



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA EN
ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y
HOTELERA**

**TEMA: “ANÁLISIS DE LOS *STAKEHOLDERS* Y SU IMPORTANCIA
EN LA GESTIÓN DE LAS AGENCIAS OPERADORAS DE VIAJES DEL
CANTÓN RUMIÑAHUI”**

**AUTORES: MORALES BALAREZO, JOSSELYN NATHALY
ROSERO CALDERON, DANIEL MAURICIO**

DIRECTOR: M.B.A. ING. AVILÉS LEÓN, BYRON EDUARDO M.S.C

SANGOLQUÍ

2019



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN
ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, *“ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS Y SU IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN DE LAS AGENCIAS OPERADORAS DE VIAJES DEL CANTÓN RUMIÑAHUI”* fue realizado por los señores *Morales Balarezo, Josselyn Nathaly y Rosero Calderón, Daniel Mauricio* el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 21 de mayo de 2019

Firma:

M.B.A. Ing. Byron Eduardo Avilés León M.S.C

C.C.: 1707152284



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN

ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *Morales Balarezo, Josselyn Nathaly y Rosero Calderón, Daniel Mauricio*, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *Análisis de los stakeholders y su importancia en la gestión de las agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui* es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 21 de mayo de 2019

Firman:

**Josselyn Nathaly
Morales Balarezo**
C.C.: 1721202057

**Daniel Mauricio
Rosero Calderon**
C.C.: 1723741888



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN

ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

AUTORIZACIÓN

*Yo, **Morales Balarezo, Josselyn Nathaly y Rosero Calderón, Daniel Mauricio** autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Análisis de los stakeholders y su importancia en la gestión de las agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.*

Sangolquí, 21 de mayo de 2019

Firman:

**Josselyn Nathaly
Morales Balarezo**
C.C.: 1721202057

**Daniel Mauricio
Rosero Calderon**
C.C.: 1723741888

DEDICATORIA

A mis padres ya que, gracias a ellos, a sus consejos y a sus enseñanzas he logrado cumplir con una meta más en mi camino, a mi familia que siempre ha tenido mucha confianza en mí y a mis hermanos de los cuales he aprendido mucho sobre ser adulto

Daniel Rosero

A mi madre que ha sido una mujer ejemplar para mí, mi abuelita por su incansable labor de velar por mi bienestar y mi abuelito porque jamás me dejó sola.

Nathaly Morales

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por todas las bendiciones y por al haberme permitido vivir esta hermosa experiencia que es la vida universitaria, agradecer en gran medida a todos los profesores que compartieron su conocimiento con nosotros y guiaron nuestro camino hacia el final de esta etapa. A toda la gente maravillosa que conocí a lo largo de esta carrera, mis amigos que fueron un apoyo incondicional y sobre todo a mi compañera de carrera y compañera de vida Nathhy que sin su apoyo no habría podido llegar hasta aquí.

¡Muchas gracias a todos!

Daniel Rosero

A Dios, ya que gracias a él conseguí estudiar la carrera que ansiaba desde pequeña, a mis padres porque gracias a su esfuerzo constante logré llegar hasta aquí, a nuestros ingenieros docentes por poder transmitir su conocimiento, nuestro querido tutor por el tiempo y la paciencia, nuestros amigos que también nos han ayudado incondicionalmente y a Danny a quien yo le debo tanto.

¡Muchas gracias a todos!

Nathaly Morales

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
Importancia del Proyecto.....	xiv
Relación entre objetivos e hipótesis con el diseño de investigación	xv
Objetivo General.....	xv
Objetivos específicos.....	xv
Implicaciones prácticas y teóricas del estudio.....	xvi
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	1
1.1. Teorías de soporte.....	1
1.1.1. Introducción a la teoría de los Grupos de Participantes.....	1
1.1.2. Cambios económicos, nuevas responsabilidades.....	2
1.1.3. Teorías Instrumentales	3
1.1.3.1. Enfoque de maximización del valor para el accionista.....	3
1.1.3.2. Enfoque de mercadeo de causa social	4

1.1.3.3.	Enfoque de estrategia de las empresas para lograr ventajas competitivas	5
1.1.4.	Teorías de Carácter Político.....	7
1.1.4.1.	Enfoque del constitucionalismo corporativo.....	7
1.1.4.2.	Enfoque del contrato social.....	7
1.1.4.3.	Enfoque de la ciudadanía corporativa	8
1.1.5.	Teorías Integradoras.....	8
1.1.5.1.	Enfoque de gestión de asuntos sociales.....	9
1.1.5.2.	Enfoque de responsabilidad pública.....	9
1.1.5.3.	Enfoque de gestión de los grupos involucrados	10
1.1.5.4.	Enfoque del desempeño social corporativo.....	10
1.1.6.	Teorías Éticas.....	11
1.1.6.1.	El enfoque normativo de grupos involucrados.....	11
1.1.6.2.	Enfoque de los derechos universales.....	12
1.1.6.3.	El enfoque de desarrollo sostenible.....	12
1.1.6.4.	El enfoque del bien común.....	13
1.1.7.	Teoría de los <i>Stakeholders</i>	14
1.2.	Marco Referencial.....	15
1.2.1.	Un poco de historia de la RSE	15
1.2.2.	Evolución de la responsabilidad social corporativa.....	16
1.2.3.	Responsabilidad Social en Ecuador	17
1.2.4.	El turismo y la responsabilidad social	19
1.2.5.	El concepto de <i>stakeholders</i>	21
1.2.6.	Los protagonistas del proceso turístico.....	22
1.2.7.	Los grupos de interés (<i>stakeholders</i>) y el sector turístico.....	24

1.2.8.	Una aproximación a la definición de los grupos de participantes del turismo	25
1.2.9.	Gestión de los grupos de participantes; Poder, legitimidad y urgencia	26
1.2.10.	Poder.....	28
1.2.11.	Legitimidad	28
1.2.12.	Urgencia	29
1.3.	Marco Conceptual.....	30
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO		35
2.1.	Enfoque de investigación.....	35
2.2.	Tipología de investigación.....	35
2.2.1.	Por su finalidad	35
2.2.2.	Por las fuentes de información Mixto	36
2.2.3.	Por las unidades de análisis Mixto.....	36
2.2.4.	Por el control de las variables No experimental	36
2.2.5.	Por el alcance Exploratorio.....	36
2.3.	Procedimiento para recolección y análisis de datos.....	37
2.4.	Instrumentos.....	38
CAPITULO III: RESULTADOS.....		47
3.1.	Perspectivas de la gestión basada en las partes interesadas	47
3.2.	Cálculo del coeficiente de conocimiento	48
3.3.	Cálculo del Coeficiente de argumentación	49
3.4.	Coeficiente de Competencia de los expertos	50
3.5.	Análisis de la información obtenida por los expertos.....	51
3.6.	Identificación de las partes interesadas en las operadoras turísticas.....	60
3.7.	Unidad responsable de la gestión de los grupos de participantes	62

3.8.	Importancia atribuida a los grupos de participantes	64
3.9.	Tipo de responsabilidad de la organización respecto a los grupos de participantes	66
3.10.	Clasificación de las partes interesadas según el grado de dependencia de la organización respecto a los grupos de interés	69
3.11.	Recursos de poder de las partes interesadas	70
3.12.	Legitimidad de las partes interesadas	73
3.13.	Urgencia de las partes interesadas	75
3.14.	Clasificación de los grupos de participantes según el modelo de Mitchell, Agle y Wood	77
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN		80
4.1.	Restricciones presentadas en la realización del proyecto de investigación	80
4.2.	Propuesta para nuevos proyectos de investigación	81
4.3.	Conclusiones	82
4.4.	Recomendaciones	85
Lista de referencias Bibliográficas		88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz de revisión bibliográfica</i>	38
Tabla 2 <i>Matriz de operacionalización de variables</i>	43
Tabla 3 <i>Valoración de las fuentes de argumentación de expertos</i>	46
Tabla 4 <i>Coefficiente de conocimiento de los expertos</i>	49
Tabla 5 <i>Coefficiente de argumentación de los expertos</i>	49
Tabla 6 <i>Coefficiente de competencia experta</i>	51
Tabla 7 <i>Agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui</i>	61
Tabla 8 <i>Clasificación de los grupos de interés según el grado de dependencia de la organización respecto a los grupos de interés</i>	69
Tabla 9 <i>Recursos de poder de los grupos de participantes</i>	71
Tabla 10 <i>Legitimidad de los grupos de participantes</i>	74
Tabla 11 <i>Urgencia de los grupos de participantes</i>	75
Tabla 12 <i>Clasificación de los grupos de participantes según el modelo de Mitchell, Agle y Wood</i>	77

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Análisis de los Stakeholders	52
<i>Figura 2.</i> Red General de Variables	53
<i>Figura 3.</i> Red de la Variable Poder	54
<i>Figura 4.</i> Red de la Variable Legitimidad	56
<i>Figura 5.</i> Red de la variable Urgencia.....	59
<i>Figura 6.</i> Menciones en los objetivos estratégicos	63
<i>Figura 7.</i> Importancia de los grupos de participantes.....	66
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de Responsabilidad.....	68
<i>Figura 9.</i> Uso de medios de poder de las Partes Interesadas	73
<i>Figura 10.</i> Urgencia de los stakeholders	76
<i>Figura 11.</i> Stakeholders de las agencias operadoras de viajes del Cantón Rumiñahui	79

RESUMEN

Freeman (1984) plantea una teoría de gestión mejorada, tomando en cuenta los intereses de los grupos de participantes dentro de las actividades de una empresa, agregando valor a sus operaciones. Los involucrados directos a la organización son tomados en cuenta conjuntamente con todos aquellos que se ven afectados o afectan su desempeño en el mercado. Esta teoría se complementa con el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997) que categoriza a todas las partes interesadas para un análisis individual al momento de la toma de decisiones. En Ecuador, los principios de Responsabilidad Social se encuentran presentes en la planificación estratégica de las organizaciones contemplando los impactos derivados de la actividad empresarial. Los modelos de gestión pueden ser adoptados por cualquier empresa, mucho más en las prestadoras de servicios turísticos, por este motivo la investigación se centró en las agencias operadoras del cantón Rumiñahui. La investigación pretende la identificación de las partes interesadas (*stakeholders*) de este sector, si estas quedan bien definidas, no hay necesidad de desarrollar un proceso de RSE independiente. La investigación posee carácter exploratorio-descriptivo y su objetivo general tiene como finalidad la identificación de los grupos de interés para clasificarlos según los atributos de poder, legitimidad y urgencia. Esta categorización permite la integración de los intereses y demandas de las partes interesadas, priorizando el uso de los recursos hacia los diferentes actores sociales y optimizando la comunicación corporativa.

PALABRAS CLAVE:

- **GESTIÓN EMPRESARIAL**
- **GRUPO DE PARTICIPANTES**
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

ABSTRACT

Freeman (1984) proposes an improved management theory, taking into account the interests of groups of participants within the activities of a company, adding value to their operations. Those directly involved in the organization are taken into account together with all those who are affected or affect their performance in the market. This theory is complemented by the Mitchell, Agle and Wood (1997) model that categorizes all stakeholders for an individual analysis at the time of decision making. In Ecuador, the principles of Social Responsibility are present in the strategic planning of the organizations contemplating the impacts derived from the business activity. The management models can be adopted by any company, much more in the providers of tourist services, for this reason the investigation focused on the operating agencies of the Rumiñahui canton. The research aims to identify the stakeholders of this sector, if they are well defined, there is no need to develop an independent CSR process. The research has an exploratory-descriptive character and its general objective is the identification of the groups of interest to classify them according to the attributes of power, legitimacy and urgency. This categorization allows the integration of the interests and demands of the interested parties, prioritizing the use of resources towards the different social actors and optimizing corporate communication.

KEYWORDS:

- **BUSINESS MANAGEMENT**
- **STAKEHOLDERS**
- **SOCIAL RESPONSIBILITY**

INTRODUCCIÓN

Importancia del Proyecto

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) define el compromiso con la sociedad de las empresas por sus impactos derivados de su actividad, este nuevo modelo de gestión llegó a Ecuador como tendencia y cada vez adquiere más presencia. Las organizaciones deben tomar en cuenta que su alcance va más allá de su infraestructura, existen también organismos nacionales que promueven la RSE en el país; como el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) y el Instituto de Responsabilidad Social Ecuador (IRSE). Sin embargo, muy pocas empresas a nivel nacional aplican un modelo de RSE, de las cuales solamente un mínimo porcentaje son empresas turísticas. (EKOS negocios, 2011)

La teoría de los grupos de participantes surgió como estrategia de gestión, según Freeman (1984) un *stakeholder* o grupo de participante es todo conjunto o individuo que puede afectar o ser afectado por las actividades que realizan las organizaciones. Esta teoría, permite deliberar un nuevo paradigma empresarial, donde existe una integración total de la empresa. De esta manera, la institución no debe ser apreciada únicamente de un solo grupo de personas (accionistas o propietarios), sino que las compañías deben ser entendidas desde la multiplicidad de los agentes de manera sistemática, ya que afectan o intervienen en ella y, por lo tanto, la hacen posible (García, 2004).

Concretamente, la importancia de esta investigación se basa en que el empresario responsable de gestionar los objetivos y planificación estratégica de la empresa turística incluya desde un primer momento a sus grupos de participantes, haciendo especial énfasis en identificar ¿Cuál es la relación

que tenemos en común a todos ellos?, ¿Cuál es la influencia de cada involucrado en la empresa? Y, ¿Cuánta urgencia debe proporcionar a cada uno?, Determinando el interés que puede ser definido por el rol que juegan dentro del sistema. Además de identificar y clasificar los grupos o personas relevantes para la empresa turística.

Tomando como referencia el Modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997), la variable “poder” sostiene que es la capacidad del *stakeholder* de influenciar a la organización, cuando pueden comprometer a una organización a hacer algo que de otra manera no hubiera hecho, “legitimidad” se refiere a la relación y a las acciones de los grupos de participantes con la organización en términos de exigencia, propiedad o ventaja, así como también pueden aportar o arriesgar recursos dentro de la empresa; y por último, la “urgencia” remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización oportunidad, o cuando requieren atención inmediata (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Relación entre objetivos e hipótesis con el diseño de investigación

Objetivo General

- Analizar los grupos de participantes que intervienen en la gestión de las agencias operadoras de viajes en el cantón Rumiñahui, con la finalidad de determinar su influencia, participación y criticidad en la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Analizar el grado de poder que presentan cada uno de los grupos de participantes de las operadoras turísticas ubicadas en el cantón Rumiñahui, con el fin de establecer el nivel de influencia que presentan cada uno de ellos en la toma de decisiones.

- Identificar los grupos de involucrados que tienen legitimidad moral y legal sobre el comportamiento de las agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui, con propósito de establecer el grado de participación que presentan cada uno de ellos en la toma de decisiones.
- Determinar la urgencia marcada por el tiempo con relación a los grupos de involucrados de las agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui, para establecer el nivel de criticidad que presenta cada uno de ellos en la toma de decisiones.

Implicaciones prácticas y teóricas del estudio

La problemática de este estudio se basa en el desconocimiento de las altas autoridades sobre la importancia de la identificación de los grupos de participantes de sus empresas, para este caso de estudio, serán los gerentes de las agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui. Para cada empresa su entorno será distinto, es por eso que a través del análisis de las distintas teorías se podrá determinar los grupos de involucrados con mayor importancia para la organización; y de esta manera; que se posibilite el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

Esta investigación se basará en el estudio de las teorías relativas a los grupos de participantes en el ámbito empresarial, determinando la importancia en la toma de decisiones de todos estos grupos de involucrados. Mediante su estudio, las empresas conocerán que la creación de valor mediante el enfoque de una perspectiva más integral y holística, hará que la empresa no esté en contra la sociedad, sino más bien a favor de la sociedad. De esta manera, con la integración de proveedores, accionistas, inversores, clientes, consumidores, empleados comunidad local, entre otros, se introducirá la perspectiva organizacional de no ver a las personas como medios, sino como fines en sí mismos, procurando su desarrollo.

La primera herramienta que las empresas pueden utilizar es comprender y conocer en detalle los grupos de interés que se sitúan en su entorno, esta es la Matriz de grupos de participantes que consta de cuatro datos importantes:

1. Identificación: ¿Quiénes son? y ¿cómo se llaman?
2. Expectativas: ¿qué buscan? y ¿qué esperan?
3. Obligaciones: ¿qué derechos tienen? y ¿qué obligaciones tienen?
4. Priorización: ¿Quiénes son los más importantes en la gestión de las organizaciones?

La teoría de Freeman (1984) es ampliamente citada al momento de analizar esta temática, mas no es aceptada universalmente entre los estudiosos que trabajan temas relativos a los grupos de participantes de una organización. Para la reducción de la gama de los grupos de participantes, el autor plantea la aplicación de algunos criterios de clasificaciones aceptables y justificables para los diversos campos de posibilidades. Estos criterios de clasificación están contruidos sobre las condiciones de transacciones reconocidas, estas pueden ser un contrato legal, una relación de intercambio, una relación de poder-dependencia identificable. Otros son la existencia o la atribución de un derecho legal o moral, un beneficio o daño real, o simplemente un interés específico que pudiera existir.

Por otra parte, los estudiosos favorecen una definición amplia y enfatizan a los interesados que pueden influir en el comportamiento de la empresa, esta clasificación es denominada como poder. El poder y la legitimidad, entonces, son atributos esenciales de un modelo integral de la identificación de los interesados. Por último, el atributo que muestra el grado en que las

reclamaciones de los interesados son tomadas en cuenta en la brevedad posible es la “urgencia”, esto con la intención de que se trate la prevención de pérdidas y la búsqueda de objetivos. Se pretende identificar a los interesados para explicar el grado de atención que se le presta a cada uno de ellos por parte de los administradores. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, págs. 865-867)

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Teorías de soporte

1.1.1. Introducción a la teoría de los Grupos de Participantes

En su tiempo la teoría de los accionistas fue la más defendida, según la cual la dimensión ética queda, por así decir, externa a la esfera de acción de la empresa, en base a esto Friedman (1962), considerado como un ejemplo y un referente a esta corriente de pensamiento, se pronuncia con la frase expuesta en su obra “Capitalism and Freedom”, la cual señala:

“Hay una sola responsabilidad social de la empresa; aumentar sus ganancias... El verdadero deber social de la empresa es obtener las más altas ganancias – obviamente en un mercado abierto, correcto y competitivo – produciendo así riqueza y trabajo para todos de la manera más eficiente posible”. (Friedman, 1962, pág. 133)

Para esta corriente de pensamiento, la única legitimación ética, y por ello social, que una empresa busca es la obtención de la maximización de sus ganancias; así como, en el respeto de las leyes y normas del juego económico. Lo importante a destacar es el hecho que, la teoría de las intenciones sostiene tal discurso, la cual enmarca el hecho que una acción es definida como moralmente buena cuando se atienden a dos reglas: la regla próxima (la conciencia) y la regla remota (la ley). (López, 2002, pág. 160). El sujeto que, logrando armonizar la conciencia a la ley, se comporta consecuentemente en alguien que cumple un acto moralmente bueno, considerando que las intenciones del actor y no las consecuencias de sus actos son relevantes al momento de definir éticamente un comportamiento.

La teoría de las intenciones no toma en cuenta los efectos de las acciones individuales de un individuo, pero si la actividad; sin una organización la realiza, aun sostenida por una correcta intención, genera consecuencias que repercuten sobre los demás sujetos, esta puede significar que un acto moral subjetivamente lícito, sea considerada como objetivamente ilícito. Como un ejemplo, si una empresa toma la decisión de confiar a una financiera las utilidades generadas para que maximice la tasa de rentabilidad, es un acto lícito según el criterio de las reglas “Próximas y remotas”, pero si el agente financiero utiliza esas ganancias de modo abominable, el acto en cuestión se vuelve objetivamente ilícito. (Rubio Guerrero & Fierro Celis, 2016)

La RSE para las modernas economías de mercado no es un nuevo elemento, se sabe desde siempre que, las empresas tienen obligaciones de naturaleza moral, además de las legales, con relación a la sociedad actual en la que actúa. Por ello, no es correcto afirmar que el tema sobre la RSE es una novedad de esta fase histórica, este concepto ha ido cambiando con el transcurso del tiempo; es decir, ha ido evolucionando hasta llegar a ser un tema de interés común. La evolución de la responsabilidad social ha ido también a la par del cambio profundo en el comportamiento ético, esto a partir del apareamiento de una pluralidad de teorías éticas, las cuales cada una de ellas ha ejercido una gran influencia sobre la manera de definir los contenidos de la RSE.

