



**Facultad de Posgrados**

**La Sostenibilidad y su Impacto en la Calidad Ambiental de la Empresa  
Incubandina S.A.**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el Título de Magíster en Dirección de Empresas, mención gestión  
de Empresas de Servicios**

**PROFESOR GUÍA**

Ing. Roberto Carlos Herrera A. MSc.

**AUTOR**

Damián Alejandro Carrera Ordoñez

Gelena Faysully Derazo Sánchez

**Año**

2023



FACULTAD DE POSGRADOS

La Sostenibilidad y su Impacto en la Calidad Ambiental de la Empresa  
Incubandina S.A.

Damián Alejandro Carrera Ordoñez

Gelena Faysully Derazo Sánchez

Año

2023

## Resumen

El presente trabajo de titulación es analizar la sostenibilidad y su impacto en la calidad ambiental de la Empresa Incubandina S.A para lo cual el desarrollo de esta investigación contribuirá a la maximización de sus beneficios, lo que será un gran desafío para convertirse en una empresa socialmente responsable y satisfacer las necesidades de la sociedad y así iniciar un camino hacia el desarrollo sostenible con sus impactos económicos, sociales y ambientales para mitigar las quejas y reclamos de la comunidad por los problemas ambientales que están surgiendo debido a las implementaciones de los galpones automáticos en las granjas y a la ampliación de nuevos sistemas en las plantas de incubación.

De acuerdo a las publicaciones e investigaciones realizadas por las empresas ecuatorianas sobre la sostenibilidad mencionan que es un tema en auge, que se encuentra en transición y han requerido innovar sus procesos y crear buenas prácticas medioambientales para que las organizaciones sean cada vez más conscientes en el uso de los productos y/o materiales para mitigar el impacto ambiental. Sin embargo, esto involucrará a la reducción de los desechos contaminantes, lo que permitirá una eficiencia en la productividad y una maximización en las ganancias.

La empresa Incubandina S.A., constantemente se encuentra implementando tecnología con sistemas de HVAC avanzados y soluciones de automatización en las plantas de incubación y en los sistemas de galpones en las granjas avícolas, esto genera un gran crecimiento en la producción de huevos y en la venta de pollitas, lo que también hay una probabilidad alta de contaminación ambiental y quejas que debe contrarrestar para proteger y mejorar las condiciones de vida de la comunidad y la salud de los colaboradores.

***Palabras claves:*** Calidad, estrategias, gestión, servicios, sostenibilidad.

## **Abstract**

The present degree work is to analyze the sustainability and environmental quality of the Incubandina S.A. Company for which the development of this research will contribute to the maximization of its benefits, which will be a great challenge to become a socially responsible company and meet the needs of society and thus start a path towards sustainable development with its economic, social and environmental impacts to mitigate the complaints and claims of the community for the environmental problems that are arising due to the implementations of automatic sheds in farms and the expansion of new systems in hatcheries.

According to publications and research conducted by Ecuadorian companies on sustainability, they mention that it is a booming topic, which is in transition and has required innovating their processes and creating good environmental practices so that organizations are increasingly aware of the use of products and/or materials to mitigate environmental impact. However, this will involve the reduction of polluting waste, which will allow for efficiency in productivity and maximization of profits.

Incubandina S.A. is constantly implementing technology with advanced HVAC systems and automation solutions in hatcheries and poultry house systems in poultry farms, this generates a large growth in egg production and chick sales, which also has a high probability of environmental pollution and complaints that must be counteracted to protect and improve the living conditions of the community and the health of employees.

***Keywords:*** Quality, strategies, management, services, sustainability.

## Índice de Contenidos

Contenidos	Página N.
Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Contenidos.....	v
Índice De Tablas .....	x
Índice de Anexos.....	xi
Declaración del Profesor Guía .....	xii
Declaración del Profesor Corrector .....	xiii
Declaración de Autoría del Estudiante .....	xiv
Dedicatoria.....	xv
Agradecimiento.....	xvi
Introducción .....	17
La Sostenibilidad y su Impacto en la Calidad Ambiental de la Empresa Incubandina S.A. ....	19
Objetivos .....	19
General .....	19
Específicos .....	19
Justificación .....	20
Antecedentes .....	22
Identificación de la Problemática.....	24
Metodología, Técnicas e Instrumentos .....	31
Tipo de Investigación .....	31
Investigación Cualitativa .....	31
Investigación Cuantitativa .....	32
Técnicas.....	33
Técnicas de Investigación Documental .....	33
Técnicas para la Obtención de Información en Campo.....	33
Técnicas de Procesamiento de Información .....	33
Instrumentos .....	34
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	34
Las 7 P's del Marketing.....	35

Análisis FODA .....	35
Observación .....	35
Cuestionario.....	36
Planteamiento Hipotético .....	36
Operacionalización de las Variables .....	37
Alcance de la Investigación .....	38
Capítulo I .....	39
Marco Teórico.....	39
1.1    Antecedentes y Generalidades .....	39
1.2    Empresas .....	39
1.2.1    Clasificación de las Empresas.....	41
1.3    Servicios .....	42
1.3.1    Clasificación de los Servicios .....	42
1.4    Gestión Empresarial .....	43
1.4.1    Clasificación de Técnicas de Gestión Empresarial .....	44
1.4.2    Funciones de la Gestión Empresarial.....	46
1.5    Sostenibilidad.....	46
1.5.1    Sostenibilidad Empresarial Frente a la Responsabilidad Social Corporativa.....	48
1.5.2    Triple Bottom Line .....	48
1.5.3    Teoría de los Grupos de Interés .....	49
1.6    Sector Empresarial .....	50
1.6.1    La Cultura Empresarial .....	51
1.7    Responsabilidad Social Empresarial .....	51
1.7.1    Indicadores de la RSE.....	53
1.8    Gestión Ambiental.....	54
1.8.1    Definición .....	54
1.8.2    Importancia de la Gestión Ambiental .....	56
1.9    Calidad .....	58
1.9.1    Definición .....	58
1.9.2    Normas ISO .....	59
1.9.3    Los 14 Puntos de Deming.....	60
Capítulo II.....	61

Desarrollo de los Resultados.....	61
2.1  Diagnóstico Situacional de la Empresa Incubandina S.A. ....	61
2.1.1  Ubicación Geográfica de la Empresa.....	62
2.1.2  Cronológico/ Histórico.....	63
2.1.3  Situación Actual de la Planificación Estratégica .....	64
2.1.4  Tamaño de la Empresa / Emplazamiento.....	66
2.1.5  Situación del Mercado (Oferta y la Demanda) Actual.....	66
2.1.6  Líneas de Productos y Servicios de la Empresa.....	67
2.1.7  Estructura Organizacional.....	69
2.1.8  Situación Actual Económica / Financiera.....	71
Capítulo III.....	73
Analizar el Entorno Interno y Externo de la Empresa .....	73
1.1  Introducción .....	73
1.2  Las 7 P’s de Marketing de la Incubandina S.A. ....	74
1.3  Análisis FODA.....	75
1.4  Cuestionario .....	77
1.4.1  Impacto Económico .....	77
1.4.2  Impacto Ambiental.....	78
1.4.3  Impacto Social .....	80
Capítulo IV.....	82
Plan de Sostenibilidad y su Impacto en la Calidad Ambiental en Incubandina S.A. ....	82
4.1  Objetivo General .....	82
4.1.1  Objetivo Específico.....	82
4.2  Justificación.....	82
4.3  Descripción del Proyecto .....	83
4.4  Organigrama Reformado.....	84
4.5  Propuestas.....	85
4.5.1  Propuesta Del Impacto Económico.....	85
4.5.2  Propuesta del Impacto Ambiental.....	86
4.5.3  Propuesta del Impacto Social.....	87
4.6  Propuesta de la Implementación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible para los Procesos Productivos de Incubandina S.A. ....	88
Discusión.....	89

Conclusiones .....	91
Recomendaciones .....	92
Referencias.....	93
Glosario de Términos.....	97
Anexos .....	99
Análisis FODA .....	104



## Índice de Figuras

<b>Figura N.</b>	<b>Página N.</b>
Figura 1 .....	26
Figura 2 .....	27
Figura 3 .....	28
Figura 4 .....	29
Figura 5 .....	41
Figura 6 .....	47
Figura 7 .....	49
Figura 8 .....	57
Figura 9 .....	60
Figura 10 .....	62
Figura 11 .....	62
Figura 12 .....	69
Figura 13 .....	70
Figura 14 .....	71
Figura 15 .....	72
Figura 16 .....	78
Figura 17 .....	79
Figura 18 .....	80
Figura 19 .....	81
Figura 20 .....	84

## Índice De Tablas

<b>Tabla N.</b>	<b>Página N.</b>
Tabla 1 .....	30
Tabla 2 .....	37
Tabla 3 .....	66
Tabla 4 .....	74
Tabla 5 .....	75
Tabla 6 .....	77
Tabla 11 .....	85
Tabla 12 .....	86
Tabla 13 .....	87
Tabla 15 .....	100
Tabla 16 .....	101
Tabla 17 .....	102
Tabla 18 .....	103
Tabla 19 .....	104
Tabla 20 .....	105
Tabla 21 .....	106
Tabla 22 .....	107
Tabla 24 .....	108

## Índice de Anexos

<b>Anexos N.</b>	<b>Página N.</b>
Anexo 1 .....	100
Anexo 2 .....	100
Anexo 3 .....	104
Anexo 4 .....	104
Anexo 5 .....	105
Anexo 6 .....	108

### **Declaración del Profesor Guía**

"Declaro haber dirigido este trabajo, “La Sostenibilidad y su Impacto en la Calidad Ambiental de la Empresa Incubandina S.A.”, a través de reuniones periódicas con los estudiantes Damián Alejandro Carrera Ordoñez y Gelena Faysully Derazo Sánchez en el semestre 2023-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

### **Declaración del Profesor Corrector**

"Declaro haber revisado este trabajo, "La Sostenibilidad y su Impacto en la Calidad Ambiental de la Empresa Incubandina S.A.", en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

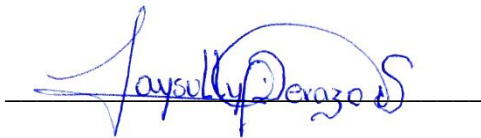
Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

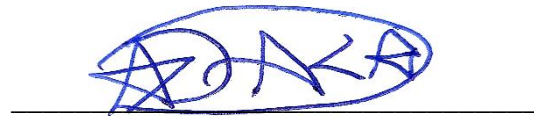
### Declaración de Autoría del Estudiante

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.



Gelena Faysully Derazo Sánchez

C.I.: 020232817-5



Damián Alejandro Carrera Ordoñez

C.I.: 172154608-1

## **Dedicatoria**

A Dios, nuestro Padre Celestial, a mis queridos padres, a mi abuelita y a mi hermano Ismael por ser mi apoyo, mi guía, mi fortaleza y el pilar más importante en esta etapa de mi formación profesional.

A mi adorable familia por acompañarme siempre en cada meta y por su amor incondicional para culminar mi propósito en este arduo camino.

A todos vosotros lego por ser mi inspiración en este proyecto, con mucho amor y cariño.

Gelena F. Derazo S.

A Dios, a mi familia y a mi abuela paterna, los motores de mi vida, por nunca abandonarme y siempre motivarme a superarme y ser mejor cada día y poder cumplir este sueño en mi vida profesional.

Para Mercedes Saá Salinas y Familia Carrera-Saá y Carrera-Ordoñez, mi mayor tesoro.

Damián A. Carrera O.

## **Agradecimiento**

En primera instancia agradezco a Dios, por brindarme salud, fuerza y confianza para cumplir este objetivo.

A mi profesor por sus incansables esfuerzos y valiosas aportaciones para que este proyecto se cumpliera.

A mi compañero y amigo de estudio por impartir su sabiduría y contribuir con su conocimiento para culminar con éxito nuestro proyecto.

Agradezco también a Incubandina, por darme la oportunidad de desarrollar este proyecto y a todos vosotros infinitas gracias.

Gelena F. Derazo S.

Agradecimiento infinito y abundante a Dios por permitirme conseguir un paso más en mi vida profesional y por poner en mi vida un ángel como lo fue mi abuelita Mercedes Saá Salinas, el motor de mi vida que me motivo a seguir esta maestría y que desde la Gloria de Dios sé que me sigue cuidando y apoyando para ser una gran persona y un gran profesional.

A mi universidad UDLA por tantos años de enseñanza y de poner en mi camino docentes competentes dentro de sus áreas que brindaron lo mejor para nuestra enseñanza.

A mi amiga y compañera de proyecto de titulación ya que sin su ayuda y conocimiento este reto no hubiera sido el mismo.

Damián A. Carrera O.



## **Introducción**

La sostenibilidad en las empresas a nivel mundial tiene un gran impacto, y actualmente algunas organizaciones están comprometidas con precautelar el bienestar de las futuras generaciones, es por eso que las empresas ecuatorianas mencionan que la sostenibilidad es un tema en auge, que se encuentra en transición y han requerido innovar sus procesos y crear buenas prácticas medioambientales para que las organizaciones sean cada vez más conscientes en el uso de los productos y/o materiales para mitigar el impacto ambiental. Sin embargo, esto involucrará a la reducción de los desechos contaminantes, lo que permitirá una eficiencia en la productividad y una maximización en las ganancias.

Para lo cual Incubandina busca servir de mejor manera al mercado de aves para postura, implementando la mejor tecnología disponible en los procesos de incubación y en las granjas con galpones automatizados con tecnología de Salmet, ambientes controlados, sistema de bebederos y comedores, además de techos recubiertos termoaislantes para ofrecer los mejores estándares de calidad y brindar el mejor servicio al cliente.

Por tanto, la sostenibilidad es una nueva oportunidad de transición para hacer nuevos negocios y transformar sus productos y servicios a una tendencia eco-amigable, preservando los recursos naturales del planeta y maximizando la eficiencia de Incubandina S.A., lo que permite analizar e identificar las problemáticas en los procesos de gestión y mejorar la calidad ambiental en el entorno social.

En el desarrollo del capítulo I, abordaremos algunas definiciones de la sostenibilidad, la calidad, empresas, calidad ambiental que nos permitirá entender mediante los autores para desarrollar la investigación. En el capítulo II, analizaremos el diagnóstico de la empresa La historia

de Incubandina se inició en Ambato, la ubicación, la planeación estratégica, sus órganos directivos, el tamaño de la empresa y la situación financiera de la empresa.

También en el capítulo III el desarrollo de las 7 P's de marketing se determinó que algunos factores tenían influencia en la participación de la empresa en el mercado, por el manejo inadecuado de redes sociales y plataformas que maneja para dar a conocer a los consumidores sobre los productos y/o servicios que ofrece de las diferentes líneas genéticas de aves y huevos comerciales. Y en el capítulo IV se desarrollará un plan de sostenibilidad y calidad ambiental en el sector avícola para ofrecer al cliente un mejor producto y/o servicio preservando al medio ambiente.

Por tanto, el desarrollo de esta investigación contribuirá a la maximización de sus beneficios, lo que será un gran desafío para convertirse en una empresa socialmente responsable y satisfacer las necesidades de la sociedad y así iniciar un camino hacia el desarrollo sostenible con sus impactos económicos, sociales y ambientales para mitigar las quejas y reclamos de la comunidad por los problemas ambientales que están surgiendo debido a las implementaciones de los galpones automáticos en las granjas y a la ampliación de nuevos sistemas en las plantas de incubación.

Finalmente, una propuesta de implementación de los ODS el compromiso con la excelencia y la mejora continua en los procesos de calidad ambiental y para acelerar el cambio hacia una cultura alimenticia, saludable, consciente en armonía con el medio ambiente.

## **La Sostenibilidad y su Impacto en la Calidad Ambiental de la Empresa Incubandina S.A.**

### **Objetivos**

#### **General**

- Determinar como la sostenibilidad impacta en la calidad ambiental de la empresa Incubandina S.A.

#### **Específicos**

- Desarrollar el diagnóstico situacional de la empresa Incubandina S.A.
- Analizar el entorno interno y externo de la empresa.
- Crear una propuesta de mejora para la empresa.

## **Justificación**

Las empresas a nivel mundial últimamente han estado incorporando la sostenibilidad para crear productos y/o servicios a largo plazo en sus operaciones y para obtener una mayor rentabilidad en sus estados financieros. De acuerdo a Governance & Accountability (2020) afirma que empezó a investigar desde el año 2012, las actividades de divulgación e información no financieras de las empresas de gran capitalización incluidas en el índice S&P 500 y desde el 2011, determinó que el 20% de las empresas del S&P 500, elaboraban este tipo de informes con datos y narrativa ESG (divulgando estrategias y acciones en materia de gestión medioambiental, social y de gobierno corporativo).

El 80% de cada diez empresas no publicaban dichos informes y en el 2012, el porcentaje de informadores aumentó al 53% y para el año 2013, los informadores corporativos eran ya mayoría, con un 72%. El porcentaje aumentó al 86% en el año 2018. Y en el 2019, los analistas de Governance & Accountability determinaron que el 90% de las empresas del índice S&P 500 han presentado informes, mientras que las que no informan, suponen un porcentaje del solo el 10% (Governance & Accountability, 2020).

A partir del año 2020, los países sudamericanos sufrieron grandes pérdidas económicas y humanas debido a la pandemia, por la escasez de recursos básicos, carencia de infraestructura en los servicios de salud tanto pública y privada, baja del precio del petróleo, lo que provocó que las empresas tenga pérdidas económicas, generando una crisis en la historia moderna; por eso, los países requieren políticas diseñadas para reconciliar los objetivos económicos con la metas sociales y ambientales, además, es importante el involucramiento de la sociedad en conjunto (López-Feldman et al., 2020).

En el 2019, el Servicio de Rentas Internas identificó que algunas empresas no emiten reportes de sostenibilidad y solo un 10% reportan localmente, para lo cual examinó a los 30 grupos económicos más grandes por facturación y observó que las empresas en las industrias de comercio al por mayor y al menor, manufactura, construcción, pesca y acuicultura no reportan este tipo de temas y es por eso que cada vez son más los clientes que prefieren comprar a empresas verdes.

Para lo cual algunas empresas han adoptado la economía circular para tener un mayor crecimiento económico y un cambio estratégico de producción y consumo sin comprometer al medio ambiente. Las empresas avícolas se encuentran en las 24 provincias y aportan un 2% al PIB Nacional y 16% al PIB agropecuario y es por eso que Incubandina S.A. busca mejorar los procesos de gestión de calidad con la finalidad contrarrestar los impactos negativos buscando una alianza estratégica con los stakeholders y contribuyendo a la sociedad con las mejores prácticas sostenibles.

Por tanto, el desarrollo de esta investigación contribuirá a la maximización de sus beneficios, lo que será un gran desafío para convertirse en una empresa socialmente responsable y satisfacer las necesidades de la sociedad y así iniciar un camino hacia el desarrollo sostenible con sus impactos económicos, sociales y ambientales para mitigar las quejas y reclamos de la comunidad por los problemas ambientales que están surgiendo debido a las implementaciones de los galpones automáticos en las granjas y a la ampliación de nuevos sistemas en las plantas de incubación.

## **Antecedentes**

Las empresas últimamente han evolucionado y adoptado la sostenibilidad en sus estrategias corporativas, las mismas que se han comprometido en cuidar el bienestar de las futuras generaciones, con el consumo sostenible sin poner en riesgo la rentabilidad de sus empresas y a su vez minimizar sus impactos ambientales. Por lo que, en el año 2019, el 90% de las empresas del índice de S&P 500 publicaban informes de sostenibilidad y responsabilidad, mientras que el 10% no presentaba este tipo de información. De acuerdo a Governance & Accountability (2020) señala que la mitad de las empresas informantes utilizaron el destacado y más reciente marco de divulgación de las Normas Global Reporting Initiative (GRI).

Asimismo, los países no deben centrarse solo en su crecimiento económico sino dejar un impacto positivo a sus grupos de interés con la preservación del medio ambiente, por lo que el 25% de las empresas informantes se refirieron o se ajustaron al marco de información del SASB y el 65% respondieron al Carbon Disclosure Project, en el cual el 16% algunas utilizaron al TCFD y el 5% están informando su divulgación en consonancia con el creciente marco. Además, el 36% de las empresas presentaron alineación de ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) con 1.377 objetivos (Governance & Accountability, 2020).

En las últimas décadas, las empresas buscan maximizar sus beneficios y generar sostenibilidad con los factores sociales, económicos y ambientales, por lo que es importante que hayan desarrollado y presentado este tipo de información para que la sociedad, el estado y el sector privado conozca los beneficios que brinda para el cuidado ambiental. Esto también permitió comunicar sus impactos a los actores de mercados de capitales, inversores, reguladores y bolsas de valores. Y según un análisis de los reportes del GRI, los 10 países sudamericanos en el período del 2012 al 2020 se identificaron 1.648 organizaciones, donde Ecuador tiene el menor

número de organizaciones que elaboran reportes de sostenibilidad, equivalentes al 3,28% de reportes en el GRI (Carrillo Punina & Galarza Torres, 2022).

