

# Identificación de los principios de los *stakeholders* en una Asociación de Agricultores Arroceros, componente del desarrollo rural

EDISON OLIVERO ARIAS\*  
ROBERTO MORALES VERGARA\*\*  
MARIANA ALVARADO MÁRQUEZ\*\*\*  
Ecuador

## Resumen

El presente trabajo se enfoca en el objetivo del empresario de crear valor para los *stakeholders*. Aplicando el modelo de Mitchell et al. a los 18 *stakeholders* de las asociaciones arroceras dauleñas, resaltan clientes, comunidad, socios y trabajadores. El índice de preponderancia destaca a proveedores y directorio.

## Introducción

El cultivo de arroz en términos sociales y productivos es la producción más importante del Ecuador (Delgado, F., 2011) del cual depende el

---

\* Master en Administración de Empresas. Profesor investigador titular de la Universidad de Guayaquil. Contacto: eoliveroarias@hotmail.com

\*\* Master en Marketing y Comercio Internacional. Profesor titular de la Universidad de Guayaquil. Contacto: roberto.moralesv@ug.edu.ec

\*\*\* Master en Finanzas y Proyectos Corporativos. Profesora contratada de la Universidad de Guayaquil. Contacto: mariana.alvaradom@ug.edu.ec

desarrollo rural y la economía de pequeños agricultores. En concordancia con lo que afirma la Carta Magna ecuatoriana y tal como se ha considerado en otras legislaciones, la responsabilidad del desarrollo productivo rural le pertenece al estado a través de sus políticas y las de sus gobiernos seccionales. En el Ecuador estas políticas se deben ajustar a los principios del *sumak kawsay* que se establece en la Constitución y son estos mismos principios los que sirven de fondo para la ejecución del Plan Nacional para el Buen Vivir (2013).

En la tarea incesante de resolver los problemas de la creación y la distribución de la riqueza, es el hombre en libertad que acota y agota la solución en cada momento de la historia (Martínez-Echevarría, 2002). En este marco se entiende que un auténtico desarrollo debe ser sostenible. Los profesionales sugieren que las empresas más avanzadas cada vez son más conscientes de las interconexiones entre los problemas medioambientales, sociales y económicos. Se cree que el compromiso con los *stakeholders* es un requisito fundamental para el éxito empresarial en el siglo XXI (Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpää, 2006). Tal como indicó Gorrochategui (2010), citando a Calton & Payne (2007), el compromiso con los *stakeholders* consiste en que “todos los *stakeholders* estén involucrados en un proceso de aprendizaje dialógico e interactivo, de tal manera que un problema confuso e interdependiente, pueda ser entendido de manera conjunta y encauzado cooperativamente”.

El propósito económico y social de las empresas es crear y distribuir riqueza y valor a todos sus *stakeholders*, sin favorecer a unos por encima de otros. La riqueza y el valor no están definidas solamente en términos de precios, dividendos y utilidades (Clarkson, 1995). La riqueza se define en función de la capacidad que tiene una persona natural o jurídica de crear y dar valor para el otro, autoconstruyéndose y construyendo una sociedad en una equilibrada distribución de la riqueza.

El término *stakeholder* ha sido definido por distintos autores, sin embargo una de las primeras definiciones fue dada por Freeman (1994), quien indicó que *stakeholder* es cualquier grupo o individuo quienes pueden afectar o ser afectados por el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Mitchell et al. (1997) indicó que un *stakeholder* debe tener uno, dos o tres atributos: a) el poder de influenciar a las firmas, b) la

legitimidad de la relación con la firma y c) la urgencia de la petición del *stakeholder* en la firma.

Carroll (1991) indicó que el concepto de *stakeholder* personaliza la responsabilidad social o societaria hacia ciertos grupos o personas específicas en consideración de la orientación de sus propias políticas, es decir, el *stakeholder* pone un nombre y una cara a los miembros societarios quienes son más urgentes en los negocios y así mismo identifica quiénes deben ser responsables; por otro lado, la responsabilidad social empresarial no debe confundirse con la, ética pues desde el campo de la filosofía de la empresa, en un entorno más instrumental y estratégico, pertenece a la dimensión organizativa (Díaz de la Cruz y Fernández Fernández, 2015).

Pulver (2001), citado por Sanint (2010), manifiesta que ya están disponibles las tecnologías necesarias para alcanzar un mayor rendimiento en las cosechas y de forma general que el desarrollo rural se puede alcanzar al usar los conocimientos, estudios, investigaciones y técnicas existentes, modificarlas según las condiciones locales y ofrecerlas a todos los agricultores. En este sentido, la aplicación de los principios de gestión de los *stakeholders* son un elemento importante para alcanzar el desarrollo productivo rural y el éxito en las empresas del sector arrocero, disminuyendo así la brecha a la que se refirió Gorrochategui (2010), quien señaló que la principal problemática consiste en lo que declaran hacer las empresas respecto a su relación con sus grupos de interés y lo que efectivamente hacen.

