales, siendo identificada como referente de comercio	El posicionamiento de la marca ha sido reforzado por su constante participación en espacios comerciales relevantes. El reconocimiento externo valida su reputación	Se menciona el reconocimiento, pero sería útil contar con datos específicos (premios, rankings, encuestas) que cuantifiquen este posicionamiento.

	justo y economía solidaria” (p. 10); “Salinerito es sinónimo de confianza y origen comunitario” (p. 11).	como representante de un modelo productivo justo y comunitario.	
Opinión actual sobre la imagen y reputación de la marca.	“la marca Salinerito representa desarrollo local, productos de calidad y confianza para los consumidores” (p. 12); “nuestros clientes asocian la marca con productos artesanales y naturales” (p. 13).	La percepción del mercado está asociada a valores positivos como calidad, autenticidad y desarrollo local. Esta reputación se construye sobre una narrativa coherente con sus principios comunitarios y de sostenibilidad.	Sería conveniente realizar estudios de percepción de marca sistemáticos con consumidores, distribuidores y aliados para validar y profundizar esta información.
Evidencias de elementos que distinguen la marca y le dan ventaja competitiva.	“el Salinerito se diferencia por ser una marca con sentido social, promoviendo productos con historia comunitaria y trazabilidad” (p. 14); “nuestra ventaja competitiva radica en el vínculo directo entre productor y consumidor final” (p. 15).	La propuesta de valor se basa en elementos intangibles y emocionales como el sentido de pertenencia, la trazabilidad social y el vínculo directo con las comunidades. Esto le otorga una ventaja frente a marcas comerciales tradicionales.	Sería deseable complementar esta diferenciación con un plan estratégico de marketing que refuerce esta ventaja en nuevos canales y segmentos de mercado.
Casos o prácticas de innovación en productos o servicios.	“Se implementaron nuevos productos como la mantequilla de cacao y el yogur de frutas andinas, integrando ingredientes locales con valor agregado.”	La incorporación de nuevos productos basados en insumos locales muestra una capacidad de innovación que responde a demandas de nichos específicos, aportando a la competitividad mediante la diversificación de la oferta.	No se especifican los procesos de investigación y desarrollo. Se sugiere incluirlos en futuros documentos como evidencia de sostenibilidad de la innovación.
Evidencias de prácticas sostenibles que fortalecen la competitividad.	“La integración de prácticas agroecológicas, el uso de empaques biodegradables y la producción sin conservantes refuerzan el enfoque sostenible del Grupo Salinas.”	Las prácticas sostenibles fortalecen la ventaja competitiva al conectar con consumidores que valoran el impacto ambiental reducido y la salud, posicionando favorablemente los productos del Grupo Salinas.	No se presentan indicadores cuantitativos de impacto sostenible. Se recomienda desarrollar métricas internas para evaluar estas prácticas.
Existencia de alianzas o iniciativas colaborativas que potencian la competitividad.	“El trabajo conjunto con aliados como CESA, FUNDES, VECO y la Universidad de Cuenca ha permitido fortalecer capacidades, mejorar procesos y ampliar mercados.”	La existencia de alianzas con instituciones académicas y de cooperación muestra una estrategia clara de fortalecimiento colaborativo que impacta en la innovación y la competitividad del Grupo Salinas.	No se describe en detalle el impacto específico de cada alianza. Se sugiere sistematizar los resultados de estos convenios para evaluar su contribución real a la competitividad.
Descripción de la gestión actual del talento humano en función de la competitividad.			

Evidencias del uso estratégico de los recursos y capacidades para competir.

Casos donde la organización ha mostrado adaptación y respuesta competitiva.

3.5.2 Análisis consolidado de los indicadores por variables.

Las Tablas 22 a la 25 (resultado de la aplicación de Guía de Análisis Documental 1) corresponden a la integración y consolidación de los resultados obtenidos para cada una de las variables del estudio, organizadas en matrices de síntesis. En estas tablas se presenta un análisis comparativo de los cinco años revisados (2020 a 2024), con el objetivo de extraer los aspectos más relevantes y representativos por cada indicador. Se ha generado un único resultado integrador por indicador, basado en el análisis transversal de las evidencias encontradas.

Se incluye una columna de observaciones enfocada en el aporte que ofrece cada indicador para el diseño de un Modelo de Gestión Sostenible aplicable al contexto de la Corporación Gruppo Salinas. Estas matrices de consolidación permiten observar con claridad la evolución, consistencia y desafíos de la organización.

Tabla 22

Resultado general de la variable Modelo de gestión Sostenible

Indicador	Resultado	Observación para el modelo
-----------	-----------	----------------------------

Elementos clave para integrar sostenibilidad en las estrategias.	La Corporación Gruppo Salinas ha institucionalizado la sostenibilidad como un pilar estratégico, integrando principios de economía solidaria, desarrollo comunitario y triple impacto (económico, social, ambiental). Esta visión se refleja en la gestión de marca, la planificación estratégica y el fortalecimiento organizacional, aunque aún se requiere profundizar en metodologías específicas de implementación y evaluación.	Es necesario desarrollar instrumentos metodológicos formales para implementar, monitorear y evaluar el Sistema de Gestión Sostenible, asegurando su aplicación transversal en todas las unidades organizativas y comerciales.
Prácticas que favorecen estrategias flexibles y sostenibles.	Se ha evidenciado una estrategia organizacional flexible, con capacidad de adaptación ante contingencias (como el COVID-19) y frente a las realidades territoriales y sectoriales. Las acciones responden a contextos sociales diversos, mostrando una gestión resiliente.	Se recomienda establecer un sistema formal de gestión del cambio y protocolos de planificación estratégica flexible que puedan ser monitoreados y replicados.
Acciones que permiten alinear las estrategias con los ODS.	Las acciones de la Corporación están alineadas con múltiples ODS, especialmente los relacionados con producción responsable, trabajo decente, igualdad de género y reducción de desigualdades. Sin embargo, las vinculaciones con los ODS aún no son explícitamente documentadas en muchos casos.	Es fundamental diseñar un sistema de trazabilidad y evaluación de impacto que relacione directamente los proyectos con los ODS pertinentes.
Opciones de aplicar la economía circular en los procesos.	Existen múltiples prácticas de economía circular, como la reutilización de subproductos, reciclaje de materiales y procesamiento cercano al origen. Estas acciones son coherentes con un enfoque sostenible, aunque en muchos casos no están sistematizadas ni medidas.	Se requiere sistematizar estas prácticas mediante indicadores de impacto ambiental y mecanismos de seguimiento que fortalezcan la economía circular como política institucional.
Aspectos tecnológicos que deben incluirse en los procesos.	La Corporación ha incorporado innovaciones tecnológicas como maquinaria moderna, automatización y plataformas digitales, mejorando la eficiencia y trazabilidad. Estas inversiones fortalecen la competitividad técnica, aunque no siempre se detallan los impactos concretos.	Se recomienda documentar los impactos de la innovación tecnológica mediante indicadores de productividad, eficiencia y calidad en cada unidad de producción.
Prácticas que favorecen la mejora continua y la calidad.	Se evidencia un compromiso sostenido con la mejora continua a través de auditorías internas, capacitaciones y protocolos de calidad. Estas acciones consolidan una cultura organizacional orientada a la excelencia operativa.	Es necesario fortalecer los mecanismos de evaluación y retroalimentación, así como registrar los efectos tangibles de estas prácticas en la eficiencia y calidad.
Acciones que hacen de la RSE un factor competitivo.	La RSE se manifiesta como estrategia clave a través de proyectos sociales, educativos y de salud. Estos refuerzan la identidad y legitimidad institucional, aportando al capital social y a la competitividad.	Se requiere incorporar indicadores de impacto social y económico que permitan evaluar sistemáticamente el aporte competitivo de la RSE.

Ideas para integrar sostenibilidad a la estrategia competitiva.	La sostenibilidad es un eje transversal de la estrategia de la Corporación, visible en decisiones comerciales, productivas y organizacionales. Este enfoque potencia la autenticidad del modelo de negocio y refuerza su posicionamiento.	Se recomienda construir una matriz estratégica que articule sostenibilidad con objetivos financieros, sociales y ambientales por unidad operativa.
Acciones de usar innovación y conocimiento para competir mejor.	La innovación y el conocimiento se promueven mediante capacitaciones, manuales, alianzas y espacios de aprendizaje colectivo. Estas acciones fortalecen las capacidades institucionales y permiten una mejor adaptación al entorno.	Es importante sistematizar estas experiencias y establecer un sistema de gestión del conocimiento con indicadores de impacto para consolidar la innovación como eje competitivo.

Tabla 23

Resultado general de la variable Estrategia

Indicador	Resultado	Observación para el modelo
Recursos y capacidades internas que fortalecen o limitan las estrategias actuales.	A lo largo de los años 2020 a 2024, se evidencia que las organizaciones miembros del Gruppo Salinas cuentan con una sólida base de recursos internos, como infraestructura propia, experiencia organizativa, equipos humanos comprometidos y capacitados, procesos de comercialización integrados y una estructura técnica comunitaria consolidada. Estos elementos fortalecen significativamente las estrategias institucionales. Sin embargo, no se han detallado debilidades internas ni análisis FODA formales en los documentos revisados.	Las estrategias actuales se apoyan en una base sólida de recursos internos, pero requieren una evaluación sistemática de debilidades. Se recomienda realizar análisis FODA institucionales para identificar brechas y oportunidades de mejora estratégica.
Condiciones externas que favorecen o afectan las estrategias actuales.	Las estrategias de la Corporación han estado influenciadas tanto por factores externos positivos como alianzas internacionales, cooperantes y reconocimiento de comercio justo, como por limitaciones derivadas del contexto económico nacional, burocracia, aislamiento rural, competencia desleal e inflación. La sensibilidad al contexto ha sido clave para la adaptación estratégica.	El análisis del entorno externo ha sido más reactivo que sistemático. Se sugiere implementar un sistema de vigilancia estratégica basado en matrices PESTEL o análisis sectoriales periódicos.
Cambios realizados en las estrategias en respuesta a variaciones del entorno.	Las estrategias han sido flexibles y adaptativas, respondiendo a crisis como la pandemia, crisis logísticas o cambios económicos. Se priorizó la venta directa, fortalecimiento de ferias y digitalización de canales. La capacidad de reacción de la Corporación ha sido consistente, aunque falta documentación estructurada sobre estos cambios.	Se recomienda formalizar un sistema de seguimiento y evaluación estratégica para documentar, analizar y replicar buenas prácticas adaptativas en contextos cambiantes.

Presencia de innovaciones aplicadas en las estrategias actuales.	Las innovaciones han sido aplicadas principalmente en producción (como tecnologías limpias e incubadoras solares), comercialización digital, ferias con muestras interactivas y mejoras en canales de venta. También se evidencian desarrollos tecnológicos orientados a responder necesidades locales mediante innovación social.	Se requiere consolidar un portafolio institucional de innovaciones implementadas, así como crear un sistema de innovación transversal a todas las unidades y estrategias de la Corporación.
Elementos de sostenibilidad incorporados en las estrategias actuales.	Las estrategias incorporan sostenibilidad como eje transversal, con prácticas agroecológicas, tratamiento de aguas, protección ambiental, y desarrollo comunitario. Se fortalece la economía solidaria y se prioriza la producción limpia en distintas unidades organizativas.	La sostenibilidad está bien integrada en el discurso y las prácticas, pero se necesita establecer indicadores ambientales y sociales específicos que midan el impacto estratégico de estas acciones.
Relación observada entre las estrategias, la innovación, la sostenibilidad y la competitividad.	Existe una conexión coherente entre estrategias innovadoras, sostenibles y orientadas a la competitividad, especialmente a través del posicionamiento de productos con valor agregado en mercados internacionales. La marca Salinerito se beneficia de esta sinergia, aunque los mecanismos de evaluación no están formalmente desarrollados.	Se recomienda establecer marcos de evaluación integrados que relacionen innovación, sostenibilidad y competitividad con resultados económicos y sociales concretos.
Percepción actual sobre el ambiente laboral y la apertura a los cambios estratégicos.	Se mantiene una cultura organizacional positiva y participativa, con apertura a la autogestión, renovación generacional y procesos de formación estratégica. La planificación ha sido colectiva y con involucramiento de socios, pero falta evidencia empírica cuantificable sobre clima laboral.	Es importante implementar herramientas de medición del clima organizacional, como encuestas internas sistemáticas, para evaluar el impacto del ambiente laboral en la ejecución estratégica.
Colaboración y apoyo existente entre las áreas para las estrategias.	La colaboración interinstitucional es fuerte, especialmente en proyectos de comercialización, capacitación y gestión de marca. Se ha evidenciado un trabajo articulado entre unidades productivas, sociales y administrativas.	Se recomienda estructurar formalmente los equipos interinstitucionales, clarificando roles y responsabilidades para una coordinación más eficiente y evaluable en la implementación de estrategias.
Alianzas externas vigentes y su aporte a las estrategias de la organización.	Las alianzas con universidades, ONGs, organismos internacionales y redes de economía solidaria han fortalecido la formación técnica, la innovación y el posicionamiento comercial del Gruppo. Sin embargo, la sistematización de los resultados derivados de estas alianzas es limitada.	Se recomienda institucionalizar un sistema de seguimiento y evaluación de alianzas externas para medir su impacto estratégico y orientar decisiones futuras.

Tabla 24

Resultado general de la variable Proceso productivo

Indicador	Resultado	Observación para el modelo
------------------	------------------	-----------------------------------

Evidencias del uso de tecnologías en los procesos productivos.	Durante los cinco años analizados, la Corporación Gruppo Salinas ha avanzado en la incorporación de tecnologías en sus procesos productivos. Se destacan iniciativas como la automatización en empaçado, uso de etiquetadoras automáticas, digitalización de inventarios, y adquisición de equipos especializados como espectrofotómetros. Estas acciones han mejorado la trazabilidad, eficiencia y calidad del producto.	Los avances tecnológicos son significativos, pero aún dispersos. Se recomienda una estrategia institucional transversal que permita una modernización equitativa de todas las unidades productivas.
Cambios implementados en la organización de los procesos.	Se han implementado progresivamente mejoras organizacionales como estandarización de protocolos, rotación de turnos, rediseño de sistemas de stock y reestructuración de comités de calidad. Estas iniciativas buscan mejorar el control interno, optimizar tiempos y fortalecer la eficiencia operativa.	La reorganización operativa ha mostrado resultados positivos, pero es necesario establecer mecanismos de evaluación sistemática para valorar el impacto en productividad y costos.
Aplicación de innovaciones adaptadas a las necesidades locales.	La organización ha desarrollado productos ajustados a los requerimientos locales, como yogures con sabores andinos y productos sin lactosa. También se han adaptado tecnologías como secadores solares artesanales o sistemas de enfriamiento con agua de vertiente, lo cual refleja un enfoque innovador sensible al territorio y a las necesidades comunitarias.	Las innovaciones locales fortalecen el vínculo territorial y la identidad del producto. Se recomienda institucionalizar un sistema de innovación social y tecnológica para garantizar sostenibilidad a largo plazo.
Prácticas ambientales presentes en los procesos productivos.	Se evidencian prácticas ambientales sostenidas, incluyendo clasificación de residuos, tratamiento de aguas, uso de empaques biodegradables y reducción de plásticos. Estas prácticas reflejan un compromiso con la sostenibilidad ambiental en los procesos productivos, aunque será necesario establecer indicadores cuantitativos de impacto.	El compromiso ambiental es claro, sin embargo, es urgente la creación de indicadores ambientales que permitan monitorear, comparar y tomar decisiones sobre el desempeño ecológico.
Acciones productivas que responden a compromisos sociales.	A lo largo de los años, se han consolidado procesos que integran inclusión social mediante el empleo de personas de la comunidad, mujeres en situación de vulnerabilidad y personas con discapacidad. Esto demuestra una fuerte orientación hacia la equidad y el comercio justo como principios del proceso productivo.	La inclusión social es un elemento distintivo de los procesos productivos, aunque se necesita una mayor sistematización y medición del impacto social de estas políticas.
Evidencias del aprovechamiento eficiente de los recursos.	La eficiencia en el uso de recursos ha sido abordada con la implementación de circuitos de reutilización de agua, reducción en el consumo eléctrico, planificación de compras e incremento del rendimiento en derivados lácteos. Estas acciones evidencian una gestión eficiente y orientada al ahorro económico y ambiental.	Las prácticas de eficiencia en recursos deben consolidarse como parte de una política organizacional formal de sostenibilidad y eficiencia productiva, con metas e indicadores anuales.

Existencia y funcionamiento de controles de calidad en los procesos.	Se ha institucionalizado el control de calidad en las plantas productivas mediante normas BPM, HACCP y auditorías internas y externas. Se mantiene una cultura de mejora de la inocuidad y seguridad del producto, con procesos estandarizados y registros actualizados.	El sistema de calidad es robusto y diverso, pero requiere estandarización documental y visualización de indicadores clave de calidad para la toma de decisiones gerenciales.
Prácticas de mejora continua que se aplican en los procesos.	Existen mecanismos permanentes de mejora continua como auditorías internas, informes mensuales de mejora, rediseños operativos y reuniones de revisión. Esto evidencia una cultura organizacional proactiva, aunque será beneficioso contar con metodologías estructuradas y métricas formales.	La mejora continua está enraizada en la cultura institucional; sin embargo, su impacto depende de la sistematización y del seguimiento mediante herramientas formales de calidad.
Programas de formación para mejorar la calidad en los procesos.	Se ha fortalecido la formación técnica del personal mediante jornadas regulares sobre inocuidad, trazabilidad, normativas BPM y HACCP. Estas acciones han contribuido a mejorar la calidad y profesionalización de los procesos, aunque se sugiere medir sistemáticamente el impacto de las capacitaciones.	La capacitación continua es una fortaleza estratégica, y deberá acompañarse de mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación para maximizar su efecto en la innovación y competitividad.

