

# STAKEHOLDERS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LAS ZONAS ESPECIALES TURÍSTICAS DE QUITO

Avilés León, Byron Eduardo; Salessi, María Lucila

STAKEHOLDERS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LAS ZONAS ESPECIALES TURÍSTICAS DE QUITO

Ciencias Administrativas, núm. 14, 2019

Universidad Nacional de La Plata, Argentina

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511658275004>

DOI: <https://doi.org/10.24215/23143738e043>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

## STAKEHOLDERS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LAS ZONAS ESPECIALES TURÍSTICAS DE QUITO

### STAKEHOLDERS OF HOTEL ESTABLISHMENTS IN SPECIAL TOURIST AREAS OF QUITO

Byron Eduardo Avilés León

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador

beaviles@espe.edu.ec

 <http://orcid.org/0000-0001-7690-7045>

DOI: <https://doi.org/10.24215/23143738e043>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511658275004>

María Lucila Salessi

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata, Argentina

lucila.salessi@econo.unlp.edu.ar

 <http://orcid.org/0000-0002-2602-6511>

Recepción: 11 Mayo 2018

Aprobación: 19 Junio 2018

#### RESUMEN:

La disposición de incursionar en la responsabilidad social empresarial (RSE) implica trabajar con las partes interesadas (PI) a las diferentes organizaciones e incluirlas en su gestión como parte fundamental en la toma de decisiones. En Ecuador, las relaciones presentes en el sector hotelero de categoría dos y tres estrellas de las zonas especiales turísticas de la ciudad de Quito (ZETQ) respecto a las PI son desconocidas por la mayoría de sus administradores, descuidando la importancia estratégica que éstas tienen. Por ello, la investigación enfrenta el problema de cómo se puede identificar a las PI y cuáles son las principales relaciones con las organizaciones. La investigación tiene como objetivo general el identificar las PI de los establecimientos hoteleros de categoría uno y dos estrellas en las ZETQ, con la finalidad de caracterizarlas, determinando las diferentes relaciones con las organizaciones. La investigación será de tipo exploratorio-descriptivo, empleando el modelo de Mitchell, Agle y Wood, que determina el establecimiento de las influencias de las PI en la organización, en función a la existencia de relaciones entre los diferentes actores. Se determinarán las características de los atributos de poder, legitimidad y urgencia presentes en los hoteles.

**PALABRAS CLAVE:** grupos de interés, hotelería, partes interesadas.

#### ABSTRACT:

The willingness to venture into corporate social responsibility involves working with stakeholders to different organizations and include it in their management as a fundamental part of decision making. In Ecuador, the relationships present in the hotel sector of category two and three stars of the special tourist zones of the city of Quito with regard to the IPs are unknown by the majority of their administrators, neglecting the strategic importance they have. Consequently the research faces the problem of how IPs can be identified and what are the main relationships with organizations. The general objective of the research is to identify the PIs of the hotels category one and two stars in the ZETQ, in order to characterize them, determining the different relationships with the organizations. The research will be exploratory-descriptive, using the Mitchell, Agle and Wood model, which determines the establishment of influences of IPs in the organization, based on the existence of relationships between the different actors. The characteristics of power, legitimacy and urgency attributes present in hotels will be determined.

**KEYWORDS:** interest groups, hospitality, stakeholders.

## INTRODUCCIÓN

Las PI es un tema que se ha tratado en las organizaciones desde aproximadamente los últimos treinta años; desde que Freeman (1984) publicara su obra “Administración estratégica: una aproximación a las partes interesadas”, los profesionales de la administración se esfuerzan por establecer el foco de atención del nivel directivo en su gestión y la comprensión del entorno que lleva la toma de decisiones. Este proceso lleva intrínseca la identificación de aquellos grupos o individuos que directa o indirectamente pueden verse relacionados con la organización en su gestión (Freeman, 1984, p. 26-27). Otro aporte significativo en su comprensión y análisis lo hacen Donaldson y Preston (1995), otorgándole características descriptivas, instrumentales y normativas. Sin embargo, la teoría de las PI no debe ser vista como exclusiva en la gestión de las empresas; sino por el contrario, para enriquecer el análisis, ésta debe respaldarse de otros fundamentos teóricos para completar el espectro de su aplicabilidad.

Tratadistas como Phillips (2003), Friedman y Miles (2006), Jones, Felps y Bigley (2007) o Carroll y Buchholtz (2008) han contribuido al análisis y ampliación de los marcos normativos e instrumentales de las PI. No obstante, a pesar de contar con sustentos teóricos que propician su entendimiento, una gran cantidad de expertos consideran que un aporte significativo fue la propuesta de Mitchell, Agle y Wood (1997). Su modelo permite tipificar y clasificar a cada una de las PI por esas características de llamar la atención al nivel gerencial, lo que deriva en el principio de quiénes y qué realmente cuenta para las organizaciones bajo tres condiciones básicas: el poder, la legitimidad y la urgencia (Dooms, 2010, p. 27-29).

Complementariamente, investigadores como McWilliams y Siegel (2000), Eesley y Lenox (2006), Winn y Keller (2001), entre otros, han realizado investigaciones de tipo cualitativo y cuantitativo sobre la aplicación de la teoría de las PI en grandes organizaciones públicas y/o privadas en la búsqueda del entendimiento de las relaciones e interrelaciones derivadas de su análisis en la gestión de los negocios. Estudios derivados de casos exitosos han permitido la comprensión de las PI y la manera de responder ante sus expectativas y necesidades, hecho que debe ser integrado a los procesos empresariales (Dooms, 2010, p. 25-26).

Lamentablemente, la escasa literatura académica existente sobre las PI relacionadas con el sector turístico solamente aborda su relevancia desde una perspectiva teórica, sin considerar las particularidades de los diferentes países ni sectores de la economía. Estas investigaciones fueron realizadas principalmente en grandes compañías, conglomerados empresariales o empresas multinacionales, sin tener en cuenta su percepción que puede variar de una organización a otra por su tamaño, tipo o conformación legal (Rowley, 1997, p. 893-895). Estas variables brindan singularidades al análisis y complementan los criterios de entendimiento sobre aspectos importantes de la gestión y toma de decisiones en los negocios (Jones et al., 2007, p. 142-143).