En este sentido, la coyuntura mundial actual se enfoca en considerar la globalización como una forma de unificar culturas, en este sentido ha adquirido gran importancia la consideración del ser humano como persona con una dignidad inigualable, por encima de capital económico; hombre que se desarrolla de manera sostenible. Estos conceptos se están plasmando en los gobiernos (Gallardo Vázquez, 2006) y en las organizaciones, como el caso de Uruapan, Michoacán, México, que ve en la Responsabilidad Social Empresarial una alternativa para su problema de agroindustria aguacatera (Villafán Vidales y Ayala Ortiz, 2014).

El problema habitual de la agricultura es no tener prioridad en los programas estratégicos del gobierno nacional y no existir una política pública que fortalezca este sector, viéndose abocado a la incertidumbre

del esfuerzo individual, que no alcanza estándares internacionales de producción, rendimiento y competitividad. En este contexto surge la pregunta por los principios de gestión, los *stakeholder*, insinuándose como nociones que se viven parcialmente, aunque inconsciente en el pequeño agricultor, quienes se ven en graves dificultades al aplicar dicho concepto por desconocerlo.

Goodpaster (1991) argumentó que los administradores de las organizaciones pueden no ser personalmente indiferentes a la situación de las personas o grupos interesados en la compañía que no tienen importancia estratégica, dado que centran sus preocupaciones en las de los accionistas. El sector arrocero interactúa con un sinnúmero de personas que se ven afectados por los avatares propios del entorno, la naturaleza, el alto riesgo e incertidumbre propios del campo; algunos directamente y otros indirectamente, pero todos afectados. Por ello es necesario determinar quiénes son las partes interesadas, cuáles son sus características, y quiénes son los más importantes.

El objetivo del estudio es identificar los *stakeholders* y su relación con la asociación de los agricultores arroceros del cantón Daule, para poder establecer una prioridad e importancia entre ellos. Este objetivo se concreta indicando la relevancia de la identificación de los *stakeholders*, caracterizando a los *stakeholders* según su importancia y clasificando los *stakeholders* de la organización según el modelo de Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997).

Los *stakeholders* es un concepto aplicable en toda clase de organizaciones que pretenden llevar su gestión a nivel de alta gerencia en materia de responsabilidad social. En este sentido, se desarrolla la investigación con las limitaciones propias del objeto de estudio, pues los pequeños agricultores han procurado vivir este concepto sin conocerlo, definiéndolo como “no hacer daño a los demás”.

## Metodología de investigación

Esta investigación es de carácter exploratoria para la realidad ecuatoriana, en virtud de que ha sido casi nula la evidencia documental sobre investigaciones realizadas sobre las asociaciones de pequeños

agricultores arroceros, y más aún, en lo relacionado a *stakeholders*. Tiene carácter descriptivo, por analizar variables cualitativas relacionadas a la percepción que tienen los expertos en relación al tema y también, se presentan variables cuantitativas como promedios, modas, porcentajes en relación al total de la información recolectada.

Se toman fuentes documentales secundarias, como textos de diversos autores, estudios especializados de las asociaciones agrícolas y consultas electrónicas realizadas a través de internet. Referencia conceptual de esta investigación es la identificación de los *stakeholders* de una compañía constructora realizado por Lazzari y Moulia, 2015.

La identificación de los *stakeholders* puede ser explicada desde distintas metodologías, la que se usa en este caso, procura identificar el mayor número de atributos interrelacionados e influyentes en la organización, esto lo da el índice de preponderancia propuesto por Mitchell et al. (2007).

## Identificación de *stakeholders*

Resultado de la consulta a documentos públicos y privados de las asociaciones agrícolas, se identificaron 18 *stakeholders*, los que fueron sometidos a revisión de un grupo de expertos relacionados con el sector agrícola, como lo detalla el cuadro 1.

Cuadro 1. Actores de la asociación de agricultores arroceros según denominación, siglas, tipo y categoría

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Tipo de <i>stakeholder</i>	Categoría de <i>stakeholder</i>
A.1	Secretaría General de Gestión de Riesgos	SGGR	Externo	Estratégico
A.2	Banco Nacional de Fomento	BNF	Externo	Fondeador
A.3	Clientes piladoras	CLI-PIL	Externo	Cliente
A.4	Clientes almaceneras	cli-alm	Externo	Cliente
A.5	Clientes UNA	CLI-UNA	Externo	Cliente
A.6	Comunidad	COM	Externo	Observadores

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Tipo de <i>stakeholder</i>	Categoría de <i>stakeholder</i>
A.7	Directorio Asociación Arroceros	DIR-ASO	Interno	Estratégico
A.8	Empleados	emp	Interno	Operativo
A.9	Presidente asociación	PRE-ASO	Interno	Administrativo
A.10	Socios agricultores	SOC-AGR	Interno	Fondeador
A.11	Iniap	INIAP	Externo	Estratégico
A.12	Ministerio Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	Magap	Externo	Estratégico
A.13	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	SEPS	Externo	Supervisión
A.14	Organizaciones académicas	ORG-ACA	Externo	Observadores
A.15	Otras IFIS	OTR-IFIS	Externo	Fondeador
A.16	Ministerio del Medio Ambiente	min-a	Externo	Estratégico
A.17	Otras asociaciones	OTR-ASO	Externo	Competidores
A.18	Proveedores	PROV	Externo	Fondeador

Fuente: elaboración propia.