1.1.2. Cambios económicos, nuevas responsabilidades

El campo de la RSE presenta una gran cantidad de teorías, así como de enfoques, todos ellos controvertidos, complejos y poco definidos; Sin embargo, Garriga & Melé (2014) realizan un estudio para establecer una clasificación de las principales teorías y enfoques de RSC, con el fin de profundizar la relación que tienen las empresas con su entorno. Para definir estos grupos, los autores asumen la hipótesis de que las teorías y enfoques de RSC más importantes se presentan en

cuatro dimensiones, las cuales están relacionadas con los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos.

1.1.3. Teorías Instrumentales

Estas teorías se enfocan al estudio de las actividades sociales que permiten el cumplimiento de manera óptima de los objetivos previamente planteados, para lograr la riqueza empresarial; es decir, las empresas desarrollarán acciones socialmente responsables siempre que las actividades estén articuladas a la obtención de mayor rendimiento y rentabilidad para los propietarios y accionistas de dichas empresas. En base a las teorías instrumentales existe una relación directa entre RSE y la generación de riqueza, volviéndose el aspecto económico de la interacción entre la sociedad y la empresa, lo más relevante al momento de llevar a cabo el negocio (Tinoco, 2013, pág. 24).

Garriga y Melé (2014) presentan para este grupo de teorías los siguientes enfoques:

- Enfoque de maximización del valor para el accionista
- Enfoque de mercadeo de causa social
- Enfoque de estrategia de las empresas para lograr ventajas competitivas

1.1.3.1. Enfoque de maximización del valor para el accionista

Respecto a la maximización de valor, Friedman (1962) tiene la intención de definir que las contribuciones filantrópicas deben ser ejecutadas por los accionistas, propietarios o empleados, esto como una decisión independiente a la empresa, generando así una separación entre la organización y los individuos que la conforman. El autor mantiene su postura en base a la cual todas las organizaciones empresariales fueron creadas exclusivamente para generar utilidades y obtener

la máxima rentabilidad posible para los propietarios y accionistas, siempre y cuando se apeguen y respeten las leyes y normas que regulen la actividad a la que están relacionadas.

De esta manera, la empresa se convierte en una entidad aislada de la sociedad, cuya única función es la creación de riquezas solamente para los inversionistas; mientras que, quienes realmente deben realizar acciones socialmente responsables son los individuos, lo que implica que no existe una intervención de la empresa en el ámbito social. (De la Cuesta, 2004, pág. 55). Complementariamente, la realización de actividades socialmente responsables son simples obras de caridad, que para los propietarios de las empresas es una injusta y costosa carga que no deben asumir, ya que les priva de la opción de decidir el destino de sus utilidades y la manera de destinarlas.

1.1.3.2. Enfoque de mercadeo de causa social

Para Murray & Montanari (1986), una estrategia para obtener resultados que incrementen las ventas e ingresos de la empresa resulta de la implementación de actividades y acciones socialmente responsables. De esta manera, si los clientes tienen una percepción de productos y servicios de calidad por parte de la empresa, como consecuencia se tendrá un aumento en la valoración de la marca y la reputación de la organización. Estos autores llegan a concluir que las empresas que sean socialmente responsables, obtienen como recompensa de sus clientes una alta percepción de su imagen, prestigio y reputación corporativa, así como también mayor credibilidad, lealtad y respeto de sus públicos enfoque.

1.1.3.3. Enfoque de estrategia de las empresas para lograr ventajas competitivas

Como base para este enfoque, se considera la existencia de distintas ventajas competitivas que pueden generarse en una organización; y en este caso, las estrategias que diseñan los administradores de los negocios se las puede encasillar en tres perspectivas (Porter & Kramer, 2002, págs. 56-69) :

- **Inversiones sociales en un contexto competitivo.**

Para los expositores de este enfoque, la promoción de la RSE puede ser de utilidad para aumentar la ventaja competitiva de las empresas, teniendo en cuenta que, mediante esta estrategia se logrará incrementar un valor social, a más de mejorar las condiciones del entorno competitivo en el que se encuentran. Es importante señalar que la RSE es parte del posicionamiento estratégico que debe ser implementado en las empresas para la gestión de las operaciones de su cadena de valor, es por eso que, disponer de un proceso específico es importante para la toma de decisiones. (Porter & Kramer, 2002)

Las organizaciones empresariales tienen múltiples ámbitos en los cuales se pueden desarrollar acciones socialmente responsables, siendo parte fundamental e indispensable el análisis del entorno que rodea la empresa, para de esta manera enfocarse en los que sean más favorables para su aplicación. En la medida que las acciones sociales le agreguen valor adicional a la empresa y a su vez éstas sean susceptibles de convertirse en una ventaja competitiva frente a la competencia, se logrará beneficios compartidos tanto para la empresa como para la sociedad.

- **Una perspectiva de la firma y las capacidades dinámicas basadas en los recursos naturales.**

Con el objetivo de mantener esta perspectiva, se considera que el principal recurso de la empresa es el conocimiento y su gestión adecuada optimiza las capacidades competitivas; por lo tanto, el lograr mayores resultados en comparación a los competidores del mercado, depende en gran medida de la interacción de los recursos humanos, organizativos y físicos a lo largo del tiempo. De esta manera, se determina que una forma óptima de desarrollar acciones socialmente responsables, es mediante la correcta administración del conocimiento, lo cual se constituye en una fuente de suma importancia para la riqueza para la empresa (Litz, 1996, pág. 1356),.

Estrategias para la base de la pirámide económica o segmentos de bajos ingresos de la sociedad.

Se considera que la oportunidad de innovación en el mercado de los grupos sociales que no tienen alto poder adquisitivo es posible, ya que estos, al no poseer las condiciones de los mercados convencionales, podrían acceder a bienes y servicios mediante distintas alternativas, como una producción de bajo costo, adaptadas a las necesidades de este grupo del mercado. En base a esta afirmación, es necesario reconocer que, a este grupo ubicado en la base de la pirámide económica, no se le considera como víctima, sino más bien se le considerará como un grupo potencial para incentivar la creatividad empresarial, lo que abrirá las puertas a un mundo nuevo de oportunidades (Prahalad & Hammond, 2002, pág. 51).

1.1.4. Teorías de Carácter Político

Para Garriga y Melé (2004) enfatizar el poder social que la empresa adquiere al momento que se inserta en la sociedad es de importancia para el desarrollo de la misma. En sus estudios, se determinan la existencia de una relación o contrato social entre las empresas y la comunidad en que participan, esto en base al poder e influencia que tiene cada organización sobre la economía. En este enfoque, la creación de riqueza no es parte fundamental para que la empresa sea considerada como un ente responsable, en base a esto las teorías de carácter político se observan en tres distintos enfoques:

1.1.4.1. Enfoque del constitucionalismo corporativo

Para Davis (1960), quien fue uno de los primeros pensadores en determinar que la empresa es una institución social y que su deber es ejercer el poder de forma responsable, ya que está sujeta a la ecuación del poder social, al hacerlo introduce al poder empresarial como un nuevo elemento para debatir la RSE (Davis, 1960, pág. 71). Además, señala que las causas que generan el poder social no son únicamente internas sino también externas; así mismo, cuando el tamaño y la participación de la empresa aumentan dentro de una economía, las decisiones de negocio de la empresa afectan a todo el entorno en el que se desarrolla.

1.1.4.2. Enfoque del contrato social

El pensamiento de Locke (1946) considera que la RSE se deriva de un contrato social ya implícito que es firmado por todos los miembros de la sociedad en la que esté presente. A manera de clasificación el autor divide a estos contratos en dos tipos: un contrato macrosocial teórico y un contrato micro social. El contrato macrosocial constituye una hiper-norma la cual establece las reglas para cualquier contratación social, estas son tan fundamentales y básicas que son discernibles

en una convergencia de religiones, políticas y filosofías. Por otro lado, el micro social es asumido por los miembros de las numerosas comunidades locales las cuales generan normas de comportamiento y actitudes de las partes contratantes y que están de acuerdo con las hiper-normas, (Donaldson & Dunfee, 1994, pág. 264)

1.1.4.3. *Enfoque de la ciudadanía corporativa*

La limitada visión que comprende la filantropía corporativa, la inversión social y el asumir ciertas responsabilidades con respecto a la comunidad, así como, la visión que corresponde a la RSE y el muy amplio enfoque en cual las empresas tratan temas de ciudadanía corporativa, son los tres enfoques en los que se fundamenta esta teoría. También es importante destacar que existen aspectos que comparte el grupo antes mencionado como es un fuerte sentido de responsabilidad de la empresa con respecto a las comunidades, la consideración de formar parte de asociaciones y la responsabilidad por el medio ambiente. En el marco de la globalización, la preocupación de la comunidad local se ha convertido paulatinamente en una preocupación en el ámbito global. (Logsdon & Wood, 2002, pág. 63)

1.1.5. *Teorías Integradoras*

Garriga y Melé (2014) establecen que, este grupo de teorías pretenden explicar el desarrollo de actividades de responsabilidad social empresarial con la intención de captar, identificar y dar respuestas a las distintas demandas sociales. Estas son consideradas como la manera en la se expresa la comunicación entre la empresa y la sociedad. Entre estas demandas se destaca el cumplimiento de las leyes, las políticas públicas y la gestión equitativa de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa. Las normas y obligaciones establecidas en cada sociedad

representan las instituciones que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales, de esta manera las empresas deben respetar estas instituciones.

Este grupo de teorías está identificado por cuatro enfoques:

1.1.5.1. Enfoque de gestión de asuntos sociales

De acuerdo a este enfoque, los procesos en los cuales la empresa se encarga de identificar, evaluar y responder a los asuntos sociales y políticos, puedan afectar de manera significativa a su negocio. Además, se toma en consideración a la gestión de asuntos sociales como medio para determinar los procesos de inclusión de las demandas y el proceso de toma de decisiones basado en las exigencias sociales. En este sentido, el área o departamento de relaciones públicas es de vital importancia, ya que tiene la misión de comunicar el nivel de responsabilidad social con el cumplimiento de las normas y marcos regulatorios en el entorno en el que se encuentra la empresa (Vogel, 1986, pág. 144).

1.1.5.2. Enfoque de responsabilidad pública

Considera que, para que un comportamiento empresarial responsable sea apropiado tiene existir en el medio una normativa proveniente de las políticas públicas, las cuales deben ser acatadas y respetadas para lograr su objetivo. Estas políticas, además de comprender las leyes y reglamentos, deben incluir aspectos de opinión pública, la emergencia de temas sociales y las prácticas de implementación del marco legal necesario. También se menciona que, por medio de la participación de las empresas en el desarrollo de estas políticas públicas, se logrará un enlace entre estos dos entes importantes en el mercado, garantizando que también se escuchen a los empresarios (Garriga & Melé, 2004, pág. 58).

1.1.5.3. Enfoque de gestión de los grupos involucrados

Determinan que este enfoque está orientado hacia las personas o grupos de personas que, de una u otra manera afectan o se ven afectados por las políticas o prácticas de las empresas. Los argumentos examinados en esta propuesta son la cooperación entre todos los grupos de interés en conjunto con la empresa, siendo el objetivo principal maximizar los beneficios para ambas partes y que exista una eficiencia en la generación de estrategias de manejo de intereses conflictivos, esto, para dar solución a estos conflictos, tanto los que se presentan en la actualidad como los que pudieran presentarse en un futuro (Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999, pág. 508).

1.1.5.4. Enfoque del desempeño social corporativo

Este enfoque toma en consideración la importancia de incluir la legitimidad social por medio de procesos, para que estos ofrezcan respuestas adecuadas a determinados problemas sociales (Wood, 1991, pág. 691). Complementariamente, Carroll (1991) menciona que para que las RSE sea aceptada por una persona de negocios, ésta debe estar enmarcada de tal manera que abarque toda la gama de responsabilidades comerciales. En este sentido Carroll (1991) pone a consideración que, las empresas pueden desarrollar cuatro tipos de actividades de responsabilidad social empresarial con el objetivo de perfilar la orientación probable con una gestión moral:

- Responsabilidades Económicas: Busca rentabilidad para los accionistas
- Responsabilidades Legales: Cumplen con el marco jurídico
- Responsabilidades Éticas: Buscan realizar lo que es correcto y no causar daño a terceros
- Responsabilidad Filantrópica: Hacer contribuciones voluntarias a la sociedad.

1.1.6. Teorías Éticas

Garriga y Melé (2004) determinan la existencia de cuatro grupos de teorías o enfoques, en los que se centran los requisitos éticos que consolidan la relación entre la empresa y la sociedad. En estas teorías se estudia el desarrollo de acciones socialmente responsables como respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto por los derechos humanos, el derecho a los trabajadores, el respeto al medio ambiente y el desarrollo sostenible, considerando que las actividades de los negocios presten atención al progreso tanto de las generaciones presentes como las futuras. En términos generales en estas teorías se plantean los principios que expresan lo correcto e incorrecto de las actividades de las empresas y la necesidad de lograr que exista una sociedad mejor.

Garriga y Melé (2004) presentan los enfoques de las teorías éticas, como se señala a continuación:

1.1.6.1. El enfoque normativo de grupos involucrados

Donaldson y Preston (1995) profundizan el análisis de las obligaciones mandatorias de la empresa hacia todos sus grupos de interés, tales como: clientes, consumidores, proveedores, trabajadores, accionistas, y la comunidad. Es importante mencionar que para estos autores las empresas al llevar a cabo sus actividades y operaciones, no solo deben considerar la gestión interna de sus recursos; sino también, deben tener en consideración a todos los actores que pueden afectar directa o indirectamente el desarrollo de sus actividades. Siguiendo esta teoría, una empresa socialmente responsable requiere atención simultánea a los intereses legítimos de todos sus grupos de participantes apropiadas y debe equilibrar tal multiplicidad.

1.1.6.2. Enfoque de los derechos universales

Annan (1999) quien en su momento fue secretario de las Naciones Unidas, plantea que debe existir respeto hacia a los derechos humanos, laborales y el respeto al medio ambiente. Esta iniciativa fue planteada en el Foro Económico Mundial el 31 de enero en Davos Suiza, esta declaración más conocida como el Pacto Global, tiene la intención de promover el dialogo social para construir una ciudadanía corporativa a nivel mundial. De esta manera, se puede conciliar los intereses de las empresas, con demandas y valores de la sociedad civil, mediante proyectos relacionados que materializan a las empresas con valores fundamentales en materia de: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

Del Pacto Global se derivan las siguientes declaraciones: La Declaración Universal de Derechos Humanos, La Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Su intención es definir que las empresas, el comercio y la inversión, son las bases esenciales para mantener la paz, el progreso y la prosperidad mundial. El Pacto Global es una invitación voluntaria al civismo empresarial, siempre en el marco de cumplir los principios establecidos en sus actividades empresariales; adicionalmente a esto, se recomienda llevar a cabo prácticas y acciones que se orienten hacia el logro de los ocho objetivos del milenio que se desarrollan en las naciones unidas a nivel mundial. (Pacto Mundial Red Española, 2019)

1.1.6.3. El enfoque de desarrollo sostenible

Sen (1999) establece este enfoque afirmando que el sistema productivo en particular y la economía en general, están ligados estrechamente como el medio natural. De esta manera, mientras el sistema económico tenga un crecimiento, este ocasiona mayores tensiones sobre el medio

ambiente, ya que las empresas exigen mayores volúmenes de recursos naturales. Existe además otra problemática: la relación entre los recursos naturales exigidos por las empresas es directamente proporcional a la cantidad de contaminantes que se generan al medio ambiente, siendo esto un problema para el bienestar de la población.

Como base a lo anteriormente mencionado, es necesario promover un desarrollo humano que tenga en cuenta no solamente a las generaciones presentes sino también pensar en las generaciones venideras. Las nuevas generaciones serán las beneficiadas al lograr crear una sociedad con mayor responsabilidad social y un equilibrio de los beneficios entre las empresas y la sociedad. Gladwin, Kennelly, & Krause (1995) consideran que las empresas deben evaluar su propia sostenibilidad, siendo la mejor manera buscar el triple resultado: Obtener rentabilidad económica siempre teniendo en cuenta los impactos sociales que la empresa pueda generar, así como el impacto en el medio ambiente.

1.1.6.4. El enfoque del bien común

Kaku (1997) expresa que la empresa tiene a disposición medios para estar presente en la sociedad y contribuir al bien común, pudiendo de esta manera generar riqueza a la par de ofrecer productos y servicios de una manera justa, equitativa y eficiente. Herrera (2011) pone en consideración que el agregado de valor a la sociedad por parte de la empresa no es solo la eficiencia, sino los valores de solidaridad y justicia compartidos. Este enfoque se apoya en el pensamiento fundamentado en el “Kyosei”, que significa “el espíritu de la cooperación” a aplicarse en todo conglomerado humano. Se sostiene además que, si las empresas a nivel mundial solamente se dedican a obtener ganancias, entonces pueden llevar al mundo a una catástrofe económica, social y ambiental. (Kaku, 1997, pág. 55)

1.1.7. Teoría de los *Stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* en sus inicios nació con vocación de ser una teoría estratégica de gestión, como bien señala su principal precursor, Richard Edwar Freeman. El define el termino *stakeholders*, en su obra, *Strategic Mangement: A Stakeholders Approach*, una obra considerada hoy en día como un clásico en el tema: un *stakeholder* es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984)

Las razones del interés por la teoría de los *stakeholders* son muy diversas, pero se remarcarán las más importantes:

- Esta teoría, permite pensar un nuevo paradigma empresarial, donde existe una comprensión de la empresa plural. Por lo tanto, la empresa no debe ser considerada únicamente de un grupo de personas (accionistas o propietarios), sino que la empresa debe ser entendida desde la pluralidad de los agentes que afectan o intervienen en ella y, por lo tanto, la hacen posible, así como desde todos aquellos que son afectados por la organización empresarial (clientes externos).
- Esta teoría permite además comprender que entre los distintos *stakeholders* que conforman la empresa, se establecen una serie de relaciones que pueden ser entendida desde la perspectiva no solo del contrato jurídico o del contrato social, sino del contrato moral García-Marza, (2004). Es decir, entre los distintos *stakeholders* de la organización debe existir expectativas reciprocas de comportamiento.

- Por último, y derivando de lo anterior, mediante la teoría de los *stakeholders* es fácil vislumbrar la existencia de una responsabilidad social, entendida en sentido ético, de la organización empresarial.

1.2. Marco Referencial

1.2.1. Un poco de historia de la RSE

Desde los años cincuenta, los ejecutivos se han involucrado en el tema de la responsabilidad social, inicialmente, se argumentaba que el único compromiso de la corporación era responder a los accionistas. En sus inicios, la responsabilidad social se consideraba como una obligación de tomar decisiones y construir políticas llevando en consideración el interés común de la sociedad y sus involucrados. Aunque ciertos colectivos durante la década de los sesenta abogaban por una noción más amplia de responsabilidad corporativa, no fue hasta la legislación social significativa de comienzos de la década de los setenta cuando este mensaje se volvió indeleblemente claro.

La publicación del libro “*Social Responsibilities of the Businessman*”, escrito por Bowen (1953) puede ser considerada un hito que marca el punto inicial para el estudio y debate de la Responsabilidad Social. Mientras, en Europa Occidental las ideas de Responsabilidad Social se multiplicaron a partir del final de los años 60, con artículos y noticias de periódicos que reflejaban aquella novedad oriunda de los EE.UU. Con este precedente, surgieron varios estudios que aportaron principios para reforzar la propuesta de Bowen (1953), defendiendo el postulado que las empresas deberían aceptar las obligaciones sociales y sus responsabilidades de los impactos generados. (Lima & López, 2012)

Este hecho ha fijado también un desafío para la investigación científica sobre gestión empresarial-social, cuyos esfuerzos pioneros datan de más de tres décadas; desde Freeman (1984), Drucker, (1988), Sen, (2000), Putnam, (2003) y Utting, (2004). Estos enfoques liberales tuvieron la oposición de una corriente más conservadora, que defendía que los objetivos de las empresas deberían restringirse a la asignación eficiente de los recursos, la producción y distribución de productos y servicios. Algunos afirmaban que, la implementación de la responsabilidad social empresarial conduciría a la destrucción del sistema capitalista; mientras que, otros argumentaban que la responsabilidad de la empresa debería estar enfocada únicamente en incrementar el lucro de sus organizaciones. (Lima & López, 2012).