En esta misma línea y en concordancia con el criterio de la Organización Mundial de Turismo (2015), el análisis de las PI cobra más trascendencia en la actualidad por el afán de los diferentes países de contribuir con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) asumidos por las Naciones Unidas. Corraliza (2001) afirma que, para gestionar en forma sostenible y eficiente cualquier organización, se requiere de su amplia adhesión social, libre y voluntaria. Ecuador no es la excepción, por lo que los ODS que sustentan la investigación son los objetivos 8 y 12 en la búsqueda del crecimiento económico y sostenible, motivar la empleabilidad, respetando la cultura local (Naciones Unidas, 2017) . Esto se correlaciona con la inmensa capacidad del sector de generar empleos, por ser considerado como el de más rápido crecimiento a nivel mundial, contribuyendo a la generación de riqueza y mejorando la calidad de vida de sus pobladores.

Por consiguiente, este trabajo examina la problemática de cómo se puede identificar a las PI y cuáles son las principales relaciones con las organizaciones. La investigación se respalda desde la perspectiva de la RSE y desde la teoría de las PI, las que suponen la existencia de relaciones e interrelaciones entre las PI requeridas para la adecuada gestión de las organizaciones, ya que se considera que aquellas que identifican y consideran los intereses y requerimientos de las diferentes PI, en la práctica de la RSE, contribuyen al desarrollo sostenible del sector turístico (Reinert y Barbosa, 2015, p. 265-266).

Por ello, se establece como objetivo general el identificar las PI de los hoteles de categoría uno y dos estrellas ubicados en los alrededores de las ZETQ, con la finalidad de caracterizarlas, determinando las diferentes relaciones con las organizaciones. Asimismo, se determinó como objetivos específicos: establecer las características de los hoteles, con propósito de comprender su proceder frente a las PI; determinar las relaciones existentes entre las PI, con la finalidad de establecer los tipos de responsabilidad existentes y aplicar el modelo de Mitchell, Agle y Wood, con el fin de reconocer las PI vinculadas a la gestión de los hoteles. El trabajo aborda el tratamiento de las PI desde su identificación, caracteriza cada uno de ellos, establece los principales objetivos respecto a las PI y los objetivos de ciertas PI con los hoteles, determina las relaciones existentes, hasta llegar a la aplicación del modelo propuesto por Mitchell et al. (1997) e identificar las PI asociadas al sector hotelero analizado de acuerdo con sus particularidades.

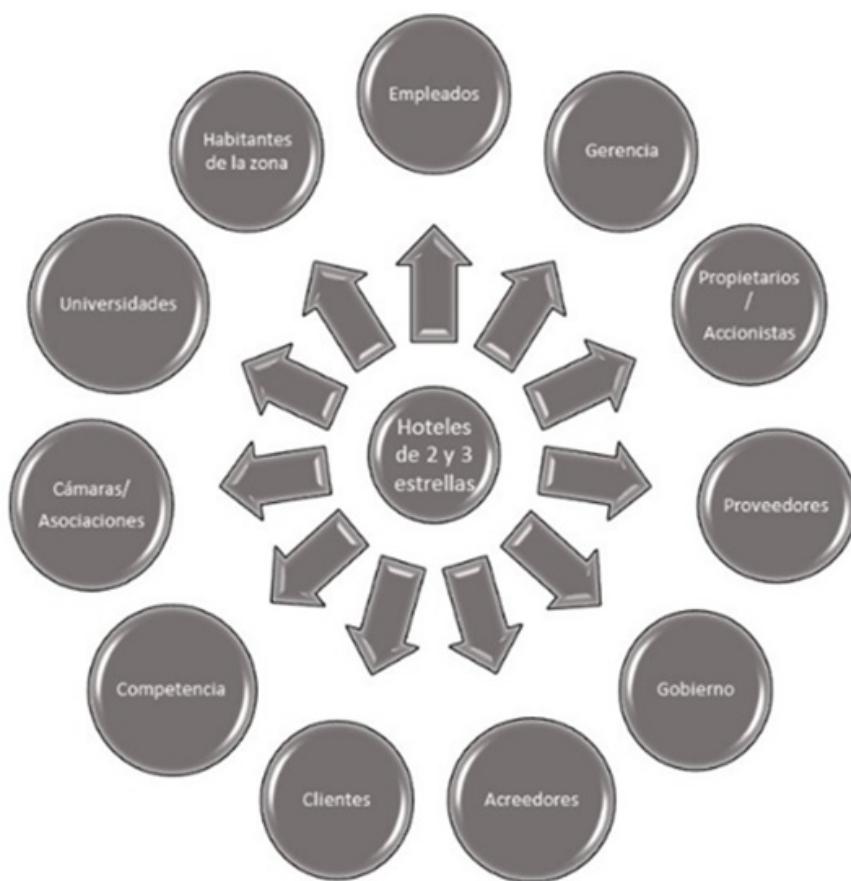
## METODOLOGÍA

La metodología para la investigación fue de carácter exploratorio-descriptivo, considerando que tiene por objeto introducirse e identificar las características de las diferentes PI relacionadas con el sector hotelero objeto de estudio, así como también, la identificación de las relaciones e interacciones existentes. A fin de cumplir con la proposición planteada, se eligió como unidad de análisis aquellos hoteles con la característica planteada, que de acuerdo con el catastro de establecimientos manifestaron realizar al menos alguna actividad relacionada con la RSE. De esta manera, se identificaron 21 organizaciones que cumplieron con estas características a las que se aplicó una encuesta dirigida a la totalidad de los gerentes/administradores, a manera de censo (Quito Turismo, 2017). Además, se utilizó la información de fuentes secundarias como son las páginas web de los negocios que estuvieron disponibles y de sus principales proveedores en lo aplicable de acuerdo con la investigación.

