

Propuesta metodológica de sistematización del modelo de Mitchel, Agle y Woods para identificar y jerarquizar stakeholders, como iniciativa de responsabilidad social en el marketing.

Resumen (300 palabras)

Esta investigación tiene como finalidad relacionar al marketing en temas de responsabilidad social, mediante la identificación de los stakeholders como elemento previo al desarrollo de un plan de marketing.

Propuesta: Proporcionar un marco de gestión integral en base a la identificación y priorización de stakeholders, fundamentado en la sistematización del Modelo de Mitchell Agle y Wood para identificación de stakeholders.

Diseño, metodología y enfoque: El artículo presentan una metodología de sistematización de los modelos teóricos de identificación de stakeholders. Recaba conocimiento existente sobre este tema para apoyar una metodología de sistematización que permita a las personas relacionadas con el marketing poder determinar e identificar a los stakeholders y sentar las bases para la implementación de programas de responsabilidad social corporativa integradas a los planes de marketing.

Hallazgos: La investigación proporciona un metodología de sistematización del modelo de identificación de stakeholders de Mitchell, Agle y Woods, que puede ser

utilizado para identificar y jerarquizar a los stakeholders de las campañas de marketing que emprende una organización.

Limitaciones de la investigación: El marco desarrollado en este trabajo ofrece una oportunidad para examinar en qué medida el modelo y la metodología se puede aplicar en las organizaciones en su diversidad de tipos.

Implicaciones parciales: Constituye una guía para la identificación y jerarquización de stakeholders como parte de la responsabilidad social en el marketing.

Originalidad y valor: Busca satisfacer la necesidad de avanzar en el desarrollo de conocimientos sobre la implementación de modelos de identificación y jerarquización de stakeholders y proporciona un marco práctico para los administradores que desean poner en práctica conceptos de responsabilidad social.

Recomendaciones: poner en práctica la sistematización del modelo para poder desarrollar casos de la realidad local ecuatoriana.

Palabras claves

Stakeholders, responsabilidad social, marketing.

Introducción

La vorágine actual de una sociedad consumista, orienta a las organizaciones a llegar a los clientes y consumidores potenciales, observando las necesidades de los clientes. Propender a satisfacer esas necesidades a través de un producto apoyado en actividades relacionadas con su producción, distribución y consumo motivando al

consumidor y dinamizando la demanda. La constante necesidad de adoptar una orientación hacia el cliente ha sido expresada de múltiples maneras, tanto que son frases muy conocidas en el argot del marketing “no somos nosotros quienes mandamos, sino el consumidor”, “lo que quiere el cliente, lo obtiene”. El marketing ha hecho durante mucho tiempo hincapié en la orientación al cliente, pero no se han considerado las consecuencias no deseadas de las actividades de marketing para con las partes interesadas. Lo que actualmente se escribe y constituye la literatura de marketing, se orienta y da su apoyo a un enfoque en los clientes y el desarrollo de las mejores soluciones a sus necesidades. La orientación al mercado ha sido una variable clave en la aplicación de estrategias exitosas del marketing, pero no necesariamente porque la estrategia de marketing sea exitosa, esta reúne o considera las demandas y necesidades de los stakeholders o grupos de interés. La mayoría de planes de marketing con enfoque de mercado, se centran en el interés de solo los clientes o consumidores por encima del resto de stakeholders. La preocupación de las organizaciones no debe centrarse solo en los consumidores o sus clientes, sino también en otras partes interesadas que constituyen grupos importantes. Se debe concebir al marketing como una disciplina que existe para proporcionar procesos sociales y económicos, que proporciona una red de relaciones, habilidades y conocimientos a los stakeholders (Vargo & Lusch, 2004).