## Tipo de *stakeholders*

Se clasifican a los *stakeholders* según su relación directa con la asociación de agricultores arroceros como externos o internos. Se consideran *stakeholders* externos a todas las partes interesadas fuera de la organización; representan un total de 77,78% del total de *stakeholders* identificados y se consideran *stakeholders* internos a todas las partes interesadas que forman parte directa de la organización; representan en total el 22,22% del total de *stakeholders*.

Cuadro 2. Tipos de *stakeholders*

Denominación	Cantidad	Porcentaje
Número total de actores	18	100,00%
Actor externo	14	77,78%
Actor interno	4	22,22%

Fuente: elaboración propia.

## Categoría de *stakeholder*

Se considera como categoría del *stakeholder* a la característica principal de relación del *stakeholder* con la organización. Estas categorías son: estratégico, cliente, administrativo, fondeador, observadores, competidores, operativo, y supervisión. Las categorías de mayor representación son: estratégico, 27,78%; fondeador, 22,22%; cliente, 16,67% y observadores, con 11,11%.

Cuadro 3. Categoría de *stakeholder*

Denominación	Cantidad	Porcentaje
Número total de actores	18	100,00%
Estratégico	5	27,78%
Cliente	3	16,67%
Administrativo	1	5,56%
Fondeador	4	22,22%
Observadores	2	11,11%
Competidores	1	5,56%
Operativo	1	5,56%
Político	0	0,00%
Supervisión	1	5,56%

Fuente: elaboración propia.

## Objetivos de la asociación de agricultores arroceros respecto de su *stakeholders*

Con la finalidad de poder evaluar la relación entre los 18 *stakeholders* de la Asociación de Agricultores Arroceros y los 9 objetivos estratégicos de esta organización, se procedió a analizar cómo estos *stakeholders* se relacionaban con cada uno de ellos, registrándose la cantidad y el porcentaje de participación de cada *stakeholder* con relación a la totalidad de objetivos estratégicos de la asociación. Los objetivos estratégicos considerados son:

1. Incrementar la rentabilidad
2. Reducir el gasto operativo y de personal
3. Mejorar la calidad del producto
4. Aumentar la satisfacción del cliente
5. Estandarizar los procesos y mejorarlos continuamente
6. Lograr un modelo de gestión de atención al cliente con calidad en el servicio
7. Contar con capital humano competente y comprometido
8. Contar con información ágil, veraz y oportuna que permita la toma de decisiones
9. Mejorar la cultura organizacional

Los objetivos que tienen mayor relación con los *stakeholders* de mayor importancia son: Objetivo 3.- Mejorar la calidad del producto con 77,78%; Objetivo 1.- Incrementar la rentabilidad con 72,22%; Objetivo 8.- Contar con información ágil y oportuna que permita la toma de decisiones con 66,67%; Objetivo 5.- Estandarizar los procesos y mejorarlos continuamente con 61,11% y el objetivo 6.- Lograr un modelo de atención al cliente con calidad en el servicio.

Cuadro 4. Categorización de los *stakeholders* según su relación con los objetivos estratégicos de la asociación

Clave	Actor Siglas	Categoría de Stakeholder	1	2	3	4	5	6	7	8	9	% de objetivos
A.1	SGR	Estratégico								x		5%
A.2	BNF	Fondeador	x	x			x			x	x	30%
A.3	CLI-PIL	Cliente	x		x	x	x	x		x		30%
A.4	CLI-ALM	Cliente	x		x	x	x	x		x		30%
A.5	CLI-UNA	Cliente	x		x	x	x	x		x		30%
A.6	COM	Observadores	x		x	x						15%
A.7	DIR-ASO	Estratégico	x	x	x	x	x	x	x	x	x	45%
A.8	EMP	Operativo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	45%
A.9	PRE-ASO	Administrativo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	45%
A.10	SOC-AGR	Fondeador	x	x	x	x	x	x	x	x	x	45%
A.11	iniap	Estratégico	x	x	x	x	x	x		x	x	40%
A.12	Magap	Estratégico	x	x	x	x	x	x		x	x	40%
A.13	SEPS	Supervisión	x	x	x			x				20%
A.14	ORG-ACA	Observadores										0%
A.15	OTR-IFIS	Fondeador							x			5%
A.16	MIN-A	Estratégico			x		x				x	15%
A.17	OTR-ASO	Competidores						x		x	x	15%
A.18	PROV	Fondeador	x	x	x							15%
		13	9	14	10	11	11	5	12	9		
		13%	9%	14%	10%	11%	11%	5%	12%	9%		

Fuente: elaboración propia.