## DESARROLLO

### Identificación de las principales PI

La identificación de las PI para todo el sector hotelero de categoría dos y tres estrellas de las ZETQ resulta compleja por la percepción, identificación y tratamiento diferenciado que cada uno de los establecimientos brinda en su gestión. Motivado por su heterogeneidad, las características individuales y bajo la óptica de la RSE, se considera que las organizaciones responden a intereses de diferentes actores y se busca un equilibrio con los de los propietarios de los establecimientos. Por esta razón, se han tomado como referencia las PI que constan en la Figura 1.



**FIGURA 1**  
Figura 1. Identificación de las PI

Fuente: Elaboración propia con base en Freeman (1984), Jawahar y McLaughlin (2001) y Buysse y Verbeke (2003)

## Organizaciones de referencia

Las organizaciones analizadas fueron los 21 hoteles que cumplieron las características planteadas, bajo la premisa de alguna vez haber aplicado principios de RSE. Esto permitió identificar 9 establecimientos en los alrededores de la ZET Centro Histórico (42,86% de organizaciones), de los cuales 4 (19,05%) tienen categoría dos estrellas y 5 negocios (23,81%) tres estrellas. Por otra parte, 12 hoteles realizan sus actividades en la ZET La Mariscal (57,14% de negocios), de las cuales el 9,52% (2 hoteles) corresponden a categoría de dos estrellas y 47,62% (10 establecimientos) de tres estrellas, todas éstas tienen capital ecuatoriano (Tabla 1).

CATEGORIA	ZONA ESPECIAL TURÍSTICA	CANTIDA D	%	FORMA LEGAL	Nº EMPLEADOS	%	FACTURACIÓN ANUAL PROMEDIO	TIPO ORGANIZACIÓN	TIEMPO DE VIDA PROMEDIO	PRINCIPALES SERVICIOS	CÁMARAS EMPRESARIALES/ASOCIACIONES	MERCADOS DONDE TRABAJA
2 Estrellas	Centro Histórico	4	19%	1 Persona jurídica	5	3%	30.000,00	1 Empresa nacional	60 años	Alojamiento Alimentación	Asociación de hoteles de Quito	Turistas Nacionales
				3 Persona natural	16	9%	60.000,00	2 Empresa familiar 1 Pyme	26 años	Alojamiento Alimentación	Asociación de hoteles de Quito	Turistas Nacionales y extranjeros
	La Mariscal	2	10%	2 Persona natural	11	7%	73.000,00	1 Empresa familiar 1 Pyme	19 años	Alojamiento Alimentación Otros	Cámara de Comercio de Quito Asociación de hoteles de Quito Otros	Turistas Nacionales y extranjeros
3 Estrellas	Centro Histórico	5	24%	1 Persona jurídica	6	4%	60.000,00	1 Empresa familiar	9 años	Alojamiento Alimentación	Otros	Turistas Nacionales y extranjeros
				4 Persona natural	22	13%	33.000,00	3 Empresa familiar 1 Empresa nacional	15 años	Alojamiento	Cámara de Comercio de Quito Asociación de hoteles de Quito Otros	Turistas Nacionales y extranjeros
	La Mariscal	10	48%	3 Persona jurídica	33	20%	108.000,00	3 Empresa familiar	21 años	Alojamiento Alimentación	Asociación de hoteles de Quito	Turistas Nacionales y extranjeros
				7 Persona natural	76	45%	108.000,00	4 Empresa familiar 1 Empresa nacional 2 Pymes	18 años	Alojamiento Alimentación Otros	Cámara de Comercio de Quito Asociación de hoteles de Quito Otros	Turistas Nacionales y extranjeros
	TOTAL	21	100%		169	100%	76.000,00		19 AÑOS			

TABLA 1

Tabla 1. Hoteles de dos y tres estrellas en las ZETQ

Fuente: Elaboración propia

Cabe recalcar que el 23,81% son sociedades y el 76,19% son personas naturales que realizan actividad económica amparada en la legislación ecuatoriana. Estas 21 organizaciones tienen un tiempo de vida promedio ponderado de 19 años e ingresos promedios aproximados a los \$76.000,00 dólares, que evidencia el grado de experiencia; así mismo, por estar ubicadas en los polos de desarrollo turístico de la ciudad atienden tanto a turistas nacionales como extranjeros, contribuyendo de esta manera a consolidar a Quito como destino líder de la región según los World Travel Award (WTA) y su desarrollo resulta estratégico para los intereses del país (Ministerio de Turismo, 2017).

Sin embargo, al hablar de los responsables de su gestión estas varían de acuerdo a su estructura organizacional, por lo que al tratarse en su mayoría de negocios de origen familiar (67%) caracterizados por la propiedad del negocio, mantienen participación directa en la gestión de las empresas (Molina, Botero, y Montoya, 2017, p. 78). Por ello, esta responsabilidad recae sobre sus gerentes/administradores, que a su vez son sus propietarios/accionistas, encargándose de gestionar la totalidad de las PI (11 participantes), ya que entre el 52% y el 95% de negocios están bajo su responsabilidad. Por otra parte, “ventas” y “operaciones” son otras unidades responsables de gestionar a un grupo reducido de PI (Tabla2).

Por último, el departamento administrativo y la unidad de “ama de llaves” aparecen como gestores de los empleados y trabajadores con el 10% y 5% de las organizaciones respectivamente, mientras que un hotel gestiona los intereses y necesidades de los gerentes/administradores y los propietarios y accionistas (5%) a través de una comisión de organización como máxima autoridad. Así mismo, únicamente en una organización, la “bodega” se preocupa de los proveedores (5%); y de igual manera, el “gobierno” es gestionado por el departamento legal de un establecimiento, representando el 5% de los negocios (Tabla 2).