Una vez revisado algunos estudios previos sobre el tema planteado, se puede determinar que la empresa Incubandina S.A., que está ubicada su matriz en Ambato y sus plantas de incubación y granjas en la provincia de Los Ríos, pertenecientes al cantón Montalvo, no existe investigaciones acerca de la sostenibilidad en la avicultura, por lo que este aporte es de gran importancia para que la empresa pueda adoptar algunas medidas sostenibles, además de contribuir al país. Sin embargo, la empresa no cuenta con estrategias sostenibles, ni con un plan de sostenibilidad.

Según las publicaciones e investigaciones realizadas por las empresas ecuatorianas sobre la sostenibilidad mencionan que es un tema en auge, que se encuentra en transición y han requerido innovar sus procesos y crear buenas prácticas medioambientales para que las organizaciones sean cada vez más conscientes en el uso de los productos y/o materiales para mitigar el impacto ambiental. Sin embargo, esto involucrará a la reducción de los desechos contaminantes, lo que permitirá una eficiencia en la productividad y una maximización en las ganancias.

De acuerdo a Núñez (2006) en su documento de investigación “El Sector Empresarial en la Sostenibilidad Ambiental: Ejes de Interacción” menciona que las empresas actualmente están enfocadas en trabajar de una manera sostenible y diseñar sus propios planes de negocios, lo que influye en el cuidado del medio ambiente, el bienestar y salud de los colaboradores, los intereses de la comunidad, así creando un valor adicional al negocio para maximizar las utilidades mediante estos enfoques económicos, ambientales y sociales.

## **Identificación de la Problemática**

En las últimas décadas las empresas a nivel mundial se enfrentaron a una serie de acontecimientos por las nuevas implementaciones tecnológicas en las industrias, lo que implica una serie de problemas ambientales por el mal uso de los recursos. Esto ha generado que adopten nuevas medidas y se enfoquen hacia la sostenibilidad conllevando a crear un compromiso con sus stakeholders para buscar nuevas estrategias de negocio y mitigar el impacto ambiental porque solo 90% de las empresas según el índice S&P 500 han presentado informes, mientras que las que no informan suponen un porcentaje del solo el 10% (Governance & Accountability, 2020).

Desde 1983, los líderes de las Naciones Unidas buscaban alternativas para el crecimiento económico en las industrias porque producían siete veces más productos que en el año 1950 y esto generaba algunos cambios en el sistema de gestión de calidad. Es por esto que la Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente, en el año 1987 publicó y dio a conocer su informe de Brundtland denominado “Nuestro Futuro Común” introduciendo el concepto de desarrollo sostenible en los siguientes términos: “Está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022).

Lo que significa que 80% de cada 10 empresas no publicaban informes de sostenibilidad según un análisis del S&P 500 y la mitad de las empresas informantes utilizaron el destacado y más reciente marco de divulgación GRI Standards, por tanto el 25% se refirieron o se ajustaron al marco de información del SASB ( Normas del Consejo de Normas de Contabilidad Sostenible para la revelación de información importante para los inversores) y el 65% respondieron al



Carbon Disclosure Project, en el cual el 16% algunas utilizaron algún tipo TCFD y el 5% están informando su divulgación en consonancia con el creciente marco del Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera Relacionada con el Clima FSB. En el cual el 36% de las empresas presentaron alineación de 1.377 objetivos alineados a los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) (Governance & Accountability, 2020).

En los países sudamericanos según las investigaciones realizadas están incorporando la sostenibilidad en sus modelos de negocios, así también como estrategias corporativas para reducir el gran impacto de pérdidas humanas y económicas que sufrieron algunos países en el 2020, para lo cual requieren políticas diseñadas para reconciliar los objetivos económicos con la metas sociales y ambientales, asimismo es importante el involucramiento de la sociedad en conjunto (López-Feldman et al., 2020).

De acuerdo a las investigaciones realizadas bajo la metodología del GRI, los 10 países analizados en el período 2012 a 2020, se observa que Perú predomina el 31,86% y Ecuador el 2,91% en el número de organizaciones que menos presentan informes de sostenibilidad y el 3,28% de reportes de sostenibilidad. En total son 15.552 organizaciones que reportan en real bajo el modelo GRI, con un total de 63.852 reportes. Esto implica que las organizaciones de los países de Sudamérica abarcan el 0,11% de todas las organizaciones que publican en GRI y 7,73% del total de reportes publicados, teniendo total de reportes de 4.936 en Sudamérica (Carrillo Punina & Galarza Torres, 2022) (Ver Figura 1).

## Figura 1

*Reportes de las organizaciones que presentan informes de sostenibilidad del año 2012 a 2020*

País	No. De Organizaciones	% De Organizaciones	No. De Reportes GRI	% De Reportes GRI	Media de Reportes publicados por país
Argentina	204	12,38%	639	12,95%	3,13
Bolivia	17	1,03%	51	1,03%	3
Brasil	410	24,88%	1.687	34,18%	4,11
Chile	119	7,22%	443	8,97%	3,72
Colombia	290	17,60%	993	20,12%	3,42
Ecuador	48	2,91%	162	3,28%	3,38
Paraguay	5	0,30%	10	0,20%	2
Perú	525	31,86%	869	17,61%	1,66
Uruguay	20	1,21%	56	1,13%	2,8
Venezuela	10	0,61%	26	0,53%	2,6
Total	1.648	100,00%	4.936	100,00%	3

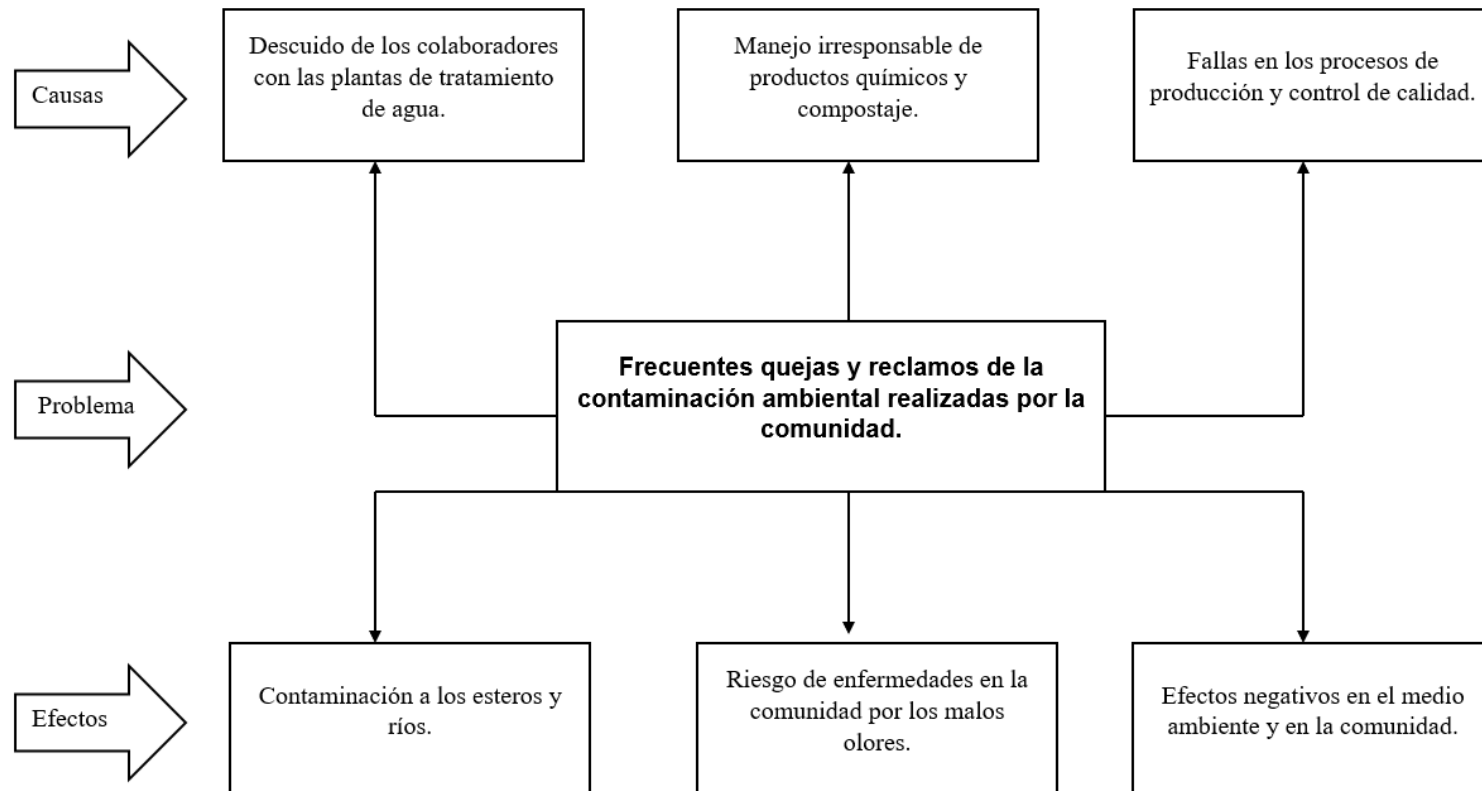
*Nota.* El gráfico representa los reportes de sostenibilidad que presentan los países sudamericanos. Adaptado de “*Reportes de Sostenibilidad de Organizaciones Sudamericanas*”, por A. Carrillo & S. Galarza, 2022, Universidad Nacional de La Plata.

En el Ecuador en el año 2019, el Servicio de Rentas Internas identificó que algunas empresas no emiten reportes de sostenibilidad y solo un 10% reportan localmente, para lo cual examinó a los 30 grupos económicos más grandes por facturación y observó que otras empresas están implementando la economía circular para mitigar los malos olores y tener un mayor crecimiento económico y un cambio estratégico de producción y consumo sin comprometer al medio ambiente.

Las empresas avícolas se encuentran en las 24 provincias y aportan un 2% al PIB Nacional y 16% al PIB agropecuario, además de 300.000 empleos directos que representa el 4% del PIB. Para lo cual Incubandina S.A. busca mejorar los procesos de gestión de calidad con la finalidad de contrarrestar los impactos negativos que ha tenido por los malos olores del compostaje y el derrame de productos químicos en los esteros por los tratamientos de agua (Ver Figura 2).

**Figura 2**

*Desarrollo del árbol de problemas detectados en la empresa Incubandina S.A.*



*Nota.* Análisis de efectos y causas de las frecuentes quejas y reclamos de la contaminación ambiental realizadas por la comunidad.

*Metodologías del árbol de problemas.* Elaboración propia.

De acuerdo al Ministerio del Ambiente del Ecuador (2023), otorga dos certificaciones, la certificación de punto verde y la certificación carbono neutro, la misma que otorga incentivos tanto al sector público y privado en toda actividad del desarrollo nacional y que optimiza los recursos naturales en sus procesos. Y según unas muestras obtenidas del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020) de 10.646 empresas señalan que 2.734 (26%) empresas tienen algún tipo de certificación ambiental.

Y el 6% son certificadas por la ISO 140001, mientras que el 4% posee la certificación de punto verde y el 1% la certificación de carbono neutro. De acuerdo con (León, 2015) señala que un gran porcentaje de las empresas ecuatorianas todavía no cuentan con la certificación ambiental Punto Verde, solo el 4% de las empresas posee este tipo de reconocimiento nacional, lo que influye en los resultados del GRI a nivel internacional, es por ello que buscan incentivar a las empresas con la reducción de los impactos ambientales, una producción más limpia, generación de energía con fuente alternativa y la reducción de gases de efecto invernadero (Ver Figura 3).

### **Figura 3**

*Empresas con certificación punto verde en Ecuador*

<b>Tipo de empresa</b>	<b>% con certificación Punto Verde</b>	<b>% sin certificación Punto Verde</b>	<b>% sin Ninguna Certificación</b>
<b>Pequeña</b>	0,8	20,4	78,8
<b>Mediana</b>	0,3	37,0	62,7
<b>Grande</b>	3,0	56,7	40,3

*Nota.* El gráfico representa el tipo de empresas, pequeñas, medianas y grandes con certificación punto verde. Adoptado de “*Las Certificaciones Ambientales Ecuatorianas en la Competitividad de las Empresas*”, por A. González, 2018, INEC.

Según (León, 2015), afirma que, con la relación a la certificación ambiental, un elevado porcentaje no poseen la misma y solo el 1% de las empresas cumplen con los requisitos para alcanzar dicha certificación, es decir que el 99% de las empresas no compensa las emisiones de sus actividades económicas, el cual tiene un impacto ambiental negativo, en el cual la pequeña empresa no cuenta con ninguna certificación y representa un 78,8%, por tanto se debe impulsar a la reducción de consumos de agua, energía, entre otras, para que haya una implementación de buenas prácticas en los sistemas de gestión de calidad (Ver Figura 4).

#### **Figura 4**

##### *Empresas con certificación carbono neutro en Ecuador*

<b>Tipo de empresa</b>	<b>% con certificación Punto Verde</b>	<b>% sin certificación Punto Verde</b>	<b>% sin Ninguna Certificación</b>
<b>Pequeña</b>	0,2	21,0	78,8
<b>Mediana</b>	0,3	37,0	62,7
<b>Grande</b>	0,7	59,0	40,3

*Nota.* El gráfico representa el tipo de empresas, con certificación carbono neutro. Adoptado de “Las Certificaciones Ambientales Ecuatorianas en la Competitividad de las Empresas”, por A. González, 2018, INEC.

La empresa Incubandina S.A., constantemente se encuentra implementando tecnología con sistemas de HVAC avanzados y soluciones de automatización en las plantas de incubación y en los sistemas de galpones en las granjas avícolas, esto genera un gran crecimiento en la producción de huevos y en la venta de pollitas, lo que también hay una probabilidad alta de contaminación ambiental y quejas que debe contrarrestar para proteger y mejorar las condiciones de vida de la comunidad y la salud de los colaboradores. Sin embargo, estos últimos meses ha generado inconformidad con el desarrollo de las actividades productivas en el entorno social.

Una de las principales causas son los olores generados por el centro de Compostaje, el mismo que está alejado de la comunidad, siendo este el lugar en dónde se elabora y se procesa el

abono orgánico para vender a los clientes, lo cual por los fuertes vientos y el calor hace que se trasladen a otros lugares del sector, asimismo en algunas granjas en donde almacenan composte, lo que ha provocado ha sido quejas y reclamos de la población. Además del descuido del personal que realiza el mantenimiento de la planta de tratamiento de agua, lo que ha provocado un derrame de esto, al estero de la comunidad de Potosí, generando inconformidad a los habitantes de dicha zona. Para lo cual desde el 2015 hasta el mes de junio de 2023, han tenido 5 quejas en algunas de las comunidades pertenecientes al Cantón Montalvo y 1 queja en el Lasso de la zona Sierra (Ver Tabla 1).

**Tabla 1**

*Quejas de la comunidad de la empresa Incubandina S.A., desde el año 2015 al 2023*

<b>Fecha</b>	<b>Tipo de Queja</b>	<b>Número de Quejas</b>	<b>Centros Productivos</b>
01/07/2015	Ambiental	1	Granja Esmeralda Granja Nueva Esperanza
11/01/2019	Ambiental	1	Planta Lasso
02/06/2020	Ambiental	1	La Esmeralda
15/07/2021	Ambiental	1	Planta Potosí
30/01/2023	Ambiental	1	Compostera
09/06/2023	Ambiental	1	Vista Hermosa
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	

*Nota.* La tabla representa el número de quejas ambientales causados por los centros productivos de la Empresa Incubandina S.A. Tomado del *Departamento de Calidad*. Elaboración propia.

## **Metodología, Técnicas e Instrumentos**

La investigación realizada sobre la sostenibilidad y su impacto en la calidad ambiental en la empresa Incubandina S.A., es de tipo mixto, tanto cualitativo con la técnica inductivo y sigue un diseño flexible, estos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, como descripciones de situaciones, eventos, comportamientos observados, citas directas de la gente y la técnica cuantitativa que producen datos numéricos, en donde se recogen y se analizan los datos. Para lo cual se realiza una investigación de campo para la recolección de la información de acuerdo con los datos de las fuentes primarias por parte de los investigadores (Cook & Reichardt, 1979).

### **Tipo de Investigación**

Los diferentes tipos de metodología indican que la investigación mixta puede llevar a su investigador a obtener los resultados deseados porque son las más aplicadas en diversos campos para lo cual combinan técnicas y métodos de lenguaje cualitativo o cuantitativo en un solo estudio. Según Cortés & Iglesias (2004) afirman que el investigador utiliza las técnicas por separado, hacen entrevistas, encuestas para saber las opiniones, trazan lineamientos sobre las políticas a seguir según las personas que intervengan, etc., además las encuestas pueden ser valoradas en escalas medibles y numéricas (Ver Anexo 1).

#### ***Investigación Cualitativa***

Este tipo de enfoque cualitativo estudia fenómenos de manera sistemática, asimismo el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y los estudios previos son revisados, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. Este tipo de investigaciones suelen preguntar antes, durante o después de la recolección y análisis de datos. En este enfoque se efectúa una revisión inicial de la literatura y puede

complementarse en cualquier etapa del estudio y apoyar el planteamiento del problema hasta la elaboración de los resultados en el reporte. Esto es más un conjunto de técnicas para recoger datos (Hernández & Mendoza, 2018) (Ver Anexo 2).

La investigación mixta es la que se va a realizar con enfoque cuantitativo y cualitativo según la obtención de información de la empresa Incubandina S.A., además de analizar los entornos internos y externos (Hernández & Mendoza, 2018). La metodología del FODA se aplicaría en la empresa. Asimismo, los cuestionarios que se realizar con los especialistas (Incubandina, 2018). Y se ha elaborado una matriz de Materialidad, de acuerdo en el GRI, las normas ISO 26000 y los ODS (Ver Anexo 3).

### ***Investigación Cuantitativa***

De acuerdo a Hernández & Mendoza (2018) afirma que se vincula al número de conteos numéricos y métodos matemáticos. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. De las preguntas se derivan hipótesis, se determinan y se definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, qué es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de las hipótesis.

En el enfoque cuantitativo toma como centro las investigaciones a las mediciones numéricas, utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. Además, se utiliza el análisis estadístico en el cual se tiene la idea de la investigación, las preguntas de investigación, se formulan los objetivos, se derivan las hipótesis, se eligen las variables del proceso y mediante un proceso de cálculo se



contrastan las hipótesis. Este enfoque es más bien utilizado en procesos que por su naturaleza puedan ser medibles o cuantificables (Cortés & Iglesias, 2004) (Ver Anexo 2).

## **Técnicas**

En las técnicas se realizará el levantamiento de información secundaria para obtener el diagnóstico situacional sobre la sostenibilidad a realizar (Incubandina, 2018). También deberá realizar el análisis de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 1997). El análisis de las 7 P's del marketing (Chaffey & Smith, 2017). El análisis de la matriz FODA (Hill & Jones, 2015). Además, la entrevista.

### ***Técnicas de Investigación Documental***

Son procedimientos orientados a la aproximación de procesamiento y recuperación de información contenida en documentos, independientemente del soporte documental en que se hallen. Ejemplos de estas técnicas son el aparato crítico (conjunto de apoyos al texto principal de un documento científico, según normas internacionales), las técnicas de lectura (aproximación al documento) y la reseña, el resumen, etc. Asimismo, las fuentes de información utilizadas se denominan genéricamente Unidades Conservatorias de Información (Rojas, 2011).

### ***Técnicas para la Obtención de Información en Campo***

Son procedimientos de tipo sujeto-objeto como la observación directa, o sujeto-sujeto como la entrevista que se aplican a procesos sociales u objetos. Por ejemplo, la ficha de trabajo, puede ser utilizada con la finalidad de reunir elementos para posteriormente elaborar un diseño de técnica de campo (Rojas, 2011).

### ***Técnicas de Procesamiento de Información***

Son procedimientos que consisten en la recolección de los datos primarios de entrada, que son evaluados y ordenados y además se aplican a la información obtenida en campo y cuya

base es la interpretación por el usuario final para que pueda tomar decisiones o realizar acciones que estime conveniente, por ejemplo, la TKJ o la Delphi que son un grupo de expertos que tratan un problema complejo (Rojas, 2011).