Revisión de literatura

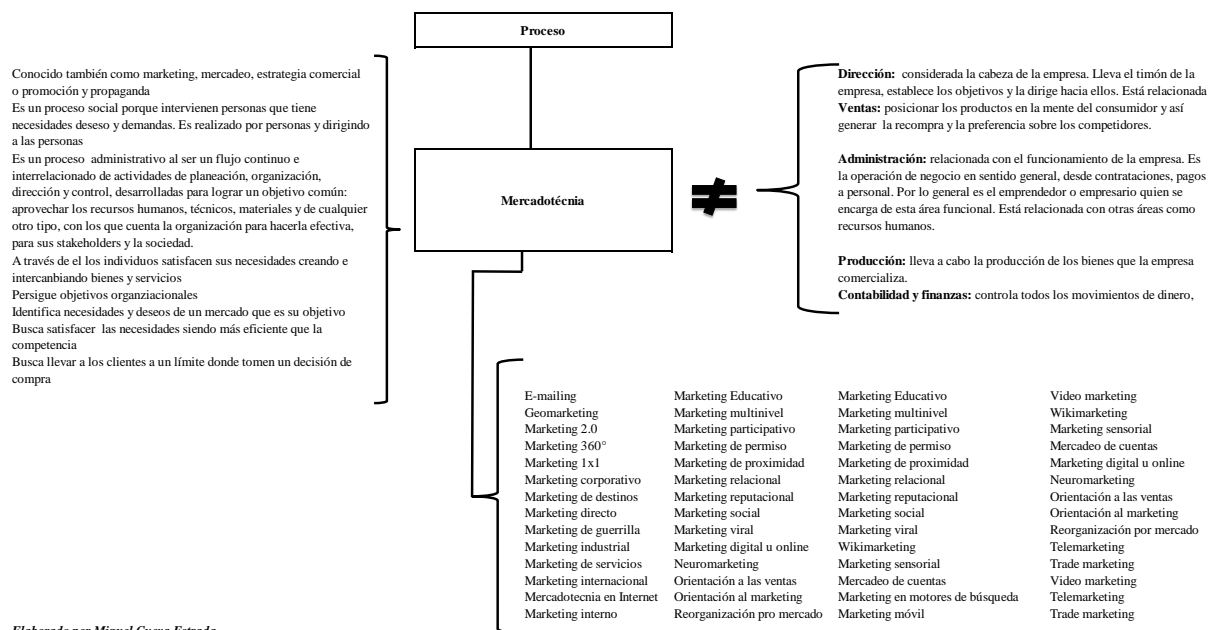
Existen muchas definiciones de diferentes autores en relación al marketing, las siguientes a criterio del autor tienen implícito la importancia de considerar las partes de interés.

El marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general (American Marketing Association , 2016).

El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes (Kotler , 2001)

La mercadotecnia es tradicionalmente el medio por el cual una organización se comunica, se conecta y se compromete con su público objetivo para transmitir el valor de marca y en una última instancia, el de vender sus productos y servicios. Sin embargo, desde la aparición de los medios digitales, en particular las redes sociales y las innovaciones tecnológicas, se ha convertido cada vez más sobre la construcción de relaciones más profundas, significativas y duraderas con las personas que quieren comprar productos y servicios (Barile).

Mentefacto conceptual de Mercadotécnia o Marketing



Elaborado por Miguel Cueva Estrada

De estos conceptos se proporciona una construcción personal del concepto de marketing o mercadotecnia, presentado mediante un mentefacto conceptual presentado en el gráfico anterior

Modelo de Mitchell, Agle y Wood.

Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle y Donna J. Wood, en “Toward a theory of stakeholder identification and salience defining the principle of who and what really counts”, en el año 1997 proponen al mundo una teoría que permite la identificación de los stakeholders, esta posibilita la operacionalización de un concepto de stakeholders, el mismo que no es amplio pero tampoco restringido y está basado en el énfasis, o preponderancia de ciertos atributos que poseen los actores que afectan o son afectados por los objetivos de una organización y no en la posición o naturaleza que tienen éstos actores dentro del escenario donde se desarrolla la organización. La teoría plantea que los stakeholders son actores internos o externos que afectan o son afectados en diferentes grados por los objetivos o resultados de una organización según la medida en que éstos posean entre uno y tres atributos básicos que son: **poder** suficiente para influir en la organización o en otros stakeholders, **legitimidad** que hace alusión a las acciones adecuadas y deseables para lograr mantener una relación entre ellos y la organización y **urgencia** de las demandas que tengan estos grupos de interés (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Si los actores no muestran por lo menos uno de los tres atributos, no afectan y/o no son afectados por los resultados, no son stakeholders. La combinación de estos tres atributos nacen ocho grupos o clases de stakeholders, cada uno con diferentes expectativas respecto a la organización, por tal motivo éste modelo constituye un

instrumento de gran apoyo para la toma de decisiones por parte de los administradores de las empresas. Se representan gráficamente mediante tres círculos que se entrelazan constituyendo el modelo básico de los atributos de stakeholders.