STAKEHOLDER ATENDIDO	UNIDAD	MENCIÓN	%
Empleados/trabajadores	Gerencia/Administración	11	52%
	Ama de llaves	1	5%
	Dpto. Administrativo	2	10%
	Dpto. Recepción	5	24%
	Operación	2	10%
Gerente/Administrador	Gerencia/Administración	20	95%
	Comisión de organización	1	5%
Propietario/accionistas	Gerencia/Administración	20	95%
	Comisión de organización	1	5%
Proveedores	Gerencia/Administración	15	71%
	Ventas	3	14%
	Bodega	1	5%
	No especificado	2	10%
Gobierno	Gerencia/Administración	13	62%
	Departamento Legal	1	5%
	Operación	1	5%
	No especificado	6	29%
Acreedores	Gerencia/Administración	16	76%
	No especificado	5	24%
Clientes	Gerencia/Administración	11	52%
	Ventas	6	29%
	Operación	1	5%
	Dpto. Recepción	1	5%
	No especificado	2	10%
Competencia	Gerencia/Administración	13	62%
	Ventas	3	14%
	No especificado	5	24%
Cámaras/Asociaciones	Gerencia/Administración	16	76%
	No especificado	5	24%
Universidades	Gerencia/Administración	13	62%
	Ventas	1	5%
	Operación	1	5%
	No especificado	6	29%
Habitantes de la zona	Gerencia/Administración	13	62%
	Ventas	1	5%
	Operación	1	5%
	No especificado	6	29%

TABLA 2  
Tabla 2. Unidad responsable de la gestión de las PI

Fuente: Elaboración propia

## Caracterización de las PI de la organización

El análisis de las PI determinó que el 27% son de origen interno y constan en las diferentes estrategias de las organizaciones, mientras que el 73% son de origen externo, que por su heterogeneidad son complejas de gestionar porque resulta difícil comprender sus intereses y necesidades, así como sus relaciones comerciales y de gestión. Los hoteles consideran dentro de sus acciones estratégicas a las PI internas, ya que los empleados/trabajadores están considerados por el 90% de los establecimientos, los gerentes son considerados por el 81% y los propietarios/accionistas por el 86% (Tabla 3).

Dentro de las PI externas, los clientes son las PI más representativas, ya que el 71% de los hoteles los consideran en su gestión, procurando su satisfacción. En contraposición, las PI menos consideradas son los acreedores, el gobierno y la comunidad que son mencionados por el 29%, 33% y 38% respectivamente, lo que denota su importancia relativa para las organizaciones. Por otra parte, los diferentes negocios manifiestan llevar a cabo diversas acciones relacionadas con la RSE, pero no son aplicadas de manera formal, ya que no

cuentan con manifiestos de su importancia en la filosofía organizacional, ni en otros tipos de documentos a los que se tuvo acceso.

STAKEHOLDER	MENCIONES			TOTAL	
	ESTRATÉGICO	RESP. SOCIAL	OTROS	No.	%
Empleados/trabajadores	19			19	90%
Gerente/Administrador	17			17	81%
Propietario/accionistas	18			18	86%
Proveedores	9			9	43%
Gobierno	7			7	33%
Acreedores	6			6	29%
Clientes	15			15	71%
Competencia	10			10	48%
Cámaras/Asociaciones	10			10	48%
Universidades	9			9	43%
Habitantes de la zona	8			8	38%
Total	11	0	0		

**TABLA 3**  
**Tabla 3. Importancia atribuida a las PI**  
Fuente: Elaboración propia

## Objetivos de la organización respecto a las PI

Resulta de interés en el proceso de identificación de las PI la explicación de los fines que las organizaciones persiguen en su gestión, para extraer las prioridades de los establecimientos en la conducción de sus negocios. Por ello, se determinó que el 90% de los hoteles orientan sus esfuerzos en los empleados/trabajadores, basados en el servicio, la capacitación y el trabajo en equipo, mientras que los gerentes/administradores cuentan con el 90% de interés por parte de los establecimientos sustentado en la gestión y el servicio. A los propietarios/accionistas se les atribuye el 86% de importancia manifestada en el servicio, trabajo en equipo, rentabilidad y gestión (Tabla 4).

Por otro lado, de procedencia externa, las PI más representativas son los clientes con el 90% de importancia, orientando sus esfuerzos al servicio, la rentabilidad, insumos de calidad y tiempos de entrega; y los proveedores con el 81% de significancia, basado en el trabajo en equipo, facilidades para la gestión y disposición de insumos de calidad en cantidad y tiempo adecuado. Además, en el sector de servicios, la excelencia se logra por las acciones e interrelación proveedores-organización-clientes, las cuales son valoradas y evaluadas por los consumidores. Por ello, la clave para el desarrollo empresarial es la creación de factores diferenciadores que permitan posicionarse en la mente del consumidor, a través de la generación de valor en cada uno de los procesos existentes en los hoteles (Ruizalba, Vallespín, y Pérez, 2015, p. 85-86).

Contrariamente, las PI menos consideradas en los objetivos de estos hoteles son los acreedores con el 33% de menciones sustentado en el servicio, la rentabilidad, la gestión, la disponibilidad de insumos de calidad y tiempo de entrega. Las universidades son consideradas por el 48% de los hoteles dentro de sus objetivos sustentado en el servicio, la capacitación, trabajo en equipo y la gestión. Asimismo, las cámaras/asociaciones a las que pertenecen las contemplan en sus objetivos a través del servicio, la capacitación, el trabajo en equipo, el cumplimiento de leyes y permisos de funcionamiento, mientras que la comunidad las relaciona con la capacitación, rentabilidad y en la colaboración para la generación de empleo, cada uno con el 52% de establecimientos. Con ello se establece que para la mayoría de los hoteles estos últimos tienen un mínimo interés en su planificación y gestión (Tabla 4).