## Responsabilidad de la asociación de agricultores arroceros respecto del *stakeholder*

En cuanto a la responsabilidad que mantiene la asociación arrocera con relación al *stakeholder* se ha identificado una responsabilidad primaria en el 44,44% de *stakeholders*, y una responsabilidad secundaria y terciaria en el 27,78% de los *stakeholders*.

Cuadro 5. Tipo de responsabilidad de la asociación de agricultores arroceros respecto al *stakeholder*

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Categoría de Stakeholder	Responsabilidad
A.1	Secretaría General de Gestión de Riesgos	SGGR	Estratégico	Terciaria
A.2	Banco Nacional de Fomento	BNF	Fondeador	Secundaria
A.3	Clientes piladoras	CLI-PIL	Cliente	Primaria
A.4	Clientes almaceneras	CLI-ALM	Cliente	Primaria
A.5	Clientes UNA	CLI-UNA	Cliente	Primaria
A.6	Comunidad	COM	Observadores	Terciaria
A.7	Directorio Asociación Arroceros	DIR-ASO	Estratégico	Primaria
A.8	Empleados	EMP	Operativo	Primaria
A.9	Presidente Asoc.	PRE-ASO	Administrativo	Primaria
A.10	Socios agricultores	SOC-AGR	Fondeador	Primaria
A.11	Iniap	Iniap	Estratégico	Secundaria
A.12	Ministerio Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	Magap	Estratégico	Secundaria
A.13	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	SEPS	Supervisión	Secundaria
A.14	Organizaciones académicas	ORG-ACA	Observadores	Terciaria
A.15	Otras IFIS	OTR-IFIS	Fondeador	Terciaria
A.16	Ministerio del Medio Ambiente	MIN-A	Estratégico	Terciaria
A.17	Otras asociaciones	OTR-ASO	Competidores	Secundaria
A.18	Proveedores	PROV	Fondeador	Primaria

Fuente: elaboración propia.

## Dependencia de la Asociación de Agricultores Arroceros respecto del *stakeholder*

Se han identificado como *stakeholders* insustituibles, la asociación a clientes piladoras, directorio, empleados, gerencia y socios de la asociación y ministerio del medio ambiente; con una dependencia recíproca se identifica al BNF, SEPS y proveedores, y prescindibles a la Secretaría General de gestión de Riesgos y comunidad, quienes no muestran en esta categoría ninguna relación son almacenes, INIAP, universidades y otras asociaciones.

Cuadro 6. Dependencia de la asociación de agricultores arroceros respecto del *stakeholder*

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Categoría de <i>Stakeholder</i>	Tipo de Riesgo	Tipo de intensidad de la dependencia	Dependencia de la organización respecto al <i>stakeholder</i>
A.1	Secretaría General de Gestión de Riesgos	SGGR	Estratégico	Baja	Baja	Prescindente
A.2	Banco Nacional de Fomento	BNF	Fondeador	Media	Media	Recíproca
A.3	Clientes piladoras	CLI-PIL	Cliente	Alta	Alta	Insustituible
A.4	Clientes almaceneras	CLI-ALM	Cliente	Media	Alta	--
A.5	Clientes UNA	CLI-UNA	Cliente	Media	Alta	--
A.6	Comunidad	COM	Observadores	Baja	Baja	Prescindente
A.7	Directorio Asociación Arroceros	DIR-ASO	Estratégico	Alta	Alta	Insustituible
A.8	Empleados	EMP	Operativo	Alta	Alta	Insustituible
A.9	Presidente Asoc.	PRE-ASO	Administrativo	Alta	Alta	Insustituible
A.10	Socios Agricultores	SOC-AGR	Fondeador	Alta	Alta	Insustituible

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Categoría de Stakeholder	Tipo de Riesgo	Tipo de intensidad de la dependencia	Dependencia de la organización respecto al stakeholder
A.11	Iniap	Iniap	Estratégico	Baja	Media	
A.12	Ministerio Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	Magap	Estratégico	Alta	Media	
A.13	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	SEPS	Supervisión	Media	Media	Recíproca
A.14	Organizaciones académicas	ORG-ACA	Observadores	Baja	Media	
A.15	Otras IFIS	OTR-IFIS	Fondeador	Baja	Media	
A.16	Ministerio del Medio Ambiente	MIN-A	Estratégico	Alta	Alta	Insustituible
A.17	Otras Asociaciones	OTR-ASO	Competidores	Media	Baja	
A.18	Proveedores	PROV	Fondeador	Media	Media	Recíproca

Fuente: elaboración propia.