### **Instrumentos**

Se realizará una ficha de levantamiento de información, con la ubicación geográfica de la empresa, cronológico/histórico, situación actual de la planificación estratégica, el tamaño de la empresa, la situación del mercado actual, las líneas de productos y servicios de la empresa, la estructura organizacional y la situación económica y financiera de la empresa Incubandina S.A. Se debe realizar la matriz de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 1997). La matriz de las 7 P's del marketing (Chaffey & Smith, 2017). También matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Hill & Jones, 2015). Asimismo, la entrevista a los coordinadores del área de Gestión de Calidad y Ambiente (Incubandina, 2018) y se debe elaborar los planes de acción para implementar en la empresa Incubandina S.A. (Ver Anexo 3).

#### ***Análisis de las 5 Fuerzas de Porter***

Las cinco fuerzas competitivas generales ofrecen un contexto donde compiten las compañías de la industria, para lo cual se debe analizar la rentabilidad, la posición estratégica, las habilidades del marketing, la reducción de costes, la administración, la organización, la posición estratégica con el desempeño final. Para lo cual el poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutos y la naturaleza de la rivalidad es de gran utilidad para que las empresas puedan analizar y medir sus recursos frente a estas fuerzas (Porter, 1997).

### ***Las 7 P's del Marketing***

Permite diagnosticar la situación actual de un negocio para la toma de decisiones y estrategias efectivas para que el cliente conozca todas las características del negocio y producto, asimismo pueda impulsarlo y posicionarlo por eso esto corresponde a los siguientes componentes: producto, plaza, promoción, precio, personas, procesos y posicionamiento, esta mezcla incluye diversas áreas de interés para que funcionen bien las mezclas de productos y/o servicios (Chaffey & Smith, 2017).

### ***Análisis FODA***

Es utilizado en los negocios para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una determinada situación, en los cuales las empresas analizan sus puntos fuertes y débiles, para fortalecer mediante estrategias y evaluar los aspectos internos y externos de la empresa. Esto ha provocado tener una mayor visión para tener estrategias competitivas en el sector empresarial para detectar ciertos obstáculos, además se ha diseñado tanto para lo empresarial y personal (Hill & Jones, 2015).

### ***Observación***

Se realiza una visita a los centros productivos y plantas de incubación de la empresa Incubandina S.A., para realizar la investigación y obtener información. Este documento de diseño respalda y explica cada uno de los elementos que concluyen en el instrumento de aplicación de la técnica elegida; presenta la manera en que se validó dicho instrumento; prevé las condiciones que deben cumplirse para la aplicación correcta de ese instrumento y para procesar la información que se obtiene al aplicar el instrumento (Rojas, 2011).

### ***Cuestionario***

Se realiza un cuestionario a los grupos de interés para obtener la información requerida y los resultados en base a la matriz de Materialidad, en el GRI, las normas ISO 26000 y los ODS, la que nos permitirá determinar cómo se encuentra la empresa frente a los criterios internacionales del RSE, identificando a los stakeholders y las debilidades que presenta la empresa frente al impacto ambiental (Ver Anexo 3).

### **Planteamiento Hipotético**

Por tanto, la investigación que se va a desarrollar es cualitativa y cuantitativa, siendo un enfoque mixto, lo que permitió realizar preguntas de investigación como parte del planteamiento hipotético de: ¿Cómo la sostenibilidad incide en los procesos de calidad ambiental?, ¿Cómo la sostenibilidad fomenta a mitigar los impactos sociales?, ¿Cómo la sostenibilidad mejora la efectividad en la producción?, ¿Cómo la sostenibilidad influye en el crecimiento económico de la empresa?, ¿Cómo la sostenibilidad ayuda a fortalecer el bienestar de la comunidad?, esto nos permitirá obtener los resultados deseados para el cumplimiento de los objetivos.

## Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables que se usaron tanto dependiente como la sostenibilidad y la independiente la calidad contribuyeron a identificar los diferentes impactos de la investigación (Ver Tabla 2).

**Tabla 2**

*La variables dependiente e independiente utilizadas en la investigación para la empresa Incubandina S.A.*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador
Sostenibilidad	De acuerdo a Comisión Brundtland (1987), “Lo que permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022).	Capacidad de mantener un equilibrio entre las necesidades actuales de las personas, la protección del medio ambiente y garantizar el bienestar de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Social</li> <li>➤ Económica</li> <li>➤ Ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Índice de bienestar de los colaboradores.</li> <li>➤ Cumplimiento con las políticas de la igualdad.</li> <li>➤ Índice de bienestar económico sostenible.</li> <li>➤ Índice de desempeño ambiental.</li> </ul>
Calidad	La adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas del desarrollo sostenible (ISO 9001, 2015).	Es una estrategia de gestión de la organización, cuyo objetivo principal es satisfacer de una manera equilibrada las necesidades de los diferentes grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Calidad Ambiental</li> <li>➤ Gestión de las Relaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Medición de la calidad del servicio a los grupos de interés.</li> <li>➤ Indicadores de condición ambiental.</li> <li>➤ Indicadores de satisfacción de los colaboradores.</li> </ul>

*Nota.* Operacionalización de las variables utilizadas en la investigación. Elaboración propia.

## **Alcance de la Investigación**

Incubandina S.A., es una empresa avícola ecuatoriana que mantiene exclusiva relación con líneas genéticas como Lohmann Brown y H&N International, esto ha permitido tener un alto posicionamiento a nivel comercial, además se encuentra dentro del ranking de una de las avícolas más grandes del Ecuador, ubicándose en el top 10, es por esta razón que la problemática abordada requiere de una investigación para obtener información a través de entrevistas a los grupos de interés y desarrollar planes de acción para mitigar el impacto ambiental.

Para lo cual Incubandina ha buscado servir de mejor manera al mercado de aves de postura, implementando la mejor tecnología disponible en los procesos de incubación y en las granjas con galpones automatizados con tecnología de Salmet, ambientes controlados, sistema de bebederos y comedores, además de techos recubiertos termoaislantes para ofrecer los mejores estándares de calidad y brindar el mejor servicio al cliente.

La investigación analizará las causas provocadas por los tratamientos de agua de las plantas de incubación, el aumento de los niveles de producción en las incubadoras y en granjas, las crecientes considerables descargas líquidas y los malos olores del compostaje, lo que conlleva a repercusiones ambientales por el no acatamiento y desconocimiento de las leyes vigentes. Los resultados que obtendremos al final de la investigación se detallarán para crear una propuesta de sostenibilidad y su impacto en la calidad ambiental de Incubandina S.A.

A través de la matriz de Materialidad desarrollada y basada en los criterios del GRI, de los ODS y las normas ISO 26.000, la que nos permitirá determinar y analizar la situación actual de la empresa frente a la problemática que mantiene con sus grupos de interés.

## **Capítulo I**

### **Marco Teórico**

#### **1.1 Antecedentes y Generalidades**

Las empresas actualmente han decidido implementar avances tecnológicos para la mejora de sus procesos y automatización de los mismos, estos ayudan a garantizar la rentabilidad a largo plazo, en base a la toma de decisiones y a la visión que mantienen sus ejecutivos para lograr una mayor competitividad en el mercado, brindando los mejores productos y/o servicios para fortalecer sus estrategias y solucionar sus debilidades reflejadas mediante estudios de mercado. Hoy en día, su función principal es realizar un diagnóstico organizacional para realizar cambios sustanciales y lograr los objetivos para un mejor posicionamiento.

Otro factor importante de la empresa es la calidad y conservación del medio ambiente, los mismos que influyen en el servicio y/o producto, es por eso que la sociedad ante esta serie de crisis que enfrenta en la historia moderna, han optado por implementar la sostenibilidad preservando al medio ambiente sin poner en riesgo a las futuras generaciones, por lo tanto han decidido que las estrategias de negocio, diseñen un proceso productivo que incluyan los factores económicos, sociales y ambientales para un mejor futuro.

#### **1.2 Empresas**

Es una organización, que brinda o produce bienes y/o servicios, que demandan los clientes, y que además le permite obtener beneficios económicos. Para cumplir con sus objetivos la empresa requiere para su funcionamiento, recursos materiales, técnicos, financieros y humanos. La empresa es una actividad humana organizada, que emplea medios humanos y materiales con el objetivo o fin de obtener un beneficio, si la actividad tiene como objetivo principal conseguir beneficios económicos, y en el desarrollo de las mismas se adquieren

responsabilidades (frente al estado, los ciudadanos, consumidores) estamos hablando de empresa en el sentido económico y con esto se define lo que es la Empresa (Baque et al., 2020).

En sus inicios fue vista como el espacio natural en el cual se desarrollaban las relaciones de producción de un sistema económico basado en la producción en masa y en la apropiación privada; en el cual se concretan, por un lado, la idea primitiva de búsqueda de un logro o proyecto y, por otro, la concreción del mismo. Para algunos expertos, en la época del apogeo del capitalismo liberal, ubicado a fines del siglo XVIII y gran parte del siglo XIX, la empresa se presenta como la heredera del señor feudal de la Edad Media, en donde el patrón se presenta como el soberano absoluto en el espacio de producción (Galgano, 2005).

En otros casos se ubica al surgimiento de la empresa hacia el fin de los regímenes monárquicos europeos y en auge del mercantilismo, en donde, en todo caso, las nuevas formas de organización de la producción descartaban algún tipo de protección de las personas que participaban en la misma y donde el marco jurídico que enmarcaba esas nuevas relaciones de producción era el derecho privado. Frente a esta situación, el derecho del trabajo haría camino poco a poco para construir un conjunto de reglas dirigidas a limitar aquel carácter absoluto en la empresa, para ir dando lugar a mecanismos protectorios de los trabajadores (Cueva, 2011).

El largo proceso de transformación de los procesos productivos básicamente manuales por procesos que incorporaban máquinas y herramientas, sería el telón de fondo del surgimiento de la empresa como una organización de bienes o servicios destinados al comercio, pero que hoy en día es objeto de diversas conceptualizaciones como empleador, como negocio, como comunidad, etcétera, y que ha permitido, como se comentará más adelante, el desarrollo del análisis de la empresa desde diversas áreas del conocimiento social y económico” (Reynoso, 2014).

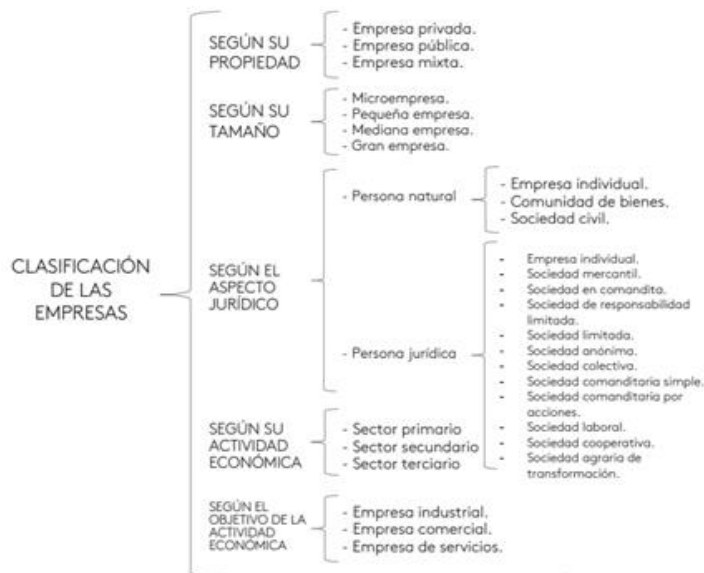


### 1.2.1 Clasificación de las Empresas

La empresa es una organización o agrupación de personas que reúnen factores productivos (el capital, trabajo y los recursos naturales) representados en los elementos de la empresa (los recursos físicos, humanos y técnicos) con el fin de asegurar la elaboración de los bienes y servicios encaminados a la satisfacción de la sociedad en general. Cada empresa tiene las siguientes características: el fin económico que es producir bienes y servicios para la satisfacción de los consumidores; el fin mercantil son los productos que tienes que ser trasladados a los mercados para su comercialización; los de fin lucrativo visto desde la obtención de las ganancias que les permita su sostenibilidad y generar un beneficio económico y la responsabilidad implica actividades como elaboración de productos de calidad, crear empleo y proteger los recursos naturales (Ver Figura 5) (Larrarte, 2018).

**Figura 5**

*Clasificación de las empresas*



*Nota.* Este gráfico representa la clasificación de las empresas según su actividad. Adoptado de *Fundamentos de la Administración*, por (Larrarte, 2018).

### **1.3 Servicios**

Según Kloter (1997) define que cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico. Sin embargo, un servicio es entonces entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor. Al agregar lo antedicho a la definición propia de servicio, se puede plantear una definición para servicio al cliente y adicionalmente establecer los medios y su objetivo. (Duque, 2005).

También es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo (Horovitz, 1990). Sin embargo, Duque (2005) afirma que el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización.

#### ***1.3.1 Clasificación de los Servicios***

De acuerdo a Duque (2005) afirma que los servicios deben ser sistematizados convenientemente en grupos ordenados por niveles jerárquicos, por lo que son actividades económicas que ofrecen de una parte a otra, utilizando el tiempo para obtener los resultados esperados en los propios receptores, este juega un papel importante en cualesquier empresa por la atracción o retención de clientes, por lo que hay algunas características como la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, el carácter perecedero lo cual tiene los siguientes criterios como:

- La especialización implica el grado de simplicidad o complejidad del producto materia del servicio. En el extremo superior existe la singularidad del servicio en cuanto sólo existe un proveedor que pueda suministrar dicho servicio, gracias a su alta experiencia, exclusividad o derecho protegido.
- La extensión se refiere a la magnitud del servicio, numérica o de tiempo. Muchos de ellos requieren de una gran cantidad de personal, de tiempo o de dinero. Ejemplos son: mantenimiento de equipos, soporte informático.
- La forma de entrega se refiere a la inclusión de bienes y servicios, de forma continua o discontinua, constante o eventual de los productos. Ejemplos son las consultorías técnicas.
- La utilidad es el valor implícito que tiene cada actividad dentro de la empresa, sea por principios como de transparencia y control y normativas relativas a tributación.

Existen, finalmente, varios criterios de división para la formulación taxonómica de los servicios, entre ellos podemos destacar: según la oferta interna o a terceros; según la ocupación o forma de trabajo técnico o profesional (vigilante, médico, químico), y según la actividad económica (Duque, 2005).

#### **1.4 Gestión Empresarial**

Son los esfuerzos y acciones que buscan mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios. La optimización en la gestión de una empresa no pretende solo hacer las cosas mejor; sino hacerlas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. La gestión empresarial busca garantizar que la oferta cubra a la demanda de las distintas actividades o productos de la empresa, generando

procedimientos con costos más bajos y beneficien al consumidor, generando así el aumento constante de la productividad de la empresa (Cooperación Suiza en Bolivia , 2017).

De acuerdo a Chiavenato & Villamizar (1999) afirma que la gestión empresarial es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.

Además, la gestión empresarial puede entenderse como la acción de administrar los recursos de las entidades, ya sean públicas o privadas, con el fin de alcanzar las metas propuestas y generar beneficios para su entorno y para sí mismas. Esta a su vez puede ser comprendida desde la percepción de liderazgo en torno a la estrategia y la operación de las organizaciones y como la directa responsable de dar cumplimiento a las expectativas en las relaciones de todos los actores que intervienen con la entidad (López, 2023).

#### ***1.4.1 Clasificación de Técnicas de Gestión Empresarial***

La gestión empresarial implica el manejo de un conjunto de técnicas gerenciales, que dependiendo del tamaño de la empresa, se hallará dificultades proporcionales de gestión empresarial; puesto que en una empresa pequeña, la gestión del empresario o productor será menor y en una empresa grande, la gestión será mayor. Recordando que el objetivo de la gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa (Cooperación Suiza en Bolivia , 2017).

- **Análisis estratégico:** Diagnosticar e identificar los escenarios políticos económicos y sociales internacionales, nacionales y locales más probables, para analizar los agentes empresariales.

- **Gestión organizacional o administrativa:** Planificar con anticipación el quehacer futuro de la empresa, fijar estrategias y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo, estableciendo roles y funciones, y asignar estas responsabilidades a las personas.
- **Gestión de la tecnología de información:** Aplicar los sistemas de información y comunicación interna y externa de la empresa a todas las áreas, para tomar decisiones adecuadas en conjunto mediante Internet.
- **Gestión financiera:** Obtener dinero y créditos al menor costo posible; también asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- **Gestión de recursos humanos o personal:** Buscar el uso de la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible, preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.
- **Gestión de operaciones y logística:** Comprar, almacenar y abastecer los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc., n productos finales debidamente distribuidos.
- **Gestión ambiental:** Contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

Por tanto, un buen empresario, a partir de una buena gestión empresarial, busca consolidar un modelo propio que consolide una:

- Planificación a corto, mediano y largo plazo.
- Reducción y control de costos.

- Generación de valor agregado.
- Prever y adaptarse al cambio.
- Visión amplia y al detalle del negocio (Cooperación Suiza en Bolivia , 2017).

#### **1.4.2 Funciones de la Gestión Empresarial**

- **Planeación:** Esta función contempla establecer las metas y estrategias de la organización, o detallar los planes para integrar y coordinar actividades (Cooperación Suiza en Bolivia , 2017).
- **Organización:** Diseña la estructura de un negocio o empresa. Determina las tareas y funciones del personal y los niveles de toma de decisiones, dependencias y obligaciones.
- **Dirección:** Las empresas, negocios, organizaciones o instituciones están conformadas por personas, la responsabilidad cae en los administradores para dirigir, coordinar y liderar las actividades del personal (Cooperación Suiza en Bolivia , 2017).
- **Control:** Una empresa con metas, formulación de planes, delineamientos estructurales, entrenamiento y motivación del personal, también requiere asegurar el funcionamiento, a partir del monitoreo del desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos estimados (Cooperación Suiza en Bolivia , 2017).

### **1.5 Sostenibilidad**

Durante las últimas décadas, tantas empresas privadas y públicas, sobre todo, las instituciones gubernamentales se han visto en la necesidad de impulsar el desarrollo económico de forma sostenible. Mediante protocolos, convenios y acuerdos pactados en varias cumbres internacionales han surgido como solución, para conservar el medio ambiente e implementar la

economía circular en sus modelos de negocio. En la siguiente tabla se recogen los acontecimientos más importantes (Ver Figura 6) (Sánchez, 2012).

**Figura 6**

*Acontecimientos importantes en materia de sostenibilidad empresarial*

ACONTECIMIENTO	AÑO	LOGROS	ENTIDAD	LUGAR
Primera Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente	1972	Se debate por primera vez la problemática del medio ambiente haciendo resaltar la importancia del mismo para el ser humano y los demás seres vivos. Surge el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Estocolmo (Suecia)
Directrices de la OCDE para empresas multinacionales	1976	El objetivo principal de las Directrices era garantizar que las actividades de las EMNs se desarrollaran en armonía con las políticas nacionales de los países de la OCDE y fortalecer la base de la confianza mutua entre las empresas y las autoridades gubernamentales. Es una herramienta potencialmente útil en la hora de presionar en pos de la responsabilidad empresarial.	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	Francia
Informe Brundtland (Our common future)	1987	Se utilizó por primera vez el término de desarrollo sostenible, definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones. Implica un cambio importante en cuanto a la idea de sostenibilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social de desarrollo.	World Commission on Environment and Development	Ginebra (Suiza)
Protocolo de Montreal	1987	Trata el tema relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono con el objeto de detener su producción y consumo.	Secretaría de Ozono- PNUMA	Montreal (Canadá)
Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo. Cumbre de la Tierra	1992	Se firman cinco acuerdos: declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo; Agenda 21; Convenio sobre la Diversidad Biológica, Convención Marco sobre el Cambio Climático y Declaración de Principios sobre los Bosques.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Río de Janeiro (Brasil)
Protocolo de Kyoto	1997	Cada una de las partes debe cumplir los compromisos de limitación y reducción de emisiones a la atmósfera.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Kyoto (Japón)
Pacto Mundial	1999	Pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Davos (Suiza)
Declaración del Milenio de las Naciones Unidas	2000	Trata el tema de desarrollo sostenible y considera el respeto de la naturaleza y la responsabilidad común como valores esenciales para las relaciones internacionales en el siglo XXI.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Nueva York (Estados Unidos)
Creación del Libro Verde	2001	Tiene por objeto iniciar un debate sobre como fomentar la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional.	Comisión de las Comunidades Europeas (CCE)	Bruselas (Bélgica)
Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible	2002	Señalan el multilateralismo como estrategia clave en el cumplimiento y aplicación de los principios de Desarrollo Sostenible.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Johannesburgo (Sudáfrica)

*Nota.* Este gráfico representa los acontecimientos relevantes en material de sostenibilidad.

Adoptado de *La Sostenibilidad en el Sector Empresarial*, por (Sánchez, 2012).