Tabla 25

Resultado general de la variable Competitividad

Indicador	Resultado	Observación para el modelo
Reconocimiento de la marca por parte de los actores clave.	A lo largo de los cinco años, la marca Salinerito ha mantenido y reforzado su reconocimiento a nivel nacional e internacional, especialmente en nichos de comercio justo y economía solidaria. Ha participado activamente en ferias, ha sido incluida como caso emblemático y ha sostenido su visibilidad pese a restricciones económicas. La marca se asocia a valores como confianza, comunidad, justicia y autenticidad.	Aunque la marca posee alto reconocimiento, se carece de mediciones objetivas como rankings, premios o encuestas sistemáticas. Es necesario generar estudios de percepción externa para fortalecer la estrategia de posicionamiento y evaluar su impacto en la competitividad.
Opinión actual sobre la imagen y reputación de la marca.	La imagen de la marca está asociada con valores positivos como responsabilidad social, calidad artesanal, origen comunitario y compromiso ambiental. Diversos documentos refieren a una percepción favorable, aunque principalmente desde el relato institucional.	Es necesario implementar estudios de percepción de marca con clientes, distribuidores y aliados estratégicos que validen y cuantifiquen esta imagen. Esto permitirá orientar mejor la estrategia de posicionamiento competitivo.
Evidencias de elementos que distinguen la marca y le dan ventaja competitiva.	Los elementos distintivos más destacados son el comercio justo, la trazabilidad, el enfoque artesanal, la narrativa comunitaria y la ausencia de intermediarios. Estos aspectos han generado una ventaja competitiva emocional y ética frente a productos convencionales.	Aunque estos elementos son claramente diferenciadores, se recomienda desarrollar un plan estratégico de marketing para consolidar esta ventaja en nuevos mercados.
Casos o prácticas de innovación en	Se evidencia una capacidad sostenida de innovación en productos como yogures,	Faltan procesos documentados de investigación y desarrollo, así como

productos o servicios.	mantequilla de cacao, cosméticos naturales, barras energéticas, entre otros. La innovación responde al uso de ingredientes locales y a las demandas de mercados específicos.	medición de aceptación comercial. Es clave fortalecer estos aspectos para asegurar sostenibilidad en la innovación.
Evidencias de prácticas sostenibles que fortalecen la competitividad.	A lo largo del periodo, la organización ha reducido insumos químicos, adoptado energías limpias, implementado empaques biodegradables y promovido prácticas agroecológicas. Estas acciones aportan valor competitivo frente a consumidores responsables.	Se requiere desarrollar métricas internas y reportes de impacto ambiental, económico y social que evidencien el vínculo entre sostenibilidad y competitividad.
Existencia de alianzas o iniciativas colaborativas que potencian la competitividad.	La Corporación ha desarrollado alianzas con universidades, ONG, redes de comercio justo y cooperación internacional que han fortalecido la innovación, la formación técnica y la expansión comercial. Ejemplos incluyen BioAndes, FUNDES, AVSF, entre otros.	Es recomendable sistematizar los resultados de estas alianzas para evaluar su contribución efectiva a la competitividad organizacional.
Descripción de la gestión actual del talento humano en función de la competitividad.	Se ha fortalecido la formación técnica, administrativa y comunitaria del talento humano mediante programas continuos de capacitación y apoyo de aliados. Esto ha permitido mejorar competencias en áreas clave como agroindustria, comercialización y planificación.	Faltan datos sobre la evaluación de desempeño y sobre el impacto de estas capacitaciones en la productividad y competitividad. Se recomienda implementarlos.
Evidencias del uso estratégico de los recursos y capacidades para competir.	Se evidencia el uso estratégico de infraestructura, asociatividad, laboratorios de calidad y sistemas de trazabilidad. El trabajo en red permite compartir recursos y conocimientos, optimizando capacidades organizacionales.	Es necesario medir el impacto de estas estrategias en resultados concretos como aumento de ventas, expansión de mercados o mejora de eficiencia operativa.
Casos donde la organización ha mostrado adaptación y respuesta competitiva.	La Corporación ha demostrado flexibilidad ante desafíos como inflación, restricciones logísticas o nuevos requerimientos de mercado. Ha implementado soluciones como comercialización digital, trabajo con proveedores locales y ajustes operativos estratégicos.	Se recomienda complementar con indicadores de impacto de estas medidas, como aumento de ventas digitales, reducción de costos o expansión de mercados.

3.5.3. Análisis de las teorías que aportan a cada variable.

Las Tablas 26 a la 29 corresponden a los resultados del análisis teórico desarrollado mediante la Guía de Análisis Documental 2. En estas tablas se identifican las principales teorías asociadas a cada una de las variables de estudio, incluyendo la localización de dichas teorías en el marco teórico, el autor fundante reconocido, la relación que guardan con la tesis doctoral, así como los fundamentos que aportan a la construcción del Modelo de Gestión Sostenible.

Este análisis teórico documentado permite sustentar conceptualmente el modelo propuesto, asegurando su coherencia interna, relevancia contextual y aplicabilidad práctica en la realidad de la Corporación Gruppo Salinas. Las tablas permiten visualizar la articulación entre los fundamentos académicos y la aplicación concreta en el caso de estudio.

Tabla 26
Teorías para la variable Modelo de gestión sostenible

Teoría identificada	Ubicación en el Marco Teórico	Autor	Relación con la tesis doctoral	Fundamentos que aportan al Modelo de gestión sostenible
Teoría de la sostenibilidad aplicada a los procesos logísticos	2.2.1.1. Sostenibilidad en la logística y operaciones	Escobedo et al. (2024) John Elkington – <i>Triple Bottom Line</i>	Aporta la base para entender cómo integrar sostenibilidad en los procesos logísticos y operativos, cruciales para el modelo de gestión sostenible propuesto.	Incorpora conceptos clave como logística verde, economía circular, tecnologías limpias y colaboración en la cadena de suministro. Sostiene que al integrar sostenibilidad en el núcleo estratégico se mejora la competitividad, imagen institucional y relaciones con <i>stakeholders</i> .
Teoría de la gestión contable sostenible	2.2.1.2. La gestión contable sostenible en la nueva normalidad	De la Rosa Leal (2022) Richard Mattessich	Relaciona la sostenibilidad con los procesos contables y financieros, necesarios para la viabilidad del modelo de gestión.	Enfatiza el rol estratégico de la contabilidad sostenible alineada a los ODS, promueve resiliencia empresarial y un equilibrio entre lo económico, social y ambiental. Brinda una guía para adaptar prácticas contables hacia un modelo sostenible.
Teoría de la economía circular aplicada a la gestión organizacional	2.2.1.6. Economía circular y RSE	Melendez et al. (2021) Kenneth Boulding	Se conecta directamente con el rediseño de procesos productivos en función de principios sostenibles y competitivos.	Postula que los modelos basados en economía circular reducen el impacto ambiental, optimizan el uso de recursos y fortalecen la rentabilidad. Además, promueve la innovación

colaborativa como estrategia sostenible, con fuerte implicación para organizaciones como Gruppo Salinas.

Tabla 27
Teorías para la variable Estrategia

Teoría identificada	Ubicación en el Marco Teórico	Autor	Relación con la tesis doctoral	Fundamentos que aportan al Modelo de gestión sostenible
Teoría de la competitividad dinámica	2.2.2.1. Factores internos y externos que influyen en la competitividad empresarial	Kauil & Morales (2020) David J. Teece	Relaciona directamente el análisis de recursos internos y del entorno con la formulación de estrategias efectivas. Refuerza la importancia de la adaptación continua como pilar estratégico.	Aporta el enfoque de adaptación y aprendizaje organizacional permanente como clave para mantener la competitividad. Refuerza la necesidad de vincular las capacidades internas con las condiciones del entorno en el modelo de gestión sostenible.
Teoría de la planeación estratégica sistemática	2.2.2.2. Estrategias de gestión empresarial: un acercamiento a la planeación sistemática	Salas, Jijón & Moreno (2020) Igor Ansoff	Fundamenta la necesidad de estructurar procesos estratégicos adaptativos y sostenibles. Se vincula con la necesidad de que Gruppo Salinas diagnostique y ajuste sus estrategias.	Establece que la planificación basada en herramientas analíticas como FODA y BCG permite diseñar estrategias alineadas al entorno competitivo, lo cual es esencial para mejorar la efectividad estratégica en el modelo propuesto.
Teoría de los modelos de gestión sostenibles e innovadores	2.2.2.3. Diseño de un modelo de gestión: base científica y práctica para su elaboración	Huertas López et al. (2020) Peter Drucker	Relaciona la necesidad de diseñar modelos de gestión que integren flexibilidad, innovación y sostenibilidad, aspectos claves para la Corporación Gruppo Salinas.	Propone que un modelo eficaz debe articular insumos, procesos y productos en función de las condiciones cambiantes del entorno. Fortalece la necesidad de un diseño estratégico flexible y colaborativo para

 lograr sostenibilidad y competitividad.

Tabla 28*Teorías para la variable Proceso productivo*

Teoría identificada	Ubicación en el Marco Teórico	Autor	Relación con la tesis doctoral	Fundamentos que aportan al Modelo de gestión sostenible
Teoría de la innovación como motor de competitividad y sostenibilidad	2.2.3.1. La innovación tecnológica desde un enfoque de dinámica de sistema	Castillo et al. (2020) Joseph A. Schumpeter	Permite entender cómo la innovación sistemática en el proceso productivo favorece la eficiencia, adaptabilidad y sostenibilidad organizacional.	Aporta la visión de que los procesos productivos no son lineales, sino dinámicos y adaptativos. La innovación en productos, procesos y estructuras permite a la organización mantener competitividad en mercados complejos y cambiantes.
Teoría de la calidad total como factor estratégico de competitividad	2.2.3.2. La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial	Díaz Muñoz & Salazar Duque (2021) William Edwards Deming	Refuerza la importancia de integrar sistemas de calidad dentro del proceso productivo para mejorar eficiencia, reducir errores y aumentar la sostenibilidad organizacional.	Establece que la gestión de calidad debe permear toda la organización: cultura, procesos y liderazgo. La calidad no es solo técnica, sino una filosofía organizativa clave para la sostenibilidad, productividad y satisfacción de los grupos de interés.
Teoría de la Cadena de Valor Sostenible (TCVS)	2.2.3.6. Economía sostenible: análisis de la cadena de valor en PYMES	Vargas Vanegas et al. (2024) Michael E. Porter (Cadena de Valor)	Fundamenta cómo integrar sostenibilidad en todos los eslabones de la cadena de valor para generar impactos económicos, sociales y ambientales positivos.	Permite redefinir el proceso productivo desde una perspectiva integral y sostenible, destacando que las decisiones en cada etapa de la cadena deben orientarse al valor compartido, eficiencia operativa, innovación circular y resiliencia organizacional.

Tabla 29
Teorías para la variable Competitividad

Teoría identificada	Ubicación en el Marco Teórico	Autor	Relación con la tesis doctoral	Fundamentos que aportan al Modelo de gestión sostenible
Teoría de la ventaja competitiva sostenible	2.2.4.3 Gestión sostenible y los sistemas integrados de gestión (SIG) en las organizaciones 4.0	Vicencio (2024) Jay Barney - Michael Porter	La teoría permite comprender cómo las prácticas sostenibles e integradas pueden consolidar ventajas duraderas, clave para aumentar la competitividad en Gruppo Salinas.	Establece que las organizaciones que integran la sostenibilidad en sus procesos logran eficiencias operativas, innovación y posicionamiento competitivo difíciles de imitar.
Teoría de los grupos de interés (Stakeholders)	2.2.4.2 Marketing sostenible y responsabilidad social organizacional	Giraldo-Patiño et al. (2021) Edward Freeman	Relaciona el compromiso social y ambiental con la mejora de la competitividad, al atender las expectativas de todos los actores de Gruppo Salinas y su entorno.	Propone que la creación de valor para clientes, empleados y comunidad fortalece la legitimidad, mejora la imagen organizacional y genera ventajas competitivas sostenibles.
Teoría del valor de marca (Brand Equity)	2.2.4.1 Análisis de modelos de Branding Corporativo	Más, Quintero y Pastó (2020) David Aaker - Kevin Keller	Aporta a la tesis al considerar la marca “Salinerito” como un activo estratégico que incrementa el posicionamiento y fidelización en mercados competitivos.	Fundamenta que una marca sólida mejora la reputación, facilita la diferenciación, fortalece la lealtad del cliente y contribuye a la sostenibilidad y competitividad empresarial.

3.6. Redacción de resultados y discusión.

3.6.1. Objetivo específico 1: Analizar los fundamentos teóricos que refieren a un modelo de gestión sostenible orientado al mejoramiento de las estrategias, la innovación de los procesos productivos y aumento de la competitividad.

El análisis teórico documental ha permitido identificar un conjunto robusto de fundamentos conceptuales que sostienen la pertinencia, viabilidad y aplicabilidad del Modelo de

Gestión Sostenible propuesto. Desde una perspectiva sistémica e integrada, se destacan teorías que abordan transversalmente dimensiones económicas, sociales y ambientales, configurando una base científica sólida para orientar la mejora estratégica, la innovación en procesos y el fortalecimiento competitivo de la Corporación Gruppo Salinas.

Variable: Modelo de gestión sostenible

En lo relativo a la variable independiente "Modelo de gestión sostenible", se identificó la Teoría de la sostenibilidad aplicada a los procesos logísticos, cuyo autor fundante es John Elkington con su enfoque del *Triple Bottom Line*. Esta teoría sostiene que integrar la sostenibilidad en el núcleo de la gestión operativa permite elevar la competitividad y fortalecer la relación con los *stakeholders*. Así, esta perspectiva brinda una guía para estructurar procesos internos alineados a valores ambientales y sociales, aspecto clave en la cultura organizativa de la Corporación Gruppo Salinas.

Así mismo, la Teoría de la gestión contable sostenible, inspirada en los aportes de Richard Mattessich, refuerza la necesidad de un sistema contable orientado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta teoría aporta fundamentos metodológicos para transparentar la sostenibilidad en los informes financieros, fortalecer la toma de decisiones responsable y consolidar una cultura de gestión equilibrada en lo económico, social y ambiental, en línea con los principios de la economía solidaria que rigen en la corporación.

La Teoría de la economía circular aplicada a la gestión organizacional representa otro pilar central. Con base en el autor Kenneth Boulding, esta teoría plantea la necesidad de rediseñar los procesos productivos, reduciendo residuos, optimizando recursos y generando valor compartido. Esta perspectiva contribuye directamente a la innovación de procesos en Gruppo Salinas, al tiempo que impulsa un modelo de desarrollo regenerativo que se alinea con las prácticas comunitarias y agroecológicas implementadas en el territorio.

Variable: Estrategia

Con respecto a la variable "Estrategia", se destaca la Teoría de la competitividad dinámica de David Teece, la cual enfatiza la importancia de las capacidades dinámicas organizacionales como fundamento para mantener ventajas sostenibles. Esta teoría conecta con la realidad de

Gruppo Salinas al resaltar cómo las organizaciones deben aprender, adaptarse y transformar sus recursos internos en función de los cambios del entorno, lo cual refuerza la necesidad de contar con un modelo flexible, innovador y contextualizado.

Por su parte, la Teoría de la planeación estratégica sistemática de Igor Ansoff permite establecer la necesidad de procesos de diagnóstico estratégico continuo. A través de herramientas como FODA y BCG, esta teoría sugiere que la planificación debe estar orientada a identificar amenazas, oportunidades y capacidades internas. Este enfoque se alinea con la necesidad de fortalecer la estructura estratégica de Gruppo Salinas, proporcionando insumos técnicos para sustentar decisiones organizacionales en contextos de incertidumbre.

Un aporte sustancial proviene de la Teoría de los modelos de gestión sostenibles e innovadores propuesta por Peter Drucker. Esta teoría orienta el diseño de modelos flexibles que integren innovación, sostenibilidad y liderazgo organizacional participativo. En el caso de Gruppo Salinas, esta visión permite estructurar un modelo de gestión centrado en las personas, con capacidad de autorregulación, innovación social y adaptación proactiva, fundamentales para el entorno territorial andino donde actúa.

Variable: Proceso productivo

En cuanto a la variable “Proceso productivo”, la Teoría de la innovación como motor de competitividad y sostenibilidad de Schumpeter aporta una mirada clave sobre la renovación constante de productos, procesos y tecnologías. En la práctica de Gruppo Salinas, esta teoría permite entender cómo la innovación endógena y la diversificación productiva han sido pilares para mantener la relevancia comercial y responder a nuevas demandas de consumo consciente, agroecológico y comunitario.

Complementariamente, la Teoría de la calidad total como factor estratégico, basada en los principios de Deming, ofrece un marco para fortalecer la eficiencia, la mejora continua y la cultura organizacional orientada al cliente. Esta teoría sustenta el diseño de sistemas de gestión de calidad integrados que refuercen la productividad y sostenibilidad, alineándose con la necesidad de mantener estándares técnicos y éticos en los procesos productivos del Gruppo Salinas.

Un enfoque innovador se incorpora a través de la Teoría de la Cadena de Valor Sostenible, un aporte de Porter. Esta perspectiva integra sostenibilidad en cada eslabón de la cadena de valor, promoviendo eficiencia operativa, impacto social positivo y resiliencia organizacional. Para Gruppo Salinas, esta teoría es fundamental para repensar su modelo de producción solidaria como una cadena colaborativa de valor con base comunitaria y alto impacto territorial.