Variables poder, legitimidad y urgencia.

A continuación exponemos las definiciones de partida y determinamos las variables que harán operacionalizar el modelo.



Poder: Se define como el grado en que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o coaccionar a otros para seguir ciertas líneas de conducta, y de acuerdo con sus expectativas influir en las estrategias de la organización (Johnson & Scholes, 2000). Se refiere a la existencia o la posibilidad de obtención por un actor social - o alguna de las partes involucradas - de recursos coercitivos (armas, fuerza física), recursos utilitarios (tecnología, bienes, conocimiento, dinero, logística, materias primas) y recursos simbólicos (reputación, estimación, carisma) para imponer su voluntad sobre otro u otros en una relación. (Etzioni, 1964).

Legitimidad: Mitchell et al. adoptan el concepto de relevancia de Suchman quien en 1995 la planteó como una percepción generalizada o presunción de que las acciones de una entidad son deseables, correctas o apropiadas cuando se dan al interior de un sistema social construido de normas, valores, creencias y definiciones (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). La legitimidad se mide según la atribución de un nivel de deseabilidad de las acciones del actor para la organización (grado de legitimidad micro social) y del actor para la sociedad como un todo (legitimidad macro social).

Urgencia: Tiene que ver con la necesidad de una atención inmediata en función de diferentes niveles de: a) sensibilidad temporal o grado de no aceptación por parte del stakeholder en el retraso de sus requerimientos; b) criticidad, que se genera según la importancia que den los stakeholders a sus demandas y por lo tanto cuando estas demandas son críticas. Mitchell et al. (1997) definen la urgencia como “el grado en el cual el stakeholder clama por atención inmediata”. La urgencia es indiscutiblemente el factor que otorga mayor dinámica a esta metodología. El análisis aquí mostrado estará pasando en determinada circunstancia de acuerdo con un momento específico en el tiempo. Algunos cambios de contexto durante el tiempo seguramente exigirán la reconfiguración de los análisis (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). La escala con la que se evalúa la urgencia considerará la sensibilidad temporal, definida como la aceptación o no de la demora y la criticidad, referida en relación con la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición.

Objetivos

Objetivo general.

Proporcionar una herramienta que permita identificar y jerarquizar los stakeholders relacionados con sus programas de marketing.

Objetivos Específicos.

- Construir una matriz de identificación de stakeholders para programas de marketing.
- Construir una matriz de relación de los stakeholders con los objetivos estratégicos de los programas de marketing.
- Construir una matriz de identificación de la importancia atribuida al stakeholder en función de su mención en el plan de marketing.
- Cuantificar el índice de preponderancia para clasificación de stakeholders.

Metodología

Identificación de la unidad de análisis.

Descomponiendo “**unidad de análisis**” en los términos que la conforman podemos entender que, si hablamos de **unidad**, nos referimos a un dominio circunscripto y diferenciable con propiedades inherentes. Dominio también delimitado, en tanto podemos trazar una especie de frontera que individualice una totalidad y la distinga de otras entidades (Ascona, Mazini, & Dorati, 2013). A ese conjunto de entidades y relaciones que se delimitan se la llega a considerar como una **unidad** diferenciada del resto. Al explicar el término **análisis**, según Acona et al, es porque suponemos que la unidad definida es posible de conocerse siguiendo algún tipo de

procedimiento de indagación (Ascona, Mazini, & Dorati, 2013). Al analizar una unidad, comprendemos que esta es inteligible y al precisar conocerla, se adoptan procedimientos para identificarlas. No nos referimos a quién va a ser investigado, sino a lo qué va a ser investigado, esto constituye la unidad de análisis, para nuestro caso el programa de marketing.

Aplicación del Método Delphi

Se recomienda la consulta a expertos mediante el método Delphi, debiendo estos expertos cumplir el requisito indispensable de poseer un sólido conocimiento sobre la organización y lo que son los stakeholders.

Construcción de Matrices

Matriz de identificación básica de stakeholders

La primera matriz a construir buscara proporcionar la identificación de los stakeholders definitivos de la organización. Para esto se elabora un primer listado de quienes serían los stakeholders a criterio de los investigadores. Es listado es sometido a las opiniones de los expertos quienes confirmarán, incluirán o propondrán eliminar agentes de la lista inicial.