Desde un análisis preliminar se observa que de la investigación documental se han detectado 18 posibles *stakeholders*, quienes son externos en un 77,78% indicando que la asociación agrícola se ve afectada fuertemente por factores externos a ella y es sobre todo en el nivel estratégico. Así mismo, los objetivos organizacionales que destacan son mejorar la calidad y obtener una mayor rentabilidad en la que tienen una decisiva influencia las políticas de la asociación, los empleados, el presidente de la asociación y los socios. Por otro lado, la responsabilidad primaria sobre ella se da naturalmente en el nivel administrativo y connaturalmente en los diversos clientes ya en una relación recíproca como con el BNF, SEPS y proveedores o en una relación

dependiente: la asociación a clientes piladoras, directorio, empleados, gerencia y socios de la asociación y Ministerio del Medio Ambiente.

## Aplicación del modelo de Mitchell, Agle y Wood

El modelo propone establecer la preponderancia de los *stakeholders* en función de la presencia simultánea de ciertos atributos en actores que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización. Los atributos son poder, legitimidad y urgencia. Para ellos se elaboran las tres matrices con la finalidad de poder con los resultados arrojados por estas matrices, definir el Índice de Preponderancia.

### Matriz de poder

Se entiende por poder a la capacidad del *stakeholder* de influenciar el comportamiento de la organización de manera tal que la organización no lo habría hecho de otra manera. En el cuadro 7 se consideran para la evaluación los recursos coercitivos, utilitarios y simbólicos. Finalmente se estima el grado de poder en función de estos recursos. De las calificaciones realizadas se identifican como los 3 *stakeholders* con mayor grado de poder: proveedores, socios agricultores y el directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros.

Cuadro 7. Matriz de poder

	Grado de Sensibilidad (*)	Categoría de stakeholder	Recursos coercitivos		Medios utilitarios			Medio simbólicos	Grados de poder
			Fuerza física	Armas	Medios materiales y físicos	Financieros	Logísticos		
Todos			2	0	3	3	2	3	3
A.1	*	Estratégico	1	0	0	0	0	0	2
A.2	*	Fondevador	2	0	0	1	0	0	1
A.3	*	Cliente	2	0	0	2	0	0	1
A.4	*	Cliente	1	0	0	1	0	0	1
A.5	*	Cliente	1	0	0	1	0	0	1
A.6	*	Observadores	0	0	0	0	0	0	1
A.7	*	Estratégico	2	0	0	0	0	3	3
A.8	*	Operativo	2	0	0	0	0	1	2
A.9	*	Administrativo	1	0	0	0	0	2	3
A.10	*	Fondevador	2	0	0	3	0	2	3
A.11	*	Estratégico	0	0	0	0	0	2	2
A.12	*	Estratégico	1	0	0	0	0	3	2
A.13	*	Supervisión	1	0	0	0	0	1	2

	Categoría de stakeholder	Recursos coercitivos		Medios utilitarios				Medio simbólicos	Grados de poder
		Fuerza física	Armas	Medios materiales y físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos e intelectuales		
A.14	*	Observadores	0	0	0	0	0	0	6
A.15	*	Fondeador	0	0	0	0	0	0	0
A.16	*	Estratégico	0	0	0	0	0	2	9
A.17	*	Competidores	1	0	0	0	0	2	8
A.18	*	Fondeador	1	0	3	2	3	1	35
								Total poder	0

Fuente: elaboración propia.

Escala de calificación de los grados de sensibilidad a los diversos recursos. Ninguna sensibilidad con respecto al recursos (0); baja sensibilidad con respecto al recurso (1); media sensibilidad respecto al recurso (2); sensibilidad extrema recursos crítico (3).

## Matriz de legitimidad

Se entiende la percepción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones.

En el cuadro 8 se consideran para la evaluación los niveles de deseabilidad para la organización y para la sociedad. Finalmente se estima el grado de legitimidad en función de estos niveles de legitimidad.

De las calificaciones realizadas se identifican como el *stakeholders* con mayor grado de deseabilidad al directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros y el resto de *stakeholders* con grado de deseabilidad menor o igual a dos.

Cuadro 8. Matriz de legitimidad

Clave	Actor Siglas	Categoría de Stakeholder	Niveles de deseabilidad		Grado de legitimidad total
			Para la organización	Para la sociedad	
A.1	SGGR	Estratégico	1	1	1
A.2	BNF	Fondeador	2	1	2
A.3	CLI-PIL	Cliente	1	2	2
A.4	CLI-ALM	Cliente	1	1	1
A.5	CLI-UNA	Cliente	1	1	1
A.6	COM	Observadores	1	1	1
A.7	DIR-ASO	Estratégico	2	2	4
A.8	EMP	Operativo	1	1	1
A.9	PRE-ASO	Administrativo	1	2	2
A.10	SOC-AGR	Fondeador	1	1	1
A.11	Iniap	Estratégico	2	1	2
A.12	Magap	Estratégico	2	1	2
A.13	SEPS	Supervisión	2	1	2
A.14	ORG-ACA	Observadores	1	1	1