Variable: Competitividad

En la variable “Competitividad”, se destaca la Teoría de la ventaja competitiva sostenible, de Jay Barney y Michael Porter, que postula que las capacidades internas difíciles de imitar, como la autenticidad territorial, la responsabilidad social y la sostenibilidad, generan ventajas duraderas. Esta teoría permite identificar a Gruppo Salinas como una organización que puede diferenciarse significativamente en mercados éticos y conscientes, mediante su modelo de gestión integral.

La Teoría de los grupos de interés (*Stakeholders*) de Edward Freeman complementa esta visión al establecer que la competitividad organizacional depende del valor que se genere para todos los actores del entorno: trabajadores, clientes, proveedores, comunidades y aliados estratégicos. Esta teoría aporta a la tesis un enfoque humanista y relacional, fortaleciendo la legitimidad institucional de Gruppo Salinas y validando su modelo de gobernanza inclusiva.

La Teoría del valor de marca (*Brand Equity*), planteada por Aaker y Keller, sostiene que una marca sólida es un activo estratégico que influye directamente en la percepción del consumidor y en la fidelización. Para la marca “Salinerito”, esta teoría permite comprender cómo la identidad social, la historia solidaria y el arraigo territorial pueden transformarse en una ventaja competitiva significativa y sostenible. Esta conclusión permite fortalecer la dimensión comunicacional y emocional del modelo propuesto.

3.6.2. Diagnosticar la situación actual sobre las estrategias que se aplican, la caracterización de los procesos productivos y el nivel de competitividad que se presenta en la Corporación Gruppo Salinas.

Variable: Modelo de gestión sostenible

Los resultados demuestran que la Corporación Gruppo Salinas ha logrado institucionalizar la sostenibilidad como eje estratégico, integrando principios de economía solidaria, responsabilidad social y desarrollo comunitario. Sin embargo, persiste la necesidad de sistematizar metodologías que permitan implementar, monitorear y evaluar un sistema de gestión sostenible formal. Las acciones revisadas evidencian esfuerzos en trazabilidad, flexibilidad organizacional, alineación con los ODS y uso de tecnología, pero de forma aún fragmentada o sin suficientes mecanismos de medición e impacto. Esta situación evidencia una brecha metodológica entre el discurso institucional y la operatividad técnica de la sostenibilidad. El cumplimiento del objetivo se valida parcialmente, ya que existe una base sólida sobre la cual construir el modelo propuesto, pero se requiere avanzar hacia su formalización e integración operativa.

La existencia de prácticas como la economía circular, innovación tecnológica, mejora continua y uso estratégico de la responsabilidad social como ventaja competitiva son elementos que refuerzan la viabilidad de un modelo de gestión sostenible adaptado al contexto de Gruppo Salinas. No obstante, la ausencia de indicadores formales y sistemas de evaluación limita el potencial transformador de estas acciones. La sostenibilidad se gestiona en muchos casos desde la experiencia y el conocimiento tácito, sin mecanismos suficientes de documentación ni aprendizaje organizacional. Esta situación implica la necesidad de desarrollar herramientas de gestión, como tableros de indicadores, protocolos de evaluación de impactos y matrices de sostenibilidad alineadas al contexto territorial y a las unidades productivas.

El análisis diagnóstico de esta variable permite afirmar que Gruppo Salinas se encuentra en una etapa avanzada de madurez organizacional para transitar hacia un modelo de gestión sostenible formal. Se han consolidado valores, principios y prácticas relevantes, pero es imperativo institucionalizar la sostenibilidad como una política transversal con indicadores, metodologías y sistemas de aprendizaje continuo. Estas conclusiones constituyen un insumo clave para estructurar el modelo propuesto en la tesis, permitiendo que sea aplicable, evaluable y replicable dentro de la organización. Así, se cumple el objetivo de diagnosticar los elementos estratégicos necesarios para la construcción del modelo, identificando logros, vacíos y oportunidades.

Variable: Estrategia

El análisis realizado demuestra que las estrategias actuales de Gruppo Salinas se sustentan sobre una base sólida de recursos y capacidades internas. La experiencia acumulada, la infraestructura comunitaria, la comercialización cooperativa y el compromiso organizacional fortalecen el accionar estratégico. No obstante, la falta de análisis estratégicos (FODA) sistemáticos y de herramientas formales de evaluación estratégica impide una planificación más precisa y basada en evidencia. Se identifican oportunidades claras para el desarrollo de sistemas de vigilancia estratégica y evaluación periódica, lo que resultaría en un mejor alineamiento de las estrategias con el entorno cambiante. El cumplimiento del objetivo se evidencia en la capacidad adaptativa mostrada, aunque se hace necesario un mayor rigor técnico en el diagnóstico.

Los resultados indican que la organización ha reaccionado de manera efectiva ante factores externos y cambios contextuales, incluyendo crisis logísticas, sanitarias y económicas. Esta adaptabilidad, basada en la experiencia comunitaria y la innovación social, es una fortaleza estratégica distintiva. Las acciones incluyen digitalización de canales, fortalecimiento de ferias, desarrollo de nuevos productos y alianzas externas. A pesar de estos avances, no existe un sistema de seguimiento estratégico que permita evaluar formalmente el impacto de cada medida. Esto limita la posibilidad de aprender de la experiencia y de replicar buenas prácticas. La tesis propone superar esta debilidad mediante la inclusión de herramientas estratégicas dentro del modelo de gestión sostenible.

El diagnóstico de esta variable evidencia una alta coherencia entre los valores institucionales y la acción estratégica. Sin embargo, también revela la necesidad urgente de sistematizar la planificación estratégica, su monitoreo y la articulación de esta con la sostenibilidad, innovación y competitividad. Las alianzas y colaboraciones muestran gran potencial para ser aprovechadas como mecanismos de innovación abierta, pero requieren evaluación y documentación. Las estrategias actuales deben pasar de la intuición y la reactividad hacia un sistema de planificación basado en datos y prospectiva. Con base en ello, se valida el cumplimiento del objetivo, aportando información clave para estructurar un modelo de gestión sostenible que fortalezca el enfoque estratégico de la organización.

Variable: Proceso productivo

La evaluación de los procesos productivos muestra un panorama alentador en cuanto a avances tecnológicos, inclusión social y compromiso ambiental. Se han incorporado tecnologías apropiadas, como automatización, etiquetadoras, sistemas digitales y maquinaria especializada. También se han impulsado prácticas de mejora continua, formación técnica del personal y desarrollo de productos con identidad territorial. Sin embargo, los avances siguen siendo heterogéneos entre unidades, lo que refleja la necesidad de una estrategia institucional de modernización productiva con enfoque sostenible. Estas observaciones confirman la pertinencia de proponer un modelo que articule y unifique la mejora de procesos productivos bajo un enfoque sistémico.

La sostenibilidad en los procesos se evidencia a través del uso de tecnologías limpias, prácticas agroecológicas, reutilización de recursos, y aplicación de estándares de calidad como Buenas prácticas de manufactura (BPM) y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP). Además, la inclusión social, como el empleo a personas vulnerables y con discapacidad, refuerza el carácter ético del modelo productivo. Pese a ello, se carece de indicadores que permitan medir el impacto ambiental, social y económico de estas acciones. Esta limitación representa una barrera para una gestión basada en resultados y evidencia. Por ello, el modelo propuesto debe contemplar la estandarización de prácticas y el desarrollo de métricas clave para evaluar procesos sostenibles.

Se concluye que los procesos productivos de Gruppo Salinas constituyen una base funcional y ética sólida, pero requieren mayor estructuración técnica. La tesis identifica estos procesos como un pilar fundamental del modelo de gestión sostenible, ya que reflejan innovación, compromiso territorial y visión ambiental. Para garantizar su sostenibilidad en el tiempo, se recomienda incluir en el modelo mecanismos de estandarización, seguimiento y mejora continua con participación comunitaria. Así se cumple el objetivo al diagnosticar con profundidad la situación actual de los procesos productivos, detectando fortalezas prácticas y necesidades de institucionalización.

Variable: Competitividad

El análisis de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas revela que la marca “Salinerito” ha logrado consolidarse como referente en comercio justo y economía solidaria. Esta

reputación se ha construido sobre valores como autenticidad, compromiso social y calidad artesanal. No obstante, el seguimiento a la percepción de la marca aún es limitado y se basa más en relatos internos que en evidencia empírica. Se identifica como necesidad prioritaria la implementación de estudios de mercado, encuestas de posicionamiento y métricas de valor de marca. Esto aportará insumos clave para reforzar el enfoque competitivo en el modelo de gestión sostenible.

La competitividad también ha sido fortalecida por la innovación en productos, la sostenibilidad en la producción y las alianzas con instituciones académicas y de cooperación. Estas prácticas han permitido una diferenciación en el mercado, pero se requiere institucionalizar procesos de innovación, desarrollar estrategias de branding y medir el impacto comercial de las alianzas. Se observan capacidades internas para la expansión, pero con limitaciones en los sistemas de evaluación y seguimiento estratégico. Esta situación se convierte en una oportunidad para incluir dentro del modelo mecanismos que fortalezcan el posicionamiento competitivo con base en sostenibilidad e innovación.

El diagnóstico permite afirmar que Gruppo Salinas posee ventajas competitivas genuinas que pueden ser consolidadas mediante un modelo de gestión sostenible orientado al valor compartido. El uso estratégico de recursos, la formación del talento humano y la capacidad de respuesta ante cambios son factores clave. Sin embargo, estas ventajas requieren ser medidas, documentadas y proyectadas hacia nuevos mercados. Así se cumple el objetivo de diagnosticar la competitividad organizacional, permitiendo que el modelo propuesto integre los elementos necesarios para incrementar el desempeño y diferenciación del Gruppo Salinas en un entorno global exigente y en evolución.

3.6.3. Identificar los factores endógenos y exógenos pertinentes para el diseño del modelo de gestión sostenible para la Corporación Gruppo Salinas.

Variable: Modelo de Gestión sostenible

Las teorías analizadas en la Guía de Análisis Documental 2 revelan que el modelo de gestión sostenible debe sustentarse sobre principios de economía circular, sostenibilidad contable y logística responsable, tal como lo fundamentan Elkington, Mattessich y Boulding. Estas teorías

aportan una visión integral donde se articulan las dimensiones económica, social y ambiental, orientando a las organizaciones hacia una gestión resiliente, adaptativa y sostenible. En el contexto de la Corporación Grupo Salinas, estos fundamentos teóricos permiten establecer un marco de referencia coherente para el diseño del modelo propuesto, garantizando su pertinencia territorial. Las teorías seleccionadas también permiten identificar los factores exógenos claves, como las exigencias del mercado, las normativas ambientales y los estándares internacionales de sostenibilidad, que deben ser considerados en el diseño del modelo.

En cuanto a los factores endógenos, los resultados documentales muestran que la Corporación Grupo Salinas ya ha integrado de manera sólida principios de sostenibilidad en su cultura organizacional. Los indicadores analizados evidencian avances significativos en alineación con los ODS, implementación de economía circular, prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) y mejora continua. No obstante, se identifican vacíos en la sistematización de estas prácticas y en la formalización de mecanismos de evaluación. Por tanto, los factores internos clave que deben reforzarse son: institucionalización de indicadores de sostenibilidad, trazabilidad de impacto, gestión del cambio y formalización de procesos estratégicos adaptativos.

La combinación de estos elementos permite concluir que la Corporación posee un capital organizacional adecuado para impulsar un modelo de gestión sostenible, pero requiere robustecer sus capacidades técnicas, analíticas y operativas para consolidarlo. Los factores exógenos que impulsan este desarrollo incluyen tendencias globales hacia el consumo responsable, exigencias de mercados éticos y compromisos institucionales con los ODS. A nivel interno, la existencia de una cultura organizacional participativa, redes de trabajo cooperativo y capacidades de innovación son factores clave que el modelo debe aprovechar para lograr su implementación efectiva.

Variable: Estrategia

Desde la perspectiva teórica, las aportaciones de Ansoff, Drucker y Teece ofrecen un marco sólido para vincular la estrategia empresarial con sostenibilidad, flexibilidad e innovación. Estas teorías respaldan la necesidad de construir estrategias dinámicas basadas en análisis estructurados como FODA, PESTEL, Cinco fuerzas de Porter, Cadena de Valor, etc., que

consideren la interacción entre recursos internos y condiciones del entorno. La planificación estratégica sistemática y flexible es esencial para asegurar la capacidad adaptativa de la Corporación frente a desafíos cambiantes del contexto territorial. En ese sentido, las teorías evidencian que los factores exógenos estratégicos más relevantes para el diseño del modelo son: cambios tecnológicos, condiciones del mercado, políticas públicas e impactos ambientales.

Los resultados empíricos confirman que la Corporación ha demostrado capacidad de respuesta ante el entorno, mediante la implementación de estrategias innovadoras y adaptativas frente a crisis y oportunidades. Las alianzas internacionales, el trabajo en red y el posicionamiento bajo el sello de comercio justo son elementos estratégicos que potencian la competitividad del Gruppo Salinas. Sin embargo, los resultados también revelan debilidades como la falta de sistematización de aprendizajes, escasez de estudios de entorno y ausencia de herramientas formales para evaluar estrategias. Esto sugiere que entre los factores endógenos clave para el modelo están: institucionalización de sistemas de planificación estratégica, gestión del conocimiento, y creación de unidades de evaluación estratégica.

La estrategia debe ser concebida como un eje transversal del modelo de gestión sostenible. Para ello, se deben fortalecer mecanismos de inteligencia estratégica, construir indicadores de impacto, generar análisis prospectivos del entorno y consolidar procesos colaborativos intraorganizacionales. La articulación entre teoría y práctica evidencia que el modelo debe integrar factores exógenos como alianzas estratégicas, cambios regulatorios y dinámicas del mercado global, así como factores endógenos como liderazgo adaptativo, equipos multidisciplinarios y cultura de innovación.

Variable: Proceso productivo

Las teorías de Schumpeter, Deming y Porter analizadas en la Guía 2 fundamentan que los procesos productivos sostenibles deben caracterizarse por su capacidad de innovación continua, eficiencia operativa y enfoque en la calidad total. Estas teorías aportan al diseño del modelo al plantear que la sostenibilidad y la competitividad surgen de procesos flexibles, tecnológicos, participativos y orientados a la mejora constante. Así, los factores exógenos a considerar incluyen avances tecnológicos globales, cambios en normativas de calidad y presión de consumidores por

productos sostenibles, mientras que los factores endógenos comprenden la infraestructura productiva, capacidades técnicas y prácticas de calidad presentes en la organización.

Los resultados institucionales indican que la Corporación ha avanzado en la tecnificación de procesos, incorporación de innovaciones adaptadas al territorio y adopción de prácticas ambientales sostenibles. Así mismo, se observa un fuerte componente de inclusión social en los procesos, con enfoque en equidad y justicia económica. No obstante, se evidencian limitaciones como falta de indicadores sistematizados, dispersión de innovaciones y ausencia de una política formal de sostenibilidad productiva. Por tanto, los factores endógenos prioritarios a fortalecer incluyen: institucionalización de una política de innovación y sostenibilidad, creación de sistemas de evaluación de calidad y fortalecimiento del control operativo.

En este sentido, el modelo de gestión sostenible debe incorporar un enfoque de procesos productivos que integre: innovación territorial, trazabilidad, eficiencia energética y equidad social. Los factores exógenos que influyen en su diseño son los estándares internacionales de calidad, requisitos del comercio justo, y tendencias del consumo ético. Como sugerencia adicional, se recomienda que el modelo incluya una matriz de procesos críticos con indicadores de eficiencia, sostenibilidad y adaptabilidad que permitan gestionar los desafíos productivos actuales y futuros de manera proactiva.

Variable: Competitividad

Las teorías de Porter, Freeman, Aaker y Keller evidencian que la competitividad sostenible depende de una estrategia que combine valor de marca, relaciones con *stakeholders* y capacidades organizativas diferenciadas. Estas aportaciones teóricas permiten entender cómo factores externos, como la presión del mercado, las expectativas sociales y las alianzas estratégicas, influyen en la competitividad de organizaciones con identidad territorial. En el caso del Gruppo Salinas, estas teorías justifican la importancia de convertir el valor intangible de la marca “Salinerito” en una ventaja estratégica sustentable, basada en diferenciación, legitimidad social y posicionamiento responsable.

Los resultados institucionales reflejan que la competitividad de la Corporación está fuertemente asociada al reconocimiento de marca, prácticas sostenibles, alianzas estratégicas y

desarrollo de talento humano. A pesar de estos avances, se identifican brechas relacionadas con la medición de impacto, gestión estratégica de la marca y sistematización de innovaciones. Por tanto, los factores endógenos clave a incorporar en el modelo son: desarrollo de un sistema de monitoreo de marca, institucionalización de métricas de sostenibilidad competitiva, y fortalecimiento de capacidades en marketing responsable y digital.

El modelo de gestión sostenible debe incluir una dimensión de competitividad que articule sostenibilidad, diferenciación de marca y alianzas colaborativas. Los factores exógenos a integrar incluyen la demanda global por productos éticos, criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en mercados internacionales y evolución de preferencias de consumidores. El análisis integral confirma que la competitividad sostenible es el resultado de una estrategia de valor compartido, donde el posicionamiento de marca, la coherencia organizacional y la innovación responsable son elementos indispensables para el futuro de la Corporación Gruppo Salinas.

Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

Este capítulo presenta la propuesta de transformación derivada de los hallazgos teóricos y empíricos obtenidos a lo largo del proceso investigativo. La propuesta tiene como propósito dar respuesta a la problemática científica planteada en esta tesis: la necesidad de mejorar la efectividad de las estrategias, la innovación de procesos productivos y el aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas, a través de un modelo de gestión sostenible

contextualizado. En este marco, se integran conocimientos teóricos, resultados diagnósticos y factores endógenos y exógenos identificados, para estructurar una solución viable, pertinente y aplicable en el entorno organizacional y territorial de estudio. El capítulo se organiza en tres apartados: la fundamentación de la propuesta de transformación., estructura de la propuesta de transformación, y su respectiva valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación. Esta propuesta no solo representa un aporte práctico a la organización, sino también una contribución teórica-metodológica al campo de la gestión sostenible en entornos rurales y asociativos.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.

La presente propuesta de transformación se sustenta en el tema central y en el objetivo general de esta tesis doctoral: el diseño de un modelo de gestión sostenible para mejorar la efectividad de estrategias, la innovación de procesos productivos y el aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas, en la parroquia rural Salinas, provincia Bolívar – Ecuador. Las variables dependientes —estrategia, procesos productivos y competitividad— no emergen del diagnóstico, sino que forman parte estructural del problema científico formulado desde el inicio del estudio. A través del proceso de investigación, se identificaron características limitantes en estas tres variables, lo que evidencia la necesidad de transformación organizacional mediante un modelo de gestión adaptado al contexto territorial, solidario y sostenible.

4.1.1. Caracterización justificativa de los fundamentos teóricos referenciales que sustentan la propuesta

Los fundamentos teóricos que orientan esta propuesta se seleccionaron según cada variable. Para la variable independiente, se consideraron la teoría de la sostenibilidad aplicada a procesos logísticos, la teoría de la gestión contable sostenible y la economía circular en la gestión organizacional. Para la estrategia, se asumieron la teoría de la competitividad dinámica, la planeación estratégica sistemática y los modelos de gestión sostenibles e innovadores. En relación al proceso productivo, se incluyeron la teoría de la innovación como motor de sostenibilidad y competitividad, la calidad total como factor estratégico y la teoría de la cadena de valor sostenible. En cuanto a la competitividad, se integraron la teoría de la ventaja competitiva sostenible, la teoría de los grupos de interés (*Stakeholders*) y la teoría del valor de

marca (*Brand Equity*). Estos fundamentos brindan sustento epistemológico y metodológico al modelo, articulando principios de sostenibilidad, participación, calidad, identidad territorial, y valor compartido.

Los resultados del diagnóstico institucional (Capítulo III) muestran limitaciones específicas por variable. En estrategia, se identificaron deficiencias en planificación participativa, escasa vinculación con procesos solidarios, ausencia de mecanismos de seguimiento estratégico y débil gestión del conocimiento. En proceso productivo, se evidenció una infraestructura técnica poco desarrollada, falta de aplicación de estándares de calidad, limitada innovación tecnológica adaptada al territorio y ausencia de programas de formación técnica con identidad local. En competitividad, las principales limitaciones fueron la escasa investigación de mercados, débil desarrollo de marca con enfoque territorial, baja articulación con alianzas estratégicas y falta de sistemas para valorar impactos o generar valor compartido. Estas evidencias justifican plenamente la necesidad de diseñar una propuesta estructurada que aborde los desafíos de manera integral y contextualizada.

El modelo propuesto no solo aplica las teorías identificadas, sino que las reconfigura y complementa al integrarlas bajo una lógica funcional coherente con la Economía Popular y Solidaria (EPS) y con el enfoque territorial de Gruppo Salinas. La teoría de la sostenibilidad logística, por ejemplo, se ve enriquecida al integrarse con los principios de trazabilidad social y ambiental que no son considerados en su concepción original. La teoría de la contabilidad sostenible se amplía en su aplicación práctica al incorporar indicadores adaptados al control de procesos solidarios y al cumplimiento de los ODS. La economía circular, por su parte, se contextualiza territorialmente para impulsar una gestión organizacional que aprovecha recursos comunitarios y conocimientos ancestrales, algo que usualmente queda fuera de su marco tradicional.

Así mismo, la teoría de la competitividad dinámica, la planeación estratégica sistemática y los modelos de gestión sostenibles e innovadores se resignifica al ser aplicadas en entornos de corresponsabilidad social, promoviendo una planificación estratégica co-construida con los actores del territorio. Las teorías sobre innovación como motor de competitividad y sostenibilidad, calidad total y cadena de valor sostenible se adaptan a sistemas productivos de escala comunitaria, priorizando estándares ajustados al contexto rural y criterios de inclusión

social. Finalmente, la teoría de la ventaja competitiva sostenible, del valor de marca y de los stakeholders se amplían al integrar la lógica del bien común y el reconocimiento colectivo como componentes del posicionamiento competitivo, construyendo una marca con identidad territorial y legitimidad social. De este modo, se produce un enriquecimiento práctico y representacional de las teorías aplicadas, al ser adaptadas a un entorno cooperativo y solidario real.

4.1.2. Propuesta alineada al objetivo general, a las necesidades del contexto y a los resultados del diagnóstico

El modelo de gestión sostenible propuesto responde de forma directa y estructural al objetivo general de la tesis, ya que cada uno de sus cuatro ejes estructurales aborda las tres variables que se pretende mejorar: estrategia, proceso productivo y competitividad. El Eje de Dirección Estratégica Participativa contribuye a mejorar la efectividad de las estrategias mediante planificación sistémica, liderazgo inclusivo, alineación con procesos solidarios y generación de conocimiento institucional. El Eje de Innovación Productiva Solidaria atiende las deficiencias operativas con procesos de modernización tecnológica, estándares de calidad adaptados, mecanismos de mejora continua y formación técnica territorializada. El Eje de Posicionamiento Competitivo con Valor Compartido se orienta a fortalecer la competitividad a través de marca con identidad, alianzas estratégicas, generación de valor compartido y sistemas de medición con criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). El Eje de Sostenibilidad Integral Solidaria consolida el proceso mediante políticas transversales, medición de impactos, contabilidad con enfoque sostenible y trazabilidad institucional, articulando todos los componentes y permitiendo su retroalimentación constante.

A su vez, el modelo responde a las necesidades detectadas en el contexto organizacional, al estar diseñado con base en factores endógenos (debilidades internas, vacíos metodológicos, infraestructura limitada) y factores exógenos (exigencias del entorno, demandas del mercado, requerimientos de certificación y posicionamiento). Los resultados del diagnóstico revelan que la organización requiere un sistema de gestión que no solo sea sostenible en lo conceptual, sino que sea operativamente viable, medible, contextualizado y adaptable.

4.1.3. Aporte teórico del investigador

La principal contribución teórica de esta tesis radica en la formulación de un modelo de gestión sostenible con enfoque sistémico, participativo y territorial, construido a partir de la integración teórica y funcional de las variables estrategia, proceso productivo y competitividad, con la variable independiente modelo de gestión sostenible. El modelo no se limita a organizar acciones aisladas, sino que presenta una estructura con cuatro ejes articulados, cuyos procesos avanzan secuencialmente, se retroalimentan y conforman una arquitectura funcional adaptada a un entorno de economía solidaria.

Así mismo, se aporta un enfoque representacional innovador, al integrar la lógica de la Economía Popular y Solidaria como principio organizador de procesos, actores, recursos e indicadores. Esta perspectiva, generalmente relegada en los modelos tradicionales de gestión, es aquí colocada como eje central de transformación, lo cual permite construir nuevas relaciones entre sostenibilidad, territorio, innovación y equidad. La secuencia funcional del modelo, los procesos adaptados al contexto, el sistema de indicadores propuestos y la retroalimentación metodológica entre ejes constituyen una ruta teórico-práctica original, aplicable no solo a Gruppo Salinas, sino también a otras organizaciones del sector solidario en América Latina.

4.2. Estructura de la propuesta de transformación.

4.2.1. Formulación del objetivo general y objetivos específicos de la propuesta

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión sostenible enfocado en estrategias efectivas, procesos productivos innovadores y capacidad competitiva para la Corporación Gruppo Salinas, con base en teorías reconocidas en los fundamentos teóricos, en el diagnóstico institucional y en la identificación de factores endógenos y exógenos.

Objetivos Específicos de la Propuesta

Definir el enfoque conceptual y metodológico del modelo propuesto, articulando los fundamentos teóricos y los resultados relevantes vinculados a sostenibilidad, estrategia, procesos productivo y competitividad.

Estructurar los componentes, procesos, relaciones e indicadores clave que conforman el modelo de gestión sostenible, considerando la naturaleza de la Corporación Gruppo Salinas.

Diseñar la arquitectura funcional del modelo de gestión sostenible, estableciendo entradas, procesos, salidas, mecanismos de retroalimentación para orientar su aplicabilidad en la Corporación Gruppo Salinas.

4.2.2. Aparato teórico conceptual y referencial

La estructura teórica y conceptual que sustenta esta propuesta de transformación -que a través de una matriz utilizada como insumo para construir la propuesta (Anexo) 3 -se fundamenta en un conjunto de doce teorías académicas y científicas, seleccionadas rigurosamente para respaldar la construcción del modelo de gestión sostenible propuesto. Estas teorías se han vinculado con cada una de las variables centrales de la investigación: modelo de gestión sostenible (variable independiente), estrategia, proceso productivo y competitividad (variables dependientes). A partir de esa vinculación, se integran con los principios de la Economía Popular y Solidaria (EPS), con el propósito de generar cuatro ejes estructurales articuladores del modelo: Dirección Estratégica Participativa, Innovación Productiva Solidaria, Posicionamiento Competitivo con Valor Compartido y Sostenibilidad Integral Solidaria. Cada eje se estructura mediante procesos específicos e indicadores verificables, cuya operacionalización responde tanto a los fundamentos teóricos como a los resultados del diagnóstico institucional.

Para la variable modelo de gestión sostenible, se emplean tres teorías esenciales que permiten abordar la sostenibilidad desde un enfoque integral: la Teoría de la sostenibilidad aplicada a los procesos logísticos, propuesta por John Elkington (1994) a través del enfoque Triple Bottom Line, la cual amplía la medición del desempeño empresarial al incluir dimensiones sociales y ambientales además de la económica (Ibarra-Peña, Morán-Murillo, & Rodríguez-Sares, 2024); la Teoría de la gestión contable sostenible, de Richard Mattessich, que plantea un marco contable formal y multidimensional, capaz de integrar variables económicas, sociales y ambientales (Mejía et al., 2022); y la Teoría de la economía circular aplicada a la gestión organizacional, basada en el planteamiento de Kenneth Boulding (1966), que promueve la regeneración, reutilización y minimización del impacto ambiental desde una lógica organizacional (Carrillo González y Pomar Fernández, 2021).

En relación con la variable estrategia, la propuesta se apoya en la Teoría de la competitividad dinámica de David J. Teece, que considera las capacidades dinámicas como el eje de la innovación y adaptación estratégica en entornos inciertos (Sánchez, Paparella, & Rotundo, 2022); la Teoría de la planeación estratégica sistemática de Igor Ansoff, que propone un enfoque estructurado para el diseño y control de estrategias orientadas al crecimiento y sostenibilidad (Ansoff, 1965, citado en Pinzón, 2023); y la Teoría de los modelos de gestión sostenibles e innovadores, atribuida a Peter Drucker, que incorpora la innovación y el marketing como elementos centrales de la gestión empresarial adaptativa y sistémica (Erro Garcés et al., 2024).

Para la variable proceso productivo, se integran tres teorías que permiten establecer un enfoque sistémico orientado a la calidad, la innovación y la sostenibilidad. La primera es la Teoría de la innovación como motor de competitividad y sostenibilidad, de Joseph A. Schumpeter, que concibe la innovación como eje del desarrollo económico a través de procesos de destrucción creativa que impulsan el cambio social y productivo (Schumpeter, 1934, citado en Díaz y Sosa, 2023). La segunda es la Teoría de la calidad total como factor estratégico de competitividad, de William Edwards Deming, que posiciona la calidad como una estrategia integral para mejorar eficiencia, reducir costos y obtener ventajas sostenibles (López, Preciado, Robles y Terán, 2023). La tercera es la Teoría de la Cadena de Valor Sostenible (TCVS) de Michael Porter, la cual permite identificar y optimizar las actividades clave de una organización para generar valor sostenible en lo económico, social y ambiental (Lara Martínez, 2024).

Para la variable competitividad, la propuesta se sustenta en la Teoría de la ventaja competitiva sostenible, combinando la perspectiva de Jay Barney (teoría basada en recursos, RBV) y la de Michael Porter (análisis de las cinco fuerzas), integrando factores internos y externos para sostener el posicionamiento estratégico (Calle García et al., 2025). Se incluye además la Teoría de los grupos de interés (Stakeholders) de Edward Freeman, que orienta la gestión organizacional hacia la responsabilidad ética con todos los actores relevantes (Cardona-Arbeláez, Mejía-Reatiga, & Hernández-Cobos, 2020); y la Teoría del valor de marca (Brand Equity) de David Aaker y Kevin Keller, que reconoce el capital de marca como un activo clave para la diferenciación, la fidelización y el valor percibido por los consumidores (Montalvo-Arroyave, Viana-Ruiz y Arango-Lopera, 2022).

Eje de Dirección Estratégica Participativa

Este eje propone una visión de la estrategia que combina herramientas analíticas sistémicas con modelos de gestión adaptativa e innovadora. Orienta la planificación institucional hacia la sostenibilidad, considerando las capacidades internas y los cambios del entorno. La Economía Popular y Solidaria aporta una lógica colaborativa y territorial al diseño estratégico, favoreciendo la toma de decisiones colectivas, el liderazgo democrático y la formulación de estrategias alineadas al bien común y la competitividad con identidad. A continuación, en la Tabla 29 se fundamentan los procesos e indicadores de este eje estructural.

Tabla 30

Procesos e indicadores del eje de Dirección Estratégica Participativa

Proceso	Operatividad del proceso	Indicador
Análisis estratégico estructurado	Aplicar herramientas analíticas (FODA, PESTEL, Porter, Cadena de Valor, entre otras) para identificar los factores clave del entorno y posicionamiento institucional.	Informe aprobado de análisis estratégico estructurado
Vinculación de estrategia con procesos solidarios	Integrar las estrategias organizacionales con procesos propios de la Economía Popular y Solidaria, generando sinergias entre objetivos institucionales y territoriales.	Estrategias vinculadas a procesos solidarios y aprobada por las partes interesadas
Planificación estratégica sostenible e inclusiva	Elaborar planes estratégicos que consideren sostenibilidad, participación y equidad, integrando visiones territoriales.	Plan estratégico sostenible e inclusivo aprobado y publicado
Diseño de sistemas de seguimiento estratégico	Crear mecanismos para el monitoreo y evaluación periódica del cumplimiento de la estrategia, con enfoque en resultados.	Sistema de seguimiento estratégico diseñado e implementado
Gestión del conocimiento estratégico	Establecer procesos para capturar, sistematizar, compartir y aplicar el conocimiento generado a partir de la gestión estratégica.	Plan de gestión del conocimiento estratégico aprobado y en funcionamiento
Liderazgo y cultura organizacional participativa	Promover estilos de liderazgo democráticos, con énfasis en la participación, equidad de género, intergeneracionalidad y corresponsabilidad.	Plan de liderazgo y cultura organizacional participativa aprobado y en funcionamiento

Eje de Innovación Productiva Solidaria

Este eje orienta los procesos productivos hacia la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad, incorporando la innovación tecnológica, el mejoramiento continuo y la trazabilidad social y ambiental de la cadena de valor. La Economía Popular y Solidaria se integra como elemento dinamizador de prácticas productivas colectivas, donde el desarrollo de productos con identidad

territorial y el fortalecimiento de capacidades técnicas generan valor social y económico para las comunidades.

Tabla 31

Procesos e indicadores del eje de Innovación Productiva Solidaria

Proceso	Operatividad del proceso	Indicador
Evaluación de infraestructura y capacidades técnicas	Diagnosticar el estado actual de la infraestructura y competencias técnicas disponibles para identificar necesidades de mejora.	Informe aprobado de evaluación de infraestructura y capacidades técnicas
Modernización productiva con tecnología apropiada	Incorporar tecnología adaptada al contexto local que mejore la eficiencia y reduzca impactos negativos.	Plan de modernización productiva aprobado y en funcionamiento
Aplicación de estándares de calidad adaptados al contexto de Buenas prácticas de manufactura (BPM), Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), etc.)	Aplicar normas de calidad nacionales e internacionales contextualizadas a las capacidades y necesidades locales.	Certificación de cumplimiento de estándares de calidad (BPM, HACCP, etc.)
Diseño de estrategias de mejora continua	Establecer mecanismos sistemáticos para identificar oportunidades de mejora y optimizar procesos productivos.	Plan de mejora continua aprobado y evaluado
Construcción de matriz de procesos críticos	Identificar y priorizar los procesos clave dentro del sistema productivo para garantizar su eficacia.	Matriz de procesos críticos desarrollada y aprobada
Medición de impactos del proceso productivo (ambiental, social, económico)	Evaluar sistemáticamente los efectos que los procesos productivos generan en el entorno y la comunidad.	Informe publicado sobre medición de Impactos ambientales, sociales y económicos
Formación técnica con identidad local	Diseñar e implementar programas de capacitación orientados a fortalecer capacidades técnicas locales, rescatando conocimientos ancestrales y territoriales.	Programa de capacitación técnica aprobado y evaluado con enfoque en identidad local

Eje de Posicionamiento Competitivo con Valor Compartido

Este eje establece un enfoque de competitividad basado en el reconocimiento de los grupos de interés, la construcción de una marca con propósito y el desarrollo de capacidades diferenciadoras sostenibles. La Economía Popular y Solidaria fortalece este eje al brindar legitimidad social, promover relaciones de confianza con los consumidores y posicionar al

Salinerito como una marca territorial de alto valor percibido, resultado de prácticas éticas, inclusivas y cooperativas.

