

## Stakeholders y sostenibilidad ambiental en empresas avícolas\*

### Stakeholders and environmental sustainability in poultry companies

Recibido: Noviembre 22 de 2024 - Evaluado: Febrero 24 de 2025 - Aceptado: Mayo 26 de 2025

Christian Andrés Barragán-Ramírez\*\*

Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Ambato, Ecuador

cbarragan@pucesa.edu.ec

<https://orcid.org/00000001-8027-7883>

Adán Eduardo Hong\*\*\*

Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Ambato, Ecuador

ahong@pucesa.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-1441-1401>

Michelle Estefanía Cárdenas-Vargas\*\*\*\*

Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Ambato, Ecuador

mecardenasv@pucesa.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-7482-0963>

Andrea Monserrath Pérez-Velastegui\*\*\*\*\*

Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Ambato, Ecuador

andrea.m.perez.v@pucesa.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-6793-1942>

#### Para citar este artículo / To cite this Article

Barragán Ramírez, C. A., Hong, A. E., Cárdenas Vargas, M. E., & Pérez Velastegui, A. M. (2025). Stakeholders y sostenibilidad ambiental en empresas avícolas. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 10(20), 1-14. [https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestion\\_libre.20.2025.13382](https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestion_libre.20.2025.13382)

**Editor:** Dr. Rolando Eslava-Zapata

\* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de revisión. Artículo vinculado al programa de Administración de Empresas, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.

\*\* Doctor en Ciencias Sociales mención Gerencia por la Universidad del Zulia, Venezuela. Magister en Administración de Empresas mención Planeación por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador. Ingeniero Comercial mención Marketing por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador. Docente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.

\*\*\* Magister en Administración de Empresas mención Planeación por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador. Ingeniero Comercial mención Marketing por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador. Docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.

\*\*\*\* Magister en Derecho mención en Argumentación Jurídica y Litigación Oral por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador. Abogada de los tribunales de la República, Ecuador. Docente de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Sede Ambato.

\*\*\*\*\* Licenciada en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.

## Resumen

**Introducción:** la relación entre los stakeholders y la sostenibilidad es simbiótica, ya que la participación activa de las partes interesadas es esencial para la sostenibilidad corporativa. Las empresas que involucran a sus stakeholders en la estrategia de sostenibilidad pueden gestionar riesgos, innovar, mejorar su reputación y construir relaciones más fuertes, mientras que los stakeholders influyen en las empresas a través de sus expectativas y expectativas en temas económicos, sociales y ambientales.

**Objetivo:** el presente trabajo analiza la relación entre los stakeholders y la sostenibilidad ambiental en la empresa Centro Avícola Pérez, ubicada en el Cantón Ambato, Ecuador.

**Método:** el trabajo se tipifica como una investigación de campo donde se utilizó el cuestionario como medio de recolección de datos a una muestra de sesenta y dos stakeholders. Para el desarrollo de la investigación, se considera la dimensión subsistema ambiental, compuesta por los indicadores: gestión ambiental, estrategia climática y desempeño ambiental. Se elaboró un encuadre teórico que relaciona los stakeholders, la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social empresarial.

**Resultados:** se observa, en la apreciación de los stakeholders entrevistados, deficiencias en los componentes de los indicadores analizados que ratifican los desafíos existentes en la elaboración de estrategias y gestión ambiental, particularmente las referidas a las carencias de capacidades y herramientas de gestión, seguimiento y evaluación para que las acciones sean efectivas y se garantice la sostenibilidad en el tiempo.

**Conclusión:** sobre la gestión ambiental, los stakeholders reconocen intenciones y conductas de prevención para los problemas ambientales y mayor responsabilidad ambiental, pero también señalan que el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables con el ambiente son escasas. Sobre la estrategia climática, los stakeholders valoran mayoritariamente que la empresa avícola Pérez invierte en proyectos de mitigación del cambio climático, pero también una gran mayoría no capta su contribución con la estrategia de cambio climático del país.

**Palabras Clave:** Stakeholders, Sostenibilidad Ambiental, Gestión Ambiental, Responsabilidad Social, Centro Avícola

## Abstract

**Introduction:** The relationship between stakeholders and sustainability is symbiotic, as stakeholder participation is essential to corporate sustainability. Companies that involve their stakeholders in their sustainability strategy can manage risks, innovate, improve their reputation, and build stronger relationships. In contrast, stakeholders influence companies through their expectations and demands on economic, social, and environmental issues.

**Objective:** This paper analyzes the relationship between stakeholders and environmental sustainability at the Centro Avícola Pérez company, located in the Ambato Canton, Ecuador.

**Method:** The study is a field research study using a questionnaire to collect data from a sample of 62 stakeholders. For the research, the environmental subsystem dimension is considered, comprising the following indicators: environmental management, climate strategy, and environmental performance. A theoretical framework was developed that relates stakeholders, ecological sustainability, and corporate social responsibility.

**Results:** The assessment of the stakeholders interviewed reveals deficiencies in the components of the indicators analyzed, confirming the existing challenges in the development of environmental strategies and management, particularly those related to the lack of management, monitoring, and evaluation capacities and tools to ensure that actions are practical and sustainability is guaranteed over time.

**Conclusion:** Regarding environmental management, stakeholders recognize intentions and behaviors aimed at preventing ecological problems and greater environmental responsibility. Still, they also note that the development and dissemination of environmentally friendly

technologies are limited. Regarding climate strategy, most stakeholders appreciate that the Pérez poultry company invests in climate change mitigation projects. Still, a large majority also fail to grasp its contribution to the country's climate change strategy.