### ***1.5.1 Sostenibilidad Empresarial Frente a la Responsabilidad Social Corporativa***

De acuerdo a la Fundación Entorno, afirma que la sostenibilidad no es lo mismo que responsabilidad social corporativa (RSC), ni se puede limitar a la consecución de un equilibrio aceptable entre balance económico, social y ambiental. Tiene que ver con la tarea fundamental e intergeneracional de ir eliminando los aspectos disfuncionales, tanto económicos como de modelo de negocio, de los siglos XIX y XX, y fomentar la evolución hacia modelos nuevos, más adecuados para una población humana (Sánchez, 2012).

Ante esta nueva realidad es necesario plantear nuevos modelos de gestión, no sólo de las empresas, sino de sus objetivos y estrategias para que la prosperidad de éstas sea compatible con una calidad de vida sostenible a nivel planetario. A este nuevo paradigma algunos autores lo llaman capitalismo natural y se basa en cuatro principios; aumentar la eficacia de los recursos, eliminar el concepto de desecho, modificar la estructura económica, de una economía a base de transformar materiales a una economía de servicios y por último invertir en regeneración natural (Sánchez, 2012).

### ***1.5.2 Triple Bottom Line***

La frase The triple bottom line en español la triple cuenta de resultados, fue usada por primera vez en 1994 por John Elkington. Su argumento fue que las compañías debían preparar tres cuentas de resultados. Una es la tradicional, el beneficio de la empresa. La segunda es la contabilidad de las personas que ha de medir de alguna forma si la compañía es socialmente responsable en sus operaciones. La tercera y última es la contabilidad del planeta, consiste en medir la responsabilidad medioambiental. Las empresas sólo pueden sobrevivir a medio-largo plazo si resultan económicamente viables, medioambientalmente sostenibles y socialmente responsable (Sánchez, 2012).



Para lo cual las empresas deben tomar en consideración que el principio que se esconde detrás, no es otro que lo que se mide es lo que se obtiene, debido a que lo medible es aquello a lo que se le presta atención. Por tanto, solo cuando las empresas midan su impacto social y medioambiental se podrá decir que son organizaciones responsables. Las empresas solo pueden sobrevivir a medio-largo plazo si resultan económicamente viables, medioambientalmente sostenibles y socialmente responsable (Sánchez, 2012).

### 1.5.3 Teoría de los Grupos de Interés

De acuerdo Sánchez (2012) afirma que el grupo de interés de una empresa es cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización. Otra definición es que los grupos de interés de una empresa son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo. En este grupo incluyen a los accionistas, empleados, clientes, comunidades locales, administración pública, ONG y proveedores (Ver Figura 7) (Sánchez, 2012).

#### Figura 7

*Modelo input y output de las empresas*



*Nota.* Este gráfico representa el modelo input y output de las empresas. Adoptado de *La Sostenibilidad en el Sector Empresarial*, por (Sánchez, 2012).

## 1.6 Sector Empresarial

En 1993, 171 Estados reafirmaron en Viena la Declaración Universal de Derechos Humanos en la Conferencia Mundial sobre Derechos Humanos de las Naciones Unidas. En su discurso inaugural, el entonces secretario general de la ONU, Boutros Boutros-Ghali, nos recordó que «la igualdad de oportunidades para el desarrollo es una prerrogativa tanto de las naciones como de los individuos que componen las naciones», y que «el derecho al desarrollo es un derecho humano». Esta es la función clave del sector empresarial (Sutherland, 2022).

El sector empresarial desempeña un papel vital, pero debe asumirlo y llevarlo a cabo de forma responsable. La administración medioambiental y la responsabilidad social han de ir parejas al desarrollo económico. De este modo el sector empresarial se enfrenta a una serie de situaciones nuevas, complejas y desafiantes. Se encuentra a sí mismo teniendo que tratar con cuestiones relativas a los derechos humanos, no por una cuestión de elección, sino de realidad en este entorno universal (Sutherland, 2022).

Sin embargo, el sector empresarial interactúa con la sociedad que lo rodea, y frecuenta áreas sobre las que no ejerce un control directo. En estas áreas, como las de proveedores, contratistas y empresas conjuntas, las empresas ejercen diversos grados de influencia, que varía según la naturaleza de la actividad comercial, la situación de la competencia y el entorno empresarial. Actualmente, y desde hace muchos años, la correcta actuación en las empresas ha consistido en crear relaciones estrechas con los proveedores, distribuidores y socios. Esta práctica eleva cada vez más los niveles de calidad gracias a las fuerzas competitivas. Éstas no sólo rebajan los costes, también aumentan los niveles de calidad a medida que las empresas punteras demuestran los beneficios de un comportamiento responsable (Sutherland, 2022).

### ***1.6.1 La Cultura Empresarial***

La cultura empresarial nos dice cómo se realizan las cosas en cada organización, pues representan las ideologías que prevalecen en la cabeza de las personas que la integran. Algunos autores identifican como parte de la cultura empresarial los elementos inobservables en los que se incluyen los supuestos implícitos, que se presupone posee la persona y que definen la condición humana y su relación con el medio ambiente. Muchas veces no se reconocen estos supuestos hasta el momento en que se tienen que cambiar porque entran en conflicto o se contradicen con otros supuestos (Delfín & Acosta, 2016).

Hay que mencionar que los cambios culturales en la organización no son rápidos ni fáciles, pero se requiere que esta cambie y se adecúe a las necesidades que tiene que enfrentar. Ligando los tipos de cultura organizacionales, con los tipos de liderazgo, se puede determinar la fuerte relación que existe entre ambos para el logro del desarrollo empresarial. Sin embargo, esto representa un reto que el empresario debe identificar (Delfín & Acosta, 2016).

### **1.7 Responsabilidad Social Empresarial**

La Responsabilidad Empresarial es también un modelo estratégico de gestión, es decir que la gestión ambiental de la empresa es una herramienta importante en la búsqueda de niveles de eficiencia que compatibilicen lo ambiental y lo económico. En este aspecto el gran avance es que se busca, por un lado, examinar el tema de la sostenibilidad ambiental como un todo inseparable para el desarrollo de la empresa; mientras por el otro se parte de la base de que la sostenibilidad no sólo es compatible con el negocio, sino que puede mejorar la rentabilidad del negocio en sí. Ello conlleva procesos de análisis del ciclo de vida del producto, el uso eficiente de recursos y su reutilización, el reciclaje, el retiro y eliminación de residuos, etc., (Núñez, 2006).

La RSE dos definiciones esenciales: en primer término, ella se circunscribe a procesos que tienen lugar en el desarrollo de las actividades propias de la empresa. Eso distingue a la RSE del altruismo y la caridad, a cuyos conceptos estuvo muy ligada al comienzo. La responsabilidad social se refiere a efectos que la empresa produce en su quehacer productivo natural, efectos que es necesario mitigar, subsanar o compensar. El segundo concepto clave es el de “buenas prácticas”, que indica que la RSE no se expresa en planes especiales, sino en la acción cotidiana de la empresa, o si se prefiere, en la gestión empresarial (Núñez, 2006).

Una empresa puede cumplir formalmente con la ley, pero tener una actitud negativa a aspectos de transparencia, convivencia o participación que generan un clima inadecuado con el mundo externo. La RSE tiene que ver con una serie de principios de gestión que, sin ser obligatorios, mejoran ostensiblemente la calidad de vida del entorno y las relaciones entre la empresa, sus accionistas, la autoridad, las organizaciones interesadas y todos los que tienen alguna relación o interés en su actividad (stakeholders) (Núñez, 2006).

Sin embargo, distintos planos en que se aplica la responsabilidad social. La iniciativa de Naciones Unidas “Pacto Global” (PG) plantea cuatro planos de acción: derechos humanos, laborales, ambiental y anticorrupción. El plano de los derechos humanos y laborales los cuales generalmente está sujeto al cumplimiento de estándares internacionalmente aceptados (Declaración Internacional de Derechos Humanos de Naciones Unidas, los cuatro principios fundamentales de la OIT y del Derecho del Trabajo (1998). Otros ámbitos de la RSE, en cambio, son más nuevos y se encuentran en proceso de desarrollo de sus propios indicadores y estándares que les permita ser evaluados (ambiente, gobernabilidad corporativa, anticorrupción, etc.) (Núñez, 2006).

Adicionalmente la RSE incluye una ampliación de la cobertura del concepto que va más

allá de la gestión de sus impactos ambientales. Se insta a las empresas a tener una participación más activa en problemas que se circunscriben a su entorno inmediato y que atañen a los empleados y a la comunidad en temas tales como salud y seguridad, saneamiento ambiental, acceso a agua potable, vivienda, alimentación, transporte y la gobernabilidad asociada. Asimismo, se estimula un rol empresarial más activo en males (ambientales) públicos globales (cambio climático y deterioro de la biodiversidad) (Núñez, 2006).

### ***1.7.1 Indicadores de la RSE***

El diseño de los indicadores del desempeño de las empresas proviene de aplicación de encuestas o cuestionarios en los que participan no solamente las compañías, sino también distintos “stakeholders”, que permiten identificar categorías relacionadas con buenas prácticas de las empresas. A través de los sondeos de opinión es posible identificar el mayor interés de las empresas en el tema y cómo éste se ve potenciado, en gran medida, por una actitud más proactiva de los gobiernos, los consumidores y la sociedad civil en general. La proliferación de iniciativas internacionales en la materia ha sido importante, especialmente en la conformación de criterios generales de RSE (Núñez, 2006).

Su ámbito de acción es muy variado y amplio; sin embargo en cada una de ellas, el concepto de buenas prácticas empresariales se relaciona con las dimensiones antes mencionadas y que se repiten en cada una de las iniciativas globales, regionales e incluso nacionales.<sup>10</sup> Algunas de las iniciativas voluntarias internacionales en RSE han desarrollado códigos de conducta lo que hemos clasificado como iniciativas que promueven principios y directrices globales (Pacto Global, Directrices de OECD, GRI, etc.) (Núñez, 2006).

Algunas otras, en cambio, se han dedicado a asesorar en algunos temas técnicos a las empresas y al diseño de indicadores de desempeño de RSE a las que se pueden denominar

normas y estándares técnicos (ejemplos de ellas son: SA8000, AA1000, ISO 14000, etc.). En esta clasificación se incluyen también los índices bursátiles. La mayoría de las organizaciones regionales (WBCSD, EMPRESA) y nacionales (Ethos, Acción RSE, etc.) que promueven la RSE también se encuentra dentro de esta clasificación en virtud de que desarrollan herramientas de medición (Núñez, 2006).

## **1.8 Gestión Ambiental**

### ***1.8.1 Definición***

La ciencia económica ha evolucionado y con ella la gestión de las organizaciones. En el contexto moderno se han impuesto los conceptos de economía sostenible, sostenibilidad organizacional, RSC, desarrollo sostenible, entre otros, como resultado de las demandas sociales y ambientales de la sociedad. El aumento de una comunidad ambientalmente responsable, el desarrollo de políticas por parte de los gobiernos e instituciones internacionales y las exigencias del propio sector empresarial han llevado a perfeccionar la gestión ambiental para dar respuesta al entorno organizacional actual (Vidal & Asuaga, 2021).

En 1997 se funda el Global Reporting Initiative (GRI) o Iniciativa de Reporte Global, organización independiente internacional pionera en Informes de sostenibilidad, una práctica que consiste en la elaboración de informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones y, por ende, sus contribuciones (positivas o negativas) al objetivo de desarrollo sostenible (Vidal & Asuaga, 2021).

De acuerdo a (Vidal & Regaldo, 2022) en Gestión Ambiental se plantea como estrategia para el desarrollo armónico de las intervenciones humanas con el ambiente. La misma puede definirse como: el conjunto de actuaciones y disposiciones necesarias para lograr el mantenimiento de un capital ambiental suficiente para que la calidad de vida de las personas y el

patrimonio natural sean lo más elevados posibles, todo ello dentro del complejo sistema de relaciones económicas y sociales que condiciona ese objetivo.

Para ejecutar las acciones necesarias se deben considerar la existencia de intereses en conflicto que requieren concertación y la necesidad de tomar decisiones de bajo riesgo, conducentes a adecuar los enfoques sobre la base de la progresividad y flexibilidad de las decisiones. Para ello existen Principios de la Gestión Ambiental que vienen siendo aceptados por la sociedad en su conjunto (Vidal & Regaldo, 2022).

- Lo económico es ecológico: Refiere a la insociabilidad entre economía y ecología. El cuidado del ambiente no debe entenderse como obstáculo para el desarrollo de las actividades económicas.
- Responsabilidad compartida: Los problemas ambientales atañen a la sociedad en su conjunto (autoridades, productores, consumidores, etcétera). Subsidiariedad. Proviene del latín subsidium, cuyo significado es «ayuda». En ese sentido, el principio deriva de la función específica del estado, dirigida a grupos sociales. Debe decirse que el estado debe hacer todo aquello que por naturaleza los particulares no pueden.
- Es mejor prevenir que curar: Solucionar problemas actuales y evitar o reducir problemas futuros. Prevención de todo tipo de accidentes.
- Sostenibilidad de las actividades: Utilización de recursos, atendiendo a tasas asumibles por el medio. Situar las actividades en territorios y ecosistemas con una alta capacidad de acogida. Evitar que la emisión de fuentes sobrepase la capacidad de asimilación del ambiente.
- El que contamina paga: Se considera que los derechos de contaminación negociables que surgen a partir de este principio, no incluyen adecuadamente los problemas de

incertidumbre ecológica y de equidad social, por lo tanto, se tiende a sustituir por «pagar para prevenir la contaminación».

- El que conserva cobra.
- Internalizar los costos ambientales: Los potenciales contaminadores (y no la sociedad en general) deben asumir los costos de la prevención del daño en los precios de sus productos o servicios, también los derivados de la utilización de recursos naturales y de la ocupación del espacio.
- Integración ambiental en las actividades: Identificación y gestión de actividades, diseño de proyectos con sensibilidad ambiental.
- Lo verde vende: Principio de marketing que manifiesta la aptitud favorable de los consumidores hacia los «productos y procesos ecológicos».
- Pensar globalmente y actuar individual y localmente: Las decisiones personales inciden en los problemas globales (Vidal & Regaldo, 2022).

La eficacia y la eficiencia de las herramientas de Gestión Ambiental dependen de la interacción de un conjunto de factores, entre ellos: la naturaleza de los problemas ambientales abordados; los actores sociales involucrados y sus visiones sobre la relación sociedad–ambiente; las condiciones económicas, políticas y sociales; el contexto legal; las capacidades de gestión para desplegar el instrumento; las necesidades de coordinación y unión de voluntades para incorporar las distintas sensibilidades de los actores; y finalmente la integración y vinculación con otros instrumentos (Vidal & Regaldo, 2022).

### **1.8.2 Importancia de la Gestión Ambiental**

En la administración moderna, la gestión ambiental permite incorporar la dimensión ambiental en las estrategias organizacionales, así como armonizarla con enfoques de RSC y

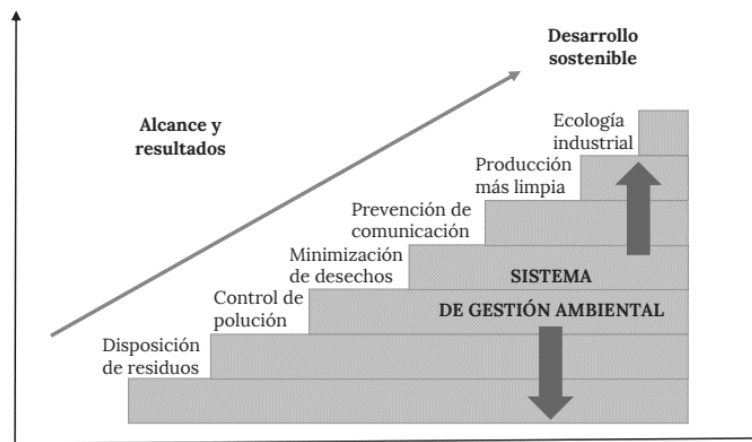


sostenibilidad. A nivel global, aumenta el número de empresas (grandes, medianas y pequeñas) que desarrollan políticas ambientales y las incorporan en sus actividades, formando parte integrada de su gestión. Además, las prácticas de gestión ambiental constituyen un factor clave de competitividad empresarial ante un mercado cada vez más exigente y preocupado por el entorno (Vidal & Asuaga, 2021).

Según Páez (2017) dentro de los componentes de la gestión ambiental que deberán ser incluidos en la formulación de la estrategia de sostenibilidad empresarial, se encuentran: la política ambiental resultado de la evaluación, seguimiento y control de los impactos ambientales que puedan generar las actividades de la empresa; las necesidades de los distintos actores relacionados con la gestión ambiental (institucionales, autoridades ambientales, comunidades, otras empresas) y las medidas para abordar la mitigación de los aspectos críticos identificados (Ver Figura 8) (Paez, 2017).

### Figura 8

*Procesos integrados en un Sistema de Gestión Ambiental*



*Nota.* Este gráfico representa los procesos integrados en un SGA. Adoptado de *Gestión ambiental en las Organizaciones: una Revisión de la Literatura*, por (Ávalos , 2018).

## **1.9 Calidad**

### **1.9.1 Definición**

Es una palabra cotidiana que desempeña un papel importante en todos los tipos de organizaciones y en muchos aspectos de la vida de las personas. En 1951, Feigenbaum argumentó que la noción de valor era relativa y que debía considerarse en cualquier definición de calidad. La calidad no tiene el sentido popular de “mejor”. Calidad significa mejor para determinadas condiciones del cliente. Estas condiciones son (a) la utilización y (b) el precio de venta del producto. La calidad no puede verse en forma independiente al costo (Amaru, 2009).

Definir calidad en términos de especificaciones es el problema de los ingenieros. Según la perspectiva de la ingeniería, calidad significa el conjunto de características de un producto o servicio, las cuales se llaman especificaciones y describen el producto o servicio en términos de su utilidad, desempeño o atributos. Por ejemplo: tamaño, peso, color, velocidad, composición química, punto de ebullición, consumo de combustible, cantidad y tipos de ingredientes que contiene el relleno de un sándwich, comportamiento del personal al atender al cliente, higiene de una cocina o el salón de un restaurante, proporción de grasa o grado de pureza de la leche. Ésta es la calidad que establece cómo debe ser el producto o servicio: es la calidad planeada (Amaru, 2009).

De acuerdo (Quiñones et al., 2016) afirma que en la Agenda 21, como resultado de la Cumbre de la Tierra, celebrada en Río de Janeiro en 1992, les recomendó el uso de biofertilizantes como alternativa para el desarrollo sostenible; habiéndose desarrollado innovaciones biotecnológicas que hacen posible obtener bioabonos de mayor calidad que los biopreparados artesanales (bioles) en menor tiempo con el uso de microorganismos eficientes, los mismos que son fertilizantes orgánicos y que contienen sales solubles como elementos

nutrientes. Con el paso del tiempo, uno acaba pensando que una de las (pocas) revoluciones aún posibles es la de la calidad. Calidad a la hora de atender a los pacientes, calidad a la hora de relacionarse con los compañeros, los equipos, los jefes y los subordinados. Calidad a la hora de escribir un artículo para enviar a una revista con impacto. Calidad, calidad y calidad (Bimbela, 2006).

A menudo tiende a confundirse la inocuidad con la calidad. El concepto de calidad abarca una compleja gama de atributos que influyen en su valor o aceptabilidad para el consumidor. Estas características incluyen: el valor nutricional; las propiedades sensoriales, tales como la apariencia, color, aroma, textura y gusto; así como los métodos de elaboración y propiedades funcionales. Muchas de estas características consideradas de calidad pueden estar sujetas a condiciones regulatorias, normativas o contractuales (Arispe & Tapia , 2007).

### ***1.9.2 Normas ISO***

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) es un organismo privado, sin fines de lucro, que se creó en 1947 y tiene su sede en Ginebra. En 1987, la ISO puso en vigor manuales de evaluación de los sistemas de calidad, llamados Normas ISO serie 9000, sintetizando diversas normas nacionales ya existentes que regulaban las relaciones entre proveedores y compradores. Las Normas ISO 9000 fueron adoptadas por algunos países, en especial de la Unión Europea, para reconocer a las empresas de los proveedores internacionales (Amaru, 2009).

De este modo, esas naciones adoptaron procedimientos de calificación de los proveedores de otros países a fin de garantizar la calidad de los productos importados. La inspección de la adopción de Normas ISO corre a cargo de empresas y despachos internacionales de certificación, los cuales son contratados y ofrecen los certificados de conformidad. En vez de crear sus propios

manuales de evaluación de proveedores, algunas grandes empresas prefieren usar las Normas ISO. En el año 2000, ISO publicó una versión mejorada de las Normas 9000 (Amaru, 2009).

### 1.9.3 Los 14 Puntos de Deming

La década de 1970 fue testigo de la expansión de la economía japonesa y de su penetración en los mercados occidentales, en especial por medio de las industrias electrónica y automovilística. Al mismo tiempo, nació y creció el interés de Occidente por entender las razones del “milagro” japonés. La reacción fue de perplejidad cuando se supo que muchos japoneses atribuían a un estadounidense, desconocido en su propio país, gran parte de las razones de su éxito; ese hombre era Deming (Amaru, 2009).