Tabla 32

Procesos e indicadores del eje de Posicionamiento Competitivo con Valor Compartido

Proceso	Operatividad del proceso	Indicador
Estudios de mercado con enfoque solidario	Realizar investigaciones que permitan conocer las necesidades del mercado, percepción de marca y preferencias de los consumidores, integrando metodologías participativas.	Informe aprobado sobre estudios de mercado con enfoque solidario
Gestión de marca con identidad territorial	Construir una marca que represente los valores, principios y particularidades del territorio y la comunidad, integrando elementos simbólicos y estratégicos.	Marca con identidad corporativa y territorial desarrollada y lanzada
Evaluación de impacto de alianzas y redes estratégicas	Medir los resultados generados a partir de alianzas con actores clave, considerando impactos económicos, sociales y de visibilidad institucional.	Informe publicado sobre evaluación de impacto de alianzas y redes estratégicas
Generación de valor compartido con actores del territorio	Diseñar e implementar acciones que generen beneficios simultáneos para la organización y los actores comunitarios, basados en principios de corresponsabilidad y desarrollo territorial.	Plan de generación de valor compartido aprobado y en funcionamiento
Sistema de indicadores ESG	Implementar un sistema de seguimiento basado en criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) adaptado al contexto local.	Sistema de indicadores ESG implementado y en funcionamiento
Marketing responsable y comunicación ética	Desarrollar estrategias de comunicación que promuevan la transparencia, el consumo responsable y los valores cooperativos, utilizando medios apropiados al entorno.	Política de marketing responsable y comunicación ética aprobada y en funcionamiento
Fortalecimiento de capacidades comerciales inclusivas	Capacitar y fortalecer las habilidades de los actores locales en técnicas comerciales, con enfoque en inclusión, equidad y acceso a mercados.	Programa de fortalecimiento de capacidades comerciales inclusivas implementado y evaluado

Eje de Sostenibilidad Integral Solidaria

Este eje articula una gestión organizacional basada en la integración de prácticas logísticas sostenibles, contabilidad con enfoque socioambiental y principios de economía circular. Su propósito es establecer un sistema de gestión sostenible adaptado a la realidad territorial de Gruppo Salinas, alineado con la trazabilidad, la transparencia contable y la reutilización eficiente

de recursos. La Economía Popular y Solidaria se expresa aquí como la base ética y operativa que sostiene el compromiso organizacional con el desarrollo comunitario, la equidad y la resiliencia.

Tabla 33

Procesos e indicadores del eje de Sostenibilidad Integral Solidaria

Proceso	Operatividad del proceso	Indicador
Evaluación de factores exógenos y endógenos del contexto	Identificar, analizar y documentar las condiciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que afectan la implementación de un modelo de gestión sostenible. Esta evaluación orienta las decisiones estratégicas y adapta el modelo a la realidad del entorno local.	Informe actualizado y aprobado sobre la evaluación de factores exógenos y endógenos
Sistematización metodológica con enfoque solidario	Diseñar una metodología formal basada en los principios de la Economía Popular y Solidaria que guíe la implementación, seguimiento y mejora del modelo sostenible.	Documento aprobado para la sistematización metodológica con Enfoque Solidario
Diseño e implementación del sistema integral de gestión sostenible	Crear e institucionalizar un sistema que articule prácticas logísticas, contables y circulares para gestionar la sostenibilidad organizacional.	Sistema integral de gestión sostenible implementado y certificado
Políticas institucionales con enfoque transversal sostenible	Definir y aprobar normativas internas que regulen la gestión sostenible en todas las áreas de la organización.	Políticas institucionales con enfoque transversal sostenible aprobadas y publicadas
Gestión contable alineada a sostenibilidad y a los ODS	Adaptar el sistema contable para registrar, medir y reportar las acciones relacionadas con la sostenibilidad organizacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible pertinentes.	Sistema de gestión contable alineado a sostenibilidad y Objetivos de Desarrollo Sostenible implementado y auditado
Medición de impacto sostenible y trazabilidad organizacional	Establecer mecanismos para evaluar los resultados sostenibles de la organización en el ámbito social, ambiental y económico, garantizando trazabilidad.	Informe de medición de impacto sostenible y trazabilidad organizacional actualizado y publicado
Gestión del cambio cultural hacia la sostenibilidad	Impulsar un proceso de transformación organizacional que promueva una cultura basada en valores sostenibles, inclusión y responsabilidad social.	Plan de gestión del cambio Cultural hacia la sostenibilidad aprobado y evaluado

En conjunto, estas teorías constituyen el aparato conceptual y referencial de la propuesta, ya que aportan principios, categorías y modelos que orientan tanto el diseño del modelo como su estructura operativa. Al articularse con los fundamentos y prácticas de la Economía Popular y Solidaria, las teorías permiten generar ejes estructurales integrados, procesos pertinentes y mecanismos de evaluación alineados con la realidad territorial de la Corporación Grupo Salinas. Así, esta propuesta no solo responde al objetivo general de la tesis, sino que representa un aporte

teórico-práctico original al vincular enfoques convencionales de la gestión con modelos organizativos solidarios y sostenibles.

4.2.3. Cuerpo operacional instrumental

Operatividad del modelo

Eje 1: Dirección Estratégica Participativa

La operatividad del modelo de gestión sostenible inicia con el Eje de Dirección Estratégica Participativa, cuya función es sentar las bases institucionales para la acción estratégica, integrando la participación colectiva y la planificación sistémica como pilares fundamentales. Este eje permite construir una visión compartida y coherente que guíe a la Corporación Gruppo Salinas hacia objetivos sostenibles y alcanzables, con base en herramientas técnicas y un enfoque participativo propio de la Economía Popular y Solidaria. La participación de actores internos y externos no solo fortalece la legitimidad de las decisiones, sino que también potencia la gobernanza organizacional.

El primer proceso operativo es el análisis estratégico estructurado, que consiste en aplicar herramientas como FODA, PESTEL, Fuerzas de Porter, Cadena de Valor, etc., con el propósito de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el entorno institucional. El producto de este proceso es un informe validado que permite visualizar el posicionamiento actual de la Corporación, convirtiéndose en la base para tomar decisiones estratégicas informadas. Esta etapa garantiza que las futuras acciones estén alineadas con la realidad territorial, competitiva y organizacional.

Posteriormente, se implementa la vinculación de la estrategia con procesos solidarios, integrando los objetivos institucionales con dinámicas propias de la Economía Popular y Solidaria. Esto se operacionaliza mediante la creación de sinergias con actores del territorio, generando un documento institucional consensuado que evidencia la alineación entre las estrategias organizativas y las prácticas colectivas del entorno. Así se promueve una estrategia que no solo responde al mercado, sino también al bien común y al desarrollo local.

A partir de este marco, se elabora el plan estratégico sostenible e inclusivo, el cual formaliza los lineamientos de acción a mediano y largo plazo, asegurando que la sostenibilidad, la equidad y la participación estén integradas en todas las áreas. Este plan se valida institucionalmente, generando un instrumento operativo que guía la acción organizacional con respaldo técnico y social. Su aprobación representa un hito que organiza los esfuerzos institucionales en torno a objetivos comunes.

El siguiente proceso es el diseño de sistemas de seguimiento estratégico, cuya función es monitorear el cumplimiento del plan, a través de indicadores de desempeño y mecanismos de retroalimentación periódicos. El producto de este proceso es un sistema operativo funcional, con herramientas que permiten ajustar las estrategias en función de los avances y desafíos encontrados. Esta capacidad de ajuste estratégico refuerza la resiliencia organizacional y permite evolucionar en contextos cambiantes.

Como cierre de este eje, se implementa el plan de gestión del conocimiento estratégico, que sistematiza, difunde y aplica el aprendizaje organizacional derivado de la implementación de la estrategia. Este proceso transforma la información generada en conocimiento útil, fortaleciendo la toma de decisiones y potenciando la innovación. Así mismo, el eje contempla la promoción del liderazgo y cultura organizacional participativa, que fomenta valores como la corresponsabilidad, la equidad de género y la participación intergeneracional. Su implementación genera evidencias concretas de transformación cultural, vital para sostener las decisiones estratégicas en el tiempo.

Este eje, una vez operativo y validado, proporciona una plataforma sólida sobre la cual se construyen los procesos productivos. A través de sus indicadores, se verifica el grado de planificación, alineación territorial y gobernanza participativa, requisitos clave para avanzar hacia el siguiente eje del modelo.

Eje 2: Innovación Productiva Solidaria

Una vez establecida la dirección estratégica, el modelo continúa con la operatividad del Eje de Innovación Productiva Solidaria, cuyo propósito es transformar los procesos productivos actuales de la Corporación bajo principios de sostenibilidad, eficiencia y valor agregado. Este eje promueve la incorporación de tecnología apropiada, calidad contextualizada y mejora continua

como elementos centrales para una producción más innovadora y adaptada al territorio. El enfoque solidario garantiza que la innovación productiva esté enraizada en las necesidades de las comunidades y en la lógica del bien común.

El primer paso operativo es la evaluación de infraestructura y capacidades técnicas, que permite identificar el estado actual de las instalaciones y del talento humano. Este diagnóstico, evidenciado en un informe validado, sirve como base para definir necesidades de inversión, capacitación o adecuación tecnológica. Al comprender las brechas productivas, se da inicio a un proceso de transformación estructurada y planificada.

Con base en este diagnóstico, se implementa el plan de modernización productiva con tecnología apropiada, el cual contempla la introducción de equipos, métodos o herramientas adaptadas al entorno local, priorizando la eficiencia sin comprometer el tejido social y ambiental. Su ejecución se respalda con documentación técnica y evidencias operativas que certifican la mejora en la capacidad instalada. Esta transformación reduce desperdicios, mejora los tiempos de producción y fortalece la sostenibilidad operativa.

Un componente central del eje es la aplicación de estándares de calidad adaptados al contexto, como Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) o Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), asegurando que los productos cumplan con normas técnicas sin perder su identidad local. El proceso se completa con la obtención de certificaciones oficiales, que incrementan la confianza del mercado y abren oportunidades comerciales. Este indicador fortalece la reputación de la marca territorial Salinerito, alineándola con expectativas nacionales e internacionales.

Para asegurar mejoras sostenidas, se diseña un plan de mejora continua, que establece mecanismos de retroalimentación operativa y evaluación sistemática de los procesos. Este plan se convierte en una herramienta de gestión institucional, con seguimiento participativo, que permite una optimización constante de la producción. La innovación, de este modo, no es solo tecnológica, sino también organizacional.

Otro componente clave es la construcción de una matriz de procesos críticos, que identifica y jerarquiza las actividades productivas clave dentro de la cadena de valor. Esta

herramienta permite focalizar esfuerzos, asignar recursos estratégicamente y monitorear el desempeño de cada área crítica, con indicadores claros de eficiencia y trazabilidad.

Así mismo, se establece un proceso de medición de impactos productivos en dimensiones sociales, ambientales y económicas, cuyos resultados son publicados de forma institucional. Esta medición otorga transparencia y permite verificar los beneficios generados por la innovación productiva en la comunidad, en el entorno natural y en los resultados financieros.

Finalmente, se desarrolla un programa de formación técnica con identidad local, que rescata saberes ancestrales y los articula con competencias técnicas modernas. Esta capacitación fortalece el capital humano del territorio y asegura que la innovación sea apropiada, sostenible y culturalmente pertinente. Este eje, una vez cumplido, genera una base sólida para proyectar la competitividad institucional.

Eje 3: Posicionamiento Competitivo con Valor Compartido

Con una estrategia clara y procesos productivos fortalecidos, el modelo avanza al tercer eje: Posicionamiento Competitivo con Valor Compartido. Este eje articula la capacidad de la organización para generar una ventaja competitiva sostenida, fundamentada en prácticas éticas, una marca con identidad territorial y relaciones de confianza con los grupos de interés. El posicionamiento se construye a partir de la coherencia entre lo que la organización produce, cómo lo produce y cómo se comunica.

El proceso inicia con la ejecución de estudios de mercado con enfoque solidario, que permiten conocer las preferencias del consumidor, la percepción de marca y el entorno competitivo desde una lógica participativa y territorial. Los resultados se consolidan en un informe validado, que orienta las decisiones comerciales, comunicacionales y estratégicas del modelo.

A partir de esta información, se impulsa la gestión de marca con identidad territorial, mediante la creación de símbolos, mensajes y estrategias que representen el propósito colectivo de la Corporación. Esta marca, validada institucionalmente y comunicada a través de múltiples canales, se convierte en una herramienta clave para conectar emocionalmente con los consumidores y diferenciarse en el mercado.

En paralelo, se ejecuta la evaluación de impacto de alianzas y redes estratégicas, con el objetivo de cuantificar y cualificar los beneficios de la articulación con actores clave. Esta evaluación permite identificar qué relaciones generan valor y cómo pueden fortalecerse para mejorar el posicionamiento. Los resultados se consolidan en documentos técnicos de análisis de redes, útiles para la toma de decisiones institucionales.

Se diseña también un plan de generación de valor compartido con actores del territorio, en el cual se definen acciones conjuntas que beneficien tanto a la organización como a las comunidades. Este plan, aprobado y en funcionamiento, consolida el modelo de corresponsabilidad y legitima el accionar organizacional frente a sus públicos clave.

Otro componente fundamental es la implementación de un sistema de indicadores ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), adaptado al contexto local. Este sistema permite evaluar el desempeño competitivo sostenible, generando reportes que transparentan el accionar institucional y refuerzan la credibilidad de la marca.

El eje también contempla la elaboración de una política de marketing responsable y comunicación ética, que oriente la forma en que la organización se comunica con sus públicos, promoviendo la transparencia, la inclusión y el consumo consciente. Esta política se evidencia en campañas institucionales, materiales gráficos y estrategias de comunicación coherentes con los valores de la organización.

Por último, se ejecuta un programa de fortalecimiento de capacidades comerciales inclusivas, dirigido a actores del territorio, con el objetivo de mejorar su acceso a mercados y su desempeño en entornos competitivos. Este proceso empodera a los actores locales y amplía el impacto positivo del modelo. Una vez alcanzado este eje, la organización se encuentra lista para operar bajo principios de sostenibilidad integral.

Eje 4: Sostenibilidad Integral Solidaria

El cuarto eje estructural, denominado Sostenibilidad Integral Solidaria, representa la consolidación del modelo de gestión sostenible. Este eje integra y articula los avances logrados en los tres ejes anteriores (estrategia, procesos productivos y competitividad) y los transforma en una estructura organizacional sostenida en el tiempo, alineada con los principios de la Economía

Popular y Solidaria. Su enfoque integral asegura que las decisiones, procesos y resultados se mantengan conectados con el territorio, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con una cultura organizacional de mejora continua.

El eje inicia con el proceso de evaluación de factores exógenos y endógenos del contexto, lo cual permite identificar los elementos que pueden potenciar o limitar la sostenibilidad del modelo implementado. Este proceso genera un informe integral actualizado y aprobado, que actúa como un mapa contextual dinámico. Su uso es estratégico para anticipar riesgos, identificar oportunidades de mejora y ajustar el modelo de gestión a la evolución del entorno social, político, económico y ambiental.

A continuación, se desarrolla una sistematización metodológica con enfoque solidario, en la que se formaliza la metodología que guiará la implementación, seguimiento y perfeccionamiento del modelo. Esta sistematización queda plasmada en un documento técnico institucional, que recoge herramientas, enfoques y buenas prácticas adaptadas a la lógica comunitaria y solidaria de Gruppo Salinas. Esta guía metodológica garantiza que la sostenibilidad no sea un concepto abstracto, sino un proceso práctico, repetible y evaluable.

Con base en esta metodología, se diseña e implementa el sistema integral de gestión sostenible, que articula las prácticas logísticas, contables, ambientales y sociales en una sola plataforma operativa. Este sistema es el corazón funcional del eje, ya que integra procesos de los tres ejes anteriores y asegura su coherencia y continuidad. La certificación o validación institucional del sistema se convierte en evidencia tangible del compromiso organizacional con la sostenibilidad en todas sus dimensiones.

Uno de los pasos más significativos es la formulación y adopción de políticas institucionales con enfoque transversal sostenible, que regulan la aplicación del modelo en todas las áreas y niveles de la organización. Estas políticas, publicadas y aprobadas institucionalmente, establecen normas, responsabilidades y criterios que aseguran que la sostenibilidad esté presente en la toma de decisiones, en la gestión operativa y en la cultura organizacional.

Posteriormente, se adapta el sistema contable institucional mediante la implementación de un sistema de gestión contable alineado a la sostenibilidad y los ODS, permitiendo registrar,

medir y reportar las acciones sostenibles de manera rigurosa. Este sistema, una vez auditado, proporciona indicadores económicos, sociales y ambientales que permiten monitorear el impacto real del modelo. Este paso es clave para evidenciar la transparencia, trazabilidad y coherencia entre lo que se planifica, se ejecuta y se comunica.

En este eje también se integra la medición de impacto sostenible y trazabilidad organizacional, que tiene como objetivo evaluar sistemáticamente los resultados generados por el modelo en sus dimensiones clave. Los resultados se documentan en informes institucionales publicados que incluyen datos cuantitativos, análisis cualitativos y narrativas de cambio. Este mecanismo es el punto de partida para la retroalimentación sistémica que permite ajustar, innovar y perfeccionar cada uno de los ejes anteriores en función de los aprendizajes y desafíos emergentes.