**Keywords:** Stakeholders, Environmental Sustainability, Environmental Management, Social Responsibility, Poultry Center

## Introducción

La relación entre los grupos de interés (*stakeholders*) y la sostenibilidad ambiental es intrínseca y fundamental para la perdurabilidad de cualquier organización, incluidos los centros avícolas. Los *stakeholders*, que abarcan desde accionistas, empleados y clientes hasta comunidades locales, reguladores y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), ejercen una influencia significativa sobre las decisiones empresariales. Sus expectativas y demandas, especialmente en cuanto al desempeño ambiental, obligan a las empresas a adoptar prácticas más responsables y transparentes. Una gestión estratégica de estos grupos no solo mitiga riesgos, sino que también genera oportunidades de innovación y mejora de la reputación, pilares clave de una estrategia de sostenibilidad exitosa.

Los clientes y consumidores representan un motor crucial en esta dinámica. Un segmento creciente exige productos que no solo sean seguros y de alta calidad, sino que también provengan de cadenas de suministro éticas y ambientalmente responsables. Para los centros avícolas, esto se traduce en una presión constante para reducir su huella de carbono, garantizar el bienestar animal y minimizar la contaminación. Si la empresa no satisface estas demandas, corre el riesgo de perder cuota de mercado, lo que demuestra cómo el interés de este *stakeholder* se alinea directamente con la necesidad de implementar la sostenibilidad ambiental como ventaja competitiva.

Es importante resaltar que la comunidad local y los organismos reguladores son otros *stakeholders* primarios con un impacto directo en la sostenibilidad. Las comunidades aledañas a los centros avícolas sufren de manera inmediata las consecuencias de una gestión ambiental deficiente, como la contaminación del agua, la emisión de olores ofensivos o el manejo inadecuado de residuos. Por lo tanto, el diálogo y la transparencia con estos grupos son esenciales. Los reguladores, por su parte, establecen el marco legal y las normativas de cumplimiento ambiental, cuya observancia es un requisito básico de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la licencia para operar.

En este contexto, la responsabilidad social de los centros avícolas se manifiesta a través de un compromiso con la dimensión ambiental de la sostenibilidad. Esto implica ir más allá del mero cumplimiento legal. Una granja avícola responsable debe enfocarse en la ecoeficiencia, optimizando el uso de recursos vitales como el agua y la energía, y adoptando tecnologías que permitan la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

El manejo sostenible de los residuos es un aspecto crítico de la RSE avícola, estos, si no se tratan adecuadamente, puede ser una fuente importante de contaminación de suelos y cuerpos de agua debido a su alto contenido de nitrógeno y fósforo. La responsabilidad social exige que los centros avícolas inviertan en procesos de compostaje avanzado o sistemas de biodigestión, transformando un desecho en un recurso valioso (fertilizante orgánico o energía). Este enfoque de economía circular beneficia al medio ambiente, a las comunidades (al reducir la contaminación) y potencialmente genera nuevos flujos de ingresos.

Así, la gestión de los *stakeholders* impulsa la sostenibilidad ambiental en la industria avícola al convertir las expectativas externas en imperativos internos. La responsabilidad social de estos centros es el mecanismo estratégico para satisfacer dichas expectativas, integrando la protección ambiental (reducción de huella de carbono, gestión de residuos) en su modelo de negocio. Solo a través de este enfoque holístico y proactivo, donde el bienestar de la empresa,

la sociedad y el planeta están interconectados, la industria avícola puede asegurar su viabilidad a largo plazo y contribuir de manera significativa al desarrollo sostenible global.

En este sentido, el trabajo pretende analizar, en la relación entre los *stakeholders* y la sostenibilidad ambiental, las valoraciones que los *stakeholders* hacen sobre la empresa Centro Avícola Pérez ubicada en el Cantón Ambato, Ecuador. Es importante resaltar que esta se centra en la producción de huevos, donde el estudio de la dimensión subsistema ambiental, compuesta por los siguientes indicadores: gestión ambiental, estrategia climática y desempeño ambiental, son los pilares del estudio.

Para la elaboración del encuadre teórico se consideran los avances en la teoría de los *stakeholders* que amplían su espectro más allá de lo económico hacia actores interesados en variados aspectos que pueden beneficiar u obstaculizar la rentabilidad de la empresa en el tiempo (Mahajan *et al.*, 2023; Barrio y Enrique, 2018). Se vincula a los *stakeholders* con los planteamientos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en tanto que pasan a integrar diferentes dimensiones, económica, legales, sociales, filantrópicas en la gestión empresarial moderna (Jaime *et al.*, 2021; Armijos, 2017).

También se establece la vinculación de la RSE y los *stakeholders* dadas las interacciones de la empresa con el entorno y los grupos de interés a lo interno y externo que maximizan rentabilidad y sostenibilidad. Se abordan las clasificaciones que se han realizado para distinguir los *stakeholders* (Barrio y Enrique, 2018) y la emergencia del “Triple Bottom Line” que refiere los tres pilares en el desempeño empresarial, económico, social y ambiental (Saavedra García *et al.*, 2024; Damián-Tibacuy, 2022; Purnama, 2024). Finalmente, este estudio de campo, donde la información fue obtenida a través de un cuestionario estructurado, se consideró una muestra de sesenta y dos (62) *stakeholders*.

Los principales problemas entre los *stakeholders* y la sostenibilidad ambiental en una empresa avícola surgen de la divergencia entre los intereses económicos y las exigencias ecológicas y sociales. Por un lado, los accionistas e inversores priorizan la rentabilidad y la reducción de costos de producción, lo que puede entrar en conflicto con la necesidad de invertir en tecnologías costosas para el tratamiento de residuos, la reducción de emisiones de metano o el uso de dietas alimentarias más sostenibles que podrían elevar los precios. Esta presión financiera choca directamente con las demandas de los clientes, las ONGs y los reguladores que exigen prácticas de bienestar animal superiores y un impacto ambiental mínimo, incluyendo la reducción de la huella hídrica y de carbono.