## SECCIÓN I. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Clave	Actor Siglas	Categoría de Stakeholder	Niveles de deseabilidad		Grado de legitimidad total
			Para la organización	Para la sociedad	
A.15	OTR-IFIS	Fondevador	1	1	1
A.16	MIN-A	Estratégico	1	2	2
A.17	OTR-ASO	Competidores	1	1	1
A.18	PROV	Fondevador	1	1	1
				Total legitimidad	512

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 9. Grado de legitimidad

Clave	Actor Siglas	Categoría de Stakeholder	Niveles de deseabilidad		Grado de legitimidad total
			Para la organización	Para la sociedad	
A.1	SGGR	Estratégico	1	1	1
A.2	BNF	Fondevador	2	1	2
A.3	CLI-PIL	Cliente	1	2	2
A.4	CLI-ALM	Cliente	1	1	1
A.5	CLI-UNA	Cliente	1	1	1
A.6	COM	Observadores	1	1	1
A.7	DIR-ASO	Estratégico	2	2	4
A.8	EMP	Operativo	1	1	1
A.9	PRE-ASO	Administrativo	1	2	2
A.10	SOC-AGR	Fondevador	1	1	1
A.11	Iniap	Estratégico	2	1	2
A.12	Magap	Estratégico	2	1	2
A.13	SEPS	Supervisión	2	1	2
A.14	ORG-ACA	Observadores	1	1	1
A.15	otr-ifis	Fondevador	1	1	1
A.16	MIN-A	Estratégico	1	2	2
A.17	OTR-ASO	Competidores	1	1	1
A.18	PROV	Fondevador	1	1	1
				Total legitimidad	512

Fuente: elaboración propia.

## Matriz de urgencia

Se entiende que el reclamo del *stakeholder* es sensible al paso del tiempo en cuanto a la atención y criticidad que tiene para el *stakeholder*. En el cuadro 10 se consideran para la evaluación los niveles de urgencia en función de la criticidad y la sensibilidad temporal. Finalmente se estima el grado de urgencia en función de estos criterios de urgencia. De las calificaciones realizadas se identifican como el *stakeholders* con mayor grado de urgencia a los clientes piladoras, el Directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros y Proveedores, con un grado de urgencia de 9. El resto de *stakeholders* se encuentran por debajo de este valor.

Cuadro 10. Matriz de urgencia

Clave	Actor Siglas	Categoría de Stakeholder	Criterio de Urgencia		Grado de Urgencia Total
			Sensibilidad temporal	Criticidad	
A.1	SGGR	Estratégico	1	1	1
A.2	BNF	Fondeador	1	1	1
A.3	CLI-PIL	Cliente	3	3	9
A.4	CLI-ALM	Cliente	2	2	4
A.5	CLI-UNA	Cliente	2	2	4
A.6	COM	Observadores	1	1	1
A.7	DIR-ASO	Estratégico	3	3	9
A.8	EMP	Operativo	1	1	1
A.9	PRE-ASO	Administrativo	2	2	4
A.10	SOC-AGR	Fondeador	2	2	4
A.11	Iniap	Estratégico	1	2	2
A.12	Magap	Estratégico	2	3	6
A.13	SEPS	Supervisión	2	2	4
A.14	ORG-ACA	Observadores	1	1	1
A.15	OTR-IFIS	Fondeador	1	1	1

A.16	MIN-A	Estratégico	2	2	4
A.17	OTR-ASO	Competidores	1	1	1
A.18	PROV	Fondeador	3	3	9
				Total urgencia	35.831.808

Fuente: elaboración propia.

## Matriz de consolidación

En esta matriz es el resultado de tomar la fundamentación conceptual propuesta en el trabajo de Mitchell et al. (1997) junto con una metodología que permita clasificar la importancia de los actores en relación con los diversos atributos. Se persigue medir o valorar la existencia de los tres atributos que son poder, legitimidad y urgencia, determinado para ello el índice de preponderancia. De este análisis se pueden identificar como los tres *stakeholders* de mayor importancia a clientes piladoras, directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros y los proveedores.

Cuadro 11. Matriz de consolidación

Actor Siglas	Categoría de <i>stakeholder</i>	Grado de Poder		Grado de legitimidad		Grado de urgencia		Total	Índice de preponderancia
		Total	Normalizado	Total	Normalizado	Total	Normalizado		
SGGR	Estratégico	8	0,04	1	0,04	1	0,02	8	0,00
BNF	Fondeador	10	0,04	2	0,07	1	0,02	20	0,01
CLI-PIL	Cliente	13	0,06	2	0,07	9	0,14	234	0,11
CLI-ALM	Cliente	8	0,04	1	0,04	4	0,06	32	0,02
CLI-UNA	Cliente	8	0,04	1	0,04	4	0,06	32	0,02
COM	Observadores	3	0,01	1	0,04	1	0,02	3	0,00