## Figura 9

### Los 14 principios de Deming

<b>I</b>	• Establecer la constancia del propósito de mejorar el producto y el servicio, con la finalidad de volver competitiva a la empresa, permanecer en el mercado y crear empleos.
<b>II</b>	• Adoptar la nueva filosofía. En una nueva era económica, la administración debe despertar al desafío, asumir sus responsabilidades y el liderazgo del cambio.
<b>III</b>	• Acabar con la dependencia de la inspección masiva, eliminar la necesidad de ésta al construir la calidad junto con el producto desde el principio.
<b>IV</b>	• Cesar la práctica de comprar sólo con base en el precio. En lugar de ello, se debe minimizar el costo total. Es preciso desarrollar un proveedor único para cada artículo, en una relación de largo plazo fundamentada en la lealtad y la confianza.
<b>V</b>	• Mejorar siempre y en forma constante el sistema de producción y servicio, para incrementar la calidad y productividad y de ese modo reducir los costos.
<b>VI</b>	• Instituir la capacitación en el servicio.
<b>VII</b>	• Instituir el liderazgo.
<b>VIII</b>	• Alejar el temor, con el fin de que todos puedan trabajar en forma eficaz para la empresa.
<b>IX</b>	• Eliminar las barreras entre los departamentos. Quienes trabajan en las áreas de investigación, proyecto, venta y producción, deben actuar como equipo para anticipar problemas en la producción y la utilización que pudieran afectar el producto o servicio.
<b>X</b>	• Eliminar los lemas, las advertencias y los objetivos para los empleados donde se pida cero defectos y niveles más altos de productividad. Ello sólo crea relaciones hostiles, pues la principal causa de mala calidad y mala productividad es el sistema, que se encuentra más allá del alcance de la fuerza de trabajo.
<b>XI</b>	• Eliminar las cuotas numéricas en la planta de producción. Eliminar la administración por objetivos.
<b>XII</b>	• Eliminar las barreras que impiden al trabajador sentirse orgulloso de una tarea bien hecha. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de los números a la calidad.
<b>XIII</b>	• Instituir un sólido programa de educación y autocalificación.
<b>XIV</b>	• Actuar para lograr la transformación; ésta es trabajo de todos.

*Nota.* Este gráfico representa los 14 principios de Deming. Adoptado de *Fundamentos de Administración: Teoría general y Proceso Administrativo*, por (Amaru, 2009).

## Capítulo II

### Desarrollo de los Resultados

#### 2.1 Diagnóstico Situacional de la Empresa Incubandina S.A.

La empresa actualmente tiene 31 años de trayectoria en la producción avícola la misma que apunta a la automatización de todos los galpones con tecnología de última generación en los próximos años para mejorar sus niveles de producción y la rentabilidad en sus estados financieros, lo que se ha podido analizar algunos puntos críticos en la empresa, carencia de un departamento en el cual un técnico se encargue de realizar un seguimiento y monitoreo de los planes ambientales para mitigar en el ámbito ambiental, social y económico con políticas que los colaboradores puedan cumplir a cabalidad dentro de sus funciones y se logre implementar la economía circular.

En el año 2020 se concluye la segunda fase para la ampliación de la Planta de Incubación Potosí con una combinación de incubadoras de carga única de primera calidad, sistemas HVAC avanzados y soluciones de automatización y en marzo de 2022, inauguró la granja Marujita, ubicada en la provincia de Chimborazo, la granja se encuentra ubicada entre montañas pero cuenta con un equipamiento técnico, alojamientos modernos y maquinarias de última generación para garantizar y dar a las aves las mejores condiciones.

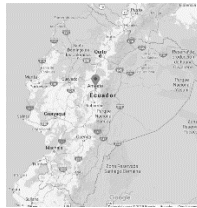
La empresa posee una infraestructura y procedimientos adecuados relacionados con el control sanitario y bioseguridad que garantizan la salud de las aves, lo que permite una exclusividad y alto posicionamiento en el mercado nacional (Espinosa, 2023).

### 2.1.1 Ubicación Geográfica de la Empresa

**2.1.1.1 Macrolocalización.** La matriz se encuentra en ciudad de Ambato, perteneciente a la provincia de Tungurahua, en la “Av. Bolivariana, s/n y Av. El Cóndor” frente al Estadio Alterno Neptalí Barona, donde se encuentra las oficinas administrativas. (Ver Figura 10).

#### Figura 10

*Oficinas administrativas en la ciudad de Ambato de Incubandina S.A.*



*Nota.* La gráfica representa la ubicación de la matriz con sus oficinas administrativas en la ciudad de Ambato. Tomado de *Google Maps*. Elaboración propia.

**2.1.1.2 Microlocalización.** Las granjas se deben aislar geográficamente, las mismas que se encuentran en la zona de Montalvo, en la cual no existe otra explotación avícola en 30 km a la redonda. Las granjas están registradas en Agrocalidad lo que permite legalmente tener una zona blindada de 5 Km. alrededor que son las recomendaciones mundiales para evitar contagios de enfermedades aviares (Ver Figura 11).

#### Figura 11

*Zona costa en el cantón Montalvo con las plantas de incubación y granjas avícolas*



*Nota.* La gráfica representa la ubicación de las plantas de incubación y granjas de la Zona Costa en Montalvo, Provincia de Los Ríos. Adoptado de *Google Maps*. Elaboración propia.

### **2.1.2 Cronológico/ Histórico**

Incubandina S.A es una empresa ambateña, la misma que tiene 31 años de trayectoria y fue fundada el 6 de julio de 1992. La empresa tiene como objetivo la producción de pollita bb para los socios de esta, de esta manera se consigue la distribución de la línea genéticas Lohman que es una de las líneas genéticas más importantes en el mundo. En el transcurso del tiempo Incubandina S.A incrementó el volumen de producción con el fin de vender la pollita bb en todo el país del Ecuador.

La empresa (posee/cuenta con) granjas y plantas de producción en la ciudad de Montalvo en la provincia de Los Ríos, a partir del año 2002 se decidió incluir en el negocio la pollita bb (Broiler), y al mismo tiempo la construcción y creación de una granja de producción de huevo comercial en la ciudad de Latacunga, Cotopaxi. Según la línea del tiempo de la empresa en el año 2004 se impulsó el negocio de la venta de pollita levantada dentro de las 12 a 14 semanas para lo cual se adquirió un galpón automático completamente con lo que se permitió garantizar el producto en cuestión.

Buscando obtener capital de trabajo y la construcción de una nueva planta de incubación en el 2008 se realizó la primera emisión de obligaciones. Actualmente se ha decidido realizar una segunda emisión de obligaciones con el fin de incrementar el capital de trabajo en especial en el área de compras para la obtención de materia prima como maíz y soya, sin olvidar la compra de activos fijos, destinados para incrementar la producción de más pollitos bb, pollitas bb, gallina comercial y la infraestructura para el almacenamiento y reparto de esta.

Esta empresa cuenta con un campo de acción a lo largo y ancho del territorio ecuatoriano, cumpliendo con los requerimientos de clientes y socios comerciales. En el año 2020 se concluye la segunda fase para la ampliación de la Planta de Incubación Potosí con una combinación de incubadoras de carga única de primera calidad, sistemas HVAC avanzados y soluciones de

automatización y en marzo de 2022, inauguró la granja Marujita, ubicada en la provincia de Chimborazo, la granja se encuentra ubicada entre montañas pero cuenta con un equipamiento técnico, alojamientos modernos y maquinarias de última generación para garantizar y dar a las aves las mejores condiciones.

De acuerdo a la Calificadora de Riesgos (2023) el 31 de enero de 2023, el comité de calificación decidió otorgar “AA”, de papel comercial de corto plazo a Incubandina por un monto de hasta cuatro millones de dólares (USD 4'000.000,00) por el alto posicionamiento comercial en el mercado nacional con respecto a la línea genética Liviana Lohmann, lo que ha permitido a la empresa apalancar sus demás líneas de negocio en el mercado.

### ***2.1.3 Situación Actual de la Planificación Estratégica***

La planificación estratégica se centrará en realizar un análisis del entorno interno y externo de la Incubandina, para ofrecer una garantía de calidad mediante asesoría técnica para apoyar las labores productivas y garantizar la calidad de productos, como el bienestar de los colaboradores. Además, identificar el crecimiento y el desarrollo de la empresa, para lo cual se va a identificar las áreas críticas, para establecer el nuevo propósito: “Existimos para acelerar el cambio hacia una cultura alimenticia, saludable, consciente en armonía con el medio ambiente” (Incubandina, 2018).

De acuerdo a Incubandina (2018) su ideario institucional en el cual su Gerente General convencido de que uno de los objetivos principales de la empresa es garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, el bienestar animal, la inocuidad de los productos, el cuidado al medio ambiente, el cual compromete todo su esfuerzo y el de sus funcionarios a la consecución de este objetivo.



De acuerdo Espinosa (2023) el enfoque estratégico de la compañía se basa en la colocación en el mercado de sus principales líneas de negocio “pollita bebé y pollito bebé” antes de iniciar la etapa de producción, elemento que permite definir convenios con sus clientes y mitigar el riesgo de afectación a los niveles de ingresos. Adicionalmente, creó un nuevo portafolio de subproductos que tiene un valor agregado:

- CDM: Carne Deshuesada Mecánicamente que se usa como materia prima para las embutidoras.
- Pulpa: La carne en sí del pollo que también se lo vende a embutidoras al igual que el CDM.
- Pollo Trozado: Se vende en especial pechuga y alas que el mercado lo demanda.
- PAVO: Pavo congelado marinado que se lo comercializa en diciembre para navidad y año nuevo (Espinosa, 2023).

#### 2.1.4 *Tamaño de la Empresa / Emplazamiento*

La empresa cuenta con 418 colaboradores de los cuales 324 son hombres por la actividad productiva, así como 93 mujeres que conforman el personal administrativo y de los centros productivos y dentro del personal vulnerable trabajan 12 hombres y 4 mujeres para Incubandina (Ver Tabla 3).

**Tabla 3**

*Tamaño de colaboradores y personal vulnerable que laboran en Incubandina*

<b>PERSONAL PROPIO</b>	<b>PERMANENTE</b>		<b>TEMPORALES</b>		<b>PERSONAL VULNERABLE</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>H</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>M</b>	
<b>ADMINISTRATIVO</b>	65	36	0	0	0	0	
<b>TRABAJADORES</b>	244	57	0	0	12	4	
<b>TOTAL</b>	309	93	0	0	12	4	418

*Nota.* La gráfica representa el total de colaboradores de la empresa y personal vulnerable. Tomado del *área de Recursos Humanos*. Elaboración propia.

#### 2.1.5 *Situación del Mercado (Oferta y la Demanda) Actual*

Incubadora Andina Incubandina S.A. es una compañía inmersa en el sector de la producción avícola que cuenta con 31 años de experiencia en el mercado nacional, factor que le ha permitido posicionarse en mayor proporción en la zona centro del país (92,97%). De acuerdo a una proyección de la Bolsa de Valores de Guayaquil tiene al 2022 tiene una proyección de 22.563 millones de dólares (Revista Líderes, 2017).

Además, cubre dos tipos de negocios, por B2B (Bussiness to Bussines) ofreciendo pollitas a los productores de huevos y en paralelo venden productos alimenticios al mercado de

consumo nacional, B2C (Business to Consumer). La meta que tiene es ofrecer al país un mejor futuro alimentario para ofrecer gallinas ponedoras de alta calidad genética y potencial excepcional, su constante desarrollo y crecimiento persistente amplia su visión y conducen a la agricultura al alojamiento y cría cada vez más óptimas en los centros de producción (Lohmann Breeders , 2022).

A febrero 2020, las principales líneas de ventas se encuentran en: pollita bb (aves livianas) con una participación del 35,09%, seguidos por pollitos faenados con el 31,62%, pollo en pie con 8,59% y venta de huevo comercial 8,43%, entre otras líneas que se encuentra distribuidas en los centros de producción que cumple con los más exigentes estándares de bioseguridad y cuidado ambiental totalmente automatizadas con ambientes controlados y modernos sistemas de producción dando como resultado productos de calidad en sus varias líneas de negocio (Pacific Credit Rating, 2019).

### ***2.1.6 Líneas de Productos y Servicios de la Empresa***

De acuerdo a la Calificadora de Riesgos (2023) menciona que sus principales productos son: Pollita BB línea Lohmann Brown, Pollito BB, Pollo Broiler, línea Ross 308, Huevos Comerciales (Marrones y blancos) y alimento balanceado, esto último como una forma de integración vertical al producir alimento también para la crianza de sus aves.

#### **2.1.6.1 Business to Business**

- Sus aves de postura son pollita bb H&N y Lohmann.
- Las aves de engorde son pollito Fortachon y Natural.
- Tiene balanceado como alimento Fortachon y Naturalfert.

#### **2.1.6.2 Business to Consumer**

- Cripollo.

➤ Crihuevo.

➤ Cripavo.

### **2.1.6.3 Servicios**

➤ Soporte técnico.

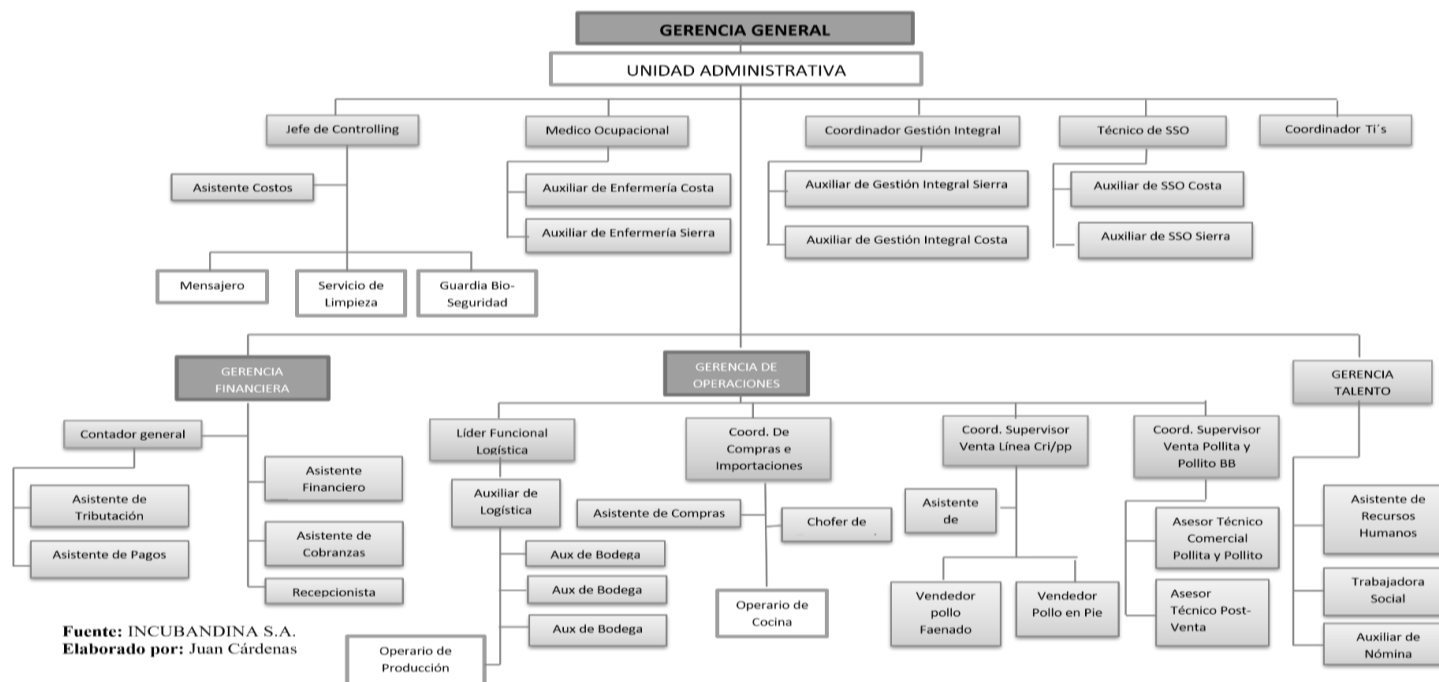
➤ Laboratorios (Incubandina, 2018).

## 2.1.7 Estructura Organizacional

El organigrama organizacional en el cual está la unidad administrativa de la empresa Incubandina y algunas gerencias como financiera, operaciones y talento humano, jefe de controlling, médico ocupacional, coordinador de gestión integral, técnico de SSO y coordinador de TIC's (Ver Figura 12).

**Figura 12**

*Organigrama organizacional de la empresa.*

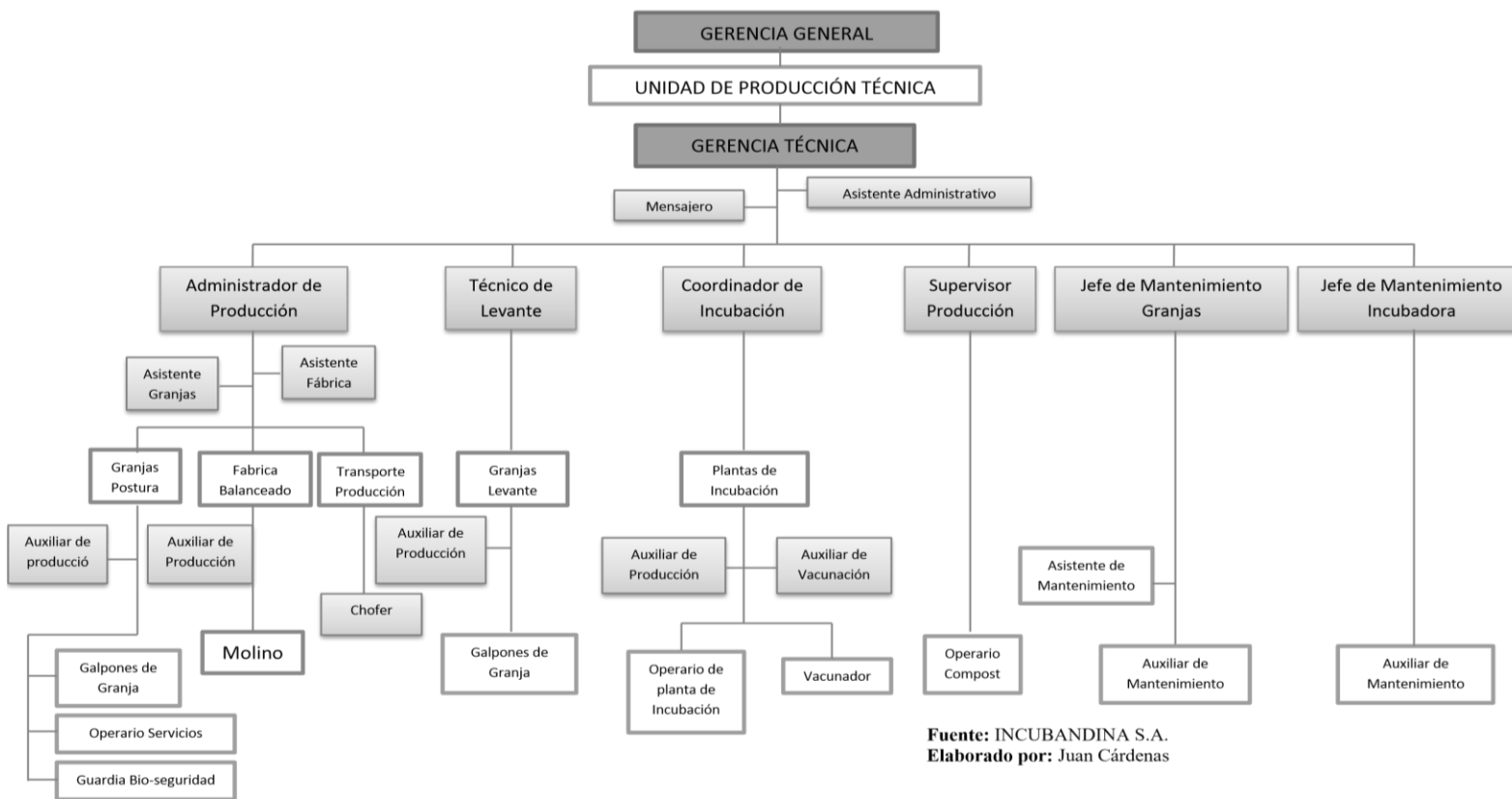


*Nota.* Organigrama de la unidad administrativa. Adoptado de la “*Empresa Incubandina S.A.*”, por J.C.

Las diferentes zonas productivas se encuentran en algunas provincias de las cuales están organizados por algunos departamentos en cada centro (Ver Figura 13).