Otro foco de conflicto crítico se da con las comunidades locales. Estas comunidades son *stakeholders* vitales que sufren las consecuencias directas de la actividad avícola, principalmente la contaminación del aire por olores ofensivos (amoniaco) y la contaminación del agua y del suelo por la gestión inadecuada de los residuos. Las exigencias de las comunidades por un ambiente limpio y una mejor calidad de vida a menudo se encuentran con la resistencia de la empresa a invertir significativamente en sistemas de compostaje avanzado o biodigestores. De manera que, este estudio pretende responder la interrogante:

¿Cómo es la relación entre los *stakeholders* y la sostenibilidad ambiental en la empresa Centro Avícola Pérez, ubicada en el Cantón Ambato, Ecuador?

## Metodología

Como antes se ha especificado, los datos para este artículo provienen de un estudio más amplio (Pérez Velastegui, 2024) y delimitado al Centro Avícola Pérez (Provincia Tungurahua, Cantón Ambato, Localidad Samanga, Ecuador), y considerando solo la relación entre los *stakeholders* y la sostenibilidad ambiental. Específicamente, se toma para esta presentación la dimensión subsistema ambiental, distinguiendo los siguientes indicadores: gestión ambiental,

estrategia climática y desempeño ambiental.

La base del estudio fue una investigación de campo, utilizando el cuestionario estructurado como medio para la recolección de la información. El cuestionario final conformado por sesenta (60) ítems con respuestas cerradas, fue validado mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniéndose un resultado de 0,882; indicando un adecuado nivel significativo de confiabilidad. Asimismo, las unidades de información fueron los actores internos de la empresa avícola Pérez, específicamente de las áreas de Recursos Humanos, Financiero, Marketing, Producción, Logística, Compras, Legal, Atención al Cliente, Medio Ambiente, Seguridad Industrial, Guardia y Gerente. Además, actores externos de la empresa como proveedores de insumos.

## Desarrollo

### Teoría de los Stakeholders

La teoría de los *stakeholders* hace referencia al conjunto de grupos, sectores o actores que tienen intereses en el funcionamiento de una empresa o proyecto, tales intereses pueden estar en rangos que van desde el favorecimiento a la contención y confrontación con la sostenibilidad de la empresa. Tales grupos pueden ser internos o externos a la misma. De acuerdo a Mahajan *et al.* (2023), fue Robert Edward Freeman en su libro de 1984 titulado “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, quien inició la sistematización de la teoría de los *stakeholders*, aunque el término apareció en un documento de investigación de la Universidad de Stanford de 1963, donde ya aludía a su significado actual (Barrio & Enrique, 2018). Freeman planteó que las empresas deberían enfocarse en los *stakeholders* en lugar de sólo los shareholders, ya que los segundos se interesan más en el desempeño económico de la empresa (inversores y accionistas), mientras que los primeros son aquellos actores interesados en aspectos variados como son los éticos, laborales, sociales, ambientales que pueden beneficiar u obstaculizar la rentabilidad de la empresa en el tiempo (Mahajan *et al.*, 2023). De allí que la teoría de los *stakeholders* se refiera a una relación más amplia de la empresa con los grupos de interés.

Siguiendo el estudio realizado por Mahajan *et al.* (2023), a partir de la teoría esbozada por Freeman sobre los *stakeholders* se ha producido una extensa bibliografía tanto de carácter teórico como analítica y de difusión técnica en el mundo, que amplía el espectro puramente económico de la gestión de la empresa, convirtiéndose en un apoyo importante en la conducción de las mismas y en sus relaciones con los contextos de operación.

Ahora bien, la teoría de los *stakeholders* se vincula con los planteamientos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la cual ha ampliado las consideraciones de la organización y gestión empresarial moderna. En la revisión de la literatura sobre RSE que realizan Jaimes *et al.* (2021), se muestra la relación entre empresa y sociedad mediante la integración de cuatro elementos, dimensión económica (ganancias), dimensión legal (respeto de leyes y regulaciones), dimensión ética (acciones dignas con la sociedad) y la dimensión de responsabilidades filantrópicas (responder voluntariamente a demandas sociales).

El contexto cada vez más complejo en que se desarrollan las empresas contemporáneamente en materia de exigencias y normativas locales e internacionales, problemas sociales y ambientales ha hecho que la RSE se valore como pertinente para la rentabilidad y sostenibilidad empresarial. La definición más recurrente de RSE la entiende como la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social (directivos, trabajadores, proveedores, comunidades), económico (cumplimiento de leyes, normativas y convenios) y ambiental (protección y recuperación del ambiente en que opera). Se persigue que la empresa busque el equilibrio entre su situación financiera y su impacto positivo entre sus actores internos, la sociedad y el medio ambiente.



La RSE viene desarrollándose desde una visión filantrópica en el siglo XIX a una elaboración más integral de la gestión empresarial, donde esta se entiende en el contexto del desenvolvimiento de sus interacciones internas y externas, humanas, institucionales y ambientales. En ese desarrollo histórico de la RSE ha surgido una nutrida bibliografía y variadas posiciones, como son la que se asienta en valores éticos de responsabilidad, la utilitarista que la ve como herramienta para incrementar la competitividad y crear valor y aquella que la considera como modelo de gestión rentable y sostenible. También los esfuerzos han llevado a la creación de normas en diferentes organismos internacionales y de documentos (ISO 26000, SQ 8000, Adec Ethos, Libro Verde Europeo, Triple Cuenta de Resultados, entre otros) para orientar y dirigir la gestión estratégica empresarial responsable (Armijos, 2017).