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES (RSO)

Actor Siglas	Categoría de <i>stakeholder</i>	Grado de Poder		Grado de legitimidad		Grado de urgencia		Total	Índice de preponderancia
		Total	Normalizado	Total	Normalizado	Total	Normalizado		
DIR-ASO	Estratégico	22	0,10	4	0,14	9	0,14	792	0,37
EMP	Operativo	13	0,06	1	0,04	1	0,02	13	0,01
PRE-ASO	Administrativo	17	0,07	2	0,07	4	0,06	136	0,06
SOC-AGR	Fondeador	28	0,12	1	0,04	4	0,06	112	0,05
Iniap	Estratégico	12	0,05	2	0,07	2	0,03	48	0,02
Magap	Estratégico	17	0,07	2	0,07	6	0,09	204	0,10
SEPS	Supervisión	11	0,05	2	0,07	4	0,06	88	0,04
ORG-ACA	Observadores	6	0,03	1	0,04	1	0,02	6	0,00
OTR-IFIS	Fondeador	0	0,00	1	0,04	1	0,02	0	0,00
MIN-A	Estratégico	9	0,04	2	0,07	4	0,06	72	0,03
OTR-ASO	Competidores	8	0,04	1	0,04	1	0,02	8	0,00
PROV	Fondeador	35	0,15	1	0,04	9	0,14	315	0,15
	Total	228	Total	28	Total	66	Total	2123	
	Número de actores	1	Número de actores	1	Número de actores	1	Número de actores	1	
	Media	228	Media	28	Media	66	Media	2123	

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 12. Grado de consolidación

Actor Siglas	Categoría de <i>stakeholder</i>	Grado de poder		Grado de legitimidad		Grado de urgencia		Total	Índice de preponderancia
		Total	Normalizado	Total	Normalizado	Total	Normalizado		
SGGR	Estratégico	8	0,04	1	0,04	1	0,02	8	0,00
BNF	Fondeador	10	0,04	2	0,07	1	0,02	20	0,01
CLI-PIL	Cliente	13	0,06	2	0,07	9	0,14	234	0,11
CLI-ALM	Cliente	8	0,04	1	0,04	4	0,06	32	0,02
CLI-UNA	Cliente	8	0,04	1	0,04	4	0,06	32	0,02
COM	Observadores	3	0,01	1	0,04	1	0,02	3	0,00
DIR-ASO	Estratégico	22	0,10	4	0,14	9	0,14	792	0,37
EMP	Operativo	13	0,06	1	0,04	1	0,02	13	0,01
PRE-ASO	Administrativo	17	0,07	2	0,07	4	0,06	136	0,06
SOC-AGR	Fondeador	28	0,12	1	0,04	4	0,06	112	0,05
Iniap	Estratégico	12	0,05	2	0,07	2	0,03	48	0,02
Magap	Estratégico	17	0,07	2	0,07	6	0,09	204	0,10
SEPS	Supervisión	11	0,05	2	0,07	4	0,06	88	0,04
ORG-ACA	Observadores	6	0,03	1	0,04	1	0,02	6	0,00
otr-ifís	Fondeador	0	0,00	1	0,04	1	0,02	0	0,00
MIN-A	Estratégico	9	0,04	2	0,07	4	0,06	72	0,03
OTR-ASO	Competidores	8	0,04	1	0,04	1	0,02	8	0,00
PROV	Fondeador	35	0,15	1	0,04	9	0,14	315	0,15
	Total	228	Total	28	Total	66	Total	2123	
	Número de actores	1	Número de actores	1	Número de actores	1	Número de actores	1	
	Media	228	Media	28	Media	66	Media	2123	

Fuente: elaboración propia.

El método de Mitchell et al. (1997) indica desde la matriz de poder a los proveedores, socios agricultores y el directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros como quienes tienen la influencia para redirecciones la asociación agrícola de arroceros. Desde la matriz de legitimidad se destaca al directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros como aquellos que deben establecer la autoridad y normativa para efectuar las correcciones y potenciar los aciertos, y desde la matriz de urgencia a los clientes piladoras, el directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros y proveedores como aquellos que necesitan una atención particular para obtener un estado de asociación o empresa óptimo. Se destaca que de forma consolidada los proveedores y el directorio de la asociación tienen el mayor índice de preponderancia, por lo que son el eje de la asociación, significando que su optimización conducirá a la empresa a alcanzar sus objetivos organizacionales en calidad y rentabilidad.

## Conclusiones y recomendaciones

La búsqueda del estado óptimo de la empresa arrocera que considere todos los *stakeholders* posibles que la afecten y ejerzan influencia en ella supone un esfuerzo significativo al observar a los 18 *stakeholders*, quienes pueden representar una amenaza o un colaborador, sobretodo en el nivel estratégico externo.