1.2.2. Evolución de la responsabilidad social corporativa

A partir de los años sesenta, se desarrolla una reflexión sobre los compromisos de las organizaciones con sus distintos grupos de interés y un vínculo con el desarrollo humano por medio de la responsabilidad social. Es en esta década cuando es empleado por primera vez el término *Stakeholder*, desarrollándose desde entonces múltiples modelos basados en este nuevo concepto, debido a su importancia en la gestión de la responsabilidad social. El concepto de parte interesada personaliza las responsabilidades sociales al delinear los grupos específicos o personas que las empresas deben considerar en su orientación de responsabilidad social. (Millan, 2013)

Sin embargo, es en la década de los setenta cuando la responsabilidad social vive su máximo esplendor, este concepto se convierte en el tema estrella de las discusiones empresariales. Las diferentes revueltas sociales que surgen a finales de los sesenta, conformaron progresivamente un efecto “*antibusiness*”, que dio como resultado un cambio en el manejo de acción social de los

empresarios, que buscan ir más allá de los escritos. Continuaron desarrollándose más aportaciones al concepto de RSC, que fueron profundizadas y concluyeron en que las actividades de una organización acertadas tienen como propósito ejercer su negocio en función de las necesidades sociales. (Millan, 2013)

En esencia, la RSE es un enfoque administrativo de empresas donde, además de la rentabilidad y otras preocupaciones lucrativas de los accionistas, se toma en cuenta el interés de todos los involucrados. Por ello, se toma en cuenta la consideración voluntaria más cercana de los problemas éticos, sociales y ambientales; así como, los diversos grupos de participantes de la organización en las operaciones y la creación de valor para los clientes. Como tal, la práctica de la RSE a través de la correcta gestión empresarial debería garantizar que los principios del desarrollo sostenible estén profundamente arraigados en las prácticas organizativas dentro del sector económico. (Plume, 2009 citado en Coles, Fenclova, & Dinan, 2013)

1.2.3. Responsabilidad Social en Ecuador

A partir de la construcción conceptual y de los alcances de la responsabilidad social de la empresa en especial en los países del hemisferio norte, llega también a la región este modelo de gestión. Cuando las grandes corporaciones empezaron a incorporar cambios en sus estrategias y prácticas en todos los territorios en los que operaban, se tomó en cuenta la práctica de RSE en el país. Las primeras empresas en incorporar la RSE de manera integral fueron las multinacionales, cierto segmento de empresas exportadoras, las grandes empresas extractivas privadas y las nacionales que, por su naturaleza, generan mayores expectativas en sus grupos de participantes. (Villacís, Suarez, & Guillín, 2016)

Específicamente en Ecuador, este ámbito toma importancia en la agenda de lo público y de lo privado, desde algunas perspectivas y dimensiones igualmente plurales, se han realizado cambios en cuestión de legislación y exigencias a las empresas. Con esto, se ha logrado que el sector privado ecuatoriano se preocupe cada vez más por los impactos e influencias sociales y no solamente en sus fines lucrativos, logrando cierto avance en la buena gestión de la responsabilidad social. La planificación nacional basada en el Buen Vivir incluye ciertos principios de responsabilidad social y compromiso ético y el relacionamiento con la naturaleza, que es reconocida como parte primordial de la sociabilidad humana (Villacís, Suarez, & Guillín, 2016)

En Ecuador, tiene presencia el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE), una organización formada con capital privado que no posee fines de lucro y tiene como ideal el perfeccionamiento social a través del humanismo auténtico y solidario. El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), es una red de empresas que tiene como objetivo principal difundir y apoyar a otras empresas en la práctica de Responsabilidad Social en Ecuador. Ambos organismos promueven la responsabilidad social en el país apoyando la óptima gestión empresarial de manera socialmente responsable, con el objetivo de transformar a los negocios para alcanzar una sociedad más justa y sostenible. (Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, 2018)

De igual manera, la gestión social en el país ha sido estudiada varias ocasiones por organismos nacionales e internacionales, con el fin de medir la percepción de la responsabilidad social entre ejecutivos y consumidores. Torresano (2012) trató de establecer el panorama de la RSE en Ecuador, realizó un levantamiento de información cuyo objetivo fue medir aspectos conceptuales-normativos, metodológicos y prácticos, desde la percepción de los entrevistados. En el informe: El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina publicado por Forum empresa

(2011), señala que Ecuador es uno de los países con la brecha más significativa del nivel de la Responsabilidad Social. (Lima & López, 2012)

Estos resultados revelan que el tema está en plena institucionalización en el país y va adquiriendo sus contornos propios de acuerdo a la realidad ecuatoriana, indican un desconocimiento y una posible desarticulación entre las iniciativas empresariales. El valor agregado real de la responsabilidad social implica un compromiso de las empresas con la comunidad y sus involucrados, la gestión de los negocios bajo este nuevo paradigma ético y socialmente responsable implica un trabajo gradual, progresivo y sostenido en el tiempo. Ciertas formas de manifestación de la responsabilidad social pueden estar desvinculadas de la estrategia organizacional, pero ciertamente las organizaciones aún no aceptan el reto de implementar un sistema de gestión basado en esta normativa en sus organizaciones. (Lima & López, 2012)

1.2.4. El turismo y la responsabilidad social

La práctica de la RSE dentro de las organizaciones, sus estudios e investigaciones no deben ser selectivos; por ejemplo, no debe centrarse exclusivamente en un dominio de un solo problema, como los impactos ambientales de una organización. Además, conceptualmente la RSE tiene más que ver con la identificación o fomento de un mayor reconocimiento de los tres pilares de la sostenibilidad en las actividades selectivas de una organización. Implica una visión estratégica de toda la responsabilidad de la empresa, que se espera que impregne todas las áreas de operaciones, a lo largo de toda la cadena de valor y con la debida consideración de las necesidades distintivas de los grupos de grupos de participantes. (Coles, Fenclova, & Dinan, 2013)

El turismo, al igual que otros tipos de economías, genera un impacto dentro de la sociedad, pudiendo ser positivo o negativo, el resultado depende de la interacción de los actores sociales y los recursos de la empresa. Toda actividad económica también genera un impacto en el medio ambiente, sea natural o cultural, esta huella puede ser más peligrosa en el caso del turismo, si se tiene en cuenta que el sector en sí, se sustenta netamente de atractivos. Estos impactos, para Reyes (2011), se pueden estudiar en ciertos niveles: Los procedentes de la construcción del equipamiento turístico y las infraestructuras, los que se producen al momento de las operaciones y funcionamiento de la planta turística y los que son generados por las actividades que realizan los propios turistas. (Reyes, 2011)

Según Tourism concern (2005), la capacidad del turismo para impactar en el destino economías, sociedades, culturas y entornos está bien documentada y sus repercusiones adversas han expuesto a la industria a fuertes críticas. El turismo puede suministrar una infraestructura, ingresos y empleos muy necesarios que impulsan las economías de destino y elevan el nivel de vida, también puede fortalecer la protección de recursos amenazados y ayudar a financiar su conservación. Por lo tanto, parecería que las empresas de turismo tienen obligaciones distintas y serias con respecto a diversos aspectos de las condiciones en los lugares que venden, lo que probablemente los predisponga a la adopción de la RSE. (Henderson, 2007)

La RSE se entiende mejor como una descripción de actividades que implican que el sector del turismo debe incluir una gestión basada en la inclusión de sus interesados teniendo como resultado un enfoque más responsable. El aumento de la participación de la comunidad en la toma de decisiones, genera acuerdos de beneficio mutuo con las comunidades para reducir las fugas económicas y proporciona oportunidades de empleo. La revisión de las políticas de inversión y

relaciones con los inversores, aborda la corrupción, mejora el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales y las relaciones con los proveedores y los intermediarios de comercialización. (Henderson, 2007)

1.2.5. El concepto de *stakeholders*

Según Moreno (2015), considerando las áreas, niveles y principios de responsabilidad social es necesario conceptualizarla, y posteriormente aplicar dichos conceptos en la gestión diaria de una organización. Se deben tomar en cuenta los actores sobre los cuales dicha responsabilidad es o no es aplicada; aquí entra, por lo tanto, el concepto de las partes interesadas. Se puede definir a cualquier empresa como un ente que, mediante la creación de relaciones humanas y que ejerciendo ciertas actividades, comercializa un bien para obtener un beneficio, esto resume que la empresa realiza actividades:

- Administradas por personas.
- A cargo de personas.
- Y para personas. (Moreno, 2015, pág. 487)

Las estrategias donde recaen las funciones clave en las que un directivo debe enfocarse, se centran en el área humana, es decir, la manera en que la empresa se relaciona con los diferentes grupos humanos. Los empleados, competidores, clientes, proveedores o comunidades de diversa índole, influyen en las decisiones corporativas; por tanto, se necesita resolver las relaciones de la empresa con cada uno de sus actores. La ética involucra un compromiso social, por tanto, se debe tomar en cuenta cuando se habla de RSE a los actores que son afectados por las operaciones de una empresa. (Moreno, 2015)

Los grupos de interés para la empresa son aquellos que tienen la facultad de hacer escuchar sus demandas por las consecuencias de sus operaciones, ya que de cierta forma se ven involucrados o afectados. Desde hace décadas las empresas han utilizado el concepto de los grupos de participantes para señalar a aquellos actores de su interés. Por tanto, los grupos de participantes son personas que son de importancia para la empresa, mas no personas sobre las que la deba ser responsable, los interesados pueden ser presentes o futuros y sobre las cuales la empresa debe basar su sostenibilidad. (Moreno, 2015)

Hoy en día, la mayoría de los ejecutivos entienden que el término involucrado describe de manera apropiada a aquellos grupos o personas que tienen una participación, un reclamo o un interés en las operaciones y decisiones de la empresa. A veces, la participación puede representar una reclamación legal, como la que puede tener un propietario, un empleado o un cliente que tiene un contrato explícito o implícito. Otras veces puede estar representado por un reclamo moral, tomando en cuenta que estos grupos tienen derecho a ser tratados de manera justa o a reclamar que sus opiniones se tomen en consideración. (Carroll, 1991)

1.2.6. Los protagonistas del proceso turístico

La complejidad de la gestión de los grupos de participantes no parte únicamente de la diversidad de procedimientos existentes para llevarla a cabo, sino también de la multiplicidad de agentes que interactúan en estos procesos con intereses distintos. Tal y como lo expone Freeman (1984) en la Teoría de los *Stakeholders*, el conocimiento de los diferentes agentes que interactúan en los procedimientos participativos de los destinos turísticos se torna necesario para la comprensión de sus intereses y expectativas; así como, de las interdependencias e interacciones que se producen

entre ellos, el desafío de la gerencia es tomar la decisión de qué grupos de participantes necesitan mayor consideración en el proceso de toma de decisiones. (Gomez & Martin, 2015)

Por otra parte, Gray (1989) define a un *stakeholder* como todos aquellos individuos, grupos y organizaciones directamente influenciados por la acción de otros al momento de solucionar un conflicto. En este contexto, el destino turístico se ha considerado como un sistema abierto formado por múltiples grupos de participantes entre los que se producen diferentes interacciones y cuyas decisiones y acciones ejercen diferentes niveles de influencia. Es por ello que no existe una clasificación unificada de los mismos, sino que existen tantas clasificaciones como estudios especializados en esta temática para estudiar el impacto sobre el resto. (Gomez & Martin, 2015)

Las empresas turísticas tienen una variedad de grupos de participantes internas y externas, como empleados, clientes, accionistas, residentes locales, que deben sumarse a la integración de puntos de vista de los interesados en estrategias de RSE efectivas. Sin embargo, la investigación sobre la RSE en el turismo ha tenido problemas en ciertos aspectos; las empresas turísticas afrontan continuamente problemas de carácter social, económico, o legal que pueden cambiar sus rendimientos económicos. La propia diversidad de servicios que comprende el producto turístico como: alojamiento, restauración, transporte, intermediación, entre otros, hace que éstos sean suministrados por un número muy diverso de proveedores individuales. (Morales & Hernández, 2011)

La complejidad y heterogeneidad de los destinos turísticos ha motivado a realizar múltiples estudios orientados a la identificación, clasificación e interacción de sus grupos de participantes. Es por ello que, no existe una clasificación unificada de los mismos, sino que existen tantas

clasificaciones como estudios especializados en esta temática, los ejecutivos deben acoger la más acertada según su empresa. Después de revisar la literatura turística se han identificado cuatro grandes grupos de grupos de participantes comunes a todas las clasificaciones: el sector público (gobierno), el sector privado (empresas turísticas y otros negocios locales), los turistas y la sociedad civil. (Gomez & Martin, 2015)

1.2.7. Los grupos de interés (*stakeholders*) y el sector turístico

El término “*stakeholder*” fue utilizado por primera vez por Freeman (1984), para referirse a cualquier individuo o grupo de individuos que pueden afectar o son afectados por las actividades y objetivos de una empresa. Además, estos deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica y de gestión empresarial de cualquier actividad económica para desarrollar operaciones acordes a las necesidades de los mismos. Si una empresa quiere ser más competitiva en el mercado, debe tomar en cuenta que una gestión inteligente y orientada al mercado, se define a partir del diálogo con todos sus grupos de participantes. (Morales & Hernández, 2011)

El sector turístico, por su parte, se caracteriza por ser una actividad altamente transversal, múltiple y vulnerable a los cambios que se producen en el entorno en el que este tipo de empresas desarrollan su actividad. También tiende al cambio frecuente por la influencia de factores sociales, medioambientales, legales, culturales e incluso climatológicos que pueden alterar sus rendimientos económicos de forma considerable en períodos de tiempo cortos. Olsen (1980) destacó la importancia de analizar el entorno de las empresas turísticas para llevar a cabo un proceso de toma de decisiones y gestión estratégica apropiadas. (Morales & Hernández, 2011)

Los planificadores de turismo deben preocuparse por las perspectivas de los diversos grupos de interesados, al tiempo que reconocen que sus intereses no son exclusivamente turísticos. De hecho, esta realidad introduce un nivel muy alto de complejidad en la tarea de la gestión de los grupos de participantes, pues se debe garantizar el cumplimiento de objetivos comunes. Aun así, la mayoría de los individuos trabajan por un cierto nivel de coherencia en sus actitudes y comportamientos, y como tal, normalmente no se posicionan como defensores de una sola causa. (Truly & Leisen, 1999)

La gestión de los grupos de participantes es un proceso mediante el cual los gerentes concilian sus propios objetivos con los reclamos y las expectativas que los diversos grupos de interesados tienen sobre ellos. Una mejor comprensión de los grupos de participantes del turismo ayudará a concretar y visualizar los actores implicados en esta actividad para profundizar en ellos, y encontrar agentes que contribuyan a su desarrollo. Una buena planificación estratégica y de gestión del sector turístico en un destino determinado cumple con el desafío del involucramiento de los grupos de participantes, la cual es garantizar que todas estén satisfechas. (Morales & Hernández, 2011)

1.2.8. Una aproximación a la definición de los grupos de participantes del turismo

Morales & Hernández (2011) considera a los grupos de participantes del turismo como aquellas personas o grupos de personas procedentes de entidades públicas o privadas que pueden afectar o son afectadas por las actividades turísticas. Estos deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica del sector del turismo, también es importante identificar y delimitar las relaciones que se producen entre ellos. Así, los actores o grupos de participantes del

turismo tienen la capacidad de influir en el destino y mostrar directrices sobre las particularidades del producto o servicio turístico del destino.

Una empresa puede empezar con un análisis histórico de los esfuerzos del turismo considerando a los actores relevantes que han estado involucrados en tales actividades, éxitos e incluso fracasos. Este análisis también debe incluir un estudio más proactivo considerando los grupos potenciales de interés para el proceso de planificación y el éxito a largo plazo de la empresa turística. Si bien este primer paso suele ser difícil, la participación de los interesados, es crucial, la empresa debe tomarse el tiempo de revisar y reconsiderar a sus involucrados a medida que cambia el entorno de planificación. (Truly & Leisen, 1999)

Complementariamente, los grupos de participantes de la empresa turística pueden ser considerados como: accionistas, clientes, competidores, empleados, gerentes, comunidades, Gobiernos nacionales y locales, proveedores, inversores, medios de comunicación, entre otros. Todos ellos obtienen beneficios o sufren daños como resultado de las acciones de la misma empresa, varios estudios han utilizado el concepto de responsabilidad para explorar los procesos de desarrollo del turismo y reformular las discusiones sobre sus impactos. La cantidad y el tipo de grupos de participantes varían y dependen de su asociación según los criterios de poder, legitimidad y urgencia; así como, la importancia que los gerentes atribuyen a estas variables. (Reyes, 2011)

1.2.9. Gestión de los grupos de participantes; Poder, legitimidad y urgencia

Resulta fundamental en este proceso considerar a cada grupo de partes interesadas, independientemente del poder o interés relativo individual; de manera equitativa y organizada, la administración debe buscar de forma proactiva las aportaciones de todos los grupos. Incluso,

algunos pueden tener más voz que otros y esto no debe determinar la prioridad de la atención de la gerencia, todo el propósito de la empresa debe centrarse en la coordinación de las necesidades de los grupos de participantes. Los gerentes deben gestionar a sus involucrados como si todos sus intereses tuvieran un valor personal, el reconocer los valores y las obligaciones de cada involucrado, resulta para el ejecutivo una buena aplicación de la RSE. (Truly & Leisen, 1999)

Para la implementación de la gestión de los grupos de participantes en una organización se requiere, en base al pensamiento de Freeman (1984), que los planificadores turísticos tengan una apreciación completa de todas las personas o grupos que tienen intereses en la empresa. Los procesos, la entrega o resultados del servicio de turismo anclado a sus grupos de participantes suelen ser complejos, normalmente se centran en intereses de los aspectos financieros y de rentabilidad de la corporación. A menudo, los planificadores subestiman la extensión de la RSE y solo se enfocan en los grupos de participantes más obvias, principalmente turistas, dueños de negocios y funcionarios gubernamentales. Sin embargo, hoy en día, las organizaciones y los organismos de planificación deben tener más cuidado en analizar detenidamente los distintos tipos de personas o grupos que afectan o están afectados por el servicio de turismo. (Truly & Leisen, 1999)

Por ende, teniendo en cuenta los elementos asociados al concepto, Mitchell, Agle, & Wood, (1997), definen tres atributos que caracterizan a los grupos de participantes, tomando en cuenta que cada parte interesada puede presentar uno o varios de estos:

- El poder de los grupos de interés para influir en la empresa.
- La legitimidad de las relaciones empresariales.