La Declaración de Estocolmo de 1972 (Naciones Unidas, 1973), tuvo un papel estimulante en los alcances mencionados ya que fue un primer gran acuerdo internacional que destacó la preocupación sobre el medio ambiente, de la necesidad de integrar al bienestar y desarrollo humano alcances materiales, intelectuales, morales y espirituales, de preservar los recursos naturales, prevenir la contaminación ambiental y restaurar la capacidad productiva y renovable de la tierra, entre otros aspectos. Ese acuerdo incentivó la creación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), de políticas y leyes ambientales en distintos países y alentó las necesidades del desarrollo sostenible. Tal como lo plantea Armijos, los esfuerzos internacionales han jugado papel en los avances intelectuales y acciones sobre la responsabilidad social en la gestión empresarial (Armijos, 2017).

## La Sostenibilidad y los Stakeholders

Ahora bien, las temáticas de la RSE y la de los *stakeholders* se entrelazan porque se basan en la interacción de la empresa con su entorno y los grupos de interés a lo interno y externo para su mayor rentabilidad y sostenibilidad. La sostenibilidad alude a la capacidad de la empresa de beneficiar también al entorno humano y ambiental que la compone y rodea, colaborando con ello al bienestar general, lo cual tiene efectos de retorno bajo la forma de reconocimiento, prestigio y confianza que también repercuten en la rentabilidad económica. De esa forma, la empresa no compromete o socava los recursos y condiciones que aseguren su funcionamiento y perdurabilidad en el futuro, creando valor social y ambiental en el tiempo (Saavedra-García *et al.*, 2024).

Esa línea de análisis se concretó con la creación del concepto de sostenibilidad denominado en inglés "Triple Bottom Line" (triple línea de fondo o triple cuenta de resultados o de balance o de impacto, en español), elaborado por Jhon Elkington en su libro "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business" de 1994, quien consideró tres pilares o dimensiones importantes para evaluar el desempeño empresarial, esto es, económico (rentabilidad y viabilidad financiera en el largo plazo), social (impacto y bienestar en empleados y comunidad, equidad social) y ambiental (responsabilidad ante daños ecológicos y desarrollo de prácticas sostenibles) (Purnama, 2024). Con ello ponía de manifiesto que el éxito de las empresas en el siglo XXI estaba en ir más allá del rendimiento económico y afrontar integralmente esos tres pilares.

Sin embargo, la expansión de la investigación académica y la difusión de los aspectos que conforman las dimensiones del Triple Bottom Line, así como los apoyos y estímulos de organizaciones internacionales para el desarrollo, no han tenido resultados efectivos, apenas moderados y parciales, el énfasis de las empresas continúa muy localizado en la rentabilidad económica.

Entre las dificultades que han tenido las empresas en la aplicación del Triple Bottom Line se encuentran las siguientes: dispensar mayor importancia al beneficio económico, lo que incluye problemas de valores o mentalidad y cultura resistentes al cambio de opciones en el desarrollo económico y social, redundando esto en falta de compromiso. Así como también, las distorsiones

en la concepción de la sostenibilidad, entendiéndose ésta más como un conjunto de requisitos a cumplir con acciones formales y no como compromiso integral de cambio. Además, enfrentan problemas de cuantificación de resultados debido a la variabilidad existente para la medición, que se presta a subjetividad. A ello se unen las dificultades tecnológicas, las de recopilación de información y problemas de integración de objetivos y demandas que requieren negociación permanente con actores diversos (Purnama, 2024; Saavedra-García, 2024; Damián-Tibacuy, 2022; Purnama, 2024).

Es resaltante que los esfuerzos que realizan entidades internacionales, como son el *Global Reporting Initiative* y la Organización Internacional de Normalización (ISO 26000) para apoyar la gestión de la responsabilidad social de las empresas, la sostenibilidad, la ética y reputación, lo cual incluye determinar y atender a los *stakeholders*, colaborar a la calidad de vida y del ambiente, se dirigen a proporcionar pautas y normas a seguir que faciliten los alcances responsables en materia de formulación, diseño, seguimiento y evaluación (Global Reporting Initiative, 2021; Organización Internacional de Normalización, 2010). Si bien son guías importantes, pueden operar también como refugios del cumplimiento formal respecto de los aspectos complejos de la responsabilidad social como son el bienestar comunitario y la preservación del medio ambiente; todos los cuales se integran al desempeño económico de la empresa en el enfoque del Triple Bottom Line.

Ahora bien, para que la empresa logre insertar los planteamientos de la sostenibilidad en su planificación y funcionamiento tiene que identificar sus *stakeholders*. Los estudios académicos han expuesto diversas clasificaciones según sea su papel y efecto sobre la empresa. En general, las clasificaciones predominantes de los *stakeholders* en la literatura, de acuerdo a la revisión que realizan Barrio y Enrique (2018), son las siguientes:

- Según la relación con la empresa:
  - Internos: inversores, propietarios, directivos y empleados.
  - Externos: clientes, proveedores, competidores, comunidades, medios de comunicación, gobiernos. No forman parte de la empresa.
- Según el nivel de influencia:
  - Primarios o directamente afectados por el desenvolvimiento de la empresa, ellos son: accionistas, empleados, clientes, proveedores.
  - Secundarios o de influencia indirecta y que podrían afectarse por el desenvolvimiento de la empresa: sindicatos, asociaciones u organizaciones, medios de comunicación.