Por último, se ejecuta un proceso de gestión del cambio cultural hacia la sostenibilidad, que involucra capacitaciones, campañas internas, mentorías y acciones simbólicas que refuercen la identidad organizacional sostenible. Este cambio cultural es esencial para institucionalizar el modelo, de modo que no dependa únicamente de herramientas o procedimientos, sino que sea asumido como parte del ADN institucional. Su avance se mide mediante un plan aprobado y con seguimiento, que demuestra cómo los valores de sostenibilidad se han integrado en el comportamiento colectivo y las prácticas diarias.

Interacción sistémica y retroalimentación cíclica

Al alcanzar este cuarto eje, el modelo entra en una fase sistémica y cíclica, donde la información, los aprendizajes y las evaluaciones generadas alimentan nuevamente a los tres ejes anteriores. Por ejemplo:

Los resultados del sistema de indicadores ESG y del sistema contable sostenible retroalimentan la estrategia, orientando ajustes en los objetivos institucionales.

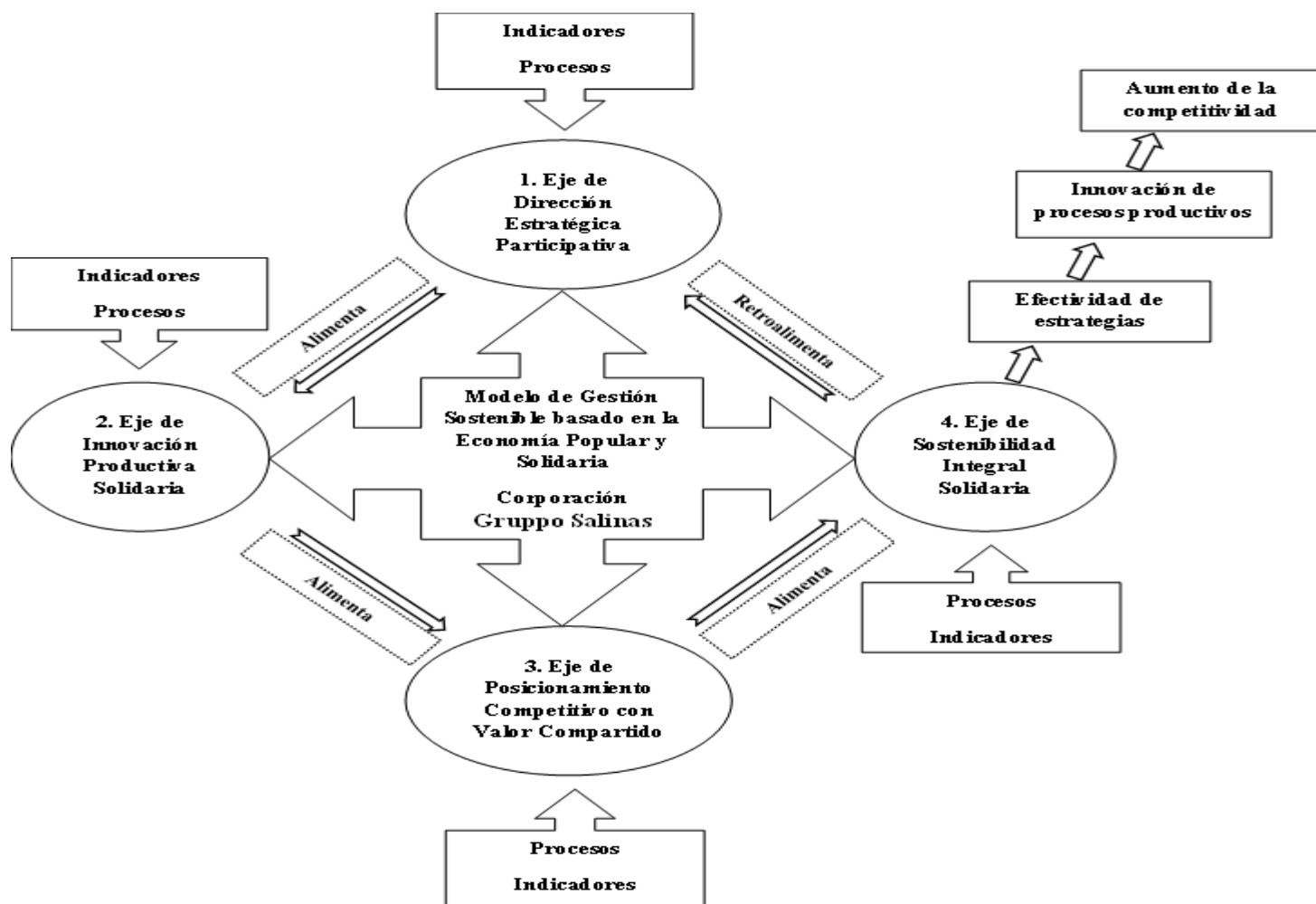
La medición de impactos productivos y el uso de nuevas tecnologías permiten innovar procesos productivos, con base en nuevas oportunidades detectadas.

La evaluación de alianzas, la percepción del mercado y el desempeño de la marca permiten redefinir el posicionamiento competitivo, alineándolo con nuevas tendencias o demandas.

Este ciclo de retroalimentación asegura la mejora continua del modelo, su adaptabilidad en el tiempo y su capacidad para responder a cambios en el entorno. Más aún, garantiza que la sostenibilidad no sea un destino final, sino un proceso permanente de evolución organizacional que integra conocimientos, tecnologías, relaciones y valores en beneficio de la Corporación y del territorio.

Figura 1

Modelo de gestión sostenible para mejorar la efectividad de estrategias, innovación de procesos productivos y aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas



4.3. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.

La propuesta de transformación planteada en esta investigación doctoral se estructura a través de un modelo de gestión sostenible que articula cuatro ejes estratégicos: Dirección Estratégica Participativa, Innovación Productiva Solidaria, Posicionamiento Competitivo con Valor Compartido y Sostenibilidad Integral Solidaria. Cada eje contiene procesos claramente definidos y medibles, con indicadores verificables que permiten la evaluación sistemática del funcionamiento del modelo en su contexto de aplicación, específicamente en la Corporación Gruppo Salinas.

4.3.1. Indicadores y criterios de evaluación

Tabla 34

Indicadores y criterios de evaluación del eje de Dirección Estratégica Participativa

Proceso	Indicador	Evidencia del indicador
Análisis estratégico estructurado	Informe aprobado de análisis estratégico estructurado	Documento validado que recoge los hallazgos del análisis situacional y competitivo de la organización.
Vinculación de estrategia con procesos solidarios	Estrategias vinculadas a procesos solidarios y aprobada por las partes interesadas	Documento institucional o acta de aprobación que refleja el consenso y alineación estratégica con actores solidarios.
Planificación estratégica sostenible e inclusiva	Plan estratégico sostenible e inclusivo aprobado y publicado	Plan formal institucional validado por instancias internas y externas con enfoque inclusivo.
Diseño de sistemas de seguimiento estratégico	Sistema de seguimiento estratégico diseñado e implementado	Existencia y funcionalidad comprobada de un sistema con indicadores clave y reportes periódicos.
Gestión del conocimiento estratégico	Plan de gestión del conocimiento estratégico aprobado y en funcionamiento	Documento operativo que guía la gestión del conocimiento, acompañado de evidencias de su aplicación.
Liderazgo y cultura organizacional participativa	Plan de liderazgo y cultura organizacional participativa aprobado y en funcionamiento	Evidencia documental y operativa que respalda la implementación de una cultura participativa y liderazgo inclusivo.

Eje de Innovación Productiva Solidaria

Este eje orienta los procesos productivos hacia la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad, incorporando la innovación tecnológica, el mejoramiento continuo y la trazabilidad social y ambiental de la cadena de valor. La Economía Popular y Solidaria se integra como elemento

dinamizador de prácticas productivas colectivas, donde el desarrollo de productos con identidad territorial y el fortalecimiento de capacidades técnicas generan valor social y económico para las comunidades.

Tabla 35

Indicadores y criterios de evaluación del eje de Innovación Productiva Solidaria

Proceso	Indicador	Evidencia del indicador
Evaluación de infraestructura y capacidades técnicas	Informe aprobado de evaluación de infraestructura y capacidades técnicas	Documento validado institucionalmente que identifica brechas y fortalezas en los recursos productivos.
Modernización productiva con tecnología apropiada	Plan de modernización productiva aprobado y en funcionamiento	Documento técnico y evidencia operativa que demuestren la implementación de la modernización productiva.
Aplicación de estándares de calidad adaptados al contexto de Buenas prácticas de manufactura (BPM), Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), etc.)	Certificación de cumplimiento de estándares de calidad (BPM, HACCP, etc.	Documento de certificación vigente emitido por organismo competente.
Diseño de estrategias de mejora continua	Plan de mejora continua aprobado y evaluado	Documento institucional aprobado con acciones planificadas y mecanismos de seguimiento implementados.
Construcción de matriz de procesos críticos	Matriz de procesos críticos desarrollada y aprobada	Herramienta validada que presenta visualmente los procesos críticos y sus indicadores asociados.
Medición de impactos del proceso productivo (ambiental, social, económico)	Informe publicado sobre medición de Impactos ambientales, sociales y económicos	Documento público con evidencias cuantitativas y cualitativas del desempeño del sistema productivo.
Formación técnica con identidad local	Programa de capacitación técnica aprobado y evaluado con enfoque en identidad local	Documento aprobado con evidencias de implementación y evaluación participativa.

Eje de Posicionamiento Competitivo con Valor Compartido

Este eje establece un enfoque de competitividad basado en el reconocimiento de los grupos de interés, la construcción de una marca con propósito y el desarrollo de capacidades diferenciadoras sostenibles. La Economía Popular y Solidaria fortalece este eje al brindar legitimidad social, promover relaciones de confianza con los consumidores y posicionar al Salinerito como una marca territorial de alto valor percibido, resultado de prácticas éticas, inclusivas y cooperativas.

Tabla 36

Indicadores y criterios de evaluación del eje de Posicionamiento Competitivo con Valor Compartido

Proceso	Indicador	Evidencia del indicador
Estudios de mercado con enfoque solidario	Informe aprobado sobre estudios de mercado con enfoque solidario	Documento validado que contiene resultados, análisis y recomendaciones basadas en estudios de mercado realizados con enfoque territorial y ético.
Gestión de marca con identidad territorial	Marca con identidad corporativa y territorial desarrollada y lanzada	Evidencia gráfica, institucional y comunicacional del desarrollo y lanzamiento de la marca con enfoque territorial.
Evaluación de impacto de alianzas y redes estratégicas	Informe publicado sobre evaluación de impacto de alianzas y redes estratégicas	Documento técnico aprobado que presenta análisis cualitativo y cuantitativo del valor generado a través de las alianzas.
Generación de valor compartido con actores del territorio	Plan de generación de valor compartido aprobado y en funcionamiento	Documento institucional aprobado que contiene actividades programadas y evidencia de su aplicación efectiva.
Sistema de indicadores ESG	Sistema de indicadores ESG implementado y en funcionamiento	Herramienta operativa con indicadores validados que permite monitorear y reportar el desempeño competitivo sostenible.
Marketing responsable y comunicación ética	Política de marketing responsable y comunicación ética aprobada y en funcionamiento	Documento institucional oficial y evidencias de implementación de campañas o prácticas de comunicación responsables.
Fortalecimiento de capacidades comerciales inclusivas	Programa de fortalecimiento de capacidades comerciales inclusivas implementado y evaluado	Documento de programación aprobado con resultados de evaluación que validan el desarrollo de competencias inclusivas.

Eje de Sostenibilidad Integral Solidaria

Este eje articula una gestión organizacional basada en la integración de prácticas logísticas sostenibles, contabilidad con enfoque socioambiental y principios de economía circular. Su propósito es establecer un sistema de gestión sostenible adaptado a la realidad territorial de Gruppo Salinas, alineado con la trazabilidad, la transparencia contable y la reutilización eficiente de recursos. La Economía Popular y Solidaria se expresa aquí como la base ética y operativa que sostiene el compromiso organizacional con el desarrollo comunitario, la equidad y la resiliencia.

Tabla 37*Indicadores y criterios de evaluación del eje de Sostenibilidad Integral Solidaria*

Proceso	Indicador	Evidencia del indicador
Evaluación de factores exógenos y endógenos del contexto	Informe actualizado y aprobado sobre la evaluación de factores exógenos y endógenos	Evidencia formal y validada que detalla el diagnóstico integral del contexto organizacional, utilizado como insumo para el diseño estratégico.
Sistematización metodológica con enfoque solidario	Documento aprobado para la sistematización metodológica con Enfoque Solidario	Documento técnico validado institucionalmente que estructura los procedimientos, enfoques y herramientas del modelo.
Diseño e implementación del sistema integral de gestión sostenible	Sistema integral de gestión sostenible implementado y certificado	Certificación o constancia oficial de que el sistema ha sido implementado conforme a estándares de sostenibilidad y adaptado al contexto territorial.
Políticas institucionales con enfoque transversal sostenible	Políticas institucionales con enfoque transversal sostenible aprobadas y publicadas	Registro público o institucional de las políticas en vigencia, con aplicación efectiva en áreas clave.
Gestión contable alineada a sostenibilidad y a los ODS	Sistema de gestión contable alineado a sostenibilidad y Objetivos de Desarrollo Sostenible implementado y auditado	Evidencia de implementación y auditoría del sistema contable con reportes que reflejen metas e impactos sostenibles.
Medición de impacto sostenible y trazabilidad organizacional	Informe de medición de impacto sostenible y trazabilidad organizacional actualizado y publicado	Documento institucional que presenta resultados verificables y datos medibles sobre impactos del modelo implementado.
Gestión del cambio cultural hacia la sostenibilidad	Plan de gestión del cambio Cultural hacia la sostenibilidad aprobado y evaluado	Plan institucional validado con seguimiento periódico que compruebe avances en la transformación cultural hacia prácticas sostenibles.

4.3.2. Recursos necesarios para la implementación del modelo

La implementación del modelo requiere una combinación de recursos humanos, técnicos y financieros adaptados a la realidad de la Corporación Grupo Salinas:

Recursos humanos: Equipos técnicos especializados (estrategia, contabilidad, procesos productivos, sostenibilidad), líderes comunitarios, personal operativo capacitado en identidad local, y facilitadores con enfoque participativo.

Recursos técnicos: Sistemas de información para trazabilidad y gestión contable, plataformas de monitoreo ESG, herramientas metodológicas (matrices, manuales, protocolos), infraestructura adecuada para modernización productiva.

Recursos económicos: Financiamiento progresivo para formación, certificaciones, adquisición de tecnología apropiada, desarrollo de marca y procesos de validación externa.

La estimación de estos recursos se basa en los programas y proyectos que ya ejecuta Gruppo Salinas, por lo que su factibilidad es alta con una adecuada planificación territorial.

4.3.3. Valoración de la propuesta según criterios académicos y prácticos

Pertinencia: La propuesta responde directamente a las necesidades evidenciadas en el diagnóstico institucional, especialmente aquellas relacionadas con la falta de planificación estratégica, procesos productivos obsoletos y bajo posicionamiento competitivo, factores que impiden la mejora efectiva de la sostenibilidad organizacional.

Validez: Los procesos y productos propuestos han sido definidos a partir de teorías científicas relevantes, evidencia empírica contextual y resultados concretos del estudio. La coherencia entre diagnóstico, teoría y propuesta garantiza su validez funcional.

Factibilidad: El modelo se adapta a la estructura operativa de Gruppo Salinas, con procesos ya existentes que pueden fortalecerse o redireccionarse. Además, se consideran recursos locales, alianzas estratégicas y capacidades endógenas, lo que asegura su implementación gradual.

Aplicabilidad: La propuesta es replicable dentro de las distintas instituciones que conforman Gruppo Salinas y en otras organizaciones similares de economía popular y solidaria, especialmente en zonas rurales con potencial productivo y asociativo.

Generalización: Aunque se desarrolla para un contexto específico, el modelo es aplicable en otros territorios con características semejantes (organización comunitaria, lógica asociativa, producción con identidad territorial), pudiendo adaptarse según cada realidad.

Novedad y originalidad: La propuesta integra de manera innovadora teorías clásicas y contemporáneas con principios de la Economía Popular y Solidaria, construyendo un modelo propio con enfoque territorial, sistémico y sostenible, que no ha sido previamente aplicado con este nivel de integración.

La implementación del modelo de gestión sostenible propuesto representa una respuesta transformadora a la problemática científica identificada en esta investigación, la cual radica en la necesidad de mejorar la efectividad de las estrategias, la innovación de procesos productivos y el aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas. A partir del diseño e integración de los cuatro ejes estructurales —Dirección Estratégica Participativa, Innovación Productiva Solidaria, Posicionamiento Competitivo con Valor Compartido y Sostenibilidad Integral Solidaria—, se ofrece una ruta clara y operativa que articula teorías científicas con principios de la Economía Popular y Solidaria, procesos contextualizados e indicadores verificables.