- Y la urgencia de las reclamaciones que son atendidas por las organizaciones. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pág. 865)

Así, de una administración acertada de estos atributos, sobre la base de intereses y metas compartidas, resulta una gestión correcta de los grupos de participantes, establecida mediante el análisis de los recursos aportados y arriesgados. (Baro, 2011)

1.2.10. Poder

Según Willer, Lovaglia, & Markovsky (1997) el poder puede definirse como potencial para obtener un beneficio, dando a entender que el poder consiste en la capacidad de lograr que las cosas sean hechas de la forma en la que se pretende. El término tiene una estrecha relación con la influencia, los grupos de participantes tienen poder cuando pueden influenciar las decisiones organizacionales, cuando pueden forzar a una organización a hacer algo que de otra manera no hubiera hecho. Se ha mencionado también la existencia de medios de poder que las partes interesadas utilizan para ejercer su influencia: coercitivos, normativos y utilitarios . (Reyes, 2011)

1.2.11. Legitimidad

La mayoría de los estudios que analizan a los grupos de participantes determinan a la legitimidad como comportamientos aceptados y esperados por la sociedad, los grupos de participantes tienen legitimidad cuando pueden exigir un determinado comportamiento a la organización. Para Wood (1991) el principio de legitimidad es el valor moral de la sociedad para forjar un balance entre las instituciones y definir comportamientos aceptados. Esta perspectiva se enfoca en las obligaciones

de las empresas e implica que la sociedad puede aplicar sanciones si las organizaciones no ejercen su actividad bajo comportamientos aceptados. (Baro, 2011)

1.2.12. Urgencia

Para Mitchell, Agle, & Wood (1997) existe urgencia cuando un grupo de participantes exige o demanda atención inmediata, la urgencia por sí misma no puede determinar la jerarquía de un stakeholder. Los grupos de participantes tienen urgencia cuando se dan dos situaciones: cuando las demandas de stakeholder requieren una atención inmediata y cuando resultan críticas, pero no debe ser ignorada puesto que suele atraer la atención de otras partes. En conclusión, un stakeholder categorizado de urgente alude a la necesidad de que el pedido de un grupo de interés requiera una acción inmediata. (Baro, 2011)

En cualquier determinado caso, puede existir numerosos grupos de partes interesadas (accionistas, consumidores, empleados, proveedores, comunidad, grupos de activistas sociales) que claman por la atención de la gerencia. Los gerentes deben resolver la categorización o importancia de los diversos reclamos de los interesados, los criterios vitales incluyen la legitimidad de los interesados, su poder y su urgencia. Desde la perspectiva de la RSE, se toman en cuenta los grupos de participantes desde el más simple hasta otros más complejos a partir de los vínculos que establecen con la organización. (Carroll, 1991)

1.3. Marco Conceptual

Stakeholder:

“Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. (Freeman, 1984, pág. 4)

Poder

La Teoría de la dependencia de recursos sugiere que el poder corresponde a quienes controlan los recursos necesarios por la organización, creando diferencias de poder entre las partes. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pág. 865)

La mayoría de las definiciones actuales de poder derivan, al menos en parte, de la idea weberiana temprana que el poder es "la probabilidad de que un actor dentro de una relación social estaría en condiciones de llevar a cabo su propia voluntad a pesar de la resistencia". (Weber, 1947, pág. 152)

Poder Coercitivo

El uso de una pistola, un látigo, o un bloqueo es física ya que afecta al cuerpo; la amenaza del uso de sanciones físicas se ve como física porque el efecto sobre el tema es similar en especie, aunque no en intensidad, al uso real. Control basado en la aplicación de medios físicos se atribuye como poder coercitivo. (Etzioni, 1964, pág. 69)

Poder Utilitario

Las recompensas materiales consisten en bienes y servicios. La concesión de símbolos (por ejemplo, dinero), que le permiten a uno adquirir bienes y servicios se clasifica como material, ya

que el efecto sobre el receptor es similar a la de los medios materiales. El uso de material de medios de control, propósitos constituyen potencia utilitaria. (Etzioni, 1964, pág. 69)

Poder Normativo

Cuando se utiliza el contacto físico para simbolizar el amor, o los objetos materiales para simbolizar prestigio, tales contactos o los objetos son vistos como símbolos debido a que su efecto sobre el receptor es similar a la de los símbolos "puros". El uso de símbolos para fines de control se conoce como normativa, normativa social, o poder social. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pág. 865)

Legitimidad

Se define la legitimidad como "una percepción generalizada o suposición de que las acciones de una entidad son deseables, adecuada o apropiada dentro de un sistema socialmente construida de normas, valores, creencias y definiciones". (Suchman, 1995, pág. 573)

Urgencia

La definición de urgencia se toma como el grado en que las reclamaciones de los grupos de participantes requieren atención inmediata. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pág. 867)

Sensibilidad del Tiempo

Se define como sensibilidad del tiempo el grado en que la demora gerencial en atender la reclamación o la relación es inaceptable para el interesado. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pág. 867)

Criticidad

La definición de criticidad se basa como la importancia de la reclamación o la relación con el actor. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pág. 867)

Agencia Operadora de Viajes

Las empresas comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas, debidamente autorizadas, que se dediquen profesionalmente a la organización de actividades turísticas y a la prestación de servicios, directamente o en asocio con otros proveedores de servicios, incluidos los de transportación; cuando las agencias de viajes operadoras provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento (Ministerio de Turismo, 2015, pág. 11)

Operación Turística

La operación turística comprende las diversas formas de organización de viajes y visitas, mediante modalidades como: Turismo cultural y/o patrimonial, etnoturismo, turismo de aventura y deportivo, ecoturismo, turismo rural, turismo educativo - científico y otros tipos de operación o modalidad que sean aceptados por el Ministerio de Turismo. (Ministerio de Turismo, 2015, pág. 11)

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

"La responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general". (Antelo & Robaina, 2015, pág. 59)

Cliente

En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "**cliente**" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía (Pujol, 1999, pág. 54).

Trabajador

El Artículo #9 del Código del Trabajo ecuatoriano se define a Trabajador como: La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero. (H. Congreso Nacional, 2005, pág. 7)

Gobierno

El gobierno, se encarga a través de un grupo de personas, de la administración del Estado, origina lo que se denomina la administración pública y el desarrollo de una burocracia. La administración pública cuando se halla ligada y dependiente del poder político, pierde profesionalización, eficiencia, imparcialidad y transparencia, porque es manipulada por los partidos políticos que están ejerciendo poder. El ideal es lograr una administración pública independiente del poder político. (Bracamonte, 2002, pág. 73)

Empresa:

"Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de

los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”. (Garcia, Casanueva, Ganaza, & Alonso, 2000, pág. 3)

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Este trabajo de investigación se basa en el enfoque de investigación cualitativo-cuantitativo, siendo necesario el enfoque cuantitativo para la determinación de la influencia de los grupos de participantes que van ligados a la responsabilidad social a través de una estadística descriptiva. Por ello, se aplica encuestas y análisis de fuentes secundarias de datos, se procederá a la respectiva tabulación, con el fin de analizar los resultados y emitir conclusiones. Por otro lado, se utilizará el enfoque cualitativo utilizando técnicas como observación simple y el análisis de contenido, para de esta manera determinar el contexto temporal y espacial de los grupos de interesados más importantes para cada empresa.

2.2. Tipología de investigación

2.2.1. Por su finalidad

La investigación teorías de soporte dentro de la investigación, por lo que no se busca refutar sino comprobar un tema en base a lo que ya se encuentra demostrado. Lozada (2014) define “La investigación aplicada tiene por objetivo la generación de conocimiento con aplicación directa y a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo” (Pág. 34). Por ello, la teoría de soporte es la de los grupos de participantes que es aplicable a la investigación debido a que ayuda a determinar cuáles son los principales indicadores que cada empresa debe considerar y asociar de manera óptima para de esta manera obtener un alto nivel de responsabilidad social y la consecución de sus objetivos.

2.2.2. Por las fuentes de información Mixto

El proyecto dispondrá de información mixta ya que se obtendrá información de fuentes secundarias por medio del análisis de papers científicos que respaldan la investigación, siendo la base fundamental de este proyecto. Así como también se utilizará bases de datos del gobierno autónomo descentralizado de Rumiñahui para identificar a los participantes del sector de estudio. De la misma manera, se utilizarán fuentes información primarias obtenidas del trabajo de campo mediante la aplicación de los instrumentos en las agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui. (Bernal, 2010)

2.2.3. Por las unidades de análisis Mixto

Para esta investigación las unidades de análisis serán determinadas de manera mixta, es insitu porque la información recolectada será tomada directamente del lugar objeto de estudio, que en este caso son las agencias operadoras de viajes en la ciudad de Sangolquí. También se utilizará unidades de análisis de laboratorio, ya que en términos generales se analizarán las variables en condicione controladas propias de la teoría tomada como referencia.

2.2.4. Por el control de las variables No experimental

El presente estudio es de tipo no experimental, ya que no se puede influenciar sobre las variables, es decir el investigador no tiene el control sobre las variables independientes, porque ya ocurrieron los hechos y, por ende, solo analiza los fenómenos y sus ocurrencias para determinar conclusiones con respecto a lo observado. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

2.2.5. Por el alcance Exploratorio

El alcance del estudio implica la descripción de las unidades de análisis y el comportamiento de las variables; en este caso, se procede a la recolección de información de las

fuentes secundarias y del proceso que cada empresa realiza para la gestión de la responsabilidad social. De esta manera es exploratoria ya que permitirá conocer y ampliar el conocimiento sobre los grupos de participantes la cual es el objeto de esta investigación, permitiendo identificar conceptos, variables y sus potenciales relaciones entre ellas. (Cazau, 2006, pág. 26)

2.3. Procedimiento para recolección y análisis de datos

Para esta investigación se utilizará la técnica documental la cual proporcionara recursos bibliográficos que servirán de apoyo para este trabajo, entre ellas se manejarán, fichas de libros, fichas hemerográficas e información electrónica obtenida de medios electrónicos. Además, también se obtendrá información de campo mediante la aplicación de instrumentos en la población objeto de estudio, para de esta manera obtener los datos necesarios y plantear conclusiones sobre cuán importantes son los grupos de participantes en la toma de decisiones de las agencias operadoras de viajes. (Ruiz, 1999)

El Cantón Rumiñahui es el punto geográfico seleccionado para el análisis de esta investigación, pudiendo denotar que en su totalidad existen 299 establecimientos que realizan actividades ligadas al turismo, siendo estas: establecimientos de alimentos y bebidas, alojamiento, operación e intermediación, parques de atracción estables y transporte turístico. Para esta investigación se tomará en cuenta únicamente los establecimientos de operación e intermediación enfocándose en la subclasificación de Operadores turísticos. Según el catastro actualizado al año 2018 obtenido del municipio de Rumiñahui existen diez establecimientos que cumplen esta característica los cuales serán la población de estudio. Se realizará un censo para identificar de primera mano los

establecimientos presentes en el catastro anteriormente mencionado. (Dirección de Turismo GAD Rumiñahui, 2018)

2.4. Instrumentos

Matriz de revisión bibliográfica

La matriz de revisión bibliográfica permite ordenar la información recolectada durante toda la investigación, donde se detalla el tema, la fuente, el autor, la cita textual y una discusión acerca del contenido.


Tabla 1

Matriz de revisión bibliográfica

Tema	Libro/ papers	Autor	Cita textual	Discus ión	Pág.	Año	Web
Definición de stakeholder	Strategic Management: A Stakeholder Approach	Freeman, R. Edward	“Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”.	El autor define a los grupos de participantes como todos aquellos que se ven involucrados de manera directa o indirecta en todas las actividades de la empresa. Generalmente estos grupos no son tomados en cuenta al momento de realizar la planificación estratégica debido a que la mayor parte de gerentes desconoce el tema, enfocándose solamente en la rentabilidad.	4	1984	https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management

Encuesta

La encuesta consiste en la recolección metodológica de datos e información de una población universo o una muestra, por medio del uso de cuestionarios con un número determinado de preguntas con el fin de obtener datos. (Cerde, 1991). Esta técnica, que tiene como objetivo identificar a los grupos de participantes en las agencias operadoras del cantón Rumiñahui, será aplicada solamente a los gerentes de dichas empresas. Los resultados de esta encuesta demostrarán el grado en el que los grupos de participantes son tomados en cuenta en la gestión y planificación de las empresas a ser analizadas.

 ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS GRUPOS DE PARTICIPANTES (STAKEHOLDERS) DE LAS AGENCIAS OPERADORAS DE VIAJES DEL CANTON RUMIÑAHUI					
Objetivo: - Identificar a los stakeholders de las agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui.					
DATOS BÁSICOS DEL PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN					
Nombre:					Página 1
Página web:					
Forma Legal de la Organización:	Persona natural	Persona jurídica			
Número de Empleados:	Facturación Anual/Volumen de venta:				
Tipo de organización:	Empresa familiar	Nacional	Pymes		
Tiempo de vida de la organización:	Número de Países donde opera:				
Productos y/o Servicios Principales:	Paq. nacionales	Paq. internacionales	Otros:		
Cámaras Empresarias /Asociaciones a las que pertenecen:	OPTUR	ASECUT	CAPTUR	Otros:	
Mercados donde presta servicios:	Nacional	Extranjero			
DATOS BÁSICOS DE LA ESTRUCTURA RESPONSABLE DE LA GESTION DE LOS PARTICIPANTES					Menciones en las estrategias de la organización
Tipo de participante	Nombre de la unidad:	Dependencia jerárquica	Cantidad de personal:	Si	No
Empleados					
Gerente					
Propietario					
Proveedores					
Gobierno					
Acreedores					
Clientes					
Competencia					
Cámaras/Asociaciones					
Universidades					
Habitantes de la zona					
Objetivos de la organización respecto al stakeholder					
Participantes de la Organización	Califique sobre 5 la importancia que tienen cada uno de los participantes para la organización	¿Cuáles son los objetivos de la organización respecto a sus stakeholders?			
Empleados					
Gerente					
Propietario					
Proveedores					
Gobierno					
Acreedores					
Clientes					
Competencia					
Cámaras/Asociaciones					
Universidades					
Habitantes de la zona					

Objetivos del stakeholder respecto a la organización	1	2	3	Página 2			
Señale 3 de los proveedores más importantes							
Señale 3 de los acreedores más importantes							
Señale 3 empresas de la competencia directa							
Señale las universidades con las que acepta estudiantes practicantes							
Elija una sola opción	Riesgos para la supervivencia			Intensidad de la dependencia			
Participantes de la Organización	Pone en riesgo la supervivencia de la organización (Amenaza a la supervivencia)	Puede generar turbulencia en la organización, pero ésta puede reemplazarlo (Riesgo moderado)	No implica ningún riesgo para la supervivencia de la organización (Sin riesgo)	Es cuando la organización depende más del participante (stakeholder) que lo que éste depende de la organización (Absoluta)	La dependencia es mutua entre organización y stakeholder (Moderada)	Es cuando la organización depende menos del participante (stakeholder) que lo que éste depende de la organización (Nula)	
Empleados							
Gerente							
Propietario							
Proveedores							
Gobierno							
Acreedores							
Clientes							
Competencia							
Cámaras/Asociaciones							
Universidades							
Habitantes de la zona							
Elija una sola opción	Tipo de recurso estratégico que utiliza la organización para el tratamiento de los stakeholders						
Participantes de la Organización	Diálogo (intercambio de opiniones)	Persuasión (valores comunes más elevados)	Diversión (distracción)	Coacción (Amenaza)	Acto de fuerza (Medios propios vs medios ajenos)		
Empleados							
Gerente							
Propietario							
Proveedores							
Gobierno							
Acreedores							
Clientes							
Competencia							
Cámaras/Asociaciones							
Universidades							
Habitantes de la zona							
RECURSOS DE PODER PARA INFLUENCIAR EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES							
Elija una sola opción	MEDIOS COERCITIVOS		MEDIOS UTILITARIOS			MEDIOS SIMBÓLICOS	
Participantes de la Organización	Fuerza física	Armas	Materiales Físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos	Reconocimiento y estima
Empleados							
Gerente							
Propietario							
Proveedores							
Gobierno							
Acreedores							
Clientes							
Competencia							
Cámaras/Asociaciones							
Universidades							
Habitantes de la zona							
LEGITIMIDAD DE LOS PARTICIPANTES (percepción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables o apropiadas)							
Elija una sola opción	LEGITIMIDAD ORGANIZACIONAL			LEGITIMIDAD SOCIAL			
Participantes de la Organización	Alto (reclamo a la organización en términos contractuales)	Medio (reclamo/queja por expectativas no cumplidas)	Bajo (no es habitual recibir reclamos por parte de él)	Alto (presenta reclamos legales en representación de alguien)	Medio (presenta reclamos poco articulados, un grupo ad hoc actúa ante la organización)	Bajo (reclamos a la organización de manera aislada, pudiendo generar adhesiones en otro tipo de grupos más organizados)	
Empleados							
Gerente							
Propietario							
Proveedores							
Gobierno							
Acreedores							
Clientes							
Competencia							
Cámaras/Asociaciones							
Universidades							
Habitantes de la zona							

Elija una sola opción	URGENCIA			
Elija una sola opción	La organización cuenta con un procedimiento establecido en cuanto al tiempo habitual de gestiones de los participantes y de otro para el tratamiento de situaciones extraordinarias.		Se han presentado en la organización quejas por incumplimiento de plazos o demoras de las gestiones.	
Participantes de la Organización	SI	NO	SI	NO
Empleados				
Gerente				
Propietario				
Proveedores				
Gobierno				
Acreeedores				
Clientes				
Competencia				
Cámaras/Asociaciones				
Universidades				
Habitantes de la zona				



DETERMINACIÓN DE LA IMPORTANCIA DADA A LA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) DE LAS AGENCIAS OPERADORAS DE VIAJES DEL CANTON RUMIÑAHUI

Objetivos: - Establecer la importancia dada por las agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui a los diferentes factores y dimensiones de la Responsabilidad social empresarial a través de la norma ISO 26000.

- Identificar los principales limitaciones que experimenta las agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui al momento de implementar la RSE en sus organizaciones.

Considerando que la responsabilidad social "hace referencia al buen gobierno de la empresa, a una gestión ética y sostenible y, más ampliamente al conjunto de compromiso de carácter voluntario que una empresa adquiere para gestionar su impacto en el ámbito laboral, social, ambiental y económico, tratando de hacer compatibles el objetivo financiero tradicional de máximo rendimiento con la generación de beneficios para el conjunto de la sociedad", califique sobre 5 cuál es la importancia que la ha dado su gestión en los siguientes aspectos:

Variables consideradas para el estudio							Calificación
Materia fundamental: Gobernanza de la organización							
Materia fundamental: Derechos humanos							
Materia fundamental: Prácticas laborales							
Materia fundamental: El medio ambiente							
Materia fundamental: Prácticas justas de operación							
Materia fundamental: Asuntos de consumidores							
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad							
APRECIACIÓN GLOBAL: Importancia general dada a la RSE en la gestión de su organización							
De los siguientes limitantes considerados para la implementación de RSE califique sobre 5 las razones por las cuales no las ha aplicado.							
Factores que limitan la implementación de la RSE							Calificación
Limitación 1: Conocimiento del tema de RSE							
Limitación 2: Dificultad en el proceso de implementación de la RSE							
Limitación 3: Disponibilidad de Recursos económicos							
Limitación 4: Disponibilidad de tiempo para dedicarlo a la RSE							
Limitación 5: Restricción por el tamaño del negocio							
Limitación 6: Número de empleados existentes en el negocio							
Limitación 7: Conocimiento de los beneficios de la responsabilidad social							
Limitación 8: Motivación en la implementación de la RSE.							
Limitación 9: Nivel de formación del personal a cargo							
Limitación 10: Participación de aliados y cooperación							
Limitación 11: Nivel de compromiso de la directiva							

(Avilés & Salessi, 2019)

Entrevista

Matriz de operacionalización de variables cualitativas

Las siguientes preguntas están dirigidas a los representantes de las principales entidades turísticas con las que las agencias operadoras de viajes tengan un vínculo legal y a las que estén asociadas. Será tomados en cuenta para el fin de esta investigación: El GAD de Rumiñahui, el Ministerio de Turismo y la Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR)

Objetivo: Recolectar información acerca de la percepción que tienen las principales entidades de control turístico sobre la gestión de los grupos de participantes en las agencias operadoras del cantón Rumiñahui.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensiones	Pregunta
Introducción	Pregunta denominada “rompehielo” o introductoria	<i>Stakeholders</i>	Tomando en cuenta que los <i>stakeholders</i> , son todos aquellos individuos o grupos de individuos que se ven afectados por las actividades de la empresa; ¿Cuál cree usted que debe ser la posición de la administración de las agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui respecto a la inclusión de los <i>stakeholders</i> en su función?
Poder	La probabilidad de que un actor dentro de una relación social estaría en condiciones	Coercitivo	Considerando que el poder se define como; la habilidad de lograr que las cosas sean

CONTINÚA 

	de llevar a cabo su propia voluntad a pesar de la resistencia". (Weber, 1947, pág. 152)	Utilitario Normativo	hechas de la forma que desea. ¿De qué manera los <i>stakeholders</i> ejercen su poder en la gestión de las agencias operadoras de Rumiñahui?
			¿Cómo percibe la institución, (Municipio, CAPTUR, MINTUR) la relación de poder de los <i>stakeholders</i> en las agencias operadoras de Rumiñahui?
			¿Cómo percibe la institución, (Municipio, CAPTUR, MINTUR) la capacidad de respuesta por parte de las agencias operadoras de Rumiñahui a los pedidos de sus <i>stakeholders</i> ?
Legitimidad	Una percepción generalizada o suposición de que las acciones de una entidad son deseables, adecuada o apropiada dentro de un sistema socialmente construida de normas, valores, creencias y definiciones". (Suchman, 1995, pág. 573)	Individual Organizacional Social	Considerando que, la legitimidad se enfoca en las obligaciones sociales empresariales e implica que la sociedad puede sancionar o premiar a las mismas; ¿Cuáles son los <i>stakeholders</i> que pueden ejercer legitimidad en la gestión de las agencias operadoras de Rumiñahui?
			¿Conoce la institución, (Municipio, CAPTUR, MINTUR) las relaciones de legitimidad de los <i>stakeholders</i> en las agencias operadoras de Rumiñahui?

Urgencia	La definición de urgencia se toma como el grado en que las reclamaciones de los grupos de participantes requieren atención inmediata. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pág. 867)	Sensibilidad al tiempo Criticidad	al Tomando en cuenta que, la urgencia se mide por el grado en el que un <i>stakeholder</i> exige o reclama por inmediata atención; ¿Cuáles son <i>stakeholders</i> que deben ser considerados como prioridad al momento de realizar la gestión empresarial de las agencias operadoras del cantón Rumiñahui? ¿Cómo percibe la institución, (Municipio, CAPTUR, MINTUR) el grado de atención que las agencias operadoras de Rumiñahui dan a sus <i>stakeholders</i> ?
-----------------	--	--	--

Selección de expertos como principales representantes de las agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui.