Tabla 1 :
Actores según denominación, siglas, tipo y categoría.

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Tipo de Stakeholder	Categoría de Stakeholder
A.1	Actor 1	Sig. 1	Externo	Categoría 1
A.2	Actor 2	Sig. 2	Interno	Cartegoría 2
.
.
A.n	Actor n	Sig. N	.	Categoría n

Fuente: Elaboración propia

Adicional a la identificación de los stakeholders, estos se puede:

Agruparlos por **siglas**: letras iniciales.

Agruparlos por **tipo**: donde se los clasifica como externo o interno. Interno aquel que pertenece a la organización y externo aquel que no pertenece a la organización pero se ve afectado por los objetivos.

Tabla 2:
Tipo de stakeholder

Denominación	Cantidad	Porcentaje
Número total de actores	Sum. total	% total
Actor externo	Sum. actor	% actor
Actor interno	Sum. actor	% actor

Fuente: Elaboración propia

Agruparlos por **categorías**: donde a criterio del autor se los agrupa según una característica particular que los identifica. Se pueden hacer tantas clases como considere pertinente.

Tabla 3:
Categoría de stakeholder

Denominación	Cantidad	Porcentaje
Número total de actores	# total	% total
Categoría 1	# cat. 1	%cat. 1
Categoría 2	#cat. 2	%cat. 2
.	.	.
.	.	.
.	.	.
Categoría n	#cat. n	%cat. n

Fuente: Elaboración propia

Matriz de importancia de los stakeholders para la organización

Se parte del criterio de que si el stakeholders es importante, debe estar mencionado en los documentos de la organización, tales como leyes, planes operativos, planes estratégicos, reglamentos, procedimientos o normativa en general. Se puede clasificar los documentos en dos grupos, uno denominado **estratégico** donde se agrupan los documentos relacionados la dirección, ruta o mapa en el cuál se mueve

la organización. También, pueden identificarse documento que caen ene l campo de la **responsabilidad social**, donde listamos documentos como códigos de ética, de gobierno corporativos, balances sociales, etc. En el caso de nuestro tema de estudio, el documento principal a analizar lo constituye el **plan de marketing estratégico**.

Tabla 4:
Importancia del stakeholder para la organización

Clave	Actor - Denominación	Menciones												Total			
		Nivel estratégico						Responsabilidad Social						Número de menciones totales	Porcentaje		
		Documento 1	Documento 2	.	.	.	Documento n	Total nivel estratégico	Documento 1	Documentos 2	.	.	.			Documento n	Total responsabilidad social
A.1	Actor 1	Actor 1 doc 1	Actor 1 doc 2	.	.	.	Actor 1 doc n	Suma actor 1	Actor 1 doc 1	Actor 1 doc 2	.	.	.	Actor 1 doc n	Suma actor 1	Suma 1 estrategico y social	%
A.2	Actor 2	Actor 2 doc 1	Actor 2 doc 2	.	.	.	Actor 2 doc n	Suma actor 2	Actor 2 doc 1	Actor 2 doc 2	.	.	.	Actor 2 doc n	Suma actor 2	Suma 1 estrategico y social	%
.	Suma actor 3	Suma actor 3	Suma 1 estrategico y social	%
.	Suma actor 4	Suma actor 4	Suma 1 estrategico y social	%
.	Suma actor 5	Suma actor 5	Suma 1 estrategico y social	%
A. n	Actor n	Actor 1 doc n	Actor n doc 2	.	.	.	Actor n doc n	Suma actor 6	Actor 1 doc n	Actor n doc 2	.	.	.	Actor n doc n	Suma actor 6	Suma 1 estrategico y social	%
		Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Nota: Nivel estratégico: se entiende que el stakeholder este mencionado en los documentos públicos de la organización, en su plan estratégico, visión, misión objetivos, estrategias. Responsabilidad social: se entiende que el stakeholder este mencionado en los documentos públicos de la organización en memorias de sustentabilidad, comunicaciones de progreso (CoP's). Otros: se entiende que el stakeholder este mencionado en otros documentos públicos no contemplados en las categorías anteriores.