Como resultado, el estado del problema cambia sustancialmente: se fortalece la planificación estratégica con enfoque participativo, se modernizan e innovan los procesos productivos con identidad territorial, se posicionan los productos y servicios en base al valor compartido, y se consolida una cultura organizacional sostenible a largo plazo. La Corporación Gruppo Salinas, desde su entorno rural y asociativo, accede así a un instrumento de gestión que le permite proyectar su sostenibilidad económica, social y ecológica en armonía con su misión institucional. Este modelo, concebido desde y para el contexto, no solo soluciona el problema investigado, sino que establece una base metodológica y operativa para futuras réplicas en territorios con estructuras similares.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión sostenible para el mejoramiento de la efectividad de estrategias, la innovación de procesos productivos y el aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas, ubicada en la parroquia rural Salinas, provincia Bolívar – Ecuador. Para cumplir con dicho objetivo, se formularon tres objetivos específicos orientados al análisis teórico, al diagnóstico institucional y a la identificación de factores internos y externos pertinentes para sustentar la propuesta. De manera complementaria, se planteó una hipótesis que sostiene que el diseño de un modelo de gestión sostenible permitirá el mejoramiento integral de la organización en las variables mencionadas. A partir de una metodología fundamentada en el análisis documental y una rigurosa estructura de investigación, se lograron resultados sustantivos en cada etapa del estudio.

En relación con el primer objetivo específico, que consistió en analizar los fundamentos teóricos que refieren a un modelo de gestión sostenible orientado al mejoramiento de las estrategias, los procesos productivos y la competitividad, se alcanzó una sistematización conceptual robusta. La integración de doce teorías, agrupadas por variables, permitió construir un aparato teórico pertinente, validado y coherente con el contexto de la Corporación Gruppo Salinas. Las teorías seleccionadas abarcan dimensiones económicas, sociales y ambientales, planificación estratégica sistémica, economía circular, la competitividad dinámica y el valor de marca, entre otras. Esta base teórica fue esencial para sustentar científicamente la viabilidad del modelo propuesto, demostrando que los principios y procesos de sostenibilidad, innovación y valor compartido pueden articularse en una estructura operativa coherente con los principios de la economía popular y solidaria.

Respecto al segundo objetivo específico, que implicó diagnosticar la situación actual de la Corporación Gruppo Salinas en cuanto a estrategias, procesos productivos y nivel de competitividad, los hallazgos evidenciaron avances relevantes, pero también brechas que justifican el modelo propuesto. Se constató que la sostenibilidad está presente como eje transversal en la cultura organizacional, aunque aún no se encuentra sistematizada mediante indicadores, protocolos ni herramientas de evaluación. Las estrategias se caracterizan por su adaptabilidad y arraigo comunitario, pero carecen de formalización en planes estratégicos

evaluables. Los procesos productivos muestran innovaciones técnicas, inclusión social y estándares de calidad, aunque de manera heterogénea entre unidades. La competitividad se refleja en la identidad de la marca “Salinerito”, pero se requiere fortalecer la gestión del valor de marca, los estudios de mercado y las capacidades de posicionamiento. Este diagnóstico permitió identificar con precisión los vacíos técnicos y las oportunidades de mejora sobre las cuales se estructura el modelo.

En relación con el tercer objetivo específico, que consistió en identificar los factores endógenos y exógenos pertinentes para el diseño del modelo de gestión sostenible, se logró definir un marco contextual y operativo para su construcción. Desde lo teórico, se ratificó la relevancia de integrar teorías que vinculan sostenibilidad, estrategia, procesos y competitividad con criterios aplicables a entornos rurales y solidarios. Los factores exógenos destacados fueron las exigencias del mercado ético, los estándares de calidad, las políticas públicas de sostenibilidad y las tendencias de consumo responsable. Por su parte, los factores endógenos incluyeron la cultura organizacional participativa, la experiencia en economía solidaria, las capacidades técnicas instaladas y las redes comunitarias. Estos elementos fueron sistematizados e integrados en el diseño de un modelo adaptado al territorio y a la realidad institucional, ratificando su pertinencia, viabilidad y replicabilidad.

En cuanto al cumplimiento del objetivo general, se concluye que la investigación logró diseñar un modelo de gestión sostenible que responde integralmente a las necesidades de la Corporación Grupo Salinas. Este modelo articula cuatro ejes estratégicos: Dirección Estratégica Participativa, Innovación Productiva Solidaria, Posicionamiento Competitivo con Valor Compartido y Sostenibilidad Integral Solidaria. Cada eje incorpora procesos, indicadores y relaciones sistémicas que se retroalimentan en un ciclo de mejora continua, sustentado en los fundamentos teóricos y en el diagnóstico institucional. El modelo propuesto constituye una herramienta útil, viable y contextualizada, que permitirá mejorar la efectividad de las estrategias, fomentar la innovación en los procesos productivos y aumentar la competitividad con base en principios de sostenibilidad y economía solidaria. Así mismo, permite validar la hipótesis planteada, al demostrar que el diseño de un modelo de estas características tiene un impacto directo y positivo sobre las tres variables estudiadas, consolidando un aporte teórico y práctico para la gestión organizacional en territorios similares.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos en esta investigación y del proceso reflexivo desarrollado a lo largo de la tesis doctoral, se proponen a continuación una serie de recomendaciones orientadas a distintos actores involucrados directa o indirectamente con la problemática abordada. Estas recomendaciones se formulan desde una perspectiva práctica, académica y metodológica, con el propósito de aportar a la sostenibilidad de los procesos estratégicos, productivos y competitivos en la Corporación Gruppo Salinas y en contextos similares, así como para enriquecer futuras investigaciones sobre el tema.

A la Dirección de la Corporación Gruppo Salinas: Se recomienda formalizar e implementar el Modelo de Gestión Sostenible propuesto, asegurando la institucionalización de cada uno de los cuatro ejes estructurales y sus respectivos procesos e indicadores. Esto implica desarrollar políticas internas, manuales de gestión y tableros de evaluación que permitan medir de forma sistemática el impacto de las acciones sostenibles, estratégicas, productivas y competitivas. Esta implementación deberá acompañarse de procesos de capacitación técnica y sensibilización a los equipos de trabajo, para garantizar su apropiación y sostenibilidad en el tiempo.

A organismos públicos y entes de cooperación internacional: Esta tesis pone en evidencia el potencial de las organizaciones comunitarias como agentes de desarrollo sostenible. Se recomienda considerar a la Corporación Gruppo Salinas como caso emblemático para el diseño de políticas públicas de economía social y solidaria. En este sentido, se sugiere el apoyo a procesos de fortalecimiento institucional, certificaciones de sostenibilidad, posicionamiento de marca con valor ético y transferencia de conocimientos a redes comunitarias de producción.

A los actores del sistema económico solidario nacional e internacional: Se recomienda analizar el modelo propuesto como una guía adaptable a otras experiencias territoriales que comparten principios cooperativos, producción agroecológica y comercialización justa. Su enfoque sistémico, los ejes estratégicos definidos y su coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) permiten considerarlo como un modelo transferible y replicable, adaptable a diversos entornos rurales y comunitarios en la región.

Se recomienda emplear y perfeccionar la metodología utilizada en esta tesis doctoral, basada en la operacionalización de variables, el análisis documental y la articulación de fundamentos teóricos con diagnósticos institucionales. Esta aproximación metodológica ha demostrado ser eficaz para identificar factores endógenos y exógenos, estructurar ejes estratégicos y definir indicadores aplicables a modelos de gestión sostenible. También, se sugiere complementar esta metodología con estudios de caso comparativos, análisis longitudinales y técnicas participativas que involucren a los actores clave desde el diseño hasta la evaluación del modelo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta-Véliz, M. M., & Jiménez-Cercado, M. E. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(5), 115-131.
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/218/362>
- Aguilera, F. J. G., & Golovina, N. S. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica de FAREM-Esteli: Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 115-135.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8845400>
- Alcívar, Y. A. A., Domínguez, L. F. B., Arellano, M. J. C., & Rúaless, I. A. S. (2022). Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa. *Dominio de las Ciencias*, 8(3), 867-880. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2843/6588>
- Alcon, A. (2022). Crecimiento, desarrollo sostenible e internacionalización de las Pymes latinoamericanas a través de la I+D+i. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/140524>
- Alvarado, M. G., & Baca, L. C. Q. (2022). Innovación empresarial: Una revisión de literatura. *Excelencia Administrativa Online*, 1(3), 66-86.
<https://revistascientificas.uach.mx/index.php/excelencia-administrativa/article/view/1131/1643>
- Alvarez-Indacochea, A. A., Pibaque-Pionce, M. S., & Moran-Chilan, J. H. (2022). Los procesos del control en la gestión de riesgo empresarial. *Polo del conocimiento*, 7(2), 707-719.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3611/8>
- Arias González, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación [PDF]. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/352157132_DISENO_Y_METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION

- Arroyo, A., Amezcua, M., & Orkaizagirre, A. (2023). Diez claves para la elaboración de un Estudio de Caso cualitativo. *Index de Enfermería*, e14663.
- Arroyo, G. V., Sánchez, E. P. M., & Quiñonez, J. C. (2020). Innovación, emprendimiento e investigación científica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(3), 163-174.
<https://www.redalyc.org/journal/280/28063519006/28063519006.pdf>
- Barragán, L. A. Á., & Sierra, M. E. M. (2021). Metodologías de diseño para la innovación y su relación con la competitividad empresarial. *Panorama Económico*, 29(1), 73-83.
<https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/>
- Barrera-Guerra Jr, J. L. (2020). Control Interno, su vínculo con la Eficiencia Operativa y la Rentabilidad. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 734-741.
<https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/626/494>
- Barreras, I. Z. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista electrónica sobre cuerpos académicos y grupos de investigación*, 9(17).
<https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253/488>
- Barreras, I. Z., Uriarte, J. J. F., & Flores, G. S. (2021). La gestión de la calidad como parte de la innovación organizacional: El bajo conocimiento por las empresas. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 8(15).
<https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/230/450>
- Barroso, M. B. (2021). La comunicación en organizaciones sostenibles como objeto de estudio: estado del arte y principales antecedentes. *Interacciones*, 1(1), 164-213.
<https://p3.usal.edu.ar/index.php/interacciones/article/view/5534/7511>
- Beltramin, D. N. S. (2020). La gestión del capital intelectual y su efecto en la innovación y en el rendimiento de las MIPYMES: un estudio empírico [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena]. Repositorio UPCT.
<https://repositorio.upct.es/server/api/core/bitstreams/1873e677-4818-4883-a2ac-b97b1784ef51/content>

- Blanco Reyna, A. (2023). Gestión del conocimiento y agilidad corporativa; sistemas disciplinarios para el manejo de entornos volátiles. *Trascender, contabilidad y gestión*, 8(23), 116-136. <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v8n23/2448-6388-tcg-8-23-116.pdf>
- Bom-Camargo, Y. (2021). Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 130-146. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927655>
- Bravo, J. C. M., Piedrahita, C. J. B., & Bravo, M. A. M. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista Eruditus*, 4(1), 59-74. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/718/785>
- Cánovas Riverón, G., Loredó Carballo, N. A., & Palacios Hidalgo, Á. L. (2024). Relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales y la perspectiva competitividad sostenible. *Retos de la Dirección*, 18(1), e24103. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v18n1/2306-9155-rdir-18-01-e24103.pdf>
- Cardona-Arbeláez, D. A., Mejía-Reatiga, C., & Hernández-Cobos, J. S. (2020). La ética en los negocios: una perspectiva desde los stakeholders. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 151-163. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6726>
- Cardona-Arbeláez, D. A., Mejía-Reatiga, C., & Hernández-Cobos, J. S. (2020). La ética en los negocios: una perspectiva desde los stakeholders. *Saber, ciencia y libertad*, 15(2), 151-163. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6726>
- Carrillo González, G., & Pomar Fernández, S. (2021). La economía circular en los nuevos modelos de negocio. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 9(23), 1-16. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2021.23.79933>
- Carrillo, M. M., Jaramillo, B. P., & Ramos, V. R. (2022). Relación entre innovación y competitividad de los emprendimientos del sector no financiero de la economía popular y solidaria. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, (11), 89-117. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/3076/2758>

- Castillo, V. M. A., Morejón, B. A. V., Illescas, M. G., & Fuentes, L. P. C. (2020). Tipos de innovación como estrategias de adaptación al dinamismo de los mercados. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 1-21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878882>
- Castro-Quelal, L. R., Herrera-Tapia, E. H., & Castro-Quelal, D. A. (2024). Modelos de Negocios Circulares: Hacia una Economía Sostenible en el Sector Emprendedor. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(1), 122-148. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n1/84>
- Centro de Investigaciones en Gestión Pública. (2022). Investigación en gestión pública: Conceptos básicos (1ra ed.). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://economia.unmsm.edu.pe/doc_trab/dt2022/dt22-1.html
- Chilán, J. H. M., Pionce, M. S. P., Loor, J. F. P., & Reyes, J. E. P. (2021). Los recursos naturales y su incidencia en la responsabilidad social. *Dominio de las Ciencias*, 7(5), 1243-1261. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383867>
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2015). Ley 0. Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic.-2010. Recuperado de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversiones-Copci.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2010). Recuperado de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Corporación Gruppo Salinas. (03 de noviembre de 2024). Salinerito. Obtenido de Salinerito: <https://salinerito.com/gruppo-salinas/>
- Corporación Gruppo Salinas. (2020). Anuario Salinerito 2020. <https://salinerito.com/wp-content/uploads/2022/03/anuario-salinerito-2020.pdf>

- Corporación Gruppo Salinas. (2022). Anuario Salinas 2022 (L. Salazar, Presidente). Salinas, Ecuador.
https://salinerito.com/wp-content/uploads/2023/11/Anuario_Salinas_2022-2.pdf
- Corporación Gruppo Salinas. (2023). Anuario Salinerito 2023.
<https://salinerito.com/wp-content/uploads/2024/07/anuario-salinerito-2023.pdf>
- Corporación Gruppo Salinas. (2024). Anuario corporativo 2024 [Archivo PDF].
<https://salinerito.com/wp-content/uploads/2025/06/Anuario-Grupo-Salinas-19-jun.pdf>
- Crespo, D. C., & Sabadie, J. A. (2020). Desarrollo sostenible y competitividad: La visión de la Unión Europea. ICE, Revista de Economía, (912).
<https://revistasice.com/index.php/ICE/article/view/6962/6981>
- Cueva, E. G. M., & Chaluisa, S. F. C. (2021). La gestión empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica. Tesla Revista Científica, 1(2), 28-44.
<https://tesla.puertomaderoeditorial.com.ar/index.php/tesla/article/view/3/11>
- da Costa Pimenta, C. C. (2022). La responsabilidad social corporativa y su papel para la competitividad de las empresas latinoamericanas. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, 28(1), 239-256.
<https://revistas.unne.edu.ar/index.php/rfce/article/view/5951>
- Daza Suárez, S. K. (2021). Estrategias para el pensamiento crítico, según el enfoque metacognitivo de John Flavell, en estudiantes universitarios. Journal of Science and Research, 6(3), 407-426. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5660330>
- De la Rosa Leal, M. E. (2022). La gestión contable sostenible en la nueva normalidad. Trascender, contabilidad y gestión, 7(20), 163-188.
<https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.169>
- Del Pino, C. A. (2021). La responsabilidad social corporativa: concepto, ámbito de aplicación, grupos de interés y objetivos. Anuario jurídico y económico escurialense, (54), 173-198. <https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/462/370>

- Díaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36.
<http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/podium/n39/2588-0969-podium-39-19.pdf>
- Díaz, F., & Sosa, V. (2023). La teoría de la innovación: de la destrucción creativa a la innovación sostenible y sustentable. *Análisis Económico*, 40(104), 153–174.
- Erro Garcés, A., Bueno Campos, E., & Arellano Salafranca, I. (2024). Aportaciones básicas de Peter Drucker en la fundamentación histórica del Management como disciplina científica. *De Computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 22(1), 154–171. <https://doi.org/10.26784/issn.1886-1881.22.1.12200>
- Escardino, A. (2021). El consorcio contractual de I+D+i. Un instrumento de cooperación científica, tecnológica e industrial. Recuperado de <https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/8b04061f-e6a6-4bce-a0fe-414a068a582a/content>
- Escobedo, E. S., Grately, J. P., Barrientos, R. E., & Dueñas, A. G. D. (2024). Sostenibilidad en la Logística y Operaciones. *Business Innova Sciences*, 5(3), 35-59.
<https://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/187/177>
- Fernández-Henarejos, A. D. C. T. (2024). La dimensión social y la Educación en los planes de sostenibilidad de la empresa: estudio de un caso único. *Brazilian Journal of Business*, 6(1), 229-240. <https://doi.org/10.34140/bjbv6n1-018>
- Fuente: Calle García, A. J., Almeida Salazar, N. B., Intriago Intriago, K. M., Espinoza Laines, J. L., Macías Alcívar, J. A., & Pinargote Parraga, G. L. (2025). Gestión estratégica: enfoques teóricos y aplicaciones prácticas. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 69–79.
<https://doi.org/10.18041/Gerencia-Libre.2024Vol10.12155>
- Fundación de Organizaciones de Salinas (FUNORSAL). (2021). Anuario Grupo Salinas 2021.
<https://salinerito.com/wp-content/uploads/2022/07/anuario-gruppo-salinas-2021.pdf>

- Gallego-Giraldo, C., & Naranjo-Herrera, C. G. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Entramado*, 16(2), 70-89.
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v16n2/2539-0279-entra-16-02-70.pdf>
- García-Samper, M., Manotas, E. N., Ramírez, J., & Hernández-Burgos, R. (2022). Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa. *Información tecnológica*, 33(2), 99-106.
<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v33n2/0718-0764-infotec-33-02-99.pdf>
- Ghiglione, F. A. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas*, (18), 87-93.
<https://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n18/2314-3738-cadmin-18-87.pdf>
- Giraldo-Patiño, C. L., Londoño-Cardozo, J., Micolta-Rivas, D. C., & O’neill-Marmolejo, E. (2021). Marketing sostenible y responsabilidad social organizacional: un camino hacia el desarrollo sostenible. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 9(1), 71-81. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/2363/2279>
- Gómez, V. C. B., Bedoya, K. D., Cagua, M. A. G., & Salcán, M. E. J. (2024). Gestión del conocimiento y mejoramiento académico y empresarial. Una revisión teórica. *Multiverso Journal*, 4(7), 67-76.
<https://multiversojournal.org/index.php/multiverso/article/view/65/203>
- Gómez-Bayona, L., Orozco-Toro, J. A., Londoño, E. Z. R., & Bernal, O. V. (2022). Análisis y desarrollo de la reputación corporativa en las organizaciones modernas. Un acercamiento al estado del arte. *Ingeniería Industrial*, (42), 183-200.
https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/5864
- Gómez-Carrasco, A. (2020). La filantropía corporativa en la estrategia empresarial y en la orientación hacia los stakeholders [Tesis doctoral, Universidad de Granada].
<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/62377/74464.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

- Haro Sarango, A. F., Chisag Pallmay, E. R., Ruiz Sarzosa, J. P., & Caicedo Pozo, J. E. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 956–966.
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill Education. Recuperado de
<https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw - Hill.
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>
- Ibarra-Peña, K. A., Morán-Murillo, P. N., & Rodríguez-Sares, E. A. (2024). Inteligencia artificial y Big Data en la optimización de cadenas de suministro internacionales: hacia una logística predictiva y sostenible. *Revista UGC*, 2(3), 61-71.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10056266>
- Infante Briceño, L. C. (2024). Gerencia sostenible en la era de la industria 5.0: Estrategias y desafíos para un futuro responsable. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 22(1), 98-115.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9754497>
- Juárez, A. M. P. (2022). Emprendimientos e innovación, una oportunidad hacia la competitividad de las Mipymes. *Revista Multi-Ensayos*, 8(15), 62-71.
<https://revistas.unan.edu.ni/index.php/Multiensayo/article/view/1343/2141>
- Jurado Cajamarca, M. A., Mena Palacios, V. A., & Torres Cortes, C. M. (2020). Responsabilidad Social Empresarial: Estrategia productiva y competitiva para un futuro

Sostenible.