En el presente estudio para el análisis de la información cualitativa se presenta un proceso de selección de expertos en materia turística y que estén relacionados con las agencias operadoras de viajes, este proceso denominado coeficiente de competencia experta o coeficiente K, logra determinar el nivel de competencia experta de los participantes en la materia de la investigación, esto en base a la aplicación de la siguiente formula: $K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$, donde Kc es el coeficiente de cocimiento o también se puede definir como la información que tiene el experto acerca del tema o problema planteado; y Ka que es denominado Coeficiente de argumentación que sería la fundamentación de los criterios expuestos por los expertos. (Cabero, Almenara & Barroso, Osuna, 2013)

$$K=1/2 (Kc + Ka)$$

El cálculo del coeficiente de conocimiento del experto (Kc) se efectúa a partir de la opinión mostrada por el experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema de investigación. Este se calculó a partir de la valoración que realiza el propio experto en la escala del (0) al (10), multiplicado por 0,1. Por otro lado el coeficiente de argumentación (Ka) se obtiene a partir de la asignación de una serie de puntuaciones a las distintas fuentes de argumentación que ha podido mencionar el experto. En la tabla (3) se ofrecen las puntuaciones que son utilizadas para la valoración de las fuentes de argumentación, de acuerdo diferentes autores: (Oñate, 2001; García y Fernández, 2008; López, 2008; Blasco et al., 2010)

Tabla 3

Valoración de las fuentes de argumentación de expertos

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
Trabajos de autores nacionales	0,05	0,05	0,05
Trabajos de autores extranjeros	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1. Perspectivas de la gestión basada en las partes interesadas

Para el levantamiento de información esta investigación ha utilizado el método de aplicación de una entrevista a los organismos más relevantes que son parte de la actividad turística y/o trabajan con las agencias operadoras de viajes tanto a nivel nacional como provincial y cantonal. De esta manera, se identificó tres instituciones que por su importancia en el desempeño de las actividades de las operadoras turísticas influyen significativamente en su gestión, estas son: la Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, la Cámara de Turismo de Pichincha y la Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui.

La Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, tiene como presidente al Señor Richard Dávila que se encarga de velar los intereses del sector y tiene como misión: Fomentar la actividad responsable con el medio ambiente, la comunidad y el mercado, mediante la formación de sus miembros, dentro de los más altos estándares de desempeño; y el impulso de normativas profesionales y éticas. Además, esta asociación busca que exista una integración, comunicación y lo ms importante la unidad entre sus asociados. Su visión se basa en ser la asociación más prestigiosa, representativa e influyente del país en el campo del turismo receptivo, con el compromiso de preservar el medio ambiente e impulsar la sostenibilidad de las actividades turísticas en el Ecuador. (OPTUR, 2019)

Por otra parte, la Cámara de Turismo de Pichincha a cargo del Dr. Aldo Salvador quien es su director ejecutivo. esta es una institución creada por iniciativa de empresarios privados, mediante la ley de cámaras provinciales de turismo y de su federación nacional. Esta cámara es la máxima representante de la actividad turística de la provincia de Pichincha y agrupa a todas las empresas

pertenecientes a las cinco actividades turísticas: Servicios de Hotelería, Servicios de operadores, servicio de transporte aéreo, servicio de alimentos y bebidas y los demás servicios considerados turísticos por la ley de turismo nacional. Su misión es la de liderar y representar a sus socios ofreciendo beneficios, mediante la prestación de servicios especializados en asesoría, apoyo gremial, promoción, capacitación, certificación, que contribuyan a la mejora permanente de la calidad de los servicios que prestan sus afiliados. (CAPTUR, 2019)

Asimismo, la Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, que enfoca su gestión en la promoción de los atractivos tanto turísticos, gastronómicos, culturales y recreacionales del cantón. La Dirección de Turismo también trabaja en la colocación de señalética informativa para que los visitantes puedan acceder fácilmente a los sitios turísticos. Esta unidad está a cargo del Ing. Patricio Rodríguez, quien ha sido su representante desde hace doce años en el municipio. Cada una de estas instituciones han brindado información de mucha importancia para ser analizada. De esta manera, se pretende obtener el panorama que tienen estas organizaciones con respecto a la inclusión de los grupos de participantes en la gestión de las agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui. (GAD Rumiñahui, 2019)

3.2. Cálculo del coeficiente de conocimiento

Para el cálculo del coeficiente de conocimiento que es la información que tiene el experto acerca de la temática del problema de la investigación se lo valora a partir del propio experto en una escala del 1 al 10 y multiplicado por 0,1. Hay que denotar que para la Cámara de Turismo de Pichincha así como para la Asociación Nacional de Operadores de Turismo receptivo del Ecuador se obtuvo un coeficiente de conocimiento de (1) lo cual demuestra que tienen un alto nivel de conocimiento sobre la importancia de estudiar los grupos de involucrados en las agencias operadoras de viajes.

Para la dirección de turismo del cantón Rumiñahui en cambio, se puede evidenciar que el propio experto expresó que sus conocimientos sobre la temática de estudio no son profundos por lo cual se le asigno la valoración de (0,8). Tabla (4)

Tabla 4
Coefficiente de conocimiento de los expertos

EXPERTO	GRADO DE CONOCIMIENTO DEL EXPERTO	RANGO DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIA	COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO (Kc)
CAPTUR	10	0,1	1
OPTUR	10	0,1	1
GAD RUMIÑAHUI	8	0,1	0,8

3.3. Cálculo del Coeficiente de argumentación

En la siguiente tabla se muestra los valores asignado para la determinación del coeficiente de argumentación de los expertos a los cuales se les realizo la entrevista esto en base a los resultados obtenido de la aplicación de puntuaciones establecidas en la tabla número (3). Estos resultados son desarrollados en función de las respuestas de los entrevistados.

Tabla 5
Coefficiente de argumentación de los expertos

EXPERTO	COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN (Ka)
CAPTUR	0,9
OPTUR	1
GAD RUMIÑAHUI	0,7

Para la Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador se puede notar que existe un alto nivel de argumentación ya que han mencionado que ellos han estudiado varios

documentos donde se explica cómo tomar en cuenta a los grupos de participantes para la correcta gestión de las empresas, lo cual es un punto positivo para esta asociación y para sus socios. En la Cámara de Turismo de Pichincha también se obtiene una valoración alta por los informes y trabajos que ellos han realizado conjuntamente con empresas turísticas como es el caso del Swissotel en Quito con el cual han realizado trabajos de responsabilidad social. La Dirección de Turismo al no contar con estudio sobre los grupos de participantes obtiene una valoración relativamente inferior a los demás expertos, sin embargo, se nota el interés en poner en práctica estos conocimientos. (Tabla 5)

3.4. Coeficiente de Competencia de los expertos

Con los valores finales obtenidos se clasifican a los expertos en tres grandes grupos:

- Si K es mayor a 0,8, mayor o menor o igual a 1: esto quiere decir que hay influencia alta de todas las fuentes.
- Si K es mayor o igual que 0,7, mayor, menor o igual a 0,8; entonces hay influencia media de todas las fuentes.
- Si K es mayor o igual a 0,5, mayor, menor o igual a 0,7; esto quiere decir que hay influencia baja en todas las fuentes.

De esta manera de acuerdo a la propuesta de obtención del Coeficiente de competencia experta de (Oñate, 2001; García y Fernández, 2008; López, 2008; Blasco et al., 2010) se presenta la siguiente tabla:

Tabla 6
Coefficiente de competencia experta

EXPERTO	COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS EXPERTOS (K)
CAPTUR	0,95
OPTUR	1
GAD RUMIÑAHUI	0,75
TOTAL, COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS EXPERTOS	0,90

En el resultado se obtiene que existe una valoración de (0,90) lo cual está en el rango de si K es mayor a (0,8) mayor o menor o igual a (1), lo que demuestra que los expertos entrevistados para esta investigación son de mucha importancia y que sus comentarios así como sus conocimientos acerca de la problemática de la investigación serán de gran ayuda para obtener información relevante sobre la situación actual de la gestión de las agencias operadoras de viajes con relación a sus grupos de participantes. (Tabla 6)

3.5. Análisis de la información obtenida por los expertos

Una vez levantada la información que fue obtenida de las principales autoridades que están involucradas con las agencias operadoras de viajes, se utilizó el software de análisis cualitativo Atlas.ti. Herramienta que permite la clasificación de los comentarios emitidos por los entrevistados según las variables que se proponga en la investigación, siendo estas: Poder, legitimidad y urgencia. Variables que están presentes en la teoría propuesta, para llegar a determinar el nivel de influencia de los grupos de participantes en las organizaciones.

Como base primordial de las entrevistas en el software de análisis Atlas.ti. se logró determinar que entre todos los entrevistados se obtuvo cierta cantidad de menciones sobre cada una de las

variables de la investigación. Se obtuvo como resultado que la variable con más menciones obtenidas es la variable poder normativo, seguida muy de cerca por la variable legitimidad organizacional, mostrando así que en las organizaciones existe un alto grado de interés en las políticas tanto internas como externas sobre sus grupos de interesados. Por otro lado, también se logró identificar la variable con la menor cantidad de menciones, siendo este el caso de la variable urgencia – sensibilidad al tiempo. Esto muestra que en las organizaciones no se tiene muy en claro en que procesos se puede tener una cierta tolerancia en las acciones. (Figura 1)



Figura 1. Análisis de los Stakeholders

A continuación, se presenta la red general que el software utiliza, lo que logra sintetizar por variables e incluso colores los comentarios de los entrevistados con respecto a sus respuestas planteadas en la investigación.

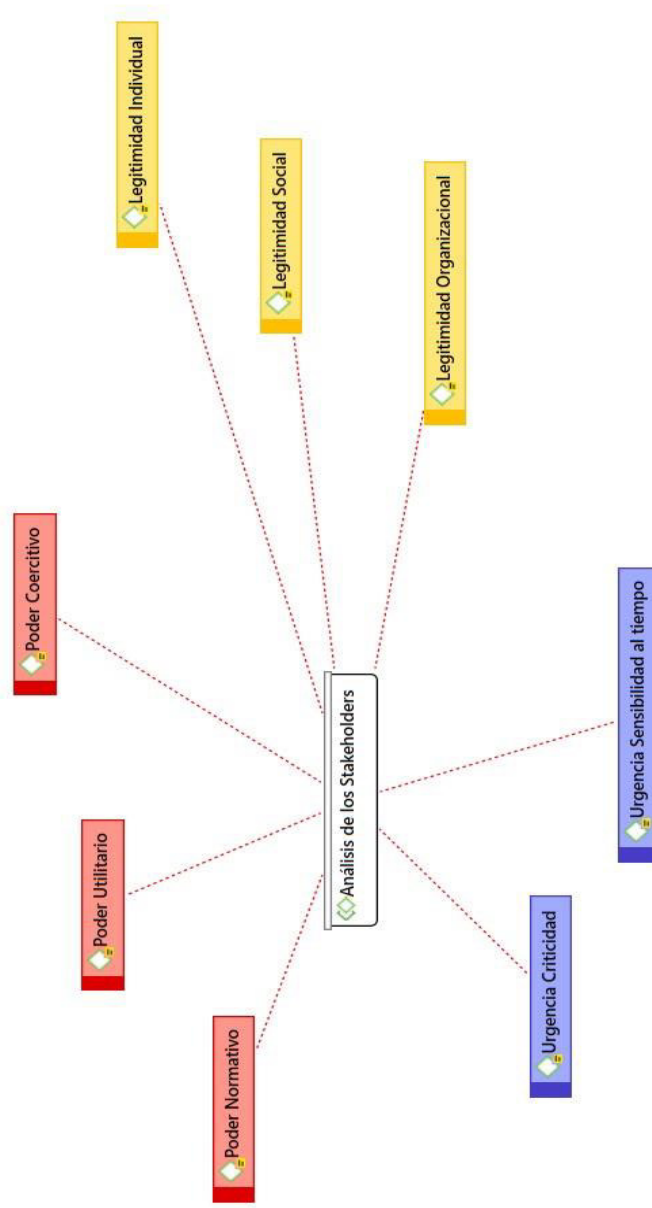


Figura 2. Red General de Variables

A continuación, se presenta los resultados en base a la clasificación de los comentarios según cada variable:

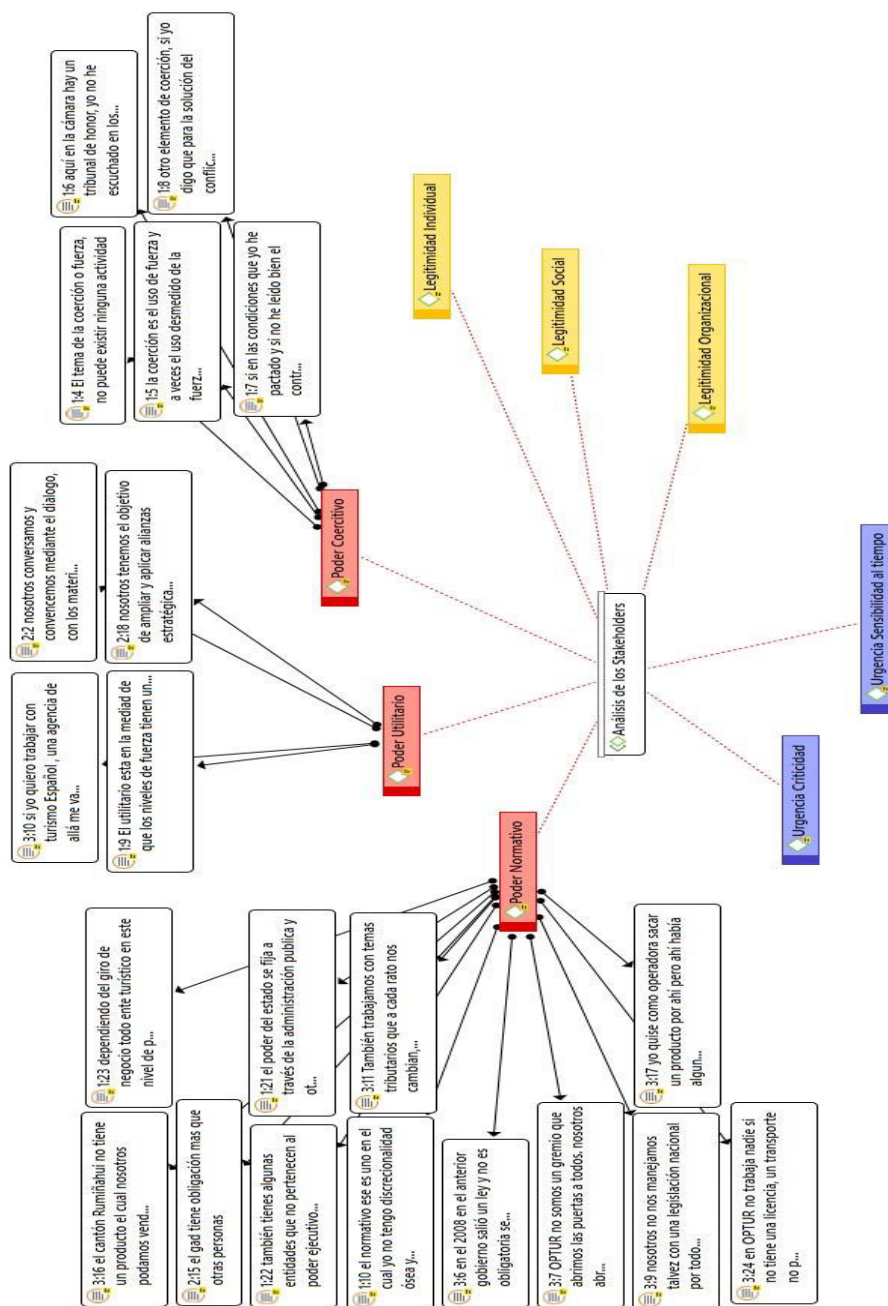


Figura 3. Red de la Variable Poder

Dentro de la variable poder se encuentra el poder normativo consultado a los distintos entrevistados, siendo esta la de mayor relevancia en los resultados. De esta manera, se puede evidenciar que, en la administración gerencial de las cámaras, asociaciones y GAD que tienen relación directa con las agencias operadoras de viajes se utilizan las leyes, normativas y políticas para establecer o hacer respetar las necesidades tanto de las empresas como de los usuarios. Aquí es importante señalar que el director de OPTUR menciona que en el año 2008 se estableció la ley en la cual ya no es obligatorio ser parte de una cámara o asociación, lo que provoca un menor desarrollo de las empresas.

Para el poder utilitario que son las estrategias que se utilizan para llegar tanto a los clientes como a las agencias operadoras de viajes. Se menciona que es de mucha importancia que las empresas tengan certificaciones para que el turista se sienta con más confianza sobre el servicio que va a recibir. Además, también se logra evidenciar que tanto la OPTUR y CAPUT mantienen cursos constantes de capacitación para sus afiliados, para que de esta manera se desarrolle conocimiento de las nuevas tendencias y sobre todo tener contacto con posibles socios comerciales del mismo sector. Hay que tomar en cuenta que, en el cantón Rumiñahui solamente una agencia operadora de viaje está afiliada a la OPTUR siendo una limitante para el desarrollo de las agencias operadoras de viajes.

Por otro lado, en lo referente al poder coercitivo, todos los expertos están en total desacuerdo al uso de la fuerza como medio para lograr el objetivo de una empresa ya sea con sus clientes externos como con sus clientes internos. Sin embargo, también se logró la identificación de que las empresas pudieran llegar al uso del poder coercitivo por medio de contratos que dejen al cliente fuera de cualquier reclamación por algún servicio que se le haya ofrecido y este no se le haya cumplido.

Esto por medio de cláusulas que exijan al cliente a cancelar cierto valor monetario para proseguir con una reclamación.

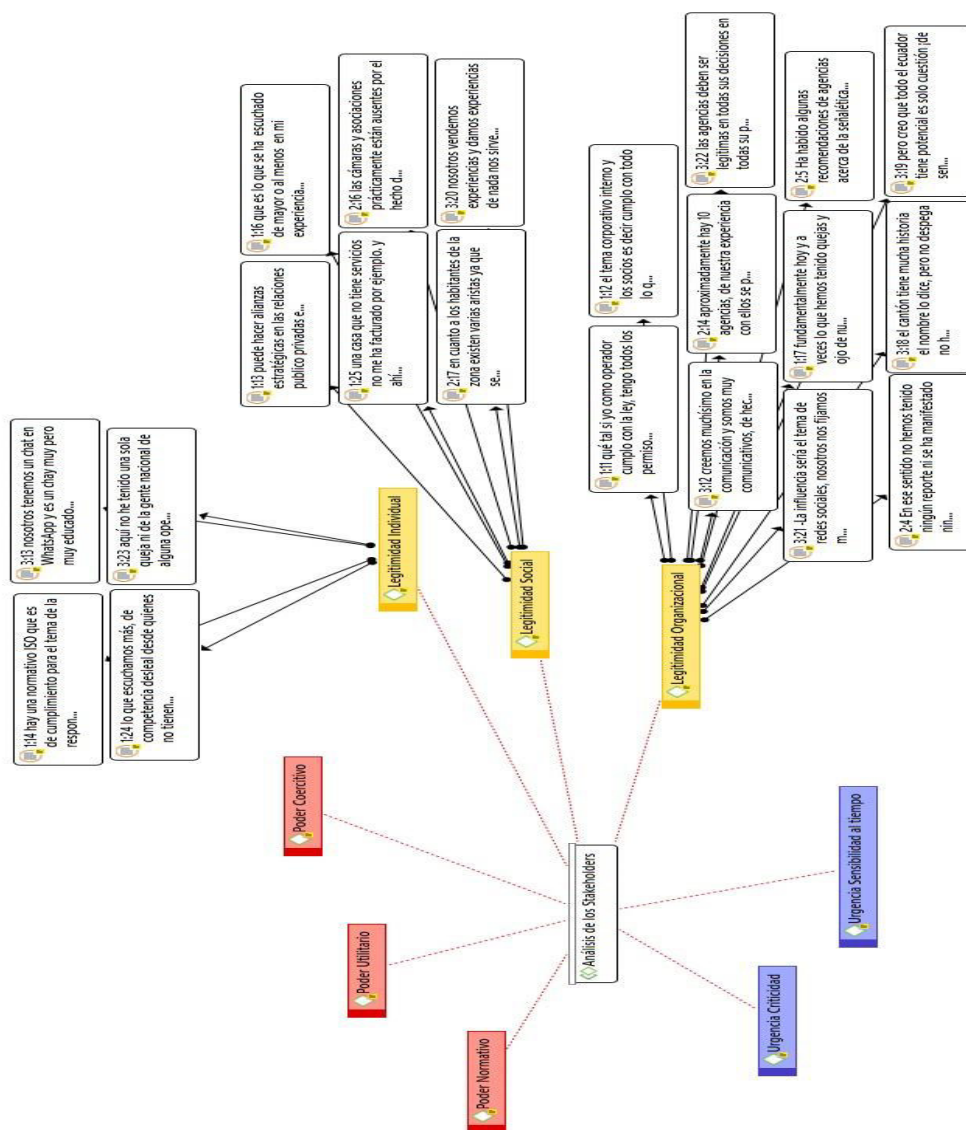


Figura 4. Red de la Variable Legitimidad

En la variable legitimidad organizacional se puede notar que los tres organismos están de acuerdo en que las empresas de turismo como son las agencias operadoras de viajes deben cumplir con lo ofrecido a sus clientes. Si esto no se cumple, existen medios para realizar las respectivas reclamaciones. También se hace mención a que la legalidad de los establecimientos debe ser una prioridad al momento de iniciar un negocio, es así que el presidente de CAPTUR menciona: "No importa si una empresa se muestra como legitima en sus procesos, si dentro de la misma a sus empleados no se les paga a tiempo".