La tabla número 4 de los muestra la matriz que permite realizar el conteo de las menciones que tiene un stakeholder en los documentos estratégico y de responsabilidad social. Para la realidad de los planes de marketing de una organización, se procederá a revisar el número de ocasiones que estos stakeholders son nombrados en estos planes, considerando que aquellos que poseen un mayor número de veces en las que son nombrados serán stakeholders de mayor importancia para la organización. Esto también se contrastará con los resultados del índice de preponderancia que nos permitirá ordenar a los stakeholders por importancia, lo que debe ir en sintonía con las menciones del stakeholder en el plan de marketing.

Matriz de relación de objetivos y stakeholders

Esta matriz tiene como finalidad proporcionar información de la relación que existe entre los stakeholders de una organización y sus objetivos. Una de las formas de reconocer un stakeholder es preguntarse ¿el stakeholder es afectado por los objetivos que sigue la organización? o ¿el stakeholder puede incidir en la consecución de los objetivos organizacionales?. Las respuestas a estas preguntas permitirán identificarlos, pero esto no nos basta ya que es muy importante analizar la relación objetivo – stakeholder. Para esto la matriz que se propone a continuación proporciona información si se la lee en forma de fila o columna. Si se leen los datos de las filas, usted podrá determinar la relación de cada stakeholder con los objetivos, esta relación usted la mide en porcentajes, determinando con cuantos objetivos se relaciona el stakeholder del total de objetivos que persiga la organización. Si se leen los datos de cada columna, usted podrá saber el porcentaje de relación de cada objetivo con todos los stakeholders, esta medida que es presentada en porcentaje se calcula estimando cuantos stakeholders son impactados por el objetivo con relación al total de stakeholders identificados.

Tabla 5:
Categorización de los stakeholder según su relación con los objetivos estratégicos del plan de marketing

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Tipo de Stakeholder	Objetivos						Total	Porcentaje de objetivos con los que se relaciona el stakeholder
				Objetivo 1	Objetivo 2	.	.	.	Objetivo n		
A.1	Actor 1	Sig. 1	Externo	x	x	x	x	x	x	Suma 1	%
A.2	Actor 2	Sig. 2	Interno	x	x	x	x	x	x	Suma 2	%
.
.
A.n	Actor n	Sig. n	.	x	x	x	x	x	x	Suma n	%
SUMA				Sum. 1	Suma 2	.	.	.	Suma n	Suma total	100,00%
Porcentaje de stakeholders que se relacionan con el objetivo				%	%	%	%	%	%	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Matrices de aplicación del modelo de Mitchell, Agle y Wood

Estos autores consideran tres ámbitos a través de los cuales dan importancia a un stakeholder, siendo estos:

Poder que se concibe para el estudio como la existencia o posibilidad de obtención de sus intereses, mediante la utilización de recursos coercitivos, utilitarios y simbólicos, para imponer su voluntad sobre otros en la relación.

Tabla 6:

Matriz de poder que se concibe para el estudio como la existencia o posibilidad de obtención de sus intereses, mediante la utilización de recursos coercitivos, utilitarios y simbólicos, para imponer su voluntad sobre otros en la relación)

Clave Actor	Siglas	Grado sensibilidad	Recursos coercitivos		Medios utilitarios ^d			Normativo o medios simbólicos ⁱ		Grados de poder
			Fuerza física ^b	Armas ^c	Medios materiales y físicos ^e	Financieros ^f	Logísticos ^g	Tecnológicos e intelectuales ^h	Reconocimiento y estima	
A.1 Actor 1	Sig. 1	Grado disponibilidad								CP Actor 1
A.2 Actor 2	Sig. 2	Grado disponibilidad								CP Actor 2
.	.	Grado disponibilidad								.
.	.	Grado disponibilidad								.
.	.	Grado disponibilidad								.
A. n Actor n	Sig. n	Grado disponibilidad								CP Actor n

Fuente: Elaboración propia

Nota. ^aRecurso coercitivo poder fundamentado en el uso de fuerza física o alguna herramienta no contractual. ^bFuerza física: capacidad de generar o actuar con violencia para obligar o retener. ^cArmas: capacidad de generar destrucción física. ^dMedios utilitarios: se entiende por tal al poder que se fundamenta en la utilización de recursos materiales, financieros logístico y económicos. ^eMedios materiales y físicos: materia prima, equipamientos e instalaciones. ^fFinancieros: crédito, valorización de activos. ^gLogísticos: localización, distribución, flujo de productos e insumos. ^hTecnológicos & intelectuales: conocimiento, marcas, patentes. ⁱNormativo: el poder fundamentado en el uso de recursos simbólicos

Tabla 7:

Matriz de legitimidad (presunción o percepción generalizada de que las acciones de un stakeholder son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos, dentro de normas, valores, creencias y definiciones.)