El método de Mitchell et al. (1997), utilizado con el propósito de identificar y observar las relaciones de los *stakeholders* con una asociación arrocera del sector rural del cantón Daule permitió valorizar cuantitativamente un atributo y determinar a partir de allí la importancia de los diversos actores que amenazan o colaboran, teniendo prioridad quien tenga el mayor número de atributos en mayor intensidad. Así, desde la matriz de poder se destaca en la empresa agrícola a proveedores, socios agricultores y el directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros. Desde la matriz de legitimidad se destaca al directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros y desde la matriz de urgencia a los clientes piladoras, el directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros y proveedores.

De forma consolidada y a través del índice de preponderancia se encuentra que destacan los clientes, comunidad, socios y trabajadores, como principales partes interesadas, que además son componentes agentes del desarrollo rural. También, se ha identificado, por un lado, el establecimiento de una interdependencia a nivel estratégico y/o competitivo y, por otro lado, de responsabilidad entre las partes interesadas. Así mismo, se ha determinado que los *stakeholders* que tienen el índice de preponderancia mayor son los proveedores (2,27) y el directorio de la asociación (6,72).

En este sentido, el estudio remarca el valor en la gestión administrativa de los *stakeholders* y el carácter social que debe primar en toda organización que dé a la persona la importancia debida. Las partes relacionadas a su vez deben tomar conciencia de la influencia que ejercen en la empresa en un primer nivel social, llámese organización agrícola o asociación de agricultores o en niveles agroindustriales.

Determinar los *stakeholder* de una asociación agrícola indica la necesidad de políticas que esta asociación debe aplicar para enfatizar y fidelizar su colaboración o atenuar y redireccionar las amenazas. Con una investigación posterior se podría determinar el impacto de los *stakeholders* priorizados al respecto los objetivos empresariales. Además, sería constructivo el determinar los *stakeholders* de todo el sector agrícola arrocero por medio de una investigación cuantitativa probabilística y aplicar el modelo a otros sectores para determinar la diferenciación de un sector al respecto de otro y observar cómo influyen los *stakeholders* en toda la industria y sus sectores.

## Referencias

- Calton, J. & Payne, S. L. (2007). Stakeholder *Engagement*. Encyclopedia of Business Ethics and Society.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational *stakeholders*. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Díaz de la Cruz, C. y Fernández Fernández, J. L. (2015). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Revista Empresa y Humanismo*, XIX(2), 69-118. Recuperado de <http://doi.org/10.15581/015.XIX.2.69-118>
- Domínguez Granda, J., Chero Valdivieso, H., Gorrochategui, N. y Martins de Oliveira, V. (2015). Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO): Avances y Propuestas en América Latina. (Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Ed.) (1st ed.). Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/ULADECH\\_CATOLICA/83/SIRSO.pdf](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/ULADECH_CATOLICA/83/SIRSO.pdf)
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 4(04), 409-421.
- Gallardo Vázquez, D. (2006). El compromiso con el desarrollo sostenible: principios de Ecuador. *Cuadernos de Economía*, 25(45), 205-222.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business ethics quarterly*, 1(01), 53-73.
- Gorrochategui, N. (2010). Crisis y Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Agenda internacional y perspectivas de evolución para la Argentina. *Impactos de la Crisis Financiera Internacional en la Argentina*, 2, 139-184.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. y Sillanpää, M. (2006). *El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc, London.
- Lazzari, L. y Moulia, P. (2015). Un enfoque alternativo para la identificación y jerarquización de stakeholders. En *Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO): Avances y propuestas en América Latina* (pp. 40-58). Recuperado de [http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/ULADECH\\_CATOLICA/83](http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/ULADECH_CATOLICA/83)
- Martínez-Echevarría, M. A. (2002). Acción empresarial, teoría económica, y doctrina social de la Iglesia (pp. 298-319). *Colección DA - Economía*. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/5444/3/Acción%20empresarial%2c%20teoría%20económica%2c%20y%20doctrina%20social%20de%20la%20Iglesia.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*, 22(4), 853-886.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013). Quito: Asamblea Nacional.
- Pulver, E. L. (2001). *Brecha de rendimiento de arroz en América Latina y la región del Caribe*. Paper presented at the Congresso Brasileiro de Arroz Irrigado; Reuniao da Cultura do Arroz Irrigado (2, 24, 2001, Porto Alegre, Brasil). Anais.
- Sanint, L. R. (2010). *Nuevos retos y grandes oportunidades tecnológicas para los sistemas arroceros: Producción, seguridad alimentaria y disminución de la pobreza en América Latina y el Caribe*. Producción Eco-Eficiente del Arroz en América Latina, 3.
- Villafán Vidales, K. B. y Ayala Ortiz, D. A. (2014). Responsabilidad social de las empresas agrícolas y agroindustriales aguacateras de Uruapan, Michoacán, y sus implicaciones en la competitividad. *Contaduría y Administración*, 59(4), 223-251. Recuperado de [http://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)70161-5](http://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)70161-5)