También es importante notar que existen reportes de la existencia de competencia desleal a las agencias operadoras de viajes, siendo así que personas que no cuentan con los permisos requeridos para realizar operaciones turísticas, están realizando dichas actividades. Esto ocasiona un malestar entre las empresas que tienen todos sus permisos en regla. La OPTUR también hace mención que utiliza las redes sociales de sus socios para obtener información de las posibles reclamaciones de sus clientes para de esta manera medir el nivel de calidad del servicio que estas empresas están prestando.

Un dato importante por parte de la dirección de turismo del GAD de Rumiñahui es que ellos están conscientes que existe una baja cantidad de agencias operadoras de viajes en el cantón y saben que estas solo se dedican al turismo emisor. Para la dirección esta situación no aporta a sus objetivos de desarrollar el turismo en el cantón, la dirección de turismo está más interesada en el turismo receptor. También se menciona que las propias agencias operadoras de viaje no ofrecen productos dentro del cantón, ya que esto no les produce un beneficio económico, convirtiéndose en una limitante en la promoción de los paquetes que el GAD realiza para los turistas.

En la variable legitimidad individual se toma en consideración que no han existido reportes de reclamos de clientes sobre una mala atención de las agencias operadoras de viajes. Esto pudiera ser porque los clientes no tienen la información correcta de donde o de qué manera hacer llegar sus quejas. En OPTUR también se hace mención que existe un chat de WhatsApp en donde todos los socios pueden interactuar entre sí para compartir dudas o quizá reclamos hacia la misma asociación. En este chat también se permite que los participantes puedan vender sus productos entre ellos, lo cual es un medio de comercio interno dentro de la asociación.

Para la legitimidad social el punto más importante que menciona la Dirección de Turismo es que en las comunidades rurales del cantón Rumiñahui se tiene una inconformidad de sus habitantes. Esto a partir de que se han presentado algunos proyectos a largo plazo para el desarrollo turístico de la zona y los habitantes de las comunidades quieren ver resultados inmediatos en sus localidades o negocios, lo que genera una desconfianza entre los pobladores y el GAD provocando un desánimo en apoyar nuevos proyectos.

Para la última variable que es urgencia – criticidad, la OPTUR hace mención que ante cualquier adversidad que genere un problema ellos no caerán en la burocracia de esperar a cumplir un proceso. OPTUR actuará inmediatamente para dar solución a dicho inconveniente, mencionando también que, si es necesario gastar dinero de sus propios bolsillos para solucionar el problema, así lo harán. La dirección de Turismo de Rumiñahui por su lado menciona que ellos al contar con un plan presupuestario otorgado por el municipio la utilización de recursos es limitada a realizar acciones inmediatas. CAPTUR hace mención a que es muy importante prever cualquier adversidad para así estar preparados para solucionar un problema, dando como ejemplo que, de existir algún

problema con un proveedor de servicios, es importante tener más de un proveedor para cumplir con el servicio que se ofreció al cliente.

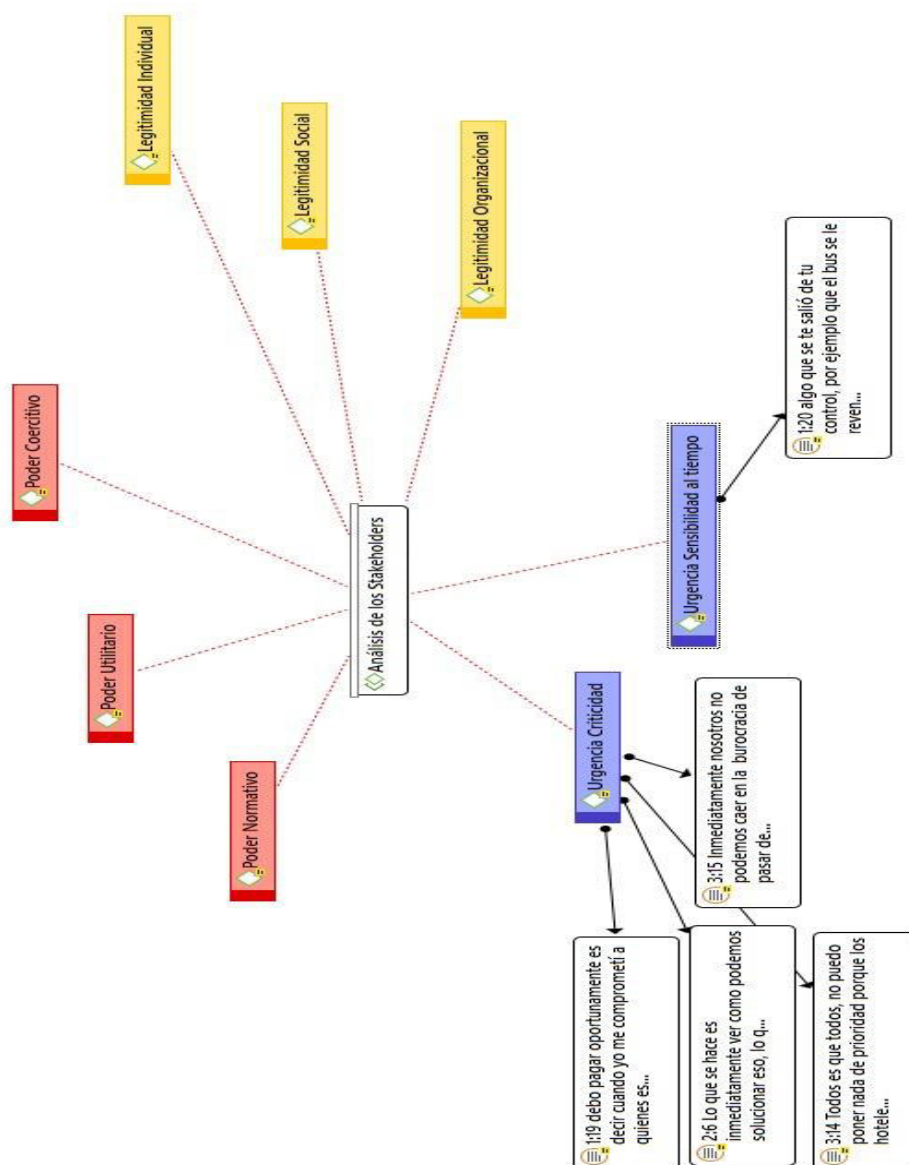


Figura 5. Red de la variable Urgencia

De esta manera, en el análisis cada una de los comentarios de los expertos y emparejándolos con las variables de la investigación, se determina que existe un interés más importante hacia los *stakeholders* que participan directamente del giro del negocio de las agencias operadoras de viajes siendo estos los propietarios/gerentes, así como los clientes, los cuales están en contacto directo con la organización. Por otro lado, también se obtiene que existen problemas en el ámbito legal; es decir, es que son necesarias leyes que regularicen el negocio informal de las agencias operadoras de viajes. Además, bajo la premisa de la investigación es necesario que exista alguna motivación para que las organizaciones quieran unirse a una cámara u asociación, esto con la intención de que les sirva como guía y apoyo en sus negocios.

Hay que denotar que en el cantón Rumiñahui no existe como tal una cámara u asociación a la que las organizaciones pueden afiliarse. Sin embargo, los expertos a los que se les realizó la entrevista hacen énfasis e invitan a todas las empresas que se dedican a la prestación de servicios turísticos a unirse, tanto a la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha como a la Asociación Nacional de Operadores de Turismo receptivo del Ecuador. De esta manera, gracias a su ayuda y de la mano de estas entidades, el turismo en el Ecuador se enrumba hacia la evolución y desarrollo, para de esta manera llegar a cumplir la meta de posicionar a Ecuador como una potencia turística a nivel internacional.

3.6. Identificación de las partes interesadas en las operadoras turísticas

Las organizaciones analizadas fueron las agencias operadoras registradas en el catastro del GAD de Rumiñahui del año 2018, esto permitió identificar 9 empresas activas las cuales fueron objeto de estudio. En la tabla tres se muestra una clasificación por su legislación natural y jurídica, lo cual presenta las características formales que poseen, también su facturación anual, tiempo de vida y

número de empleados que denota su experiencia en el mercado. También se despliega los servicios que ofertan y los mercados donde trabajan para analizar su contribución al turismo interno y otros intereses de responsabilidad social para el país.

Tabla 7
Agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui

Forma Legal	N° empresas	N° de empleados	Facturación anual	Tipo de organización	Tiempo de vida promedio	Servicios principales	Cámaras/ Asociaciones	Mercados donde trabaja
Natural	1	1	7000	Pymes	4 años	Nacional	N/A	Nacional, Extranjero
Jurídica	8	5	27000	4 Familiar 3 Pymes 1 Nacional	14 años	Nacional, Internacional	N/A, OPT UR	Nacional, Extranjero

Ocho empresas son jurídicas, mientras que solamente una es natural con un promedio de empleados de uno y cinco respectivamente, lo cual demuestra que son empresas pequeñas con cierto grado de formalidad. La mayoría de empresas son pymes y familiares, solamente existe una nacional que tiene origen internacional, esto indica que han mantenido su razón social sin expandirse en el mercado. Analizando la facturación anual de las empresas se encuentra beneficios desde \$7000 anuales hasta los \$27.000,00; por tanto, la mayoría de empresas están obligadas a llevar contabilidad, lo que sugiere tener una planificación estratégica. (Tabla 7)

El tiempo de vida promedio de las empresas oscila entre los cuatro y los catorce años, entonces, pese a ser pequeñas, llevan ya basta experiencia en el mercado, lo que genera reconocimiento público y demanda procedimientos de operación acertados. La mayor parte de las empresas ofertan la elaboración de paquetes nacionales e internacionales y la emisión de boletos dirigidos al turista

nacional y al extranjero, por lo cual deben tener en cuenta los principios de responsabilidad social y la inclusión de sus partes interesadas para una mejor gestión. (Tabla 7)

3.7. Unidad responsable de la gestión de los grupos de participantes

Como empresas con presencia en el mercado, deben constituir una organización jerárquica adecuada pese a la limitación del número de personal, para una óptima distribución de tareas y una buena relación de comunicación. En la tabla 8 se muestran los resultados acerca de la unidad encargada de cada grupo de participantes y si posee una mención dentro de los objetivos estratégicos de las empresas.

Tabla 8

Unidad responsable de la gestión de los grupos de participantes

STAKEHOLDER ATENDIDO	UNIDAD	MENCIÓN
Empleados	Gerencia	SI
Gerente	Gerencia	SI
Propietario	Gerencia	SI
Proveedores	Gerencia	NO
Gobierno	Gerencia	NO
Acreedores	Gerencia	NO
Clientes	Gerencia	SI
Competencia	Gerencia	NO
Cámaras/Asociaciones	Gerencia	NO
Universidades	Gerencia	NO
Habitantes de la zona	Gerencia	SI

Menciones en los objetivos estratégicos

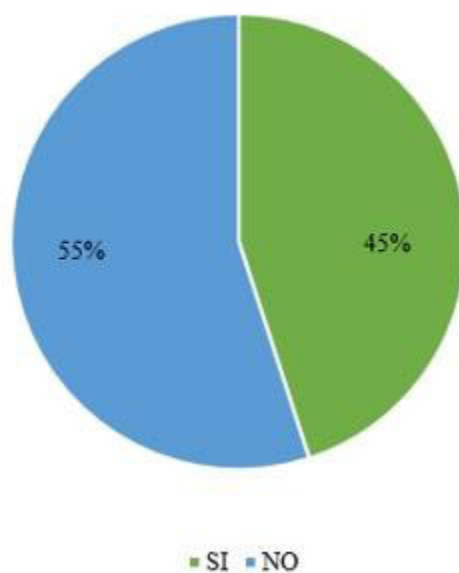


Figura 6. Menciones en los objetivos estratégicos

En cuanto a la unidad responsable de cada grupo de participante, el 100% recae en la gerencia, debido al poco personal, el gerente es el enterado de las necesidades e intereses de sus grupos de participantes. Resultado que puede ser beneficioso al tener él una información integral que le ayude en la toma de decisiones ya sean de carácter administrativo u operativo. Las partes interesadas solamente son mencionadas en la filosofía empresarial de las empresas debido a su informalidad y organización empírica, entre los actores mencionados se encuentran los clientes, empleados, gerente y habitantes de la zona. (Tabla 8)

El 55% de los grupos de participantes se encuentran mencionados en el plan estratégico de las agencias, en los cuales se encuentran: el gerente/propietario, los empleados, clientes y habitantes de la zona. Las menciones que estos tienen se encuentran principalmente en la misión corporativa,

donde el gerente conjuntamente con sus trabajadores es quien se encargan de ofertar productos y servicios de calidad dirigido al cliente. Parte de su misión es el compromiso ambiental y social porque operan netamente dentro del país, involucrando a los habitantes de la zona, contribuyendo también con su desarrollo. El 45% que representa los grupos de interés restantes, no son tomados en cuenta en la planificación estratégica de las empresas o en otros documentos no contemplados. (Figura 6)

3.8. Importancia atribuida a los grupos de participantes

Se entiende como importancia atribuida por la organización a sus partes interesadas a la consideración expresa del *stakeholder* por parte de la organización y la especificación de los niveles en los que se efectúa la mención. Comprende tres niveles; el estratégico, donde los grupos de participantes deben estar mencionados en los documentos públicos de la empresa o dentro de su planificación estratégica, el de responsabilidad social donde se necesita un documento público de la empresa que aluda a la RSE, lo cual se observa en la tabla 9. También se toma en cuenta si mencionan a sus grupos de participantes en otro tipo de documentos que no estén contemplados en las categorías anteriores. (Gorrochategui, Casali, Frecia, & Gigante, 2013)

Tabla 9
Importancia atribuida a los grupos de participantes

STAKEHOLDER	Menciones			N°	Total	
	ESTRATÉGICO	RSE	OTROS		N°	%
Empleados	3			3	9%	
Gerente	9			9	27%	
Propietario	9			9	27%	
Proveedores	0			0	0	
Gobierno	0			0	0	
Acreedores	0			0	0	

CONTINÚA 

Clientes	9	9	27%
Competencia	1	1	3%
Cámaras/Asociaciones	0	0	0
Universidades	0	0	0
Habitantes de la zona	2	2	6%

En cuanto a las menciones en los objetivos estratégicos, el gerente/propietario y los clientes son los participantes más representativos, sus necesidades son consideradas en la gestión de la empresa, ya que son mencionados en su misión y visión. Las menos consideradas son la competencia, habitantes de la zona y los empleados, lo que denota baja importancia de las organizaciones hacia ellos. En cambio, los proveedores, el gobierno, las cámaras/asociaciones, los acreedores y las universidades ni siquiera son tomados en cuenta al momento de realizar la planificación estratégica de las agencias operadoras de viajes. (Tabla 9)

La importancia atribuida a cada *stakeholder* se midió en base al número de menciones que cada actor obtuvo en los documentos de planificación estratégica de las organizaciones y se las categorizó por niveles; estratégico, de RSE y otros. El gerente/propietario y los clientes fueron mencionados 9 veces en total, lo que representa que todas las empresas tienen en cuenta el rol que juegan en todas las actividades de la empresa y los consideraron para ser incluidos en su misión corporativa. Los empleados con fueron mencionados 3 veces por trabajar de la mano del gerente, los habitantes de la zona con 2 menciones por el compromiso que las empresas tienen con ellos y la competencia una vez, aludiendo al trabajo complementario y la competencia leal. (Figura 6)



Figura 7. Importancia de los grupos de participantes

Cabe destacar que la mayoría de organizaciones encuestadas no posee objetivos estratégicos para cada *stakeholder*, ni manifiestan llevar a cabo procedimientos relacionados a la RSE, los resultados fueron obtenidos de sus dominios web. Sin embargo, se afirmó tener un tratamiento específico para cada grupo de participantes de manera empírica y tradicional, la cual han mantenido debido a sus satisfactorios resultados.

3.9. Tipo de responsabilidad de la organización respecto a los grupos de participantes

Se entiende que la organización tiene con respecto al *stakeholder* una responsabilidad que puede ser: responsabilidad primaria; si los impactos que produce la actividad específica de la organización

y que se traduce en acciones legales, financieras u operativas. Con responsabilidad secundaria cuando la empresa genera impactos a actores que son interdependientes a esta, pero con los cuales no ha establecido relaciones no convenidas previamente. Son considerados con responsabilidad terciaria; cuando los impactos generados por la empresa son independientes a los grupos de participantes, sin embargo, pueden mejorar ciertos aspectos del entorno social mediante actividades que no son propias a la organización. (Gorrochategui, Casali, Frecia, & Gigante, 2013)

Tabla 10

Tipo de responsabilidad de la organización respecto a los grupos de participantes

STAKEHOLDER	PRIMARIA	SECUNDARIA	TERCIARIA
Empleados	X		
Gerente	X		
Propietario	X		
Proveedores	X		
Gobierno		X	
Acreedores		X	
Clientes	X		
Competencia			X
Cámaras/Asociaciones			X
Universidades			X
Habitantes de la zona			X

Con respecto a la responsabilidad de la organización con sus grupos de participantes, los empleados, el gerente/propietario, los proveedores y los clientes forman parte del tipo primario que se traduce en interés por acciones legales, financieras y operativas. De tipo secundario, el gobierno y los acreedores ya que son grupos interdependientes a la empresa que no ligan responsabilidades a la organización y terciario, la competencia, las cámaras/asociaciones, universidades y habitantes de la zona porque no pertenecen a las actividades de la organización. Se observa entonces que, aunque las agencias operadoras no poseen una planificación estratégica a su nivel, mantienen

interés en sus grupos de participantes ya que, en su mayoría la responsabilidad es de tipo primaria (Tabla 10).

El 45% de *stakeholders* están bajo responsabilidad primaria, lo que indica un escenario positivo en las estrategias organizacionales puesto que la mayoría de grupos de interés se relacionan en un ambiente de control y ordenado. Solamente el 19% de grupos de interés están bajo una responsabilidad secundaria, indicando posibles conflictos en los procedimientos de comunicación y escasa retroalimentación mutua. El 36% restante bajo responsabilidad terciaria muestra la clara desvinculación de las empresas con gran parte de sus actores sociales (Figura 7).