STAKEHOLDER	MENTIONES								TOTAL		
	Servicio	Capacitación	Trabajo en Equipo	Rentabilidad	Gestión de la organización	Insomos de Calidad y tiempo de entrega	Cumplimiento de las leyes y permisos	Política pública	Colaboración y generación de empleo	No.	%
Empleados/trabajadores	8	6	5							19	90%
Gerente/Administrador	4			2	13					19	90%
Propietario/accionistas	1			2	13					18	86%
Proveedores			1		1	15				17	81%
Gobierno							10	3		13	62%
Acreedores	2				2	2	1			7	33%
Clientes	15				3		1			19	90%
Competencia	5			3		6				14	67%
Cámaras/Asociaciones	1	3	6				1			11	52%
Universidades	2	6	1			1				10	48%
Habitantes de la zona			1		1					9	11
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>52%</b>

**TABLA 4**  
**Tabla 4. Objetivos de la organización respecto a las PI**  
Fuente: Elaboración propia

De lo anteriormente expuesto se desprende que los hoteles basan sus actividades en el servicio, el trabajo en equipo, procurando mejorar la gestión de las organizaciones para posicionarse en el mercado y obtener un reconocimiento por parte de los clientes. Por lo tanto:

**Proposición 1:** la gestión de los establecimientos hoteleros de dos y tres estrellas ubicados en los alrededores de las ZETQ está orientada a satisfacer los requerimientos, exigencias y necesidades de las PI catalogados como parte del giro del negocio (responsabilidad primaria).

## Objetivos del participante respecto a la organización

Partiendo del hecho de que estos hoteles tienen principalmente PI externas, se identificaron cuatro que los consideran específicamente dentro de sus actividades. Por una parte, se encuentran los proveedores conformados por personas naturales o empresas que suministran productos y/o servicios, quienes los consideran clientes dándoles su respectiva importancia; asimismo, los acreedores pertenecientes al sistema financiero formal los consideran dentro de su cadena comercial. Al hablar de los objetivos planteados por la competencia, el sector de alojamiento considera tanto a la directa (hoteles) e indirecta (hostales) de su zona de influencia, que buscan algún atributo diferenciador. Esta particularidad resalta las interrelaciones y dependencias existentes en los procesos seguidos por los negocios, su personal y los consumidores, que les permitirán posicionarse en el competitivo mundo turístico (Solnet y Kandampully, 2008, p. 184).

Complementariamente, el 80,95% de negocios manifiestan que no cuenta con acreedores para financiar sus actividades debido a que sus ventas son de contado o a través del uso de tarjetas de crédito consideradas como efectivo, caracterizando la liquidez del sector. Sin embargo, el 19,05% de hoteles consideran como acreedores a las instituciones financieras que recíprocamente les consideran clientes atribuyéndoles la importancia del caso, sin contar con una línea crediticia especial. Por último, las universidades con carreras relacionadas al turismo, hotelería y/o gastronomía, consideran en su planificación al sector hotelero, como parte del campo laboral de sus estudiantes y como fuente de prácticas y pasantías. Esta obligatoriedad forma parte del sistema de evaluación del entorno de aprendizajes, compuesto por una serie de indicadores referente al currículo, impuesto en los procesos de acreditación de las carreras de las universidades y escuelas polítécnicas del Ecuador (CEEACES, 2018).

## RELACIÓN DE LAS PI CON LA ORGANIZACIÓN

### Tipo de responsabilidad de la organización por cada PI

Para el establecimiento del tipo de responsabilidades presente con cada PI es necesario determinar la importancia relativa que presentan los hoteles en su gestión y en la toma de decisiones. Por ello, se identifica que la responsabilidad de tipo primaria representa el 45,45% del total de PI, secundaria el 27,27% y terciaria el 27,27%, estableciéndose que han centrado todos sus esfuerzos en satisfacer los requerimientos o necesidades de las PI con responsabilidad primaria. Además, se deduce que su administración se centra en las PI de origen interno (personal, gerencia y dueños/accionistas) más las de procedencia externa (proveedores y clientes), con repercusiones directas en el desempeño de la organización (Tabla 5). Con ello, se pretende garantizar la calidad de los servicios y manejar aquellos participantes que influyen directamente con la visión estratégica de la empresa, para garantizar su supervivencia (Bonilla y Benítez, 2017, p. 158-159).

STAKEHOLDER	RESPONSABILIDADES		
	PRIMARIA	SECUNDARIA	TERCIARIA
Empleados/trabajadores	X		
Gerente/Administrador	X		
Propietario/accionistas	X		
Proveedores	X		
Gobierno		X	
Acreedores		X	
Clientes	X		
Competencia		X	
Cámaras/Asociaciones			X
Universidades			X
Habitantes de la zona			X
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

TABLA 5

Tabla 5. Tipo de responsabilidad de la organización respecto a las PI

Fuente: Elaboración propia

### Dependencia de la organización respecto a las PI

Las relaciones existentes entre los hoteles y las diferentes PI están supeditadas a los peligros latentes que afectan la supervivencia de las organizaciones y su grado de afectación. Por ello, de las correspondencias entre riesgo e intensidad, las PI consideradas como insustituibles son los propietarios/accionistas y los clientes, porque trabajan en nichos de mercado que garantizan su estabilidad; asimismo, los proveedores presentan una relación recíproca entre organizaciones (Gorrochategui, Casali, Frecia, y Gigante, 2013). Además, se considera como prescindente a los empleados/trabajadores, los acreedores, las diferentes cámaras/asociaciones, las diferentes universidades y la comunidad. Sin embargo, existen relaciones con los administradores o el gobierno que, a pesar de carecer de riesgo al momento, de presentarse algún conflicto su intensidad es absoluta y puede generar inestabilidad en los hoteles; finalmente, la competencia presenta riesgo moderado e intensidad nula (Tabla 6).