**Figura 13**

*Organigrama funcional de la producción técnica*



*Nota.* Organigrama funcional de la producción técnica. Adoptado de la *Empresa Incubandina S.A.*, por J.C.

### 2.1.8 Situación Actual Económica / Financiera

Producto del análisis efectuado, PCR considera que la empresa Incubandina S.A. tiene un nivel de desempeño bueno (Categoría GC3, donde GC1 es la categoría máxima y GC6 es la mínima), respecto a sus prácticas de Gobierno Corporativo. Incubandina S.A., es una persona jurídica bajo la denominación de Sociedad Anónima de acuerdo con la normativa local (Pacific Credit Rating, 2019). El capital suscrito de USD 5.000.000,00, el cual está conformado por 5.000.000 de acciones ordinarias y nominativas de USD 1,00 cada una. Es importante mencionar que 6 de los accionistas concentran el 43,70% de las acciones (Ver Figura 14) (Espinosa, 2023).

#### Figura 14

*Estructura de accionistas de Incubandina S.A. al 30 de noviembre de 2022*

Nombre	Capital (USD)	Participación
Bastidas Herrera María Avelina	720.878,00	14,42%
Corrales Bastidas Segundo Javier	421.051,00	8,42%
Corrales Bastidas Hernán Bolívar	325.603,00	6,51%
Villarroel Bastidas Hugo Marcelo	263.370,00	5,27%
Corrales Bastidas Edgar Enrique	233.626,00	4,67%
Corrales Bastidas Gloria	220.549,00	4,41%
Corrales Bastidas Rosario	167.785,00	3,36%
Corrales Bastidas Cristóbal Rosendo	167.775,00	3,36%
Corrales Galarza Edgar Alexis	166.257,00	3,33%
Corrales Galarza Paula Anahí	166.257,00	3,33%
Corrales Bastidas Bertha Cecilia	166.247,00	3,32%
Proaño Moreno José Olmedo	154.250,00	3,09%
Corrales Lucero Pablo Cristóbal	151.927,00	3,04%
Corrales Lucero Ruth Patricia	151.927,00	3,04%
Jácome Corrales Andrea Angélica	151.927,00	3,04%
Jácome Corrales Edgar Andres	151.927,00	3,04%
Villarroel Corrales Marcelo Javier	151.927,00	3,04%
Villarroel Corrales Paola Fernanda	151.927,00	3,04%
Corrales Riera Bryan Hernán	123.528,00	2,47%
Corrales Riera Evelyn Janneth	123.528,00	2,47%
Corrales Riera Paulo Sebastián	123.528,00	2,47%
Proaño Corrales Johanna Alexandra	104.744,00	2,09%
Proaño Corrales Rolando Paul	104.744,00	2,09%
Corrales Enriquez José Ignacio	93.978,00	1,88%
Corrales Enriquez Mary Paz	93.978,00	1,88%
Corrales Enriquez Mateo Javier	93.978,00	1,88%
Llerena Martínez Marcelo Carlo Magno	52.784,00	1,06%
<b>Total</b>	<b>5.000.000,00</b>	<b>100%</b>

*Nota.* La gráfica representa la estructura accionaria al 30 de noviembre de 2022. Adoptado de la *Incubandina S.A.* por (Espinosa, 2023).

El patrimonio de Incubandina durante los períodos anuales analizados evoluciona de manera positiva en términos monetarios gracias al registro de un mayor capital social, así como de otros resultados integrales y del crecimiento de la utilidad del ejercicio. Es así que pasó de USD 9,53 millones en el año 2018 (31,18% de los activos) a USD 10,21 millones (25,62% de los activos) en diciembre de 2021. Para el 30 de noviembre de 2022, el patrimonio disminuyó a USD 10,09 millones (23,22% de los activos), como consecuencia de la pérdida registrada en ese período (Ver Figura 15) (Espinosa, 2023).

### Figura 15

*Datos del estado de situación financiera de Incubandina S.A. del 2018 al 2022.*

Cuenta	2018	2019	2020	nov-21	2021	nov-22
<b>ACTIVO</b>						
Efectivo y equivalentes de efectivo	96.617	28.911	239.627	73.442	2.725.336	312.001
Cuentas por cobrar, Clientes y Relacionados	4.700.930	4.786.653	3.828.796	4.559.061	4.563.575	4.262.582
Provisión cuentas incobrables	(1.309.767)	(802.321)	(698.743)	(267.632)	(818.955)	(325.034)
Inventarios	3.071.432	3.937.265	2.462.974	5.535.718	4.318.062	6.812.007
Otros Activos Corrientes	2.309.182	1.922.369	1.807.541	1.791.221	1.677.577	2.095.068
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>8.868.394</b>	<b>9.872.877</b>	<b>7.640.195</b>	<b>11.691.810</b>	<b>12.465.594</b>	<b>13.156.624</b>
Propiedad, planta y equipo neto	17.467.575	21.433.948	22.370.057	22.406.598	24.238.818	27.107.492
Otros Activos No Corrientes	4.240.118	2.728.235	2.991.233	2.180.510	3.168.808	3.185.710
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>21.707.693</b>	<b>24.162.183</b>	<b>25.361.290</b>	<b>24.587.108</b>	<b>27.407.626</b>	<b>30.293.202</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>30.576.087</b>	<b>34.035.060</b>	<b>33.001.485</b>	<b>36.278.918</b>	<b>39.873.220</b>	<b>43.449.826</b>
<b>PASIVOS</b>						
Préstamos Instituciones financieras	3.653.621	7.429.765	6.738.800	4.847.236	8.368.483	4.081.512
Proveedores locales y del exterior	2.946.779	6.074.242	6.085.609	4.605.931	7.210.860	5.809.538
Otros Pasivos Corrientes	4.025.076	4.798.978	2.172.676	1.275.735	3.415.956	1.380.033
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTE</b>	<b>10.625.476</b>	<b>18.302.985</b>	<b>14.997.085</b>	<b>10.728.902</b>	<b>18.995.299</b>	<b>11.271.083</b>
Préstamos (Deuda bancaria LP)	2.246.468	1.272.614	3.614.266	8.839.712	7.465.566	16.832.492
Otros Pasivos No Corrientes	8.171.577	4.635.120	4.246.921	6.130.572	3.198.464	5.255.706
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTE</b>	<b>10.418.045</b>	<b>5.907.734</b>	<b>7.861.187</b>	<b>14.970.285</b>	<b>10.664.030</b>	<b>22.088.198</b>
<b>Deuda Financiera</b>	<b>13.902.387</b>	<b>13.969.536</b>	<b>11.904.924</b>	<b>16.286.948</b>	<b>18.455.194</b>	<b>23.119.465</b>
Deuda Financiera C/P	6.506.677	11.196.922	7.690.658	4.847.236	10.789.628	4.087.103
Deuda Financiera L/P	7.395.710	2.772.614	4.214.266	11.439.712	7.665.566	19.032.362
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>21.043.521</b>	<b>24.210.719</b>	<b>22.858.272</b>	<b>25.699.186</b>	<b>29.659.329</b>	<b>33.359.281</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	2.015.200	3.685.800	3.700.000	3.700.000	3.700.000	3.700.000
Reservas	434.105	486.614	523.804	560.216	560.216	568.848
Otros Resultados Integrales	3.471.893	3.480.194	3.420.750	3.420.750	3.382.887	3.577.946
Utilidad neta del ejercicio	525.095	371.898	364.116	436.520	86.324	-318.405
Resultados acumulados	3.086.273	1.799.835	2.134.543	2.462.247	2.484.463	2.562.155
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>9.532.566</b>	<b>9.824.341</b>	<b>10.143.213</b>	<b>10.579.732</b>	<b>10.213.891</b>	<b>10.090.544</b>

*Nota.* Este gráfico representa los estados financieros desde el 2018 al 2022 de la empresa.

Adoptado de la *Incubandina S.A.* por (Espinosa, 2023).



## Capítulo III

### Analizar el Entorno Interno y Externo de la Empresa

#### 1.1 Introducción

Mediante las 7 P's de marketing se determinó que algunos factores tenían influencia en la participación de la empresa en el mercado, por el manejo inadecuado de redes sociales y plataformas que maneja para dar a conocer a los consumidores sobre los productos y/o servicios que ofrece de las diferentes líneas genéticas de aves y huevos comerciales. Para lo cual el Covid-19 tuvo mucha incidencia porque influyó en la economía a nivel internacional y el país salió muy afectado por distintos factores.

Asimismo, mediante el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) permitió examinar algunos puntos críticos que mantiene la empresa con la finalidad de mejorar las estrategias de negocios, para planificar y ejecutar, logrando una mayor rentabilidad en base a la toma de decisiones, por los problemas que afectan a la empresa para lograr implementar mayores canales de comunicación, porque cuenta con un alto posicionamiento y exclusividad en el mercado nacional.

Esto ha permitido que la empresa con los ingresos que ha tenido pueda terminar la segunda fase en la planta de incubación en Potosí y automatizar los galpones con nuevos sistemas tecnológicos y climatizados, así como la implementación de una nueva Granja Marujita, perteneciente a la Provincia de Chimborazo. Tomando en consideración que la guerra en los países de Rusia y Ucrania ha afectado, por el desabastecimiento de ciertas materias primas y la especulación de precios en el mercado por el maíz y la soya. Por tanto, Incubandina se enfoca en ofrecer al cliente un producto de calidad y a su vez la preservación del medio ambiente, mediante la innovación constante para la incrementación de las ventas y así tener una mayor rentabilidad.

## 1.2 Las 7 P's de Marketing de la Incubandina S.A.

Se analizó los factores que influyen en las 7 P's del marketing, los mismos que sirven para definir nuevas estrategias en el mercado y mejorar la competitividad (Ver Tabla 4).

**Tabla 4**

*7 P's de marketing de Incubandina S.A.*

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Promoción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Personas</b>	<b>Procesos</b>	<b>Evidencia</b>
La empresa tiene 7 líneas genéticas con las únicas casas de exclusividad como lo es Lohmann y H&N, como pollitas y pollitos; huevos comerciales: pavos faenados, balanceado y abono orgánico. Además de la excelencia en la calidad del producto.	Los precios que mantiene la empresa le han permitido lograr una competitividad para captar clientes y tener un mejor posicionamiento a nivel nacional.	La empresa ha implementado una nueva área de marketing para poder posicionar a la empresa en las redes sociales, mediante publicaciones en la página web, Facebook, Tik Tok, Instagram, entre otras.	La empresa cuenta con el servicio de post-venta que son los que dan el seguimiento del producto hasta llegar al consumidor final, así como desde la cadena de abastecimiento hasta el servicio final.	Los colaboradores de la empresa trabajan arduamente bajo la supervisión del área de Seguridad Ocupacional, siempre cuidando al personal en las operaciones realizadas mediante equipos de protección como son los EPP.	El compromiso con la excelencia y mejora continua impulsa a mejorar los procesos de calidad y cuidar el bienestar animal y la preservación del medio ambiente con la finalidad de mitigar el impacto ambiental en la sociedad.	Los hallazgos que se han obtenido en la empresa han permitido analizar los factores internos y externos de la empresa para implementar estrategias en el ámbito económico, social y ambiental.

*Nota.* La tabla representa las 7 P's de marketing de Incubandina S.A. Elaboración propia.

### 1.3 Análisis FODA

Se puede visualizar el análisis de la situación actual de la empresa, en el cual intervienen algunos factores tanto positivos como negativos que influyen internamente y externamente para poder lograr una buena estrategia competitiva con productos y/o servicios de calidad y conservando al medio ambiente (Ver Tabla 4).

**Tabla 5**

*Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Incubandina S.A.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Exclusividad en el país para la comercialización de la línea genética "Lohmann".</li><li>• Alto posicionamiento comercial en el mercado nacional con respecto a la línea genética Liviana Lohmann, lo que permite apalancar las demás líneas de negocio</li><li>• Predisposición de la Gerencia para mejorar la infraestructura de todos los centros operativos.</li><li>• Ubicación geográfica privilegiada, dado que se encuentra entre las regiones costa y sierra, lo que permite una logística adecuada para el abastecimiento de materiales, así como la entrega de productos a los clientes.</li><li>• Equipo de trabajo comprometido con la empresa, que cuenta con amplios conocimientos de sus áreas de trabajo, fruto de sus años de experiencia.</li><li>• Servicio de Laboratorio para la empresa y los clientes.</li><li>• Software contable y administrativo versión 6.0</li><li>• Tecnología de punta, como ambientes controlados y jaulas automáticas.</li><li>• Ampliación de Planta de Incubación</li><li>• Estructura organizacional flexible, adaptable a cambios en las condiciones de mercado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de capital de trabajo lo que dificulta el pago a proveedores y trabajadores.</li><li>• No se formaliza y socializa apropiadamente las políticas, en todas las áreas de la Predisposición de la Gerencia para mejorar la infraestructura de todos los centros empresa.</li><li>• Sistema de comunicación interna deficiente, pues la información no trasciende a todos los niveles de la empresa.</li><li>• Falta de sistemas de seguridad.</li></ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de los espacios de tierra no utilizados en los diferentes centros, con el objetivo de reforestarlos, con especies forestales que en futuro puedan ser comercializadas</li> <li>• Adoptar normas estandarizadas que propicien el control de calidad en todas las áreas de la empresa</li> <li>• Aplicación del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional</li> <li>• Aplicación de Normativa de Medio Ambiente y Responsabilidad Social</li> <li>• Posibilidad de realizar un desarrollo productivo, ya sea hacia atrás o hacia adelante en la misma cadena de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector donde se desenvuelve la compañía es muy competitivo.</li> <li>• El abastecimiento de la materia prima como: maíz y soya, es limitado por el gobierno, lo que impide poseer un stock adecuado, dado que limitan la cantidad a comprar y establece precios altos.</li> <li>• Presencia de enfermedades nuevas y/o existentes que han incrementado su patogenicidad y afectan los parámetros productivos.</li> <li>• Reformas tributarias que incrementan la carga impositiva y reduce las ganancias.</li> <li>• Incremento de controles gubernamentales en las áreas de: medio ambiente, seguridad industrial y laboral, puesto que la mejora interna en estas áreas necesita alta inversión.</li> <li>• Dado que los centros productivos se encuentran en áreas rurales, existe desabastecimiento de servicios básicos, principalmente energía eléctrica.</li> </ul>

*Nota.* La tabla representa análisis FODA de Incubandina S.A. Tomado de *Class International*

*Rating*, por (Espinosa, 2023).

## 1.4 Cuestionario

Se procede a la realización de un cuestionario a los grupos de interés para obtener información referente a los puntos críticos y los resultados en base a la matriz de Materialidad, basados en el GRI, las normas ISO 26000 y los ODS, la que nos permitirá determinar cómo se encuentra la empresa frente a los criterios del GRI, identificando a los stakeholders y las debilidades que presenta la empresa frente al impacto ambiental (Ver Tabla 6).

**Tabla 6**

*Matriz de materialidad basados en el Global Reporting Initiative.*

NA	0	1	2	3	4	5	6
NO APLICA	INEXISTENCIA	APLICA	FORMALIDAD	DIÁLOGO	DIFUSIÓN	RESULTADO	HÁBITO
Hay evidencia que la actividad productiva de la empresa no tiene relación alguna con este aspecto.	No hay evidencia de algún tipo de acción al respecto.	Hay evidencia de acciones puntuales e informales.	Hay evidencia de acciones documentadas que responden a políticas.	Hay evidencia de acciones formales que se realizan como respuesta a expectativas de los grupos de interés (requiere identificar algún mecanismo que permita reconocer cuáles expectativas).	Hay evidencia de acciones de socialización de las actividades que además de formales se realizan como respuesta a las expectativas identificadas de los grupos de interés	Hay evidencia de programas formales sistemáticos que responden a una continua interacción de la empresa con los grupos de interés y presenta resultados.	Hay evidencia sobre el mejoramiento de los programas sistemáticos que responden a una continua interacción de la empresa con los grupos de interés y hacen parte de la cultura de la organización.

*Nota.* La tabla representa los valores que se han asignado a la matriz de materialidad. Adaptado de “Modelo de Gestión de RSE para Empresas”, por (Yepes, s.f.).

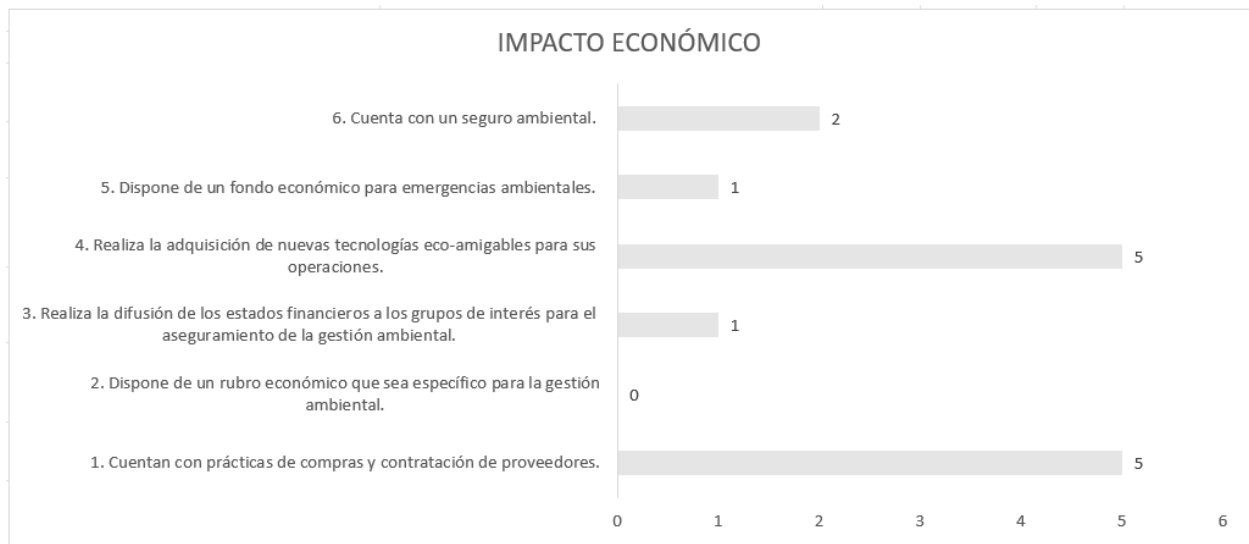
### 1.4.1 Impacto Económico

En los resultados obtenidos en la matriz, la empresa no dispone de un rubro económico, específicamente para la gestión ambiental, estos a su vez para poder realizar algunas actividades se debe solicitar autorización de las ventas de chatarras y desechos para hacer seguimientos a las actividades ambientales, además, no realizan una difusión de los estados financieros con los grupos de interés para el aseguramiento de la calidad ambiental. Tampoco cuentan con un fondo económico para emergencias ambientales y con seguros, solo una planta en la Zona Sierra dispone de la licencia ambiental y una póliza, la misma que año a año realizan un seguimiento

para lo cual es un punto crítico para la empresa y a su vez desarrollar mecanismos para dar cumplimiento a las leyes y con un menor resultado, así como implementar políticas para conocer las satisfacciones de los grupos de interés, por lo que tienen un 2,3 en la encuesta (Ver Figura 16).

**Figura 16**

*Impacto económico de Incubandina de la sostenibilidad*



*Nota.* El gráfico representa el impacto económico de sostenibilidad de Incubandina. Elaboración propia.