Porcentaje de responsabilidad

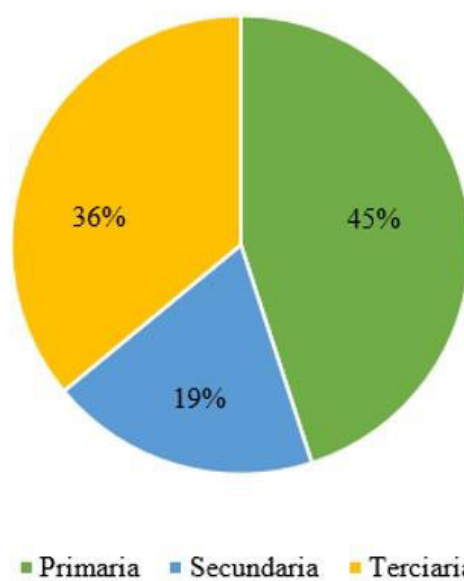


Figura 8. Porcentaje de Responsabilidad

3.10. Clasificación de las partes interesadas según el grado de dependencia de la organización respecto a los grupos de interés

Se entiende por dependencia de la organización hacia sus partes interesadas, a la subordinación que posee la organización expresada en términos de riesgo para su supervivencia y la intensidad de la relación de subordinación. El grado de riesgo atribuido va en función a un nivel alto, moderado o leve si el grupo de participantes amenaza o no la supervivencia de la organización, si es crítico, reemplazable o no implica eventualidad alguna. La intensidad, clasificada en absoluta, moderada o nula representa el grado de dependencia que tiene la empresa de sus partes interesadas como se observa en la tabla 11. (Gorrochategui, Casali, Frecia, & Gigante, 2013)

Tabla 8

Clasificación de los grupos de interés según el grado de dependencia de la organización respecto a los grupos de interés

		Tipos de intensidad		
		Absoluta	Moderada	Nula
Tipos de Riesgo	AMENAZA LA SUPERVIVENCIA	Gerente/propietario o Empleados	Clientes	
	RIESGO MODERADO		Proveedores	Gobierno Habitantes de la zona Cámaras/Asociaciones
	SIN RIESGO		Acreeedores Competencia	Universidades

El gerente/propietario y los empleados presentan un riesgo alto, lo cual significa que, a su falta o mal funcionamiento, amenazan completamente su supervivencia, la organización depende de su gestión al ser el único responsable de esta. Los clientes son también considerados como un riesgo alto, pero con intensidad moderada, ya que las empresas se preocupan más por su existencia actual que por su perdurar. En cuanto a los acreedores y la competencia, las operadoras los consideraron

sin riesgo, debido a la independencia de operaciones entre ellos, además que, si llegaran a faltar, podrían ser reemplazados. (Tabla 11)

El gobierno y los habitantes de la zona presentan intensidad nula con riesgo moderado, lo cual sugiere que pueden generar ciertas molestias en la organización, pero esta no depende de ellos al momento de realizar sus actividades. Con respecto a las cámaras, asociaciones y las universidades, los gerentes los consideran sin riesgo y con nula intensidad; es decir, las empresas realizan su actividad de mercado completamente indiferente a estos actores. (Tabla 11)

3.11. Recursos de poder de las partes interesadas

Según Willer, Lovaglia, & Markovsky (1997) el poder puede definirse como potencial para obtener un beneficio, dando a entender que tener poder, es cumplir objetivos propios de la manera en que se desea. El término tiene una estrecha relación con la influencia, los grupos de participantes tienen poder cuando pueden influenciar las decisiones organizacionales, cuando pueden forzar a una organización a hacer algo que de otra manera no hubiera hecho. Se conocen también distintos medios con los cuales se ejerce el poder: coercitivo, normativo y utilitario. (Reyes, 2011)

Según Falção & Fontes (1999) para conocer el grado de poder de los actores se combina el grado de sensibilidad de los recursos de poder, con el grado de disponibilidad de los actores hacia los mismos recursos. Entre los recursos de poder se encuentran medios coercitivos (armas, fuerza física), medios utilitarios (físicos, financieros, logísticos, tecnológicos) y medios simbólicos (reconocimiento y estima), los cuales son usados por las empresas para influenciar en sus *stakeholders*. Un actor obtendrá mayor grado de poder en la medida en que posea más recursos de poder y, al mismo tiempo, que tales recursos sean críticos en relación con las necesidades y

vulnerabilidades de la organización, aspectos que se presentan en la tabla 12. (Falção & Fontes, 1999)

Tabla 9
Recursos de poder de los grupos de participantes

	RECURSOS DE PODER							Grado total de poder
	Medios coercitivos		Medios Utilitarios			Medios Simbólicos		
	Fuerza física	Armas	Materiales físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos		
Grado de sensibilidad de los recursos	0	0	2	2	1	2	3	
STAKEHOLDER								
Empleados								
Grado de disponibilidad	0	0	2	3	2	3	3	
Grado de poder	0	0	4	6	2	6	9	2592
Gerente								
Grado de disponibilidad	0	0	3	3	3	3	3	
Grado de poder	0	0	6	6	3	6	9	5832
Propietario								
Grado de disponibilidad	0	0	3	3	3	3	3	
Grado de poder	0	0	6	6	3	6	9	5832
Proveedores								
Grado de disponibilidad	0	0	0	2	1	1	2	
Grado de poder	0	0	0	4	1	2	6	48
Gobierno								
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	0	0	
Grado de poder	0	0	0	0	0	0	0	0
Acreedores								
Grado de disponibilidad	0	0	0	1	0	0	0	
Grado de poder	0	0	0	2	0	0	0	2
Clientes								
Grado de disponibilidad	0	0	2	2	2	2	3	
Grado de poder	0	0	4	4	2	4	9	1152

CONTINÚA 

Competencia								
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	1	0	0	
Grado de poder	0	0	0	0	1	0	0	1
Cámaras/Asociaciones								
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	0	0	
Grado de poder	0	0	0	0	0	0	0	0
Universidades								
Grado de disponibilidad	0	0	2	0	1	0	0	
Grado de poder	0	0	4	0	1	0	0	4
Habitantes de la zona								
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	0	1	
Grado de poder	0	0	0	0	0	0	3	3

Los empleados, el gerente y los clientes presentan alto grado de poder, lo que representa que influyen completamente en las decisiones de la empresa y de la cual utilizan todos sus recursos. Los acreedores, proveedores, habitantes de la zona, competencia y universidades presentan un bajo grado de poder, es decir, su comportamiento no interviene en las actividades de la organización, sin embargo, la empresa podría influir en ellos mejorando su planificación estratégica. El gobierno y las cámaras/asociaciones no presentan ningún grado de poder ya que no son tomados en cuenta al momento de revisar las necesidades de los actores involucrados en los procedimientos empresariales (Tabla 12).

Los medios coercitivos son representados por la fuerza física y las armas, los cuales no son utilizados por los grupos de participantes para ejercer poder dentro de las agencias operadoras, cuyo grado de poder es 0. Los medios utilitarios ya sean físicos, tecnológicos, financieros o logísticos son exclusivos de ciertos *stakeholders* debido a la disponibilidad de los mismos, por ende, el grado de poder varía según el actor. Los medios simbólicos ya sean reconocimiento o

estima son los que mayormente utilizan los actores sociales para influir dentro de las organizaciones obteniendo 9 como grado de poder siendo este valor es más alto a obtener. (Figura 9)

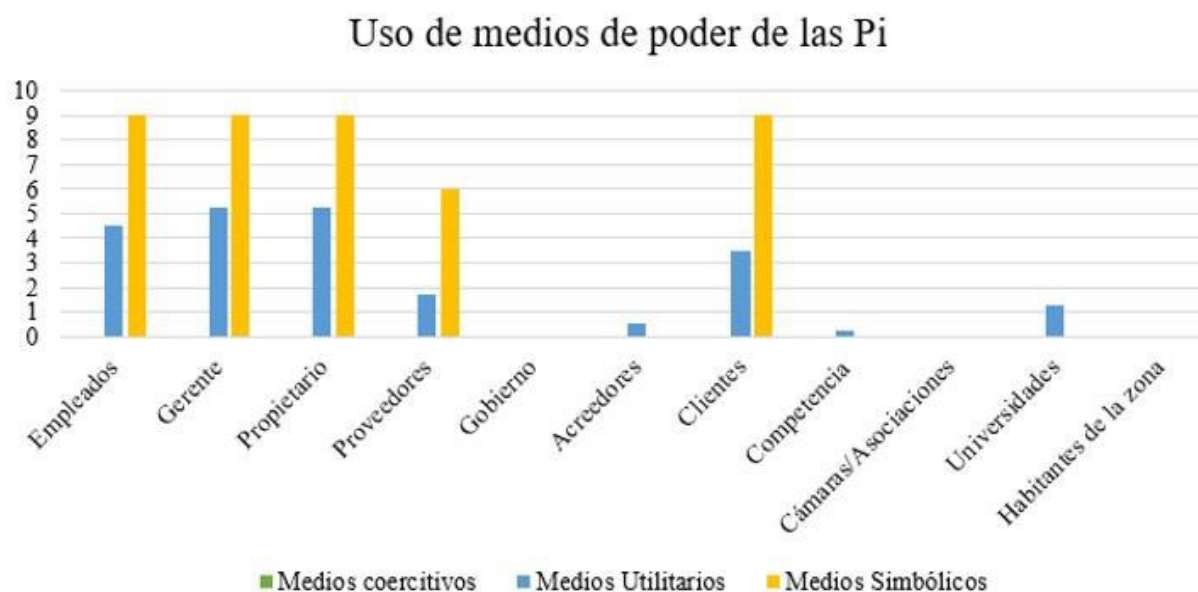


Figura 9. Uso de medios de poder de las Partes Interesadas

3.12. Legitimidad de las partes interesadas

La mayoría de los estudios que buscan caracterizar a los grupos de participantes determinan a la legitimidad como comportamientos aceptados y esperados por la sociedad, los grupos de participantes tienen legitimidad cuando pueden exigir un determinado comportamiento a la organización. Para Wood (1991) el principio de legitimidad es el valor moral de la sociedad para forjar un balance entre las instituciones y definir comportamientos aceptados. Esta perspectiva se enfoca en las obligaciones de las empresas e implica que la sociedad puede aplicar sanciones si las organizaciones no ejercen su actividad bajo comportamientos aceptados (Baro, 2011).

Por otra parte, Falção y Fontes (1999) miden la legitimidad según el grado de aceptación de los comportamientos empresariales hacia los grupos de participantes combinadas las acciones de los actores dentro de la sociedad. Así, el reclamo o demanda de un actor será tanto más legítima para la organización, cuanto más legítimas sean sus acciones para con la sociedad, esto se plasma en la tabla 13. (Falção & Fontes, 1999)

Tabla 10
Legitimidad de los grupos de participantes

STAKEHOLDER	Niveles de deseabilidad		
	Legitimidad Organización	Legitimidad social	Grado de Legitimidad Total
Empleados	1	1	1
Gerente	1	1	1
Propietario	1	1	1
Proveedores	1	1	1
Gobierno	1	1	1
Acreedores	1	1	1
Clientes	1	1	1
Competencia	1	1	1
Cámaras/Asociaciones	1	1	1
Universidades	1	1	1
Habitantes de la zona	1	1	1

Debido a que en su totalidad las empresas presentan bajo nivel de quejas a nivel social, organizacional e individual, se les atribuyó el valor de uno para obtener un resultado homogéneo que demuestre su grado de legitimidad. Todos los actores en las organizaciones presentan grado de legitimidad, que se interpreta por la preocupación de las necesidades de los grupos de participantes en cuanto a buenas prácticas laborales y sociales (Tabla 10).

3.13. Urgencia de las partes interesadas

Para Mitchell, Agle, & Wood (1997) existe urgencia cuando un grupo de participantes exige o demanda atención inmediata, la urgencia por sí misma no puede determinar la jerarquía de un *stakeholder*. Las partes interesadas tienen urgencia cuando se dan dos situaciones: cuando las demandas de las partes interesadas requieren una atención inmediata y cuando resultan críticas, pero no debe ser ignorada puesto que suele atraer la atención de otras partes. En conclusión, un grupo de interés categorizado de urgente alude a la necesidad de que el pedido de un grupo de interés requiera una acción inmediata. (Baro, 2011)

Para Falção & Fontes (1999) el grado de urgencia de un stakeholder se mide mediante la sensibilidad temporal de las empresas hacia las necesidades del actor combinada con su criticidad. Según los criterios definidos, un actor tendrá tanto más el atributo de urgencia cuanto más críticas y más sensibles temporalmente sean sus demandas. Es una evaluación del clamor por la atención inmediata de cada actor identificado en relación con sus expectativas y demandas (Falção & Fontes, 1999)

Tabla 11
Urgencia de los grupos de participantes

STAKEHOLDER	Criterios de Urgencia		
	Sensibilidad temporal	Criticidad	Grado de Urgencia
Empleados	3	3	9
Gerente	3	3	9
Propietario	3	3	9
Proveedores	3	3	9
Gobierno	2	1	2
Acreedores	2	3	6
Clientes	3	3	9
Competencia	1	2	2

CONTINÚA 

Cámaras/Asociaciones	0	0	0
Universidades	1	0	0
Habitantes de la zona	3	3	9

Los empleados, el gerente, el cliente, los proveedores y habitantes de la zona presentan el grado más alto de urgencia, representando que las empresas tienen alta capacidad de respuesta en cuanto a las demandas de estos actores. El alto grado de urgencia concuerda con la variable de poder, dando suma importancia a estos grupos de participantes ya que las actividades de las empresas van en función del comportamiento de estos actores. Con las cámaras y asociaciones nuevamente existe grado de urgencia nulo debido a que las agencias no presentan ninguna afiliación a estas organizaciones, las organizaciones ignoran los beneficios de estas partes debido al desconocimiento de la buena gestión de las mismas. (Tabla 11)



Figura 10. Urgencia de los stakeholders

El valor atribuido a la urgencia en cuanto a sensibilidad temporal refiere a la aceptación o no del retraso de atención a los pedidos de los grupos de participantes en valores del 1 al 3 siendo 1 la aceptación del retraso y 3 la no aceptación. La criticidad fue evaluada como la importancia a los pedidos de los grupos de interés, con 3 como valor de máxima importancia o requerimiento de atención inmediata. El grado de urgencia es el resultado de la multiplicación de las dos variables anteriores siendo nueve el valor más alto, las relaciones de urgencia que mantiene la empresa con sus *stakeholders* se muestra variada, mayormente positiva (Figura 10).

3.14. Clasificación de los grupos de participantes según el modelo de Mitchell, Agle y Wood

El modelo propone establecer la preponderancia de los *stakeholders* en función de la presencia de algunos atributos que poseen las partes interesadas y pueden influir o afectar las actividades empresariales; los atributos son poder, legitimidad y urgencia. Para la identificación de los diferentes tipos de *stakeholders* se comparó los resúmenes de las variables; poder, legitimidad y urgencia, cuyos resultados fueron considerados como afirmativos si fueron mayores a uno en su grado normalizado y los resultados se presentan en la tabla (12).

Tabla 12

Clasificación de los grupos de participantes según el modelo de Mitchell, Agle y Wood

Stakeholder	Grado de poder		Grado de legitimidad		Grado de urgencia		Total A*B*C	Índice de prepotencia	Categoría
	Total	Normalizado	Total	Normalizado	Total	Normalizado			
Empleados	2592	1,84	1	1	9	1,46	2,68	1,84	Definitivo
Gerente	5832	4,15	1	1	9	1,46	6,04	4,15	Definitivo
Propietario	5832	4,15	1	1	9	1,46	6,04	4,15	Definitivo
Proveedores	48	0,03	1	1	9	1,46	0,05	0,03	Expectante dependiente
Gobierno	0	0,00	1	1	2	0,32	0,00	0,00	Latente discrecional

CONTINÚA 

Acreedores	2	0,00	1	1	6	0,97	0,00	0,00	Latente discrecional
Clientes	1152	1,02	1	1	9	1,46	1,19	1,02	Definitivo
Competencia	1	0,00	1	1	2	0,32	0,00	0,00	Latente discrecional
Cámaras/Asociaciones	0	0,00	1	1	0	0,00	0,00	0,00	No stakeholder
Universidades	4	0,00	1	1	4	0,65	0,00	0,00	No stakeholder
Habitantes de la zona	3	0,00	1	1	9	1,46	0,00	0,00	Expectante dependiente
Total	1546		1		68		16,01		
	6		1						
Promedio	1406		1		6,		1,46		
					18				
N Actores	11								

El Modelo de Mitchel, Agle y Wood (1984) establece que las partes interesadas que posean uno solo de los atributos ya sea poder, legitimidad o urgencia, debido a su baja prominencia, se los considera como latentes. Aquellos que posean dos de las tres variables, pertenecen a una categoría media, se los categoriza como expectantes, y a los que gocen los tres atributos, debido a su gran importancia se los debe considerar como definitivos. Los que no posean ninguna de las variables no deben ser considerados como grupos de participantes, sin embargo, es recomendable tomarlos en cuenta en futuras planificaciones. (Baro, 2011)

Como resultado final, se obtuvo a los gerentes, empleados y clientes como participantes definitivos debido a que poseen las tres variables; poder, legitimidad y urgencia, estos son atendidos inmediatamente por el gerente y tienen prioridad sobre los demás grupos. Los proveedores y habitantes de la zona como expectantes dependientes por poseer urgencia y legitimidad, se les denomina dependientes por depender de otros actores para obtener cierto grado de poder y hacer cumplir su voluntad, estos deben alinearse a los valores de la empresa o estar bajo tutela de otros grupos.

Los acreedores, el gobierno y la competencia permanecen como latentes discrecionales debido a que solamente poseen la legitimidad de las empresas, no tienen poder para influir en la organización y no presentan demandas urgentes, para los gerentes, no existe presión en la inclusión de estos en su planificación. Finalmente, las cámaras/asociaciones y las universidades no fueron considerados como *stakeholders* para las agencias, sin embargo, se los debe tomar en cuenta como potenciales grupos de interés y no discriminarlos. (Tabla 12)

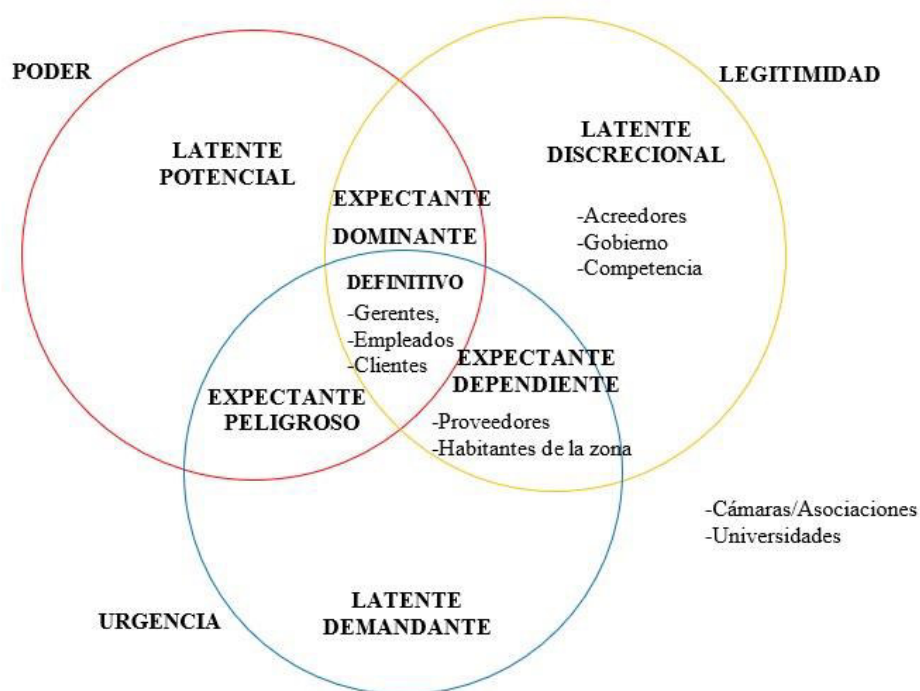


Figura 11. Stakeholders de las agencias operadoras de viajes del Cantón Rumiñahui

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

4.1. Restricciones presentadas en la realización del proyecto de investigación

Para esta investigación se presentaron algunas limitaciones que se fueron presentando a lo largo del proceso de recolección de información. La población objeto de estudio para esta investigación se basó concretamente al catastro otorgado por la dirección de turismo del GAD del cantón Rumiñahui en el cual están registradas diez agencias operadoras de viajes de las cuales una cesó sus actividades, retirándose del mercado siendo objeto no apto para la investigación. De las nueve agencias operadoras de viaje que fueron sometidas al instrumento, seis cambiaron su denominación de agencias operadoras a agencias duales; sin embargo, sí fueron tomadas en cuenta para los resultados de la investigación.

Dos de las seis agencias de viajes ampliaron sus actividades al Distrito Metropolitano de Quito, para lo cual se aplicó el instrumento por vía telefónica a los responsables de la gestión. Ciertas empresas protegían su información empresarial como la rentabilidad anual promedio y su planificación estratégica por políticas internas, existiendo mucho celo al momento de proporcionar dicha información. En cuanto a las cámaras de turismo y asociaciones de agencias de viajes, deben acercarse a los clientes mediante campañas que llamen la atención y difundan los beneficios de afiliación, tales como asesorías, capacitaciones, promociones, entre otros.

Se identificaron cuatro organizaciones regidoras de la operación turística a: CAPTUR (Cámara de Turismo de Pichincha), OPTUR (Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador), GAD Municipal del cantón Rumiñahui y el Ministerio de Turismo para aplicación de la entrevista, por ser de gran relevancia y aporte a la investigación. Uno de los organismos no fue parte del análisis debido a que no hubo apertura por parte de esta entidad; sin embargo, la

información obtenida fue de calidad y los resultados obtenidos contribuyeron de manera positiva a la investigación.

4.2. Propuesta para nuevos proyectos de investigación

Una vez finalizado el trabajo de investigación resulta recomendable ampliar la investigación a otros sectores del mercado turístico como es: el hotelero, gastronómico, en las diferentes organizaciones relacionadas con la actividad turística, incluso las diferentes municipalidades para que los respectivos gerentes y/o administradores tomen decisiones de una manera más técnica con un enfoque gerencial basado en las partes interesadas. Esto a razón de comprender cual es la realidad de la relación entre los grupos de participantes con las distintas organizaciones y las repercusiones que pueden tener en las actividades por su grado de influencia, de esta manera contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas.