		TIPOS DE INTENSIDAD		
		ABSOLUTA	MODERADA	NULA
TIPOS DE RIESGO	AMENAZA LA SUPERVIVENCIA	Propietario/accionistas Clientes		
	RIESGO MODERADO		Proveedores	Competencia
	SIN RIESGO	Gerente/Administrador Gobierno		Empleados/trabajadores Acreedores Cámaras/Asociaciones Universidades Habitantes de la zona

TABLA 6

Tabla 6. Clasificación de las PI según el grado de dependencia de la organización respecto a las PI

Fuente: Elaboración propia

## Aplicación del Modelo de Mitchell, Agle y Wood

La identificación de las PI permitirá a los hoteles tomar decisiones basadas en información concreta, facilitando la distribución de recursos organizacionales para cada actividad planificada, por lo que este modelo brinda un mecanismo para su identificación en la gestión de los negocios, procurando su satisfacción y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales (Mitchell et al., 1997, p. 870-871). Por ello, facilita los procesos de decisión, basado en tres elementos fundamentales: el poder de las PI para afectar a las organizaciones, la legitimidad de los actos de los involucrados y la urgencia en la resolución de los problemas. Complementariamente, se empleó el procedimiento sugerido por Falcao y Fontes (1999) para determinar el grado de sensibilidad de los recursos y el grado de disponibilidad para la categorización de las PI.

### Poder

Considerada como la capacidad de un participante para obligar a la contraparte a realizar determinada acción basado en relaciones intersubjetivas de influencia, mediante el uso de recursos simbólicos, utilitarios o coercitivos (Cruz, 2013, p. 40-46). Por ello, se determina la sensibilidad de los recursos usados por la organización y el grado de disponibilidad del recurso por las PI, permitiendo la fijación del grado de poder por cada medio y el total por participante. Por ello, se identifica que las PI con más poder son los gerentes y los propietarios/accionistas encargados de la dirección de los negocios que, por ser en su mayoría de origen familiar, tienen poder absoluto; y los acreedores, que suministran el dinero requerido para el giro del negocio, con 5184 puntos cada uno (Tabla 7).

STAKEHOLDER	RECURSOS DE PODER							
	Medios Coercitivos		Medios Utilitarios			Medios Simbólicos		
	Fuerza Física	Armas	Materiales Físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos	Reconocimiento y estima	Grado Total de Poder
Grado de Sensibilidad de los recursos	2	0	2	3	2	2	3	
Empleados/trabajadores								
Grado de disponibilidad	2	0	1	1	3	2	1	
Grado de poder	4	0	2	3	6	4	3	1728
Gerente/Administrador								
Grado de disponibilidad	3	0	2	3	2	1	1	
Grado de poder	6	0	4	9	4	2	3	5184
Propietario/accionistas								
Grado de disponibilidad	3	0	2	3	2	1	1	
Grado de poder	6	0	4	9	4	2	3	5184
Proveedores								
Grado de disponibilidad	1	0	2	1	2	1	1	
Grado de poder	2	0	4	3	4	2	3	576
Gobierno								
Grado de disponibilidad	3	0	1	0	2	2	1	
Grado de poder	6	0	2	0	4	4	3	576
Acreedores								
Grado de disponibilidad	1	0	3	3	2	2	1	
Grado de poder	2	0	6	9	4	4	3	5184
Clientes								
Grado de disponibilidad	3	0	1	3	2	1	1	
Grado de poder	6	0	2	9	4	2	3	2592
Competencia								
Grado de disponibilidad	1	0	1	1	2	2	1	
Grado de poder	2	0	2	3	4	4	3	576
Cámaras/Asociaciones								
Grado de disponibilidad	1	0	0	0	1	2	3	
Grado de poder	2	0	0	0	2	4	9	144
Universidades								
Grado de disponibilidad	1	0	0	0	1	1	2	
Grado de poder	2	0	0	0	2	2	6	48
Habitantes de la zona								
Grado de disponibilidad	1	0	1	1	1	1	1	
Grado de poder	2	0	2	3	2	2	3	24

**TABLA 7**  
Tabla 7. Recursos de poder de las PI

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, las PI con menos atributos de poder son los miembros de la comunidad, mostrando desinterés en su desarrollo ya que no perciben afectaciones por su presencia; las universidades y las cámaras/asociaciones por su escasa participación en la conducción de los hoteles, por las connotaciones del entorno y por la importancia atribuida, con una ponderación de 24, 48 y 144 respectivamente. Por último, el gobierno mantiene un estado pasivo preocupado básicamente por el cumplimiento de la ley (Tabla 7). Los medios de poder más utilizados son el reconocimiento y la estima como base de mantener relaciones saludables con las PI, para el caso de los gerentes, los propietarios/accionistas, los acreedores y los clientes son reemplazados por los recursos financieros, entendible por su búsqueda de ganancias y el pago de deudas.

## Legitimidad

Considerada como la percepción y aceptación de las acciones llevadas a cabo por los diferentes miembros en una sociedad, con sustento legal, normativo, cognitivo o moral, por lo que, al momento que se percibe un alto nivel de legitimidad en una situación específica, se tiene mayores posibilidades de obtener mejores resultados (Martín, González, y Román, 2010, p. 127-128). El grado de legitimidad total está compuesto por lo que los negocios consideran como legítimo organizacional y socialmente. Por ello, las acciones de las PI

consideran baja legitimidad organizacional, debido a que rara vez se presentan quejas; asimismo, presentan una legitimidad social baja, por la presencia de reclamos aislados, sin que por ello se hayan generado apegos de otros grupos más coordinados (Tabla 8).

Stakeholders	Niveles de Deseabilidad		Grado de Legitimidad Total
	Legitimidad Organización	Legitimidad social	
Empleados/trabajadores	1	1	1
Gerente/Administrador	1	1	1
Propietario/accionistas	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

TABLA 8  
Tabla 8. Legitimidad de las PI  
Fuente: Elaboración propia

## Urgencia

Es el tiempo de respuesta requerido por las organizaciones para dar soluciones a las reclamaciones presentadas por las PI por problemas percibidos como críticos, procesos supeditados a una serie de restricciones como: el tiempo, acceso a información requerida para su respuesta, conocimientos previos de los involucrados, etc., que dinamizan su resolución. Además, permite la priorización de los conflictos, facilita la asignación de recursos y motiva a los involucrados de acuerdo a sus requerimientos (Morales y Segoviano, 2016, p. 61-62), empleando para su análisis criterios como la sensibilidad temporal y la criticidad de la problemática, por lo que se determina que el grado de urgencia más alto lo tienen las PI con responsabilidad primaria, dejando en segunda instancia las otras (Tabla 9).