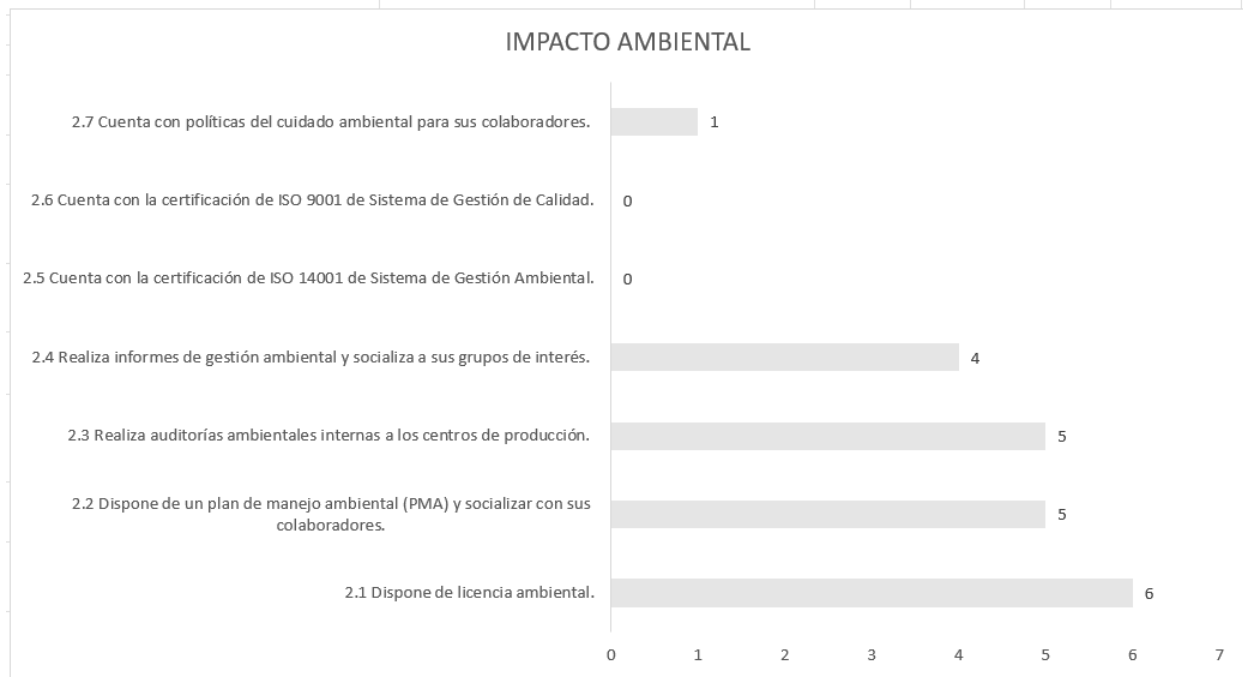
**1.4.2 Impacto Ambiental**

En los resultados obtenidos la empresa dispone de una licencia ambiental, además de un plan de manejo ambiental, pero tiene una debilidad al no socializar con todos los actores y grupos de interés para que tengan conocimiento y no haya inconvenientes al momento de realizar las auditorías internas de los centros de producción. Además, la empresa debe mejorar las socializaciones para iniciar con un plan de sostenibilidad, esto señala que no cuenta con ninguna certificación como la ISO 14001 y la 9001, en la planta Lasso, recién empezaron con el proceso para implementar la ISO, tampoco han desarrollado políticas para el cuidado ambiental por parte

de los colaboradores y tratan de usar productos biodegradables y eco-amigables en sus operaciones, por eso refleja el 3,6 de su impacto (Ver Figura 17).

### Figura 17

#### *Impacto ambiental de Incubandina de la sostenibilidad*



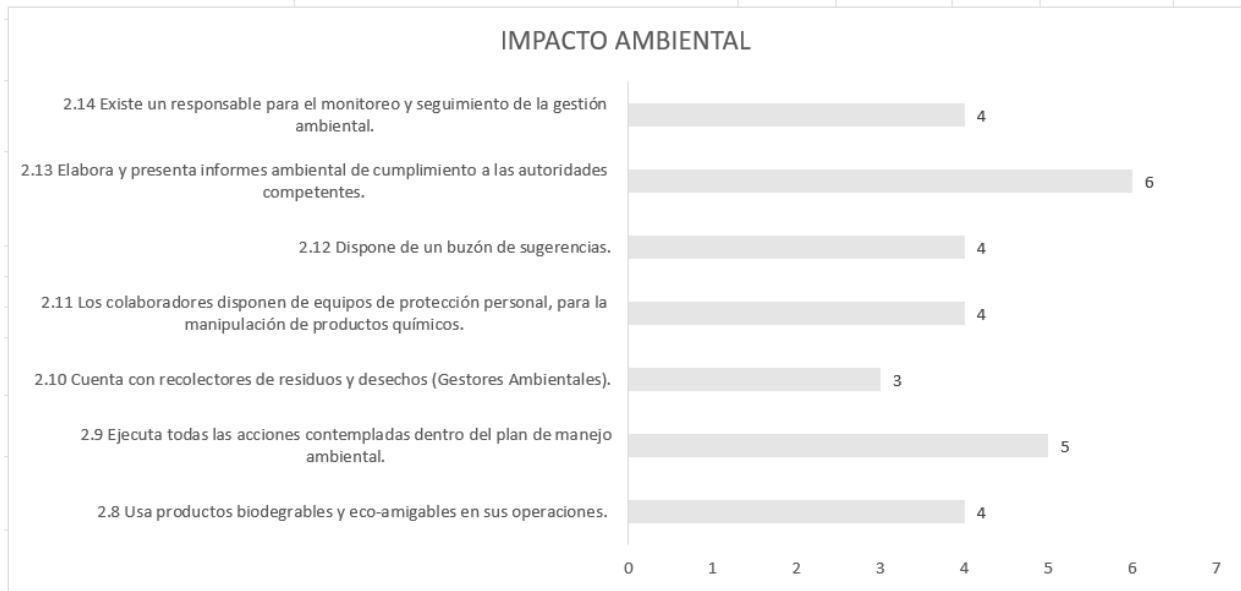
*Nota.* El gráfico representa el impacto ambiental de sostenibilidad de Incubandina. Elaboración propia.

La empresa no tiene políticas con la responsabilidad social empresarial para mitigar el impacto negativo que esta generando los centros con automatización, por el desperdicio de los desechos, tienen falencias con precautelar el bienestar de los colaboradores al no dotarles equipos de protección personal para la manipulación de los productos químicos. También realizan informes ambientales para dar cumplimiento como lo solicita el Ministerio del Medio Ambiente, ya que no existe un técnico ambiental responsable del área, sino mediante un acta han designado al

departamento de Gestión Integral de Calidad para que pueda dar seguimiento y cumplimiento a los planes ambientales para los permisos en los centros productivos (Ver Figura 18).

**Figura 18**

*Impacto ambiental de Incubandina de la sostenibilidad*



*Nota.* El gráfico representa el impacto económico de sostenibilidad de Incubandina. Elaboración propia.

**1.4.3 Impacto Social**

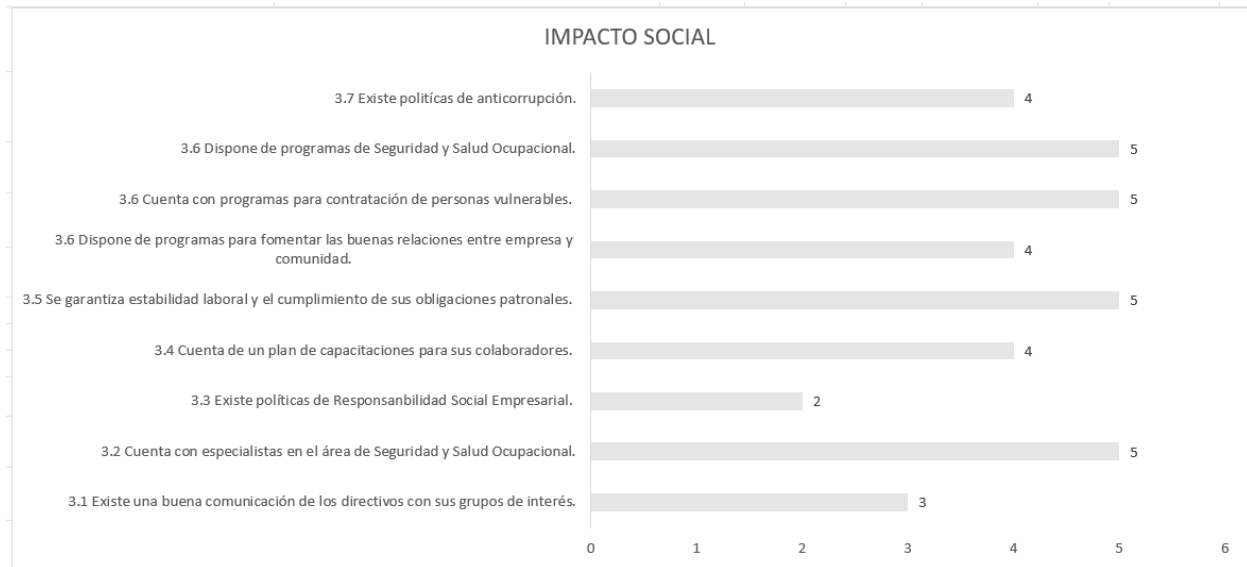
Los frecuentes olores, los derrames de la planta de tratamiento de agua, ha provocado malestar en la comunidad para lo cual han tomado ciertas medidas para mitigar el impacto ambiental y ejecutar acciones para el manejo de residuos de la empresa, es por ello que existe falencias en la comunicación hacia los niveles medios es decir con sus grupos de interés, por lo que no existe políticas que contribuyan a desarrollar la responsabilidad social empresarial. También se ha obtenido que en su plan de capacitaciones no le dan el seguimiento adecuado y no



fomentan las buenas relaciones con la comunidad, no hay un vínculo para poder mitigar el impacto social por eso tienen un 3,7 en el análisis (Ver Figura 19).

**Figura 19**

*Impacto social de Incubandina de la sostenibilidad*



*Nota.* El gráfico representa el impacto ambiental de la sostenibilidad de Incubandina. Elaboración propia.

## Capítulo IV

### Plan de Sostenibilidad y su Impacto en la Calidad Ambiental en Incubandina S.A.

#### 4.1 Objetivo General

- Implementar un plan de sostenibilidad y calidad ambiental en el sector avícola para ofrecer al cliente un mejor producto y/o servicio preservando al medio ambiente.

##### 4.1.1 *Objetivo Específico*

- Buscar una alianza estratégica con los stakeholders para contribuir a la sociedad con las mejores prácticas sostenibles.
- Desarrollar una política empresarial hacia la sostenibilidad para reducir la huella de carbono.
- Mejorar la imagen corporativa para una mejor relación con la comunidad, proveedores y clientes.
- Ratificar su compromiso con las ODS para los procesos productivos que mantiene la empresa.

#### 4.2 Justificación

Las empresas avícolas ecuatorianas actualmente se encuentran en constante evolución e innovación dentro de sus organizaciones, además de implementar tecnologías con sistemas automatizados que permiten que los centros de producción puedan mejorar sus procesos productivos y ofrecer productos y/o servicios de calidad, eficacia y seguridad. Para lo cual se busca implementar la sostenibilidad en la empresa, con el propósito de brindar a sus colaboradores y entorno social, el bienestar común, para preservar el medio ambiente y ser socialmente responsables.

Las principales causas son el desconocimiento de las nuevas medidas ambientales y como mitigar el impacto ambiental con el entorno social para proteger y mejorar las condiciones de vida de la comunidad y la salud de los colaboradores. Sin embargo, estos últimos meses está generando inconformidad con las actividades productivas en el entorno social, por los efectos secundarios que están generando las plantas de incubación y las granjas.

#### **4.3 Descripción del Proyecto**

El presente proyecto tiene la finalidad de analizar la sostenibilidad y su impacto en la calidad ambiental con la finalidad de mitigar los posibles daños al medio ambiente. Para lo cual Incubandina busca servir de mejor manera al mercado de aves para postura, implementando la mejor tecnología disponible en los procesos de incubación y en las granjas con galpones automatizados con tecnología de Salmet, ambientes controlados, sistema de bebederos y comedores, además de techos recubiertos termoaislantes para ofrecer los mejores estándares de calidad y brindar el mejor servicio al cliente.

En referencia a la identificación de la problemática las principales causas son el desconocimiento de las nuevas medidas ambientales y las frecuentes quejas del entorno social, las mismas que tienen la finalidad de proteger y mejorar las condiciones de vida de la comunidad y la salud de los colaboradores. También otras de las causas son los olores generados por el centro de Compostaje, el mismo que está alejado de la comunidad y por la temporada de los fuertes vientos y calor hace que se trasladen a otros lugares del sector, provocando malestares en la población.

Las principales causas son el desconocimiento de las nuevas medidas ambientales y como mitigar el impacto ambiental con el entorno social para proteger y mejorar las condiciones de vida de la comunidad y la salud de los colaboradores. Sin embargo, estos últimos meses está

generando inconformidad con las actividades productivas en el entorno social, por los efectos secundarios que están generando las plantas de incubación y las granjas.

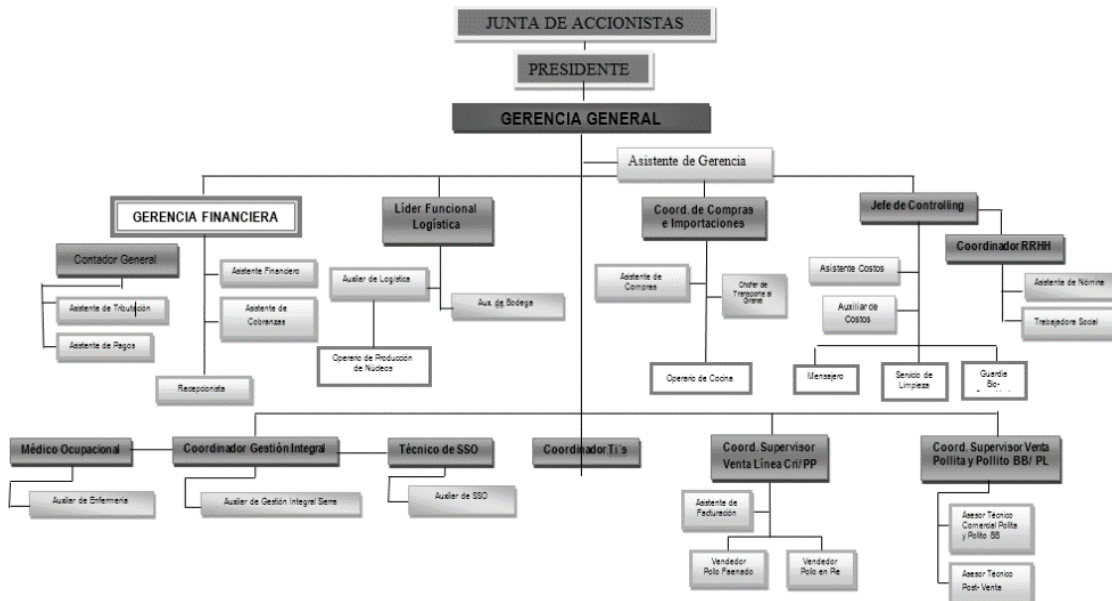
Esto provoca en la organización ciertas multas y reclamos de los entes pertinentes como el Ministerio del Ambiente por los problemas ocasionados al mismo. Para lo cual se hará uso de herramientas para desarrollar el diagnóstico situacional de la empresa y analizar el entorno interno y externo con la inspección de las 7 P's del marketing, la matriz FODA, entrevista con los expertos y una propuesta de sostenibilidad en Incubandina S.A.

#### 4.4 Organigrama Reformado

De acuerdo a las nuevas implementaciones de la empresa, han realizado una nueva reforma al organigrama en el cual hay coordinadores de áreas y un nuevo coordinador de venta de pollita y pollito bb (Ver Figura 20).

**Figura 20**

*Reforma del organigrama de Incubandina.*



*Nota.* El gráfico representa la reforma del organigrama de Incubandina S.A. Tomado de *Class International Rating*, por (Espinosa, 2023).

## 4.5 Propuestas

### 4.5.1 Propuesta Del Impacto Económico

Se detallan las propuestas del impacto económico para implementar la sostenibilidad en Incubandina (Ver Tabla 11).

**Tabla 7**

*Propuestas del impacto económico de Incubandina de la sostenibilidad*

<b>Prioridad</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia de Ejecución</b>	<b>Presupuesto</b>
Alta	Falencias en la difusión de los estados financieros a los grupos de interés para el aseguramiento de la gestión ambiental.	Promover a las gerencias a mejorar la comunicación con los colaboradores.	Mejorar los canales de comunicación	Gerencias de Coordinador de Calidad Jefe de área	Anual	100
Alta	Inexistencia de fondo económico para emergencias ambientales.	Implementar un fondo para las contingencias ambientales.	Crear un fondo económico para emergencias ambientales.	Gerencias General, Financiera Jefe de Controlling	Anual	30.000
Alta	Inexistencia de un seguro ambiental.	Tramitar para que todos los centros tengan un seguro ambiental.	Apertura de un seguro ambiental para todos los centros.	Gerencias Coordinador de Calidad	Anual	30.000
<b>Presupuesto</b>						<b>60.100</b>

*Nota.* La tabla representa el impacto económico de sostenibilidad de Incubandina. Elaboración propia.

#### 4.5.2 Propuesta del Impacto Ambiental

Se detallan las propuestas del impacto ambiental para implementar la sostenibilidad en Incubandina (Ver Tabla 12).

**Tabla 8**

*Propuestas del impacto ambiental de Incubandina de la sostenibilidad*

<b>Prioridad</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia de Ejecución</b>	<b>Presupuesto</b>
Alta	No cuenta con la certificación de ISO 14001 y 9001 para los Sistemas de Gestión Ambiental.	Analizar en qué centros productivos se deben implementar las certificaciones de las ISO 14001 y 9001.	Implementar las certificaciones de las ISO 14001 y 9001.	Gerencias Coordinador de Calidad	Solo 1 año	20.000
Media	Inexistencia de políticas del cuidado ambiental para sus colaboradores.	Desarrollar políticas para contrarrestar y promover la sostenibilidad en la empresa.	Diseñar políticas para promover el cuidado del medio ambiente por parte de los colaboradores.	Gerencias Coordinador de Calidad	Semestral	25
Baja	Inexistencia de un responsable de área para el seguimiento de la gestión ambiental.	Seleccionar una persona que deba ser responsable del área para la gestión de los permisos ambientales.	Contratar un responsable de área para mitigar el impacto ambiental.	Gerencias Coordinador de Calidad	Anual	800
<b>Presupuesto</b>						<b>20.825</b>

*Nota.* La tabla representa el impacto ambiental de sostenibilidad de Incubandina. Elaboración propia.

### 4.5.3 Propuesta del Impacto Social

Se detallan las propuestas del impacto social para implementar la sostenibilidad en Incubandina (Ver Tabla 13).

**Tabla 9**

*Propuestas del impacto ambiental de Incubandina de la sostenibilidad*

Prioridad	Hallazgo	Acciones	Objetivos	Responsables	Frecuencia de Ejecución	Presupuesto
Alta	Inexistencia de políticas de Responsabilidad Social Empresarial.	Fomentar a los departamentos gerenciales a desarrollar políticas para obtener una mayor rentabilidad a futuro.	Diseñar políticas para ejecutar planes de responsabilidad social para mejorar la rentabilidad de la empresa.	Gerencias Coordinador de Calidad	Semestral	100
Media	Carencia de comunicación entre los grupos de interés y los directivos.	La comunicación es la clave para mejorar los puntos críticos de la gestión ambiental por los malestares de la comunidad.	Publicar una memoria de sostenibilidad	Gerencias Coordinador de Calidad	Mensual	0
Media	Escasez de para fomentar las buenas relaciones entre empresa y comunidad.	Involucrar con la comunidad de la colaboración de la empresa.	Mitigar los olores provocados por el composte y realizar un seguimiento y monitoreo a los planes ambientales para que haya certificaciones.	Gerencias Coordinador de Calidad	Mensual	1000
<b>Presupuesto</b>						<b>1.100</b>

*Nota.* La tabla representa el impacto económico de sostenibilidad de Incubandina. Elaboración propia.

#### **4.6 Propuesta de la Implementación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible para los Procesos Productivos de Incubandina S.A.**

La empresa siempre muestra el compromiso con la excelencia y la mejora continua en los procesos de calidad ambiental y para acelerar el cambio hacia una cultura alimenticia, saludable, consciente en armonía con el medio ambiente. Siempre seleccionando las mejores aves para el cliente a través de las genéticas de alto rendimiento para la producción de huevos y carnes. Además de buscar la transparencia con sus stakeholders para lograr una alianza estratégica con cada uno de ellos.

Es por ello que tiene una visión integral para ofrecer servicios sin contaminar el ecosistema y lograr que las actividades y productos sean neutrales en las emisiones de carbono para no afectar a las futuras generaciones, ni a la producción avícola, con la implementación de tecnologías de última generación. Además de la eficiencia energética que mantiene a través de indicadores, así como planes de formación para los colaboradores para mitigar el impacto ambiental. Por tanto, la empresa tiene que implementar ciertos ODS, para promover una mejor cultura saludable y consciente con el medio ambiente.

Para lo cual debe adoptar el objetivo 12: Producción y Consumo Responsable, concientizando e implementando la economía circular mitigar el impacto ambiental para no afectar al planeta por las implementaciones tecnológicas y la generación de desechos y residuos, los mismos que deben ser biodegradables, además de usar focos energéticos y pilas recargables en los centros de producción, asimismo concientizar el consumo de agua mediante la medición de indicadores para crear sistemas de ahorro de agua. También debe realizar campañas de concientización del personal para alentar a las prácticas sostenibles de acuerdo a las políticas implementadas.