Por otra parte, resulta también interesante el conocimiento del perfil de los emprendedores que deciden crear una agencia operadora de viajes y que motivación los llevo a incluirse en este sector del mercado. Además, se puede ampliar el estudio a otros sectores vinculados con el turismo, en virtud de la identificación de las razones e impulsores de su decisión de ponerse su negocio. La comprensión de estas motivaciones ayudaría en gran medida al conocimiento sobre las particularidades en el manejo de las distintas áreas de las empresas turísticas y permitirá a las universidades el mejoramiento de los procesos de formación profesional. Esto permitirá la generación de conocimientos, habilidades y destrezas que permitan a sus estudiantes convertirse en generadores de empleo y que impulsen el desarrollo de la actividad turística.

4.3. Conclusiones

- Mediante el modelo de Mitchel, Agle y Wood (1984) se determinó los grupos de participantes que intervienen en la gestión de las agencias operadoras de viajes del cantón Rumiñahui. Las partes interesadas definitivas son los empleados, el gerente/propietario y los clientes, ya que poseen las tres variables para ser consideradas partes interesadas definitivas. Los acreedores, el gobierno y la competencia al poseer legitimidad y urgencia son considerados como latentes discrecionales, los proveedores y habitantes de la zona fueron considerados como latentes expectantes al poseer solamente la variable urgencia.
- Las cámaras/asociaciones y las universidades no fueron consideradas como grupos de participantes al no obtener puntaje necesario para que se les otorguen las variables poder, legitimidad y urgencia; sin embargo, no deben ser ignorados y excluidos en su totalidad al momento de realizar una planificación estratégica, ya que este modelo permite la integración correcta de todas las partes interesadas, sin excluir las necesidades de algún participante, mejorando y optimizando los procedimientos y las relaciones externas a internas de la empresa.
- Es baja la influencia, de los grupos de participantes en las decisiones empresariales de las agencias operadoras del cantón Rumiñahui, lo cual determina que el comportamiento de los gerentes es individual y enfocado netamente a incrementar la rentabilidad de la organización. De igual manera, las partes interesadas no participan activamente en las actividades de las organizaciones limitando significativamente sus requerimientos en la gestión. Esto demuestra que las operadoras no identifican beneficios mutuos en el

desarrollo de las actividades con los demás participantes del mercado y es bastante limitada su capacidad de reacción y respuesta a los problemas en cuanto a las necesidades de sus *stakeholders*.

- Considerando que el poder es la habilidad de influir en las decisiones empresariales, el gerente, los empleados y los clientes son los únicos grupos de participantes que poseen la variable poder. Por tanto, tienen la capacidad de demandar recursos de la empresa, ser escuchados y de influenciar en la organización mediante cualquier mecanismo de negociación. Por lo que las decisiones de los máximos representantes de las organizaciones basan sus decisiones en mantenerlos satisfechos de acuerdo a sus posibilidades.
- Los grupos de participantes (proveedores, competencia, acreedores, gobierno, cámaras, universidades y habitantes de la zona) desconocen su influencia en la organización y la posesión de los recursos de la misma. Esto refleja que las empresas no brindan la importancia adecuada a las demás partes interesadas y son poco susceptibles a la vulnerabilidad de sus decisiones. Esto genera problemas de comunicación y de gestión dificultando su desarrollo, ya que la mayoría de los negocios trabajan solo con fines de subsistencia.
- Los acreedores, el gobierno, la competencia, los gerentes, empleados y clientes son los grupos de participantes que poseen legitimidad individual, social y organizacional; es decir, esos actores pueden exigir cierto comportamiento a la empresa. Las agencias de viajes toman en cuenta los malestares de estos grupos a diferentes niveles y manejan sus

quejas con diferentes procedimientos para cada actor. Sin embargo, sigue siendo insuficiente en la gestión de las operadoras turísticas estos criterios y se restringen simplemente a solucionar las dificultades una vez que se presenten.

- El resto de partes interesadas como son los proveedores, habitantes de la zona, cámaras y asociaciones y las universidades para los ojos de los administradores, gerentes y/o propietarios no poseen legitimidad, los resultados implican que los actores sociales desconocen lo que es aceptable en ciertas circunstancias e ignoran la importancia de su presencia dentro de la organización.
- Los participantes que poseen un grado de urgencia en la resolución de los problemas se encuentran: el gerente/propietario, empleados, clientes, proveedores, habitantes de la zona; el gerente aplica atención inmediata a los clamores de estos grupos haciendo que la empresa sea dependiente de los mismos. Las decisiones gerenciales no pueden ser sensibles al tiempo; es decir, no aceptan retraso y son críticas al momento de la resolución de problemas y la capacidad de respuesta ante las necesidades de sus *stakeholders*.
- El gobierno no presenta grado de urgencia para las agencias operadoras de viajes debido a que es visto como un ente legal que se mantiene alejado de sus actividades y se confunde solamente con el GAD Municipal de Rumiñahui, cuando el gobierno representa a todas aquellas entidades públicas que velan por el buen funcionamiento de las agencias operadoras. En cuanto a la relación con los acreedores, las empresas mantienen controlada cualquier situación financiera y no los involucran en sus

procedimientos de mercado, la competencia no es vista con urgencia ya que la mayor parte de agencias ignoran los productos o servicios ofertados por sus rivales, las cámaras permanecen muy aparte de las organizaciones desde que fue abolida la obligatoriedad de afiliación y las universidades pocas veces ingresan a las agencias debido al escaso número de personal que manejan.

4.4. Recomendaciones

- Resulta recomendable que los gerentes de las operadoras turísticas realicen una correcta identificación y mapeo de los grupos de participantes de sus organizaciones, esto de manera técnica y en base a la experiencia de profesionales en el área del negocio, ya que dependerá de cada empresa y de su giro de negocio el determinar cuáles son sus *stakeholders*, para de esa manera optimizar los procedimientos, así como la comunicación e interacción para con la organización.
- Se recomienda que los administradores de las agencias operadoras de viajes tomen conciencia de todos los *stakeholders* mapeados, ya que se requiere una planificación estratégica que considere y unifique cada uno de estos grupos de participantes para que sean considerados en las decisiones de las organizaciones a todo nivel. También se recomienda considerar en la gestión de los negocios a los proveedores, universidades, habitantes de la zona, a más de los otros *stakeholders* que están directamente relacionados con el giro del negocio, con la finalidad de buscar mejores niveles de competitividad y desarrollo. Estos permitirán que, de existir problemas, la empresa tenga una capacidad de resolución mucho más eficaz y efectiva mejorando su posicionamiento en el mercado y ante los ojos de la comunidad.

- Considerando que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Rumiñahui no está identificado con grado de poder para las agencias operadoras de viajes, es recomendado que esta entidad se inmiscuya más en los procesos de gestión de estas organizaciones, para que exista un desarrollo de la actividad turística en el cantón de una manera controlada y regulada, ya que el gobierno al ser un stakeholder importante es necesario que tenga un mayor grado de presencia entre los diferentes agentes económicos.
- Una de las ventajas de tener un mapeo correcto de los grupos de participantes de cada organización es el entendimiento de las necesidades que cada una de estas tiene, para de esta manera lograr un acercamiento con todas las partes. Por eso resulta recomendable que las cámaras y/o asociaciones las cuales son creadas con la finalidad de dar soporte, apoyo gremial y asesoría especializada, emprendan campañas de socialización y participación en la búsqueda de la vinculación con las agencias operadoras de viajes con la intención de considerarlas en la gestión y toma de decisiones que beneficien a todo su sector.
- Es recomendable que las universidades realicen acercamientos a los diferentes entes económicos, como es el caso de las agencias operadoras de viajes ya que, para los estudiantes para su graduación deben realizar prácticas y pasantías preprofesionales generando así, un vínculo entre las organizaciones y la academia logrando un beneficio mutuo, tanto a las universidades por la posible ocupación de nuevas plazas laborables para sus estudiantes, como para las organizaciones que tienen la capacidad de captar mano de obra calificada para un mayor desarrollo y desempeño de su negocio.

- Los gerentes deben tomar conciencia de la importancia que tienen los proveedores dentro de la cadena de valor teniendo solidas relaciones con los mismos, a efectos de garantizar un producto de calidad para sus clientes, la generación de una ventaja competitiva que les permita el mejoramiento de su posición en el mercado turístico, con ello se contribuirá al desarrollo integral del sector.
- Es importante que los propietarios y accionistas los cuales tienen la potestad de cambio, generen nuevas políticas para las organizaciones y otorguen prioridad a sus *stakeholders* primarios. De esta manera, generen conciencia sobre la urgencia en la resolución de inconvenientes ya que estos podrían repercutir y generar un impacto a la imagen por las actividades que se realicen en cada empresa.
- Los gerentes deben tomar conciencia de que el gobierno tiene un alto nivel de poder ya que si no se cumple con alguna normativa vigente sea esta, legal, normativa o seccional se pone en riesgo todo el negocio pudiendo incluso cerrar sus actividades permanentemente. También las cámaras y asociaciones deben mejorar los canales de comunicación hacia sus clientes que en este caso son todas las organizaciones que prestan servicios turísticos, para que de esta manera puedan mejorar sus relaciones con todas las partes interesadas mostrando la importancia de trabajar en conjunto con sus *stakeholders* para la toma de decisiones.

Lista de referencias Bibliográficas

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Whos matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 507-525. Obtenido de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4127591/mod_resource/content/1/4.%20Agle%20C%20B.%20R.%20C%20Mitchell%20C%20R.%20K.%20C%20Sonnenfeld%20C%20J.%20A.%201999..pdf
- American Marketing Association. (15 de Julio de 2018). *Marketingpower.com*. Obtenido de http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C
- Annan, K. (1999). *UN Global Compact*. Switzerland: World Economic Forum in Davos. Obtenido de <https://www.un.org/press/en/1999/19990201.sgsm6881.html>
- Antelo , Y. Y., & Robaina, D. A. (2015). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa Compensatoria. *Ingenieria Industrial*, 36(1), 58-69. doi:1815-5936
- Avilés, B., & Salessi, L. (2019). Stakeholders de los establecimientos hoteleros de las zonas especiales turísticas de Quito. *Revista de Ciencias Administrativas*(14), 1-14. doi:2314-3738
- Baro, M. (24 de Septiembre de 2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales*(9), 135-162. doi:10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013
- Bernal, C. (2010). *Metodología de de la Investigación*. Bogota: Pearson. doi:978-958-699-128-5
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper. doi:572153035

- Bracamonte, E. (Marzo de 2002). Política, Estado y Gobierno. *Ciencia y Cultura*(10), 73-78.
doi:2077-3323
- Cabero, Almenara, J., & Barroso, Osuna, J. (2013). La utilización del juicio de experto para la evaluación de TIC: El coeficiente de competencia experta. *Bordón*, 65(2), 25-38.
doi:0210-5934
- CAPTUR. (05 de Abril de 2019). *Cámara de Turismo de Pichincha*. Obtenido de
<https://captur.travel/index.php/la-camara.html>
- Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*. Atenas: Business Horizons. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-g
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales* (Vol. Tercer). Buenos Aires: Universidad el Muse Social Argentino. Obtenido de
<http://alcazaba.unex.es/asg/400758/materiales/introduccion%20A%20LA%20investigacion%20en%20CC.SS..pdf>
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Buho. Obtenido de
<http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>
- Coles, T., Fenclova, E., & Dinan, C. (Abril de 2013). Tourism and corporate social responsibility: a critical review and research the agenda. *Tourism Management Perspectives*, 122-141. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.02.001>
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. (21 de Diciembre de 2018). *Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2018, de
<http://www.redceres.com/nosotros>
- Davis, K. (1 de Abril de 1960). Can Business afford to ignore Corporate Social Responsibilities? *California Management Review*, 70-76. doi:10.2307/41166246

- De la Cuesta, M. (2004). La Responsabilidad Social Corporativa o la Responsabilidad Social de la Empresa. *Boln ICE Econmico*(2813), 45-58. doi:0214-8307
- Direccion de Turismo GAD Rumiñahui. (14 de Noviembre de 2018). Catastro Turistico 2018. Sangolqui, Pichincha, Ecuador.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *The Academy of Management Review*, 19(2), 252-284. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/258705>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder Theory of the corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 65-91. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/pdf/258887.pdf?refreqid=excelsior%3A8968ae57bc44f82d15d7f9512792402c>
- EKOS negocios. (2011). *EKOS negocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/especiales/RSE/documentos/rse.pdf>
- EKOS Negocios. (2011). Empresas con responsabilidad corporativa. *Ekos negocios*, 17-19.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
doi:<https://doi.org/10.2307/2574836>
- Falção, H., & Fontes, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *CLAD Reforma y Democracia*, 3-17. Obtenido de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=562&Itemid=31
- Falção, H., & Fontes, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *CLAD Reforma y Democracia*, 3-17. Obtenido de

http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=562&Itemid=31

Forum empresa. (2011). *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina 2011*. Santiago: Forum empresa. Obtenido de <http://www.empresa.org/doc/estado-rse-2011-libro.pdf>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Mangement: A Stakeholder Aproach*. Boston: Pitman. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago, Estados Unidos: University of Chicago Press. doi:0-226-26421-1

GAD Rumiñahui. (5 de Abril de 2019). *Direccion de Turismo Rumiñahui*. Obtenido de <http://turismo.ruminahui.gob.ec/eng/>

Garcia, D. (2004). *Ética empresarial: del dialogo a la canfianza*. Madrid: Trotta. doi:9788481646948

Garcia, J., Casanueva, C., Ganaza, J., & Alonso, M. (2000). *Practicas de la gestion empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana de España. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=575814>

García-Marza, D. (2004). *Ética empresarial: del dialogo a la canfianza*. Madrid: Trotta.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping The Territory. *Journal of Business Ethics*, 51-71. doi:10.1023/b:busi.0000039399.90587.34

Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting Paradigms for sustainbale development: Implications for management theory and research. *The Academy of Mangement Review*, 874-907. doi:10.2307/258959

- Gomez, B., & Martin, C. (2015). La participación de los stakeholders en los destinos turísticos españoles: análisis de la situación actual. *Aposta Revista de ciencias sociales*, 25. doi:1696-7348
- Gorrochategui, N., Casali, O., Frecia, G., & Gigante, V. (2013). Adaptación de metodología de identificación y ponderación de stakeholders del modelo de Mitchell, Agle y Wood. (F. d. (inédito)., Ed.) *Trabajo colaborativo curso: Aspectos Sociales del Management. Doctorado en Administración.*
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass. doi:978-1555421595
- H. Congreso Nacional. (16 de Diciembre de 2005). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Tabajo-pdf.pdf>
- Henderson, J. C. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. *Hospitality Management*, 26, 228-239. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.02.001>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F: McGraw.Hill. doi:978-1-4562-2396-0
- Herrera Martinez, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogota: ECOE Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/04/Responsabilidad-social-y-etica-empresarial.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Responsabilidad Social. (31 de Octubre de 2016). *IRSE*. Obtenido de <http://www.irse-ec.org/>

- Kaku, R. (1997). The Path of Kiose. *Harvard Business Review*, 55-63. Obtenido de <https://hbr.org/1997/07/the-path-of-kyosei>
- Lima, M., & López, M. (2012). *Consultoría para el levantamiento de información transversal en Ecuador*. Quito: Fundación CODESPA. Obtenido de <https://studylib.es/doc/8166606/estructura-manual-de-rse-ceres>
- Litz, R. A. (1996). A Resource Based View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets. *Journal of Business Ethics*, 1355-1363. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/25072858>
- Locke, J. (1946). *The Second Treatise on Civil Government and A Letter concerning Toleration*. Oxford: B. Blackwell. doi:<https://doi.org/10.1017/S0031819100006227>
- Logsdon, J. M., & Wood, D. J. (2002). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, 155-188. doi:10.5840/ruffinx200232
- López, R. G. (2002). *Volver a la Persona: el método filosófico de Karol Wojtyla*. Santiago de Queretaro, Mexico: Caparros Editores. doi:9788487943768
- Millan, L. (marzo de 2013). *Origen y evolución del concepto de RSC en el entorno empresarial europeo y español*. Madrid: Universidad Pontificia ICAI ICADE Comillas. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4516/TFG001306.pdf?sequence=1>
- Ministerio de Turismo. (2015). Reglamento general a la Ley de Turismo. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/reglamento-general-ley-turismo.pdf>

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and salience: Defining the Principle of who and what Really Counts. *Academy of Management Review*, 2(4), 853-886. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Morales, G., & Hernández, J. M. (2011). Los stakeholders del turismo. *Tourism & Management Studies*, 894-903. doi:2182-8458
- Moreno, R. (2015). *El Gobierno Corporativo en Iberoamerica* (Vol. 4). Madrid, España: CYAN Proyectos Editoriales S.A. Obtenido de http://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/04/gobierno-corporativo_web.pdf
- Murray, K. B., & Montanari, J. R. (1986). Strategic management of the socially responsible firm: Integrating management and marketing theory. *Academy of Management Review*, 815-827. Obtenido de <http://web.lib.aalto.fi/en/oa/db/SCIMA/?cmd=listget&id=51841&q=%40author%20Murray%2C%20K.%20B.&p=3&cnt=3>
- Olsen, M. (1980). The importance of the environment to the food service and lodging manager. *Journal of hospitality education*, 35-45. doi:<https://doi.org/10.1177/109634808000400204>
- OPTUR. (04 de Abril de 2019). *Asociacion nacional de operadores de turismo receptivo del Ecuador*. Obtenido de <http://optur.org/acerca-de-optur/>
- Pacto Mundial Red Española. (05 de Enero de 2019). *Pacto Mundial Red Española*. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/2015/02/10-principios-del-pacto-mundial/>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 56-69. Obtenido de https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Competitive_Advantage.pdf

- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, 48-58. Obtenido de <http://www.davideacrowther.com/csrmodule/csrreading6a.pdf>
- Pujol, B. (1999). *Diccionario del Marketing*. Madrid, España: Cultural. doi:8480552557
- Reyes, A. (2011). *Influencia de los Grupos de Interés en el turismo sostenible*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7595/42494_Reyes_Selva_Anibal.pdf
- Rojas, A. (1987). *La Transformación del Estado. La Experiencia de la unidad Popular*. Santiago de Chile: Documentas/Estudio. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/286929067_La_Transformacion_del_Estado_La_Experiencia_de_la_Unidad_Popular_en_Chile_Editorial_Documentas_Santiago_1987/download
- Rubio Guerrero, G., & Fierro Celis, F. A. (2016). La RSE: una teoría, diferentes visiones aplicadas. *Administracion & Desarrollo*, 160-174. Obtenido de <http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/article/view/77>
- Ruiz, R. (1999). *Historia de la Ciencia y el método científico*. Atlanta: Euler. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/283/66.htm>
- Sen, A. (1999). *Nuevo exámen de la desigualdad*. Madrid: Alianza Editorial. doi:978-84-206-2951-3
- Suchman, M. C. (Julio de 1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. doi:10.2307/258788
- The Chartered Institute of Marketing. (15 de Julio de 2018). *Cim.com.uk*. Obtenido de <http://www.cim.co.uk/resources/glossary/home.aspx>

- Tinoco, U. A. (2013). *Evolución, aproximación al concepto y teorías de responsabilidad social empresarial (Tesis de Maestría)*. Bogotá: Organización de las Naciones Unidas. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/47293/1/6819572.2013.pdf>
- Torresano, M. (2012). *Estudio de responsabilidad social de empresas del Ecuador*. Quito: IDE Business School. Obtenido de <http://responsabilidadsocialquito.com.ec/wp-content/uploads/2015/09/Estudio-de-RS-de-empresas-del-Ecuador-2012.pdf>
- Tourism concern. (2005). *Tourism In Focus*. Obtenido de Tourism concern : https://www.tourismconcern.org.uk/wp-content/uploads/2014/10/infocus_53_winter_2004.pdf
- Truly, E., & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders a tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, 26, 312-328. doi:[https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00097-8)
- Vidal, A. S. (1996). *Psicología Comunitaria: Bases conceptuales y métodos de intervención*. Barcelona: Ediciones Universitarias de Barcelona. doi:9788489607538
- Villacís, C. A., Suarez, Y. F., & Guillín, X. M. (2016). Análisis de la Responsabilidad Social en el Ecuador. *Revista Publicando*, 3(8), 452-466. doi:1390-9304
- Vogel, D. (1986). The Study os Social Issues in Management: A Critical Appraisal. *California Management Review*, 142-151. doi:10.2307/41165191
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Illinois, Estados Unidos: The Falcon`s Wing Press. Recuperado el 23 de Noviembre de 2018, de <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.276724/page/n13>
- Willer, D., Lovaglia, M., & Markovsky, B. (1 de diciembre de 1997). Power and Influence: A Theoretical Bridge. *Social Forces*, 571–603. doi:10.2307/2580725

Wood, D. J. (1991). Corporated Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 691-718. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/258977?seq=1#metadata_info_tab_contents