Stakeholders	Criterios de Urgencia		Grado de Urgencia Total
	Sensibilidad Temporal	Criticidad	
Empleados/trabajadores	3	1	3
Gerente/Administrador	3	3	9
Propietario/accionistas	3	3	9
Proveedores	3	1	3
Gobierno	1	2	2
Acreedores	3	1	3
Clientes	3	2	6
Competencia	1	2	2
Cámaras/Asociaciones	1	1	1
Universidades	1	1	1
Habitantes de la zona	1	1	1

TABLA 9  
Tabla 9. Urgencia de las PI  
Fuente: Elaboración propia

## Clasificación de las PI

Para cumplir con este fin, se requiere la comparación de los tres elementos de análisis del modelo previamente normalizados (resultado de dividir el valor del factor para su media) necesario para comparar atributos con diferentes unidades de medida. Si el resultado es mayor a uno indica que cuenta con el atributo de poder, legitimidad y urgencia; y si es menor a uno no lo tienen, como lo muestra el índice de preponderancia. Por ello, se establece que las PI definitivas están conformadas por los gerentes/administradores, los propietarios/accionistas y los clientes de los hoteles. Asimismo, se determinó como PI discretionales al personal, los proveedores, el gobierno, la competencia y las cámaras/asociaciones, todos ellos con legitimidad ante los ojos de las organizaciones (Tabla 10).

Stakeholders	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total Ax <sub>B</sub> x <sub>C</sub>	Índice de Preponde- rancia	Categoría
	Total	Normalizado	Total	Normalizado	Total	Normalizado			
Empleados/trabajadores	1.728,00	0,87	1,00	1,00	3,00	0,83	0,72	0,43	Discrecional
Gerente/Administrador	5.184,00	2,61	1,00	1,00	9,00	2,48	6,47	3,83	Definitivo
Propietario/accionistas	5.184,00	2,61	1,00	1,00	9,00	2,48	6,47	3,83	Definitivo
Proveedores	576,00	0,29	1,00	1,00	3,00	0,83	0,24	0,14	Discrecional
Gobierno	576,00	0,29	1,00	1,00	2,00	0,55	0,16	0,09	Discrecional
Acreedores	5.184,00	2,61	1,00	1,00	3,00	0,83	2,16	1,28	Dominante
Clientes	2.592,00	1,31	1,00	1,00	6,00	1,65	2,16	1,28	Definitivo
Competencia	576,00	0,29	1,00	1,00	2,00	0,55	0,16	0,09	Discrecional
Cámaras/Asociaciones	144,00	0,07	1,00	1,00	1,00	0,28	0,02	0,01	Discrecional
Universidades	48,00	0,02	1,00	1,00	1,00	0,28	0,01	0,00	No Stakeholder
Habitantes de la zona	24,00	0,01	1,00	1,00	1,00	0,28	0,00	0,00	No Stakeholder
<b>TOTAL</b>	<b>21.816,00</b>		<b>11,00</b>		<b>40,00</b>		<b>18,56</b>		
<b>Promedio</b>	<b>1.983,27</b>		<b>1,00</b>		<b>3,64</b>		<b>1,69</b>		

TABLA 10

Tabla 10. Clasificación de las PI según el modelo de Mitchell, Agle y Wood

Fuente: Elaboración propia

Por último, se puede identificar como PI dominante a los acreedores, con dos de los tres atributos identificados; es decir, poseen tanto poder como legitimidad, pero con bajo nivel de urgencia. No obstante, se establece que las universidades y la comunidad a pesar de estar vinculadas a los hoteles, no son consideradas por su administración (Tabla 10); esto no quiere decir que se debe desecharlas, sino por el contrario, el carácter dinámico del estudio permite priorizar a cada uno de ellos y darles parámetros de referencia en su gestión, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales, de acuerdo a las características propias del sector (Figura 2).

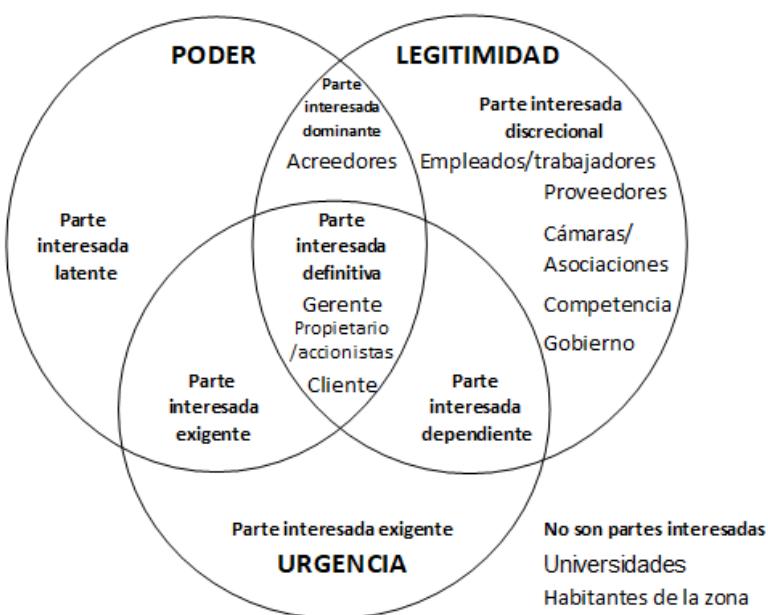


FIGURA 2

Figura 2. PI para hoteles de dos y tres estrellas en las ZETQ según el modelo de Mitchell, Agle y Wood

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

El modelo de Mitchell, Agle y Wood para la determinación de las PI en los hoteles de categoría dos y tres estrellas de los alrededores de las ZETQ caracterizados por realizar al menos alguna actividad relacionada con la RSE es aplicable a la realidad ecuatoriana. Este permite a los hoteles centrar sus esfuerzos en aquellas PI identificadas con responsabilidad primaria; es decir, aquellas relacionadas directamente con el giro del negocio, dejando en segundo plano a las otras. Esto se entiende porque el 76,19% de los establecimientos son creados por personas naturales y de origen familiar, que los administran de manera empírica y dan atención a aspectos relacionados con la rentabilidad del negocio.