Sin embargo, otras cualidades han sido consideradas para relacionar a los actores internos y externos a la empresa, como son: el poder e interés de los actores, su representatividad para gestionar intereses propios o de representar a terceros, según el control de recursos estratégicos, del manejo de conocimientos y habilidades y por el nivel de implicación convergente o no con los intereses o actividades de la empresa (Barrio y Enrique, 2018).

La identificación de los *stakeholders*, su papel e influencia ayuda en la gestión estratégica de la empresa, a entender su entorno e intereses a objeto de clarificar cómo relacionarse con ellos, informarse sobre ellos e informarles sobre sus objetivos, negociar intereses y hacer seguimiento y evaluación permanente para que las relaciones con los *stakeholders* retroalimente la toma de decisiones y garantice la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa en el tiempo. Ciertamente es un enfoque más complejo, que trasciende el tradicional económico neoclásico e involucra a todos los individuos afectados por la actividad empresarial (Barrio & Enrique, 2018; Jaime *et al.*, 2021).

### Subsistema Ambiental como subsimensión de análisis

Ahora bien, lo expuesto teóricamente permite tener el encuadre teórico de entendimiento de los alcances de la empresa Avícola Pérez en su relación con los *stakeholders* y la sostenibilidad ambiental. En el caso particular de este trabajo, el análisis se centra sólo en las valoraciones que los *stakeholders* seleccionados ofrecieron sobre los ítems delimitados en la investigación original para la dimensión subsistema ambiental, la cual fue subdividida en los siguientes indicadores: gestión ambiental, estrategia climática y desempeño ambiental. Los indicadores aludidos, considerando los aspectos expuestos sobre la responsabilidad social en relación a la sostenibilidad y su relación con los *stakeholders*, se definen como a continuación se especifica:

- Gestión ambiental: se entiende como la articulación de estrategias, políticas y acciones orientadas a la búsqueda de un equilibrio entre desarrollo económico, social y preservación del medio ambiente que garantice el desarrollo sostenible. Tal definición incorpora los requerimientos de las normas internacionales ISO 14001 e ISO 26000 que enlazan la responsabilidad social con la contribución de las organizaciones al desarrollo sostenible y la calidad de vida (Vidal & Asuaga, 2021).
- Estrategia climática: conjunto de lineamientos, metas y acciones elaboradas para ser cumplidas desde el corto hasta el largo plazo para reducir los efectos adversos sobre el clima. Implica la coordinación empresarial y gubernamental local con el cumplimiento de acuerdos internacionales, en especial referencia a la emisión de gases de efecto invernadero (Naciones Unidas, 2024). En efecto, Ecuador participa, entre otros, de dos acuerdos internacionales relevantes recientes, como lo son el Acuerdo de París, adoptado por 196 países en diciembre de 2015, con entrada en vigor en noviembre de 2016 y que Ecuador ratificó en 2017, sus avances se realizan con planes progresivos que se presentan cada cinco años, siendo el principal objetivo la reducción del calentamiento mundial mediante la reducción de Gases de Efecto Invernadero (GEI) (Naciones Unidas, 2015). En conjunción con ese acuerdo, Ecuador presentó su primera Contribución Determinada a Nivel Nacional (NDC) 2020-2025 con metas de reducción de GEI y de adaptación al cambio climático; también su segunda NDC 2026-2035 (enero 2025) con tres ejes principales, a saber: reducción GEI del 7 al 8 % con cooperación internacional, disminución de la vulnerabilidad respecto del cambio climático y dirigir recursos financieros para la gestión climática. También, Ecuador se alineó con la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 (Agenda 2030) de Naciones Unidas en 2018, orientada a acabar con la pobreza, proteger el ambiente y mejorar la vida de las personas (Machado & Bonilla-Bedoya, 2024). El Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE) de Ecuador elaboró el Plan de Adaptación al Cambio Climático (PNA), vigente de 2023 a 2027, a objeto de integrar la adaptación al cambio climático a la planificación nacional, local y sectorial. Siendo el objetivo fundamental el de facilitar tanto la gestión de riesgos climáticos en sistemas vulnerables (sociales, económicos y ambientales), como la toma de decisiones en los diferentes niveles de gobierno. Los sectores que prioriza el PNA son: asentamientos humanos, patrimonio hídrico, patrimonio natural, salud, sectores productivos estratégicos, y soberanía alimentaria (agricultura, ganadería, acuicultura y pesca) (MAATE, 2023).
- Desempeño ambiental: se refiere al conjunto de resultados medibles de la gestión ambiental que realiza una organización para valorar el rendimiento del sistema y el cumplimiento de los requisitos dispuestos (Superintendencia de Sociedades, 2020). Sin embargo, a pesar de los avances que se han producido en proporcionar enfoques,



regulaciones y normativas para definir estrategias de gestión, de implementación de políticas públicas y procurar una gestión ambiental adecuada y eficiente, se enfrentan desafíos importantes, tales como la financiación insuficiente, la distribución desigual de los recursos que afecta mayormente a los países menos desarrollados, las carencias de capacidades locales y de herramientas de gestión y de seguimiento de las ejecuciones, todo lo cual es particularmente indispensable para acometer acciones ambientales efectivas en territorios o sectores de mayor riesgo climático (Machado y Bonilla-Bedoya, 2024).

La empresa Avícola Pérez, ubicada en Tungurahua y objeto empírico de investigación de este artículo, inició su actividad económica en el año 2000 con 1000 aves productoras de huevos y ya sobrepasa las 300.000, ha automatizado el trabajo y cuenta con 33 trabajadores, cuyas actividades se concentran, en general, en la recepción de materia prima, alimentación y vacunación de aves y limpieza y desinfección de las áreas de trabajo, que se denominan galpón. Los responsables del galpón y los trabajadores asignados se distribuyen en una extensión conformada por varios puntos geográficos, a saber: Samanga, Chaupi y el sector del estadio deportivo y producen cerca de 5.000 a 7.000 cubetas de huevos diarias (Sisalema-Cárdenas, 2018).