Clave	Grado de deseabilidad de los actores	Niveles de deseabilidad		Grado de legitimidad total
		Para la organización	Para la sociedad	
A.1	Actor 1			GL Actor 1
A.2	Actor 2			GL Actor 2
.	.			.
.	.			.
.	.			.
A. n	Actor n			GL Actor 3

Fuente: Elaboración propia

Nota: El grado de deseabilidad de las acciones de los actores para con la organización y para la sociedad. Acciones del actor son indeseables (0). Acciones del actor son mínimamente deseables (1). Acciones del actor son medianamente deseables (2). Acciones altamente deseables y legítimas para el conjunto de integrantes de la organización (3).

Legitimidad: presunción o percepción generalizada de que las acciones de un stakeholder son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos, dentro de normas, valores, creencias y definiciones.

Urgencia: clamor por atención inmediata.

Tabla 8:

Matriz de urgencia (clamor por atención inmediata)

Clave	Actor - Denominación	Criterio de Urgencia		Grado de Urgencia Total
		Sensibilidad temporal	Criticidad	
A.1	Actor 1			GU Actor 1
A.2	Actor 2			GU Actor 2
.	.			.
.	.			.
.	.			.
A. n	Actor n			GU Actor n

Fuente: Elaboración propia

Nota. Escala del grado de urgencia de los actores con relación a la sensibilidad. Baja sensibilidad, aceptación total de la demora (0). Sensibilidad por debajo del promedio (1). Sensibilidad por encima del promedio (2). Alta sensibilidad, no aceptación del atraso (3).

Estos tres ámbitos de miden y se determina el grado de poder, legitimidad y urgencia para cada stakeholder. Estos resultados se proceden a normalizar y se calcula un índice de preponderancia, valor que permitirá asignar importancia a cada stakeholders, comprendiendo que aquellos stakeholders que tiene mayor índice de preponderancia, tiene mayor poder, sus acciones son marcada incidencia sobre la organización y tiene urgencia en la pretensión de sus intereses. El trabajo de investigación es de carácter exploratorio, dado que tiene por objeto interiorizarse en características de los stakeholders de un banco público ecuatoriano, así como de la naturaleza y tipo de interacciones que se presentan entre ellos y la organización.

Tabla 9:

Matriz de consolidación e índice de preponderancia

Clave	Actor - Denominación	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total	Índice de Preponderancia
		Total	Normalizado (Registro / Promedio)	Total	Normalizado (Registro / Promedio)	Total	Normalizado (Registro / Promedio)		
A. 1	Actor 1	#	GP normalizado A. 1	#	GL normalizado A. 1	#	GU normalizado A. 1	$GPN_1 * GPN_1 * GUN_1$	$(GPN_1 * GPN_1 * GUN_1) / \text{Suma total}$
A. 2	Actor 2	#	GP normalizado A. 2	#	GL normalizado A. 2	#	GU normalizado A. 2	$GPN_2 * GPN_2 * GUN_2$	$(GPN_2 * GPN_2 * GUN_2) / \text{Suma total}$
.
.
.
A. n	Actor n	#	GP normalizado A. n	#	GL normalizado A. n	#	GU normalizado A. n	$GPN_n * GPN_n * GUN_n$	$(GPN_n * GPN_n * GUN_n) / \text{Suma total}$
		Suma	Suma total normalizada	Suma	Suma total normalizada	Suma	Suma total normalizada	Suma total	

Resultados

Se propone la sistematización del modelo de Mitchell, Agle y Woods, mediante un sistema de matrices que permite:

1. Identificar los stakeholders de un plan de marketing.
2. Clasificarlos como interno o externo y en función de otros criterios que considere el investigador.
3. Determinar la relación de los stakeholders con los objetivos estratégicos del plan de marketing.
4. Determinar la importancia del stakeholder según su invocación en el plan de marketing.
5. Medir el grado de poder que tiene el stakeholder y los recursos que maneja para disponer de su poder.
6. Medir el grado de legitimidad de las acciones que posee el stakeholder para con la sociedad y la organización.
7. Medir el grado de urgencia de los intereses del stakeholder.
8. Medir el grado de preponderancia de cada stakeholder.
9. Listado de stakeholders, ranqueados según su preponderancia.