El análisis de las PI en el Ecuador es limitado, se observa una carencia de estudios y literatura científica que analicen críticamente esta temática. Así pues, el sector hotelero ha priorizado sus esfuerzos en la satisfacción del cliente y la búsqueda de rentabilidad, sin considerar las implicaciones de las otras PI. Por otra parte, los sistemas de gestión aplicados por la mayoría de los negocios son muy básicos y no consideran la contribución que realiza el sector turismo en el cumplimiento de los ODS. En este contexto, resulta relevante la realización de investigaciones que identifiquen los diferentes procesos aplicados en la industria, su formato organizacional, los modos de establecer prioridades y asignar recursos a las actividades. Además, resulta necesario la determinación de una línea base sobre su aporte a la sostenibilidad y sobre la percepción de la RSE y cómo ésta contribuye a mejorar su desempeño y generar ventajas competitivas.

Asimismo, se ha trabajado bajo la creencia de que la imbricación, el compromiso y la participación de todas las PI en la construcción de un modelo de planificación y gestión consensuada organizacionalmente en el sector hotelero es un asunto clave para su crecimiento y desarrollo. De esta manera, se logrará sobrellevar los límites a los que ha estado expuesta por un trabajo individualizado y potencializará el ejercicio de la actividad, reflejada en un modelo de gestión ajustado y adaptado a su propia dinámica en su afán de conseguir los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Por ello, resulta recomendable que el sector hotelero tome conciencia de la relevancia que tienen las PI en la administración y el desarrollo empresarial, a fin de mejorar la productividad, logrando adaptarse de forma dinámica y flexible a los nuevos paradigmas y enfoques sostenibles en su gestión. Así, resultan prioritarias la formación y capacitación del talento humano, que permitirá incrementar la calidad del personal del sector y así reducir costos en las operaciones. Con ello, las futuras líneas de investigación vinculadas al ámbito hotelero y su entramado de PI podrán dar paso a la realización de nuevos y diversos abordajes circunscritos a la realidad ecuatoriana que contribuyan al progreso y crecimiento del sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonilla, M., y Benítez, P. (2017). El diálogo con los grupos de interés en las memorias de sostenibilidad del sector hotelero español. *Revista de contabilidad*, 20, 157-166.
- Buyssse, K., y Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470.
- Carroll, A., y Buchholtz, A. (2008). *Business and Society: Ethics and Stakeholders Management* (7ma. ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- CEEACES. (01 de Febrero de 2018). Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Recuperado de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/evaluacion-del-entorno-de-aprendizaje/>
- Corraliza, J. (2001). El comportamiento humano y los problemas ambientales. *Estudios de Psicología*, 22(1), 3-10.
- Cruz, L. (2013). El concepto de poder en la administración. *Contaduría y Administración*, 58(4), 39-57.
- Donaldson, T., y Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 659-91.
- Dooms, M. (2010). *Crafting The Integrative Value Proposition For Large Scale Transport Infrastructure Hubs: A Stakeholder Management Approach*. Bruselas: VUBPRESS Brussels University Press.
- Eesley, C., y Lenox, M. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*(27), 765-781.
- Falcao, H., y Fontes, J. (1999). En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *Revista de CLAD Reforma y Democración*, (15), 1-18.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. New York: Cambridge University Press.
- Friedman, A., y Miles, S. (2006). *Stakeholders Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Gorrochategui, N., Casali, H., Frecia, G., y Gigante, V. (2013). Adaptación de metodología de identificación y ponderación de stakeholders del Modelo de Mitchell, Agle y Wood. Trabajo colaborativo curso: Aspectos Sociales del Management Tesis doctoral inédita, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Jawahar, I., y McLaughlin, G. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *The Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Jones, T., Felps, W., y Bigley, G. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1), 137-155.
- Martín, D., González, B., y Román, P. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 127-143.
- McWilliams, A., y Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Ministerio de Turismo. (09 de Septiembre de 2017). Ministerio de Turismo/Noticias. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-el-pais-mas-ganador-de-los-world-travel-awards-2017/>
- Mitchell, R., Agle, B., y Wood, D. (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.

- Molina, P., Botero, S., y Montoya, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, (33), 76-86.
- Morales, A., y Segoviano, L. (2016). Una perspectiva económico-institucional de la toma de decisiones: solución de problemas en situación de incertidumbre. *Investigación Económica*, 75(298), 57-75.
- Naciones Unidas. (2017). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Santiago: Naciones Unidas.
- Phillips, R. (2003). Stakeholders Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.
- Quito Turismo. (27 de Junio de 2017). Catastro de Actividades Turísticas. Quito, Pichincha, Ecuador: Quito Turismo.
- Reinert, F., y Barbosa, M. (2015). Responsabilidad social corporativa en el sector turístico. Un estudio de caso en el Parque Temático Beto Carrero World (Santa Catarina-Brasil). *Estudios y perspectivas en Turismo*, 264-278.
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholders influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Ruizalba, J., Vallespín, M., y Pérez, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 84-92.
- Solnet, D., y Kandampully, J. (2008). How some service firms have become part of “service excellence” folklore An exploratory study. *Managing Service Quality*, 18(2), 178-193.
- Winn, M., & Keller, L. (2001). A modeling methodology for multiobjective multistakeholder decisions: Implications for research. *Journal of Management Inquiry*, 10(2), 166-181.

## INFORMACIÓN ADICIONAL

*Clasificación JEL:* M14, M49