Las empresas avícolas tienen impactos importantes sobre el medio ambiente en que se desarrollan. Al respecto han sido mencionadas las siguientes (Arias-Álvarez, 2024): el estiércol que producen las aves son agentes altamente contaminantes de las aguas y el suelo, lo cual desfavorece la salud de las personas y de los ecosistemas acuáticos, al tiempo que desmejora el uso de las tierras aledañas para otras explotaciones; el uso intensivo del agua y de la tierra para criar aves y producir su alimento agota a esos recursos estimulando la deforestación, y la emisión de gases de efecto invernadero que contribuye al cambio climático.

Es evidente que la empresa Avícola Pérez tiene retos importantes en su gestión para atenuar los efectos de su actividad sobre el medio ambiente para lograr la sostenibilidad ambiental, lo cual requiere de acciones claras con seguimiento y evaluación para garantizar avances efectivos. Sobre el particular, los especialistas en la industria avícola han propuesto el uso de energías renovables y no de combustibles fósiles, la implementación de sistemas de gestión y tecnologías que optimicen los recursos para evitar su desperdicio, tratar y reciclar aguas, y el uso del compostaje para producir fertilizante orgánico (Arias-Álvarez, 2024).

En esos cometidos se entiende que la empresa avícola Pérez tiene que contar con la orientación y apoyo del gobierno local y nacional, tal como lo plantea Elkington (Zuñiga, 2025), dada la complejidad de los problemas y acciones consecuentes. De allí que, el sector público pasa a ser también un actor externo, pero con alto poder e interés en las repercusiones del sector empresarial sobre la comunidad y el ambiente. Además, la temática ambiental que envuelve a la empresa avícola Pérez se inserta plenamente dentro de las prioridades antes mencionadas del PNA (MAATE, 2023).

## Resultados

En este punto se presenta el análisis de los resultados correspondientes al subsistema ambiental de la investigación original (Pérez-Velastegui, 2024), específicamente de los indicadores que lo componen: gestión ambiental, estrategia climática y desempeño ambiental.

### Indicador gestión ambiental

Este indicador está compuesto por las siguientes valoraciones de los actores seleccionados: apoyo a los métodos preventivos de protección ambiental, la adopción de iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental y fomento del desarrollo de tecnologías

amigables con el medio ambiente. En la tabla 1, se exponen los resultados de las valoraciones ofrecidas por los entrevistados a las preguntas que representan al indicador gestión ambiental.

**Tabla 1. Dimensión Subsistema Ambiental. Indicador gestión ambiental**

Valoraciones	La empresa apoya los métodos preventivos a problemas ambientales		La empresa adopta iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental		La empresa fomenta el desarrollo y difusión de tecnologías amigables con el medio ambiente	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	29	47,00	25	40,30	1	1,60
Casi Siempre	22	35,00	25	40,30	10	16,00
Algunas veces	11	18,00	10	16,00	5	8,00
Casi nunca			2	3,20	36	58,00
Nunca					10	16,00
Total	62	100,00	62	100,00	62	100,00

**Fuente:** elaboración propia.

De la tabla 1 se deriva que el 82,00% de los *stakeholders* entrevistados perciben que la empresa avícola Pérez apoya los métodos preventivos para afrontar los problemas ambientales; así mismo, el 80,00% de ellos dicen que esa empresa adopta iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental. Esas respuestas se ubican entre valoraciones extremas y altas de frecuencia de tales comportamientos de la empresa avícola Pérez. Sin embargo, a la pregunta sobre el fomento del desarrollo y difusión de tecnologías amigables con el medio ambiente las valoraciones se agrupan entre las alternativas de escasa y no presencia de esa práctica en la empresa (74,00%).

Esos resultados ponen de manifiesto que los *stakeholders* entrevistados reconocen en la avícola Pérez intenciones y conductas proclives a prevenir los problemas ambientales y hacia una mayor responsabilidad ambiental, pero no ocurre lo mismo respecto del desarrollo y tecnologías amigables con el ambiente, ya que los stakeholders reconocen mayoritariamente las escasas iniciativas en ese sentido. Ese fallo es señal de que la preocupación por la protección del ambiente en la empresa avícola Pérez está limitada debido a la debilidad percibida por los entrevistados sobre el aspecto tecnológico señalado, dado que es un elemento que concreta en la realidad la preocupación ambiental.

Tales valoraciones muestran deficiencias en la apreciación de los *stakeholders* sobre responsabilidad de la empresa en la protección y recuperación de los recursos naturales que emplea en la explotación avícola, efectos que han sido analizados para ese tipo de empresa (Arias-Álvarez, 2024) y que comprometen tanto la salud de los pobladores como la sostenibilidad ambiental a futuro de la propia avícola Pérez.

De extenderse esa deficiencia en el tiempo, se podrían generar problemas de confianza entre algunos *stakeholders* que se vean afectados y agregar ello tensiones sociales que perturben el funcionamiento de la empresa y su rentabilidad. Además, las prácticas justas de operación empresarial con el medio ambiente demuestran el compromiso con la sostenibilidad y con el desarrollo humano que forjan reputaciones duraderas entre los *stakeholders*.

Se deduce de lo expuesto que la gestión ambiental de la avícola Pérez necesita reequilibrar los objetivos de preservación del medio ambiente dentro de sus estrategias, políticas y acciones (Vidal & Asuaga, 2021) para que el camino hacia la sostenibilidad sea seguro, progresivo y creíble entre los *stakeholders*.