Conclusiones

Se ha demostrado de forma teórica, el potencial de aplicabilidad de la sistematización del modelo de identificación de stakeholders de Mitchell, Agle y Wood para identificar, clasificar y jerarquizar los stakeholders del plan de marketing.

Referencias bibliográficas

Bibliografía

Bolsa de Valores de Guayaquil. (2016).

American Marketing Association . (2016). <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>.
Obtenido de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>.

Angandoña, A. (2011). http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf.

Argandoña, A. (1998). LA TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS Y EL BIEN COMUN. *Documentos de investigacion No 355*, 9.

Ascona, M., Mazini, F., & Dorati, J. (2013). PRECISIONES METODOLÓGICAS SOBRE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA UNIDAD DE OBSERVACIÓN. *CUARTO CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de La Plata* .

Barile , J. (s.f.).

Bolsa de Valores Guayaquil. (2016). Obtenido de Bolsa de Valores Guayaquil:
<http://www.bolsadevaloresguayaquil.com/institucion.asp>

Cardona, C. (2010).
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1549/1/658408C268.pdf>.

Clarkson. (1995). Definiciones de los Stakeholders y su evolución en el tiempo. *Revista Ajoica*, 9-11.

Clarkson. (1995). E - Stakeholders: Una Aplicación de la teoría de los stakeholders a los negocios electrónicos. *Estudios Gerenciales*, 45 - 46.

Clarkson. (1995). E-Stakeholders: Una aplicación de la Teoría de los Stakeholders a los negocios electrónicos. *Estudios Gerenciales*, 45.

Cuenca, G. y. (2010). <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/10649>.

Cuesta, & Valor. (2003). http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2755_07-19__843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf.

Cueva, M. (2015). *Identificación de los Stakeholders del BNF*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

- De la Cuesta, & Valor. (2003). Responsabilidad social de la empresa Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín ICE Económico*, 7.
- Etzioni. (1964). Investigaciones Europeas de Dirección y economía de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 15.
- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. En *aDResearchESIC, aDResearchESIC Nº 6 Vol 6 · Segundo semestre, julio-diciembre 2012 · Págs. 130 a 143* (págs. 130-143).
- Freeman, R. (1983). *Strategic Management : A stakeholder approach*.
- G.A.Steiner. (1991). <http://www.monografias.com/trabajos65/direccion-estrategica/direccion-estrategica2.shtml>.
- George, R. d. (1989). *Bussines Ethics. New Jersey, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs*.
- Goodpaster. (1991). España: Netbiblo.
- Goodpaster. (1991). *Responsabilidad Social y los Principios del Desarrollo*. España: Esic Editorial.
- GOVERNANCE. (s.f.). <http://ftp.eeq.com.ec/upload/empresas-publicas-eficientes/Cultura%20Empresarial/Augusto%20Garz%F3n%20-%20Governance%20Ecuador.pdf>.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). An overriding purpose in line with the values and expectations of stakeholders .
- Kotler , P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. En *Dirección de la Mercadotecnia*. Pearson education.
- Mitchell, A. y. (1997). Definiciones delos Stakeholders y su evolución en el tiempo. *Revista Ajoica*, 9 - 11.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliance: Defining the principle of Who and What Really Counts.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliance: Defining the Principle of Who and What Really Counts.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholders Identification and Saliance. 867.
- Preston, D. y. (1995). *Responsabilidad Social y los principios del desarrollo sostenible*. España: Esic Editorial.

- Rivera, J. (2015). <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/7914#sthash.7uIJrDjc.dpuf>.
- Schole, J. y. (2000). La importancia de los Stakeholders en la Organización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*.
- Stephanie, P. (2014). <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/1432>.
- Suchman. (1995). <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132013.pdf>.
- Superintendencia de Compañías, V. y. (2015). *Guía Estudiantil del Mercado de Valores*.
- Trujillo, G. &. (2008). La Gestión de los Grupos de Interés. *Revista economía Industrial*, 381.
- Vargo , S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*.
- Wartick, S. L., & Wood, D. J. (1998). *International Business & Society*. USA: Blacwell.
- Zambrano, F. (2014).
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6446#sthash.A1p1enC1.dpuf>.