<https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/a6ac014b-c30c-44bc-b605-60d770fef1ea/content>

Kauil, E. M., & Morales, A. (2020). Factores internos y externos que influyen en la competitividad empresarial. En J. C. Neri Guzmán, M. E. Becerra Bizarrón, & B. M. Domínguez Valdez (Eds.), *Gestión empresarial y aprendizaje organizacional. Herramientas para el desarrollo de habilidades gerenciales en un contexto de competitividad regional* (pp. 109-124). ResearchGate.
https://www.researchgate.net/profile/Juan-Neri-Guzman/publication/344068354_Gestion_empresarial_y_aprendizaje_organizacional_Herramientas_para_el_desarrollo_de_habilidades_gerenciales_en_un_contexto_de_competitividad_regional/links/5f50792292851c250b8bd3b3/Gestion-empresarial-y-aprendizaje-organizacional-Herramientas-para-el-desarrollo-de-h

Lara Martínez, O. R. (2024). La cadena de valor en las empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 1702-1715.
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2736>

Leal-Pupo, A., Bolaño-Rodríguez, Y., Espinosa-Carro, N., Correa-Sánchez, D., & Piñero-Rodríguez, N. A. (2022). Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete Capacidades de Dirección y Gestión Empresarial. *Ingeniería Industrial*, 43(1), 119-138.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v43n1/1815-5936-rii-43-01-119.pdf>

Ley de la Economía Popular y Solidaria. (2012). Ley de la economía popular y solidaria.
https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf

Londoño Rúa, J. E. (2021). Una contribución a la comprensión de la estrategia de innovación con énfasis en procesos de innovación exaptativa [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/82539/713184912021.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- López Falcón, A. L., & Ramos Serpa, G. (2021). Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: significación para la investigación educativa. *Revista Conrado*, 17(S3), 22-31. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2133>
- López, D. C., Preciado, J. M., Robles, J. M., & Terán, K. (2023). La calidad como conducta estratégica para la competitividad de las organizaciones: Una revisión bibliográfica. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 17(34), 23-35. <https://doi.org/10.1909/8367-2023.00200023>
<https://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/coleccionmaestros/article/view/>
- López, J. A. S. (2021). Planificación estratégica, algunas reflexiones teóricas. *Folletos gerenciales*, 25(1), 62-72.
https://www.researchgate.net/profile/Jose-Sanchez-Lopez-7/publication/355955131_Planificacion_estrategica_algunas_reflexiones_teoricas_Strategic_planning_some_theoretical_reflections_Folletos_Gerenciales_Volumen_XXV_No_1_Enero-Marzo_2021_Paginas_62-72_RNPS_2087_ISSN_1817-1788/links/6185fff761f0987720633280/Planificacion-estrategica-algunas-reflexiones-teoricas-Strategic-planning-some-theoretical-reflections-Folletos-Gerenciales-Volumen-XXV-No-1-Enero-
- Lotero, L. F. P., Velásquez, D. M. V., & Mosquera, G. A. Q. (2024). Identificación de variables financieras, tributarias y contables que determinan la sostenibilidad empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del departamento del Meta. *CITAS*, 10(1), 73-86. <https://doi.org/10.15332/2422409X.9669>
- Marcelino Aranda, M., Martínez Cuevas, M. C., & Camacho Vera, A. D. (2024). Análisis documental, un proceso de apropiación del conocimiento. *Revista Digital Universitaria*, 25(6). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10085502>
- Martínez, S. L. (2020). La responsabilidad social corporativa y la inversión socialmente responsable: Claves para el desarrollo global sostenible. En V Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica (pp. 579-587). Recuperado de <https://www.eumed.net/actas/20/desarrollo-empresarial/40-la-responsabilidad-social-corporativa-y-la-inversion-socialmente-responsable.pdf>

- Martínez, S. S., Valdés, L. F. V., & Mora, O. Y. C. (2022). Competitividad empresarial de las organizaciones desde las externalidades ambientales. Análisis teórico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 47-60.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890664>
- Martínez-Corona, J. I., Palacios-Almón, G. E., & Oliva-Garza, D. B. (2022). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, 17(1), 68-87.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8851658>
- Más, R. J. L., Quintero, C. E. A., & Pastó, O. R. L. (2020). Análisis de modelos de Branding Corporativo. *Eca Sinergia*, 11(3), 84-100.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8226606>
- Mejía Soto, E., Vilchez Olivares, P., y Orellano, J. C. (2022). Reflexiones y desafíos de investigación contable: hacia la consolidación de la teoría general contable. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 360-374.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.24>
- Melendez, J. R., Delgado, J. L., Chero, V., & Rodríguez, J. F. (2021). Economía Circular: Una Revisión desde los Modelos de Negocios y la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 560-573.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890603>
- Mendieta-Bejana, V. A., & Mendoza-Saltos, M. F. (2024). Gestión de crisis y resiliencia empresarial: estrategias para afrontar entornos de incertidumbre. *MQRInvestigar*, 8(3), 979-1000. <https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/1511/500>
- Miranda Pegueros, M., López Castro, E. M., & Vega Zarate, C. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(19), 150-164. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136>
- Montalvo-Arroyave, L. F., Viana-Ruiz, L. R., & Arango-Lopera, C. A. (2022). Modelos de creación y gestión de marca. Revisión sistemática de literatura y descripción de sus

fundamentos metodológicos. *INNOVA Research Journal*, 7(2), 163-193.

<https://doi.org/10.33890/innova.v7.n2.2022.2068>

Morales, A. J. M., Londoño, M. L. G., & Ramírez, R. A. V. (2022). La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 24(41), 132-155. <https://doi.org/10.15332/22484914.7731>

Nava-Aguirre, K. M., Sandoval, R. R., Guerra, F. V., & Cantú, A. C. Z. (2023). Análisis de estrategias sostenibles en empresas multinacionales en México: Desarrollo hacia una Cadena de Suministro Circular. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 8, 1-33.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/27171/25415>

Navarro, V. G., & Revilla, G. G. (2020). La incorporación de los objetivos de desarrollo sostenible como factor de competitividad empresarial. *ICE, Revista de Economía*, (912). <https://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/6963/6980>

Ochoa-Pachas, J., & Yunkor-Romero, Y. (2020). El estudio descriptivo en la investigación científica. *AJP: Revista de Investigación*, 4(4), 1-19.

<http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/224>

ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

<https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2019/06/ONU-Agenda-2030.pdf>

Orellana, C. P. O., Orellana, E. F. O., & Olivo, M. A. O. (2020). Modelo de gestión para procesos administrativos en empresas de economía popular y solidaria. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 4(2), 343-351.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7888288>

Orta, D. (2023). Responsabilidad social empresarial como estrategia de negocios sostenible y responsable. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 29(2), 181-208.

http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_ac/article/view/27533/144814493304

- Ortiz, O. L. O. (2024). Innovación social: Un enfoque integral para el desarrollo sostenible. *Revista Internacional de Desarrollo Humano y Sostenibilidad*, 1(1), 21-38.
<https://editic.net/journals/index.php/ridhs/article/view/201/174>
- Peñafiel Nivelá, G. A., Auria Burgos, B. A., Pontón Solís, Y. E., & Triana Palma, M. L. (2023). Investigación acción. *Colloquium*. Recuperado de
<https://colloquiumbiblioteca.com/index.php/web/article/view/144>
- Pinzón, F. J. B. (2023). Teoría de planeación estratégica y teoría estratégica emergente: Una revisión literaria (Doctoral dissertation, Universidad Militar Nueva Granada).
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/8a255f69-ccc1-4f17-84a6-3bbd6bfe072a/content>
- Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Educación. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación [Guía de investigación]. Repositorio PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/b5d6a4d5-9f3f-4e26-89da-1531725f3931>
- Proaño Grijalva, M. A. (2022). Antecedentes, evolución y desempeño del design thinking como metodología de innovación: un análisis en empresas ecuatorianas [Tesis doctoral, Universidad de Valencia].
<https://webges.uv.es/public/uvEntreuWeb/tesis/tesis-1962569-N9F2DE9QTJJ6V058.pdf>
- Quintana, P. D. C. J. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283.
<https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/621965988007.pdf>
- Quiroz-Albán, G. M., Aranda, M. F., & Briones, A. S. (2021). Asociatividad un paradigma que fortalece el desarrollo sostenible de la sociedad. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(8), 220-241.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042605>

- Ramirez-Torres, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1), 1.
<https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>
- Ramos-Galarza, C. (2020). Editorial: Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-5. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Ramos-Rivadeneira, D. X., & Jiménez-Toledo, J. A. (2024). La innovación desde las tecnologías emergentes para la competitividad empresarial. *Gestión y Desarrollo Libre*, 9(17), 1-14. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.17.2024.11052>
- Reyes-Ramírez, L. A., Leyva-del Toro, C., Pérez-Campdesuñer, R., & Sánchez-Rodríguez, A. (2022). Variables de la responsabilidad social corporativa. Un modelo de ecuaciones estructurales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 286-305.
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182022000200286
- Rincón Roldán, F. J., & López Cabrales, A. (2020). Valores organizacionales, gestión de recursos humanos y sostenibilidad en empresas de economía social [Tesis doctoral, Universidad Pablo de Olavide]. Teseo.
<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=%2BRibhVJK%2Ba0%3D>
- Rodríguez Bravo, A. G. (2021). Estudio de modelos de gestión en instituciones para el crecimiento empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 443-466.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8231854>
- Romero-Perdomo, F., Carvajalino-Umaña, J. D., Ardila, N., & González-Curbelo, M. Á. (2022). Contribución de la economía circular a los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030. En *Ciencia Transdisciplinar en la Nueva Era* (p. 463). Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Felipe-Romero-Perdomo/publication/366158161_Contribucion_de_la_Economia_Circular_a_los_Objetivos_de Desarrallo_Sostenible_d

- Sarmiento-Martínez, R. G. (2022). Análisis cualitativo de las prácticas de responsabilidad social empresarial en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 17-33.
<https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/25/55>
- Sisa, F. G. P. (2020). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador. *Revista Eruditus*, 1(2), 39-52.
<https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/308/162>
- Sostenible, A. E. (2021). Arquitectura empresarial sostenible: Un enfoque integral en los negocios. *Cuadernos de Administración*, 18, 75-90.
<https://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n18/2314-3738-cadmin-18-75.pdf>
- Suárez Eiroa, B. (2021). Integración de la economía circular en el marco del desarrollo sostenible: Marco teórico e implementación práctica [Tesis doctoral, Universidad de Vigo].
https://www.investigobiblioteca.uvigo.es/xmlui/bitstream/handle/11093/2414/SuarezEiroa_Brais_TD_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tibacuy, C. A. D., Cáceres, A. H., Baquero, J. E. G., & Monsalve, D. B. (2022). Desde la sostenibilidad hasta el desarrollo sustentable: Una radiografía de la evolución del concepto. *Latam: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 101. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9585503>
- Triana Velázquez, Y., García González, M., Díaz Pérez, M., & Ferragut Reinoso, E. (2021). Sistemas de Ciencia, Tecnología e Innovación: integración de actores para el desarrollo. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2).
<http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v9n2/2308-0132-reds-9-02-e17.pdf>
- Trujillo, L. L., Trujillo, P. L., & Trujillo, F. L. (2020). Modelo de Gestión del Conocimiento para la Innovación. *Administración y Organizaciones*, 23(45), 69-83.
<https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/415/360>
- Uribe Rodríguez, D. F. (2021). La gestión de los grupos de interés como factor clave en el éxito del proyecto: una relación simbiótica para la mejora de la estrategia organizacional

[Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid].

https://oa.upm.es/68495/1/DIEGO_FELIPE_URIBE_RODRIGUEZ.pdf

Vargas Vanegas, C., Ocampo Cárdenas, H., & Parra Rincón, D. M. (2024). Economía Sostenible: Análisis de la Cadena de valor en PYMES. Dosquebradas-Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1010-1024.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.1>

Vásquez-Giler, M., Zambrano-Vera, T., & Muñoz-Menéndez, M. B. (2020). Responsabilidad social corporativa: Estrategia empresarial para el desarrollo sostenible: Artículo de revisión. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 4(6), 1-7.

<https://www.editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/1/1>

Vicencio, C. H. (2024). Gestión sostenible y los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) en las Organizaciones 4.0. *REICIT: Revista especializada de ingeniería y ciencias de la tierra*, 3(2), 198-210. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/REICIT/article/view/4689/3816>

Villamizar Acevedo, G. (2024). Kurt Lewin: teoría de campo, investigación acción y educación. *Ciencia y Educación*, 8(1), 79–86.

<https://doi.org/10.22206/cyed.2024.v8i1.2945>

Virgüez, J. F., Castro-Silva, H. F., Chaparro-Pérez, C. J., & Angarita-López, J. J. (2020). Innovación Estratégica: Una Revisión Sistemática de Literatura. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(2), 128-132.

<https://doi.org/10.15649/2346030X.790>

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2024). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Revista Científica Ciencia Latina*, 40, 1-40.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de análisis documental 1

Guía de análisis documental 1

Tema	Modelo de gestión sostenible para mejorar la efectividad de estrategias, innovación de procesos productivos y aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas, ubicada en la parroquia rural Salinas de la provincia Bolívar – Ecuador, durante el período 2024 – 2025.						
Pregunta de investigación	¿Cómo mejorar la efectividad de las estrategias, innovación de procesos productivos y aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas ubicada en la parroquia rural Salinas de la provincia Bolívar – Ecuador, durante el período 2024 – 2025?.						
Objetivo general	Diseñar un modelo de gestión sostenible para el mejoramiento de la efectividad de estrategias, la innovación de procesos productivos y el aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas.						
Objetivos específicos	1) Analizar los fundamentos teóricos que refieren a un modelo de gestión sostenible orientado al mejoramiento de las estrategias, la innovación de los procesos productivos y aumento de la competitividad.						
	2) Diagnosticar la situación actual sobre las estrategias que se aplican, la caracterización de los procesos productivos y el nivel de competitividad que se presenta en la Corporación Gruppo Salinas.						
	3) Identificar los factores endógenos y exógenos pertinentes para el diseño del modelo de gestión sostenible para la Corporación Gruppo Salinas.						
	4) Validar la estructura y los componentes del modelo de gestión sostenible que se enfoca en el mejoramiento de las estrategias, la innovación de los procesos productivos y aumento de la competitividad.						
Hipótesis	El diseño de un modelo de gestión sostenible permitirá el mejoramiento en la efectividad de estrategias, la innovación en los procesos productivos y aumento de la competitividad en la Corporación Gruppo Salinas.						
Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicador	Fuente documental	Evidencia encontrada	Interpretación	Observaciones
Variable independiente: Modelo de gestión sostenible							
Primera variable dependiente: Estrategia							
Segunda variable dependiente: Proceso productivo							
Tercera variable dependiente: Competitividad							

Anexo 2. Guía de análisis documental 2

Guía de análisis documental 2

Variable	Teoría identificada	Ubicación en el Marco Teórico	Autor	Relación con la tesis doctoral	Fundamentos que aportan al Modelo de gestión sostenible
Modelo de gestión sostenible					
Estrategia					
Proceso productivo					
Competitividad					

Anexo 3. Insumo para la propuesta

Variable	Teorías	Eje estructural (variable + teorías) que integra a la Economía Popular y Solidaria	Procesos identificados y ordenados	Explicación del proceso	Indicador	Explicación del indicador
Modelo de gestión sostenible						
Estrategia						
Proceso productivo						
Competitividad						