## Indicador Estrategia Climática

En la tabla 2, se muestran las frecuencias de respuestas a las preguntas referidas al indicador estrategia climática.

**Tabla 2. Dimensión Subsistema Ambiental. Indicador Estrategia climática**

Valoraciones	La empresa ha definido lineamientos para contribuir con la estrategia de cambio climático del país		La empresa invierte en proyectos que contribuyen a mitigar el cambio climático	
	f	%	f	%
Siempre			26	42,00
Casi Siempre	2	3,20	17	27,00
Algunas veces	1	1,60	9	15,00
Casi nunca	28	45,00	5	8,00
Nunca	31	50,00	5	8,00
Total	62	100,00	62	100,00

**Fuente:** elaboración propia.

La gran mayoría de los encuestados, exactamente el 95,00%, responden dentro de las valoraciones de escasa y no presencia de contribuciones de la empresa con la estrategia de cambio climático del país. Pero el 69,00% manifiesta que la empresa avícola Pérez invierte en proyectos de mitigación del cambio climático con alta y extrema frecuencia. Tal resultado indica que los *stakeholders* observan la implicación de la empresa en atender el cambio climático.

Sin embargo, los resultados expuestos permiten establecer que la conexión de la empresa con la estrategia-país sobre el cambio climático en las valoraciones de los *stakeholders* es débil, lo cual puede llevar a una apreciación de que se desperdician recursos si las empresas atienden al cambio climático sólo dentro de perspectivas propias, de que existe una descoordinación que puede no ser provechosa tanto para el mejor rendimiento de los recursos y esfuerzos de la empresa como del país. Esas derivaciones pueden traer desconfianza en la eficiencia de los recursos públicos y de la empresa para moderar el cambio climático.

Eso es especialmente relevante por cuanto Ecuador ha desarrollado compromisos internacionales con relación al cambio climático y ha elaborado el Plan de Adaptación al Cambio Climático (PNA), vigente de 2023 a 2027, con el fin de integrar la adaptación al cambio climático en los niveles de planificación nacional, local y sectorial y donde las empresas avícolas están dentro de las prioridades por sus efectos sobre la tierra y los recursos hídricos (MAATE, 2023).

## Indicador Desempeño Ambiental

En la tabla 3 se disponen los datos correspondientes a las respuestas de los *stakeholders* de la empresa avícola Pérez entrevistados en lo referente a las preguntas del indicador desempeño ambiental del cuestionario.

**Tabla 3. Dimensión Subsistema Ambiental – Indicador Desempeño ambiental**

Valoraciones	La empresa destina recursos para la protección del medio ambiente		La empresa elabora informes de su desempeño ambiental	
	f	%	f	%
Siempre	25	40,30	2	3,00
Casi Siempre	25	40,30	8	13,00
Algunas veces	10	16,00	6	10,00
Casi nunca	2	3,20	36	58,00
Nunca			10	16,00
Total	62	100,00	62	100,00

**Fuente:** elaboración propia.

De la table 3 se desprende que las respuestas de los entrevistados se agrupan mayormente (80,60%) entre las alternativas de respuesta de alta y extrema frecuencia de que la empresa destina recursos para la protección del medio ambiente. En contraste, el 74,00% estima que escasamente o nunca la empresa avícola Pérez elabora informes de desempeño ambiental.

Se evidencia que los entrevistados mayoritariamente advierten que la empresa destina recursos para proteger el ambiente, lo cual es un reconocimiento de que la avícola Pérez acciona en materia ambiental. Pero el que los entrevistados señalen mayormente que escasamente y nunca

la empresa avícola Pérez elabora informes de desempeño ambiental genera dudas sobre el conocimiento entre los grupos de interés sobre el cumplimiento de los objetivos de esa inversión, de si la empresa detecta cuales aspectos hay que mejorar o cambiar, o de si la visión de los problemas que ataca es ambientalmente adecuada, o de si necesita apoyo de otras instituciones, especialmente públicas.

Es decir, conocer cuál es el rendimiento que la empresa obtiene de los recursos que invierte en el medio ambiente para garantizar la sostenibilidad (Superintendencia de Sociedades, 2020), evidencia el compromiso real de la empresa con la protección y rehabilitación del ambiente y ello afianza la confianza y posible cooperación de los *stakeholders* en acciones de la empresa.

Las deficiencias encontradas en las apreciaciones de los *stakeholders* en los componentes analizados de los indicadores ambientales ratifican gran parte de los desafíos que se han determinado en la elaboración de estrategias y gestión ambiental, particularmente las referidas a las carencias de capacidades y herramientas gestión, seguimiento y evaluación para que las acciones sean efectivas (Machado y Bonilla-Bedoya, 2024).

## Conclusiones

Del análisis de los resultados de correspondientes a los indicadores gestión ambiental, estrategia climática y desempeño ambiental de la empresa avícola Pérez se especifican las siguientes conclusiones. Sobre la gestión ambiental, los *stakeholders* entrevistados reconocen intenciones y conductas de prevención para los problemas ambientales y mayor responsabilidad ambiental, pero reconocen que el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables con el ambiente son escasas. Se observa preocupación de la empresa por la protección del ambiente entre los *stakeholders* pero no distinguen lo mismo en materia tecnológica, lo que a los ojos de los *stakeholders* deja a medio camino la concreción de la preocupación ambiental. Siendo la explotación avícola una actividad proclive a agotar los recursos tierra, agua y aire, esa deficiente valoración resta fuerza a la credibilidad en la responsabilidad de la empresa en la protección y recuperación de los recursos naturales.