## Discusión

Actualmente las empresas a nivel mundial se enfrentan a una serie de acontecimientos por las nuevas implementaciones tecnológicas en las industrias, lo que implica una serie de problemas ambientales por el mal uso de los recursos. Esto ha generado que se enfoquen hacia la sostenibilidad conllevando un compromiso con sus stakeholders para buscar nuevas estrategias de negocio y mitigar el impacto ambiental. Por tanto, la sostenibilidad es un tema en auge según

En las últimas décadas, las empresas buscan maximizar sus beneficios y generar sostenibilidad con los factores sociales, económicos y ambientales, por lo que es importante que hayan desarrollado y presentado este tipo de información para que la sociedad, el estado y el sector privado conozca los beneficios que brinda para el cuidado ambiental.

Esto también permitió comunicar sus impactos a los actores de mercados de capitales, inversores, reguladores y bolsas de valores. De acuerdo Cerqueira (2008) menciona que cada vez están en auge la sostenibilidad en el mundo empresarial, mostrando que el éxito financiero está cada vez más vinculado a la forma en que las empresas abordan las cuestiones sociales y medioambientales. Para lo cual se debe trazar una estrategia que permita a la empresa alcanzar la sostenibilidad, explotando sus puntos fuertes y neutralizando sus puntos débiles.

Sin embargo, el cuidado del ambiente en la avicultura es un aspecto fundamental para garantizar la sostenibilidad de esta actividad, tanto desde el punto de vista económico como social y ecológico, para proteger a las futuras generaciones mediante planes de acciones para mitigar el impacto social, económico y ambiental. Mediante la implantación de sistemas de gestión ambiental que reducen el consumo de agua y energía, minimizan la generación de residuos y emisiones, y promueven la reutilización y el reciclaje.

Asimismo, aplicar buenas prácticas de bienestar animal que aseguran las condiciones óptimas de salud, alimentación, alojamiento y manejo de las aves, apoyando a programas sociales con las comunidades donde opera, enfocados en la educación, la salud, la nutrición infantil y la ayuda alimentaria e innovando en sus productos y procesos para ofrecer alimentos nutritivos, asequibles y de calidad a sus consumidores, siguiendo las tendencias del mercado y las necesidades de la sociedad.

Respecto a la responsabilidad social, es importante considerar que las operaciones y actividades de la compañía (producción avícola) pueden afectar al medio-ambiente, incluyéndose dentro de este a todo el conjunto de recursos humanos y naturales que nos rodean, por lo cual la compañía busca minimizar el impacto negativo que pueden generar sus actividades; por lo cual, se mantienen en curso diferentes proyectos para garantizar el cumplimiento de las disposiciones normativas y en mediano plazo excederlas procurando generar mayor valor social (Pacific Credit Rating, 2019).

En la investigación se analizará las causas provocadas por los tratamientos de agua de las plantas de incubación, el aumento de los niveles de producción en las incubadoras y en granjas, las crecientes considerables descargas líquidas y los malos olores del compostaje, lo que conlleva a repercusiones ambientales por el no acatamiento y desconocimiento de las leyes vigentes. Los resultados que obtenidos hemos podido analizar las repercusiones ambientales, la implementación de nuevas propuestas para mejorar las estrategias de mercado y tener una mejora en los procesos de producción. Sin embargo, hay falencias en algunos sistemas en los cuales se ha determinado crear mecanismos para mitigar el impacto ambiental en la comunidad y mejorar una buena relación los stakeholders, para pueda realizar las actividades con normalidad y generar una mayor rentabilidad.

## Conclusiones

- El impacto de la calidad ambiental en la empresa se ha podido determinar por las nuevas implementaciones tecnológicas en las industrias, lo que implica una serie de problemas ambientales por el mal uso de los recursos. Esto ha generado que adopten nuevas medidas y se enfoquen hacia la sostenibilidad conllevando a crear un compromiso con sus stakeholders para buscar nuevas estrategias de negocio y mitigar el impacto ambiental.
- El análisis del diagnóstico situacional de la empresa Incubandina S.A. constantemente se encuentra implementando tecnología con sistemas de HVAC avanzados y soluciones de automatización en las plantas de incubación y en los sistemas de galpones en las granjas avícolas, esto genera un gran crecimiento en la producción de huevos y en la venta de pollitas.
- Esta investigación contribuirá a la maximización de sus beneficios, lo que será un gran desafío para convertirse en una empresa socialmente responsable y satisfacer las necesidades de la sociedad y así iniciar un camino hacia el desarrollo sostenible con sus impactos económicos, sociales y ambientales para mitigar las quejas y reclamos de la comunidad
- La empresa ha adoptado la economía circular para tener un mayor crecimiento económico y un cambio estratégico de producción y consumo sin comprometer al medio ambiente.

## Recomendaciones

- La empresa para seguir teniendo exclusividad, debe insertar buenas prácticas de sostenibilidad y priorizar los canales de comunicación con la empresa con los stakeholders para encontrar resultados y buscar mecanismos para mejorar la calidad ambiental.
- Aplicar buenas prácticas de bienestar animal que aseguran las condiciones óptimas de salud, alimentación, alojamiento y manejo de las aves, apoyando a programas sociales con las comunidades donde opera, enfocados en la educación, la salud, la nutrición infantil y la ayuda alimentaria e innovando en sus productos y procesos para ofrecer alimentos nutritivos, asequibles y de calidad a sus consumidores, siguiendo las tendencias del mercado y las necesidades de la sociedad.
- Mediante la implantación de sistemas de gestión ambiental la empresa debe establecer indicadores para la reducción del consumo de agua y energía, los que minimizan la generación de residuos y emisiones, y promueven la reutilización y el reciclaje.

## Referencias

- Acuña, A. (2012). (U. N. Sur, Ed.)  
<https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/1a%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%C3%A1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Amaru, C. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo*. México: Prentice Hall Pearson.
- Arispe, I., & Tapia, M. (2007). Inocuidad y calidad: requisitos indispensables para la protección de la salud de los consumidores. *Scielo*. <https://www-webofscience-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/wos/alldb/full-record/SCIELO:S1316-03542007000100008>
- Ávalos, E. (2018). Modelo de mejora ambiental para la producción más limpia de cobre, y su influencia en la gestión empresarial con ecuaciones estructurales. *Revista Industrial Data*.
- Baque, K., Viteri, A., Álvarez, K., & Izquierdo, M. (2020). *Scielo*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400120#:~:text=Se%20entiende%20por%20empresa%20a,%2C%20t%C3%A9cnicos%2C%20financieros%20y%20humanos](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400120#:~:text=Se%20entiende%20por%20empresa%20a,%2C%20t%C3%A9cnicos%2C%20financieros%20y%20humanos).
- Bimbela, J. (2006). *Quality, quality and quality*. <https://www-webofscience-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/wos/alldb/full-record/SCIELO:S0213-91112006000500017>
- Carrillo Punina, A., & Galarza Torres, S. (2022). Reporte de Sostenibilidad de Organizaciones Sudamericanas. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.24215/23143738e103>
- Cerqueira, J. (2008). *Scielo*. <https://www-webofscience-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/wos/alldb/full-record/SCIELO:S1415-6555200800030>
- Chaffey, D., & Smith, P. (2017). *Digital Marketing Excellence, Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. New York University School.  
<https://books.google.com.pe/books?id=gsyRDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=#v=onepage&q&f=false>
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. MCGRAW-HILL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022).  
<https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>

- Cook , T., & Reichardt, C. (1979). *Qualitative and quantitative methods in evaluation research*. Beverly Hills, California., USA. <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/qualitative-and-quantitative-methods-evaluation-research>
- Cooperación Suiza en Bolivia . (2017). *Guía de gestión empresarial*. <https://formaciontecnicabolivia.org/sites/default/files/publicaciones/guiadegestionambientalweb.pdf>
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Campeche, México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Cueva, M. (2011). En *El nuevo derecho mexicano del trabajo*. México: Porrúa.
- Delfín, L., & Acosta, P. (2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Duque, E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>
- Espinosa, X. (2023). *Informe de Calificación de Riesgo: Emisión de Obligaciones de Papel Comercial de Corto Plazo de Incubandina S.A*. Quito: Class International Rating. [www.classinternationalrating.com](http://www.classinternationalrating.com)
- Galgano, F. (2005). En *La Globalización en el Espejo del Derecho*. Buenos Aires: Rubinzal-Culzoni.
- Governance & Accountability. (2020). *Flash Report S&P 500*. Governance & Accountability Insitute, Inc. [http://ga-institute.com/fileadmin/ga\\_institute/images/FlashReports/2020/G\\_A-Flash-Report-2020.pdf](http://ga-institute.com/fileadmin/ga_institute/images/FlashReports/2020/G_A-Flash-Report-2020.pdf)
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (Primera ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Hill, C., & Jones, G. (2015). *Administracion Estratégica: Un enfoque Integral*. Cengage Learning Editores, S.A. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio*.
- Incubandina. (2018). <https://incubandina.ec/nuestra-empresa/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). <https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/881>
- ISO 9001. (2015). *Norma Internacional Iso 9001*. Suiza: ISO 2015. [http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO\\_9001\\_2015.pdf](http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO_9001_2015.pdf)
- Kloter, P. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.

- Larrarte, P. (2018). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina. <https://core.ac.uk/download/pdf/326425223.pdf>
- León, N. (2015). Propuesta de instrumentos de política pública que promuevan la protección y cuidado ambiental en la gestión empresarial del Ecuador. Tesis de grado para la obtención del grado de Economista. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10481/Disertaci%C3%B3n%20completa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lohmann Breeders . (2022). (R. B., Ed.) <https://lohmann-breeders.com/files/downloads/PUBLICATIONS/PN/2022/PN-ES/PN-2022-FELICIDADESW-SPA.pdf>
- López, N. (2023). <https://minas.medellin.unal.edu.co/images/Revista-IO3/Gestion-empresarial.pdf>
- López-Feldman, A., Chávez, C., Vélez, M., Bejarano, H., Chimeli, A., Féres, J., Robalino, J., Salcedo, R., & Viteri, C. (2020). COVID-19: impactos en el medio ambiente y en el cumplimiento de los ODS en América Latina. (86), 104-132. <https://doi.org/https://doi.org/10.13043/DYS.86.4>
- Ministerio del Ambiente del Ecuador. (2023). <https://www.ambiente.gob.ec/punto-verde-sector-productivo-y-de-servicios/>
- Núñez, R. (2006). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4139/S2006031\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4139/S2006031_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pacific Credit Rating. (2019). (P. C. Rating, Ed.) [https://ww1.ratingspcr.com/multi/2315/5749/9379/Comunicado\\_Prensa\\_Incubandina.pdf](https://ww1.ratingspcr.com/multi/2315/5749/9379/Comunicado_Prensa_Incubandina.pdf)
- Paez, A. (2017). Aportes de la gestión ambiental a un modelo de sostenibilidad.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental S.A. <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>
- Quiñones , H., Trejo , W., & Juscamaita, J. (2016). *Evaluación de la calidad de un abono líquido producido vía fermentación homoláctica de heces de alpaca*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21704/rea.v15i2.753>
- Revista Líderes. (2017). Expertos en Aves de Postura. (M. Moreta, Ed.) <https://www.revistalideres.ec/lideres/expertos-aves-postura-empresas-produccion.html>
- Reynoso, C. (2014). Las transformaciones del concepto de empresa. <https://www.redalyc.org/pdf/4296/429640273005.pdf>
- Rojas, R. (2011). Elementos para el Diseño de Técnicas de Investigación: Un propuesta de Definiciones y Procedimientos en la Investigación Científica. <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>

Sánchez, N. (2012).

[https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM\\_NSanchez\\_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf)

Sutherland, P. (2022). <https://www.amnesty.org/es/wp-content/uploads/sites/4/2021/06/act300221997es.pdf>

Vidal, A., & Asuaga, C. (2021). Gestión ambiental en las organizaciones: una revisión de la literatura.

Vidal, E., & Regaldo, L. (2022). *Gestión Ambiental: Introducción a sus instrumentos y fundamentos*. Santa Fe: Ediciones UNL.



## **Glosario de Términos**

### **Ambiental**

Alteración del medio ambiente, provocada directa o indirectamente por un proyecto o actividad en un área determinada., 15

### **Brundtland**

Fue la primera ministra mujer de Noruega, y ejerció como tal durante 3 legislaturas., 19

### **Eco-amigable**

Es aquel que durante todo el proceso de fabricación se han seguido estrictos procedimientos para disminuir el impacto., 17

### **H&N International**

Son gallinas para la producción de huevo y reproductoras., 15

### **ISO**

Son un conjunto de estándares con reconocimiento internacional que fueron creados con el objetivo de ayudar a las empresas., 22

### **Lohmann**

Son gallinas ponedoras de huevo marrón, es de las variedades de ponedoras más utilizadas en distintos., 15

### **Naciones Unidas**

Es una organización internacional fundada en 1945 tras la Segunda Guerra Mundial por 51 países que se comprometieron a mantener la paz y la seguridad internacional., 19

### **RSE**

Capacidad de entender y dar respuesta al conjunto de solicitudes que los diversos grupos que constituyen el entorno hacen a la empresa., 19

**Salmet**

Sistema de aviario All-In-One de Salmet combina el bienestar animal con el más alto rendimiento en postura., 18

**Stakeholders**

Grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización., 17

# Anexos

## Anexo 1

### Tabla 10

*Las variables dependiente e independiente utilizadas en la investigación para la empresa Incubandina S.A.*

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>

*Nota.* Operacionalización de las variables utilizadas en la empresa. Incubandina S.A. Elaboración propia

## Anexo 2

### Organización Metodológica

- Desarrollar el diagnóstico situacional de la empresa Incubandina S.A. Objetivo 1 (Ver Tabla 15)

**Tabla 11***Desarrollar el diagnóstico situacional de la empresa Incubandina S.A. Objetivo 1*

<b>Metodología</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
a investigación mixta es la que se va a realizar con enfoque cuantitativo y cualitativo según la obtención de información de la empresa Incubandina S.A. (Hernández & Mendoza, 2018).	Levantamiento de información secundaria para obtener el diagnóstico situacional sobre la sostenibilidad a realizar (Incubandina, 2018).	Ficha de levantamiento de información: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ubicación geográfica de la empresa.</li> <li>➤ Cronológico/ histórico.</li> <li>➤ Situación actual de la Planificación estratégica.</li> <li>➤ Tamaño de la empresa/ emplazamiento.</li> <li>➤ Situación del Mercado actual.</li> <li>➤ Líneas de productos y servicios de la empresa.</li> <li>➤ Estructura organizacional.</li> <li>➤ Situación actual Económica/ Financiera.</li> </ul>

*Nota.* La tabla representa el diagnóstico situacional de la empresa. Incubandina S.A. Elaboración propia.

- Metodología, técnicas e instrumentos para analizar los entornos internos y externos de la compañía. Objetivo 2 (Ver Tabla 16).

**Tabla 12**

*Metodología, técnicas e instrumentos para analizar los entornos internos y externos de la empresa. Objetivo 2*

<b>Metodología</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Analizar los entornos internos y externos de la Incubandina S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 1997).</li> <li>➤ Análisis de las 7 P's del marketing (Chaffey &amp; Smith, 2017).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Matriz de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 1997).</li> <li>➤ Matriz de las 7 P's del marketing (Chaffey &amp; Smith, 2017).</li> </ul>
La metodología del FODA se aplicaría en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis de la matriz FODA (Hill &amp; Jones, 2015).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Hill &amp; Jones, 2015).</li> </ul>
Cuestionario con los especialistas (Incubandina, 2018).	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuestionario (Incubandina, 2018).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuestionario a los coordinadores del área de Gestión de Calidad y Ambiente (Incubandina, 2018).</li> </ul>

*Nota.* La tabla representa la metodología, técnicas e instrumentos para analizar los entornos internos y externos de la empresa. Incubandina S.A. Elaboración propia.

- Metodología, técnicas e instrumentos para crear una propuesta de sostenibilidad en la empresa Incubandina S.A., que contribuya en la mejora de procesos del sistema de gestión de calidad. Objetivo 3 (Ver Tabla 17).

**Tabla 13**

*Metodología, técnicas e instrumentos para crear una propuesta de sostenibilidad. Objetivo 3*

<b>Metodología</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Metodología de Mitchell, Agle y Wood. (Acuña, 2012)	Modelo de la Gestión de RSE, Universidad El Externado-Colombia. Guía desarrollada en base en los criterios del GRI, Objetivos del Desarrollo Sostenible y la ISO 26.000.	Planes de acción para implementar en la empresa Incubandina S.A.

*Nota.* La tabla representa la metodología, técnicas e instrumentos para crear una propuesta de sostenibilidad. Incubandina S.A. Elaboración propia.

### Anexo 3

#### Tabla 19

*7 P's de marketing de Incubandina S.A.*

---

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Promoción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Personas</b>	<b>Procesos</b>	<b>Evidencia</b>
-----------------	---------------	------------------	---------------------	-----------------	-----------------	------------------

---

---

*Nota.* La tabla representa las 7 P's de marketing de Incubandina S.A. Elaboración propia.

### Anexo 4

#### Análisis FODA

#### Tabla 14

*Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Incubandina S.A.*

---

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
-------------------	--------------------

---

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
----------------------	-----------------

---

---

*Nota.* La tabla representa análisis FODA de Incubandina S.A. Tomado de *Class International Rating*, por (Espinosa, 2023).



## Anexo 5

*Cuestionarios realizados al coordinador de Sistemas de Gestión de Calidad y a los colaboradores*

### Tabla 15

*Resultados de la matriz de materialidad del impacto económico de Incubandina S.A.*

<b>1. IMPACTO ECONÓMICO</b>	
<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Escala (0-6)</b>
1. Cuentan con prácticas de compras y contratación de proveedores.	5
2. Dispone de un rubro económico que sea específico para la gestión ambiental.	0
3. Realiza la difusión de los estados financieros a los grupos de interés para el aseguramiento de la gestión ambiental.	1
4. Realiza la adquisición de nuevas tecnologías eco-amigables para sus operaciones.	5
5. Dispone de un fondo económico para emergencias ambientales.	1
6. Cuenta con un seguro ambiental.	2
<b>Puntaje Obtenido</b>	<b>2,3</b>

*Nota.* La tabla representa la matriz de materialidad del impacto económico de “Incubandina S.A.”. Adoptado de “Incubandina”. Elaboración propia.

**Tabla 16**

*Resultados de la matriz de materialidad del impacto ambiental de Incubandina S.A.*

<b>2. IMPACTO AMBIENTAL</b>	
<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Escala (0-6)</b>
2.1 Dispone de licencia ambiental.	6
2.2 Dispone de un plan de manejo ambiental (PMA) y socializar con sus colaboradores.	5
2.3 Realiza auditorías ambientales internas a los centros de producción.	5
2.4 Realiza informes de gestión ambiental y socializa a sus grupos de interés.	4
2.5 Cuenta con la certificación de ISO 14001 de Sistema de Gestión Ambiental.	0
2.6 Cuenta con la certificación de ISO 9001 de Sistema de Gestión de Calidad.	0
2.7 Cuenta con políticas del cuidado ambiental para sus colaboradores.	1
2.8 Usa productos biodegradables y eco-amigables en sus operaciones.	4
2.9 Ejecuta todas las acciones contempladas dentro del plan de manejo ambiental.	5
2.10 Cuenta con recolectores de residuos y desechos (Gestores Ambientales).	3
2.11 Los colaboradores disponen de equipos de protección personal, para la manipulación de productos químicos.	4
2.12 Dispone de un buzón de sugerencias.	4
2.13 Elabora y presenta informes ambientales de cumplimiento a las autoridades competentes.	6
2.14 Existe un responsable para el monitoreo y seguimiento de la gestión ambiental.	4
<b>Puntaje Obtenido</b>	<b>3,6</b>

*Nota.* La tabla representa la matriz de materialidad del impacto ambiental de “Incubandina S.A.”.

Adoptado de “Incubandina”. Elaboración propia.

**Tabla 17**

*Resultados de la matriz de materialidad del impacto social de Incubandina S.A.*

<b>3. IMPACTO SOCIAL</b>	
<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Escala (0-6)</b>
3.1 Existe una buena comunicación de los directivos con sus grupos de interés.	3
3.2 Cuenta con especialistas en el área de Seguridad y Salud Ocupacional.	5
3.3 Existe políticas de Responsabilidad Social Empresarial.	0
3.4 Cuenta de un plan de capacitaciones para sus colaboradores.	4
3.5 Se garantiza estabilidad laboral y el cumplimiento de sus obligaciones patronales.	5
3.6 Dispone de programas para fomentar las buenas relaciones entre empresa y comunidad.	4
3.6 Cuenta con programas para contratación de personas vulnerables.	5
3.6 Dispone de programas de Seguridad y Salud Ocupacional.	5
3.7 Existe políticas de anticorrupción.	4
<b>Puntaje Obtenido</b>	<b>3,5</b>

Nota. La tabla representa la matriz de materialidad del impacto social de “Incubandina S.A.”.

Adoptado de “Incubandina”. Elaboración propia.