Sobre la estrategia climática, los *stakeholders* valoran mayoritariamente que la empresa avícola Pérez invierte en proyectos de mitigación del cambio climático, pero también una gran mayoría no capta su contribución con la estrategia de cambio climático del país. Ello indica una desconexión entre la estrategia climática de la empresa y la del país, lo cual no es provechoso para el mejor rendimiento de los recursos de ambos, en especial cuando Ecuador está dedicando esfuerzos al respecto en el Plan de Adaptación al Cambio Climático, 2023-2027. Además, se reconoce actualmente que las empresas tienen que concurrir con el sector público para enfrentar los desafíos del cambio climático y los *stakeholders* no observan esa concurrencia.

Sobre desempeño ambiental, los entrevistados mayoritariamente perciben que la empresa destina recursos para la protección ambiental. Pero escasamente aprecian que la empresa avícola Pérez elabora informes de desempeño ambiental. Esto pone de manifiesto debilidades de la empresa avícola Pérez en el aspecto comunicacional, ya que los *stakeholders* tienen escasa información sobre resultados medibles de la gestión ambiental, que permitan establecer el cumplimiento de objetivos, el rendimiento de los recursos invertidos y el avance en materia de sostenibilidad.

## Referencias

- Arias Álvarez, A. (2024). Desafíos y oportunidades: El impacto ambiental de la industria avícola y estrategias de mitigación. *ABC Avícola*. <https://abcavicola.com>.
- Armijos, J. (2017). La responsabilidad social empresarial: Una óptica desde los stakeholders. *Economía y Política*, 26. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.25097/rep.n26.2017.04>.
- Barrio, E., & Enrique, A. (2018). Responsabilidad Social Corporativa: Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 17(17), 90-108. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6432332>
- Damián-Tibacuy, C., Hernández-Cáceres, A., Garzón-Baquero, J., & Bellón-Monsalve, D. (2022). Desde la sostenibilidad hasta el desarrollo sustentable: Una radiografía de la evolución del concepto. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 1536-1550. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/200>
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 1: Fundamentos* 202. <https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-1-foundation-2021/>.
- Jaimes-Valdez, M., Jacobo-Hernández, C., & Ochoa-Jiménez, S. (2021). Los beneficios de la responsabilidad social empresarial: Una revisión literaria. *Tiempo y Economía*, 8(2), 201-217. <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/TyE/article/view/1720/1710>.
- MAATE. (2023). *Plan de Adaptación al Cambio Climático del Ecuador (2022-2027)*. Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. Ecuador: PNUD. <https://www.undp.org/es/ecuador/publicaciones/plan-de-adaptacion-al-cambio-climatico-del-ecuador-2023-2027>
- Machado, C., & Bonilla-Bedoya, S. (2024). Adaptación al cambio climático en Ecuador: Análisis del marco normativo y su concordancia con la normativa internacional. *Revista CienciAmérica*, 13(1), 119-135. <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/465/983>.
- Mahajan, R., Lim, W., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder Theory. *Journal of Business Research*, 166, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>
- Naciones Unidas. (2024). *¿Qué es la mitigación del cambio climático y por qué es urgente?* <https://www.un.org/es/climatechange/mitigacion-cambio-climatico>.
- Naciones Unidas. (2015). Acuerdo de París. Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático. [https://unfccc.int/sites/default/files/spanish\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/spanish_paris_agreement.pdf).
- Naciones Unidas. (1973). *Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio humano*. <https://www.un.org/es/conferences/environment/stockholm/1971>.

- Organización Internacional de Normalización. (2010). *Guía de responsabilidad social (ISO 26000:2010)*. <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
- Pérez Velastegui, A. (2024). Responsabilidad social empresarial: Una óptica desde los stakeholders: caso Avícola Pérez. Proyecto de investigación para la obtención de la licenciatura en Administración de Empresas (2024). (*trabajo de pregrado*). Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/7903ec38-31c8-4cef-a8dd-028feaf35b29>
- Purnama, Y. I. (2024). Implementation of the triple bottom line concept to improve sustainable marketing performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 4(2), 40-50. <https://www.journal.privietlab.org/index.php/JEBL/article/view/284>
- Saavedra-García, M., Vargas-Vega, T., & Sánchez-Limón, M. (2024). La sustentabilidad empresarial, los informes de sustentabilidad, los índices sustentables y el desarrollo financiero. *Lúmina*, 25(1), 1-35. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9626561.pdf>
- Sisalema Cárdenas, L. (2018). Estudio del proceso de producción de huevos y su incidencia en la productividad de la empresa Avícola Pérez de la Ciudad De Ambato. (*Trabajo de pregrado*). Ecuador: Universidad Indoamerica. <https://repositorio.uti.edu.ec/items/1bc0b4fd-519b-420e-87fb-fc2ad97dd648/full>.
- Superintendencia de Sociedades. (2020). Evaluación del Desempeño Ambiental 2019. Grupo Administrativo Gestión Ambiental. Colombia: Superintendencia de Sociedades. <https://www.supersociedades.gov.co/documents/107391/1026030/INFORME-DESEMPENO-AMBIENTAL-2019.pdf>.
- Vidal, A., & Asuaga, C. (2021). Gestión ambiental en las organizaciones: Una revisión de la literatura. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 18, 84-122. <https://intercostos.org/ojs/index.php/riic/article/view/33>
- Zuñiga, N. (20 de enero del 2025). La sostenibilidad se logrará más rápido con confianza, que actúa como lubricante. *hazrevista.org*. <https://hazrevista.org/rsc/2025/01/sostenibilidad-lograra-mas-rapido-confianza-actua-lubricante/>