DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

Estrategia Corporativa para mejorar las relaciones con los Stakeholders en el sector de la Construcción: Caso AMATCONSTRU S.A. Año 2019

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de Desarrollo

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas Mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a obtener:

Magíster en Administración de Empresas Mención en Sostenibilidad en Sectores

Autor (a):

Carolina Elizabeth Reyes Evangelista

Tutor (a):

Ing. Elba Calderón Farfán, Msg

Guayaquil – Ecuador

2019

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSTGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO O ESTUDIO DE CASO (DEJAR EL QUE CORRESPONDA) TITULADO: Estrategia Corporativa para mejorar las relaciones con los Stakeholders en el sector de la Construcción: Caso AMATCONSTRU S.A. Año 2019

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: CAROLINA ELIZABETH REYES EVANGELISTA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 07 de Octubre de 2019

Ing. Elba Calderón Farfán Mgs

TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Elba Elízabeth Calderón Farfán tutor del trabajo de titulación Estrategia Corporativa para mejorar las relaciones con los Stakeholders en el sector de la Construcción: Caso AMATCONSTRU S.A. Año 2019 elaborado por Carolina Elízabeth Reyes Evangelista, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas mención Sostenibilidad en Sectores

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 2(%) mismo que se puede verificar en el siguiente link: (https://secure.urkund.com/view/55511031-178061-133422#/). Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

Elba Elízabeth Calderón Farfán
PROFESOR TUTOR

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	REYES EVANGELISTA CAROLINA ELIZABETH urkund.docx (D57096774)
Submitted:	16/10/2019 2:57:00
Submitted By:	ecalderon@ecotec.edu.ec
Significance:	2 %

Sources included in the report:

REYES EVANGELISTA CAROLINA ELIZABETH.docx (D56803750)
TESIS STAKEHOLDERS DE BVG - ESTU. GUAYAQUIL Y NIEMES - REVISION ANTIPLAGIO.docx (D22327429)

Instances where selected sources appear:

3



Resumen

Como toda organización la empresa AMATCONSTRU S.A., tiene que tomar en cuenta dentro de sus actividades más importantes, el identificar y evaluar a sus stakeholders. El análisis de manera correcta de los stakeholders ayuda a entender el nivel de importancia que los mismo tienen en la empresa. Las estrategias corporativas que se plantean en el desarrollo de la presente investigación permiten vincular la gestión de los stakeholders con los objetivos estratégicos de la empresa AMATCONSTRU S.A., conocer de forma íntegra a nuestros stakeholders, comprender sus necesidades, incluirlos en diálogos, entender sus demandas, conocer los objetivos planteados por los mismos, permite desarrollar estrategias que propenden el encaminar al éxito de la empresa. El desarrollo del trabajo es de carácter cualitativo y descriptivo, enfocándose en características de la empresa que son analizadas por grupo de expertos en relación con los stakeholders de la empresa AMATCONSTRU S.A., así como también información cuantitativa sobre datos estadísticos y porcentajes en relación con la información recolectada. Se cuantificó 34 stakeholders en total de la empresa, los cuales bajo criterios específicos y según los objetivos estratégicos de la empresa los especialistas escogieron 10 determinándolos como los más representativos, a los que se pudo jerarquizar bajo atributos de poder, legitimidad y urgencia. Como parte del desarrollo estratégico de las organizaciones se busca que el presente trabajo sea una orientación para la identificación y estudio de los stakeholders que puede ser aplicado en otras empresas.

Palabras claves: AMATCONSTRU S.A., stakeholders, plan estratégico, clientes, proveedores, objetivos estratégicos.

Abstract

Like any organization, the company AMATCONSTRU S.A., has to take into account within its most important activities, to identify and evaluate its stakeholders. This thorough analysis will allow us to understand the level of importance that they have in the company. The corporate strategies that arise in the development of this research allow us to bridge the management of our stakeholders with the strategic objectives of the company to fully understand our stakeholders and their needs. To include them in important discussion, understand their demands and their objectives. This will allow us to develop strategies that lead to the success of the company. The development of our work is qualitative and descriptive, focusing on the company characteristics that are analyzed by a group of experts in alliance to the stakeholders of the company AMATCONSTRU SA, as well as quantitative information on statistical data and percentages in relation to the information collected. As part of the strategic development of organizations, this work is intended to be an orientation for the identification and research of stakeholders that can be applied in other companies.

Keywords: AMATCONSTRU S.A., stakeholders, strategic plan, customers, suppliers, strategic objectives.

Índice de contenidos

Introducción 1
Objetivo general 4
Objetivos específicos 4
Justificación 4
Capítulo 1 6
MARCO TEÓRICO 6
1. Marco teórico 7
1.1 Los stakeholders. 7
1.2 Análisis e identificación de los Stakeholders. 11
1.3 Priorización de los Stakeholders de interés. 13
1.4 Mapeo de los stakeholders 15
1.5 Modelo de gestión para la relación con los Stakeholders-presentación de informes 15
1.6 Gobernanza empresarial, la gestión de los stakeholders y la estrategia 16
Capítulo 2 20
DISEÑO METODOLÓGICO 20
2. Metodología del proceso de Investigación 21
2.1 Alcance de la Investigación 22
2.2 Instrumento y técnicas para la recolección de datos. 22
2.3 Problema de la Investigación 23
2.4 Delimitación del problema 23
2.5 Operacionalización de las Variables 24
2.6 Métodos y Procedimientos Aplicados 25
Capítulo 3 34
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 34
3. Resultados de la Investigación 35
3.1 Datos básicos del perfil de la Empresa 35
3.2 Forma Legal de la Organización 35
3.3 Particularidades de la Organización 35
3.4 Misión 36
3.5 Visión 36
3.6 Clientes Principales 37
3.7 Proveedores Principales 37
3.8 Productos o servicios principales. 38

3.9 Foda 38
3.10 Identificación de los Stakeholders 40
3.11 Clasificación de los stakeholders por Categoría 43
3.12 Importancia de los Stakeholder 44
3.13 Relación entre los objetivos estratégicos propuestos para AMATCONSTRU S.A. y sus stakeholders. 46
3.14 Operacionalización del modelo de Mitchell, Ale y Wood. 49
Capítulo 4 57
PROPUESTA 57
4. Propuesta de solución al problema 58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 60
Conclusiones 61
Recomendaciones 64
Bibliografía 66
ANEXOS 68

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de modelos de análisis e identificación de los Stakeholders 13
Tabla 2 Priorización de los Stakeholders 14
Tabla 3. Gestión de los stakeholders a nivel estratégico 18
Tabla 4 Operacionalización de las variables 24
Tabla 5 Actores según denominación, siglas, tipo y categoría 27
Tabla 6 Categoría de los Stakeholders 27
Tabla 7 Categoría de los Stakeholders 28
Tabla 8 Importancia de los stakeholders para la empresa 29
Tabla 9 Total de categorización de los stakeholders - relación con objetivos 30
Tabla 10 Total de categorización de los stakeholders según su relación con los objetivos estratégicos de la empresa 31
Tabla 11 Stakeholders de AMATCONSTRU S.A. según denominación, siglas, tipo y categoría 41
Tabla 12 Tipos de Stakeholders 42
Tabla 13 Categoría de los Stakeholders 43
Tabla 14 Importancia de los Stakeholders de AMATCONSTRU S.A. 45
Tabla 15 Categorización de los stakeholders según la relación que mantiene con los objetivos estratégicos 48
Tabla 16 Matriz de Poder 51
Tabla 17 Matriz de Legitimidad 52
Tabla 18 Matriz de Urgencia 53
Tabla 19 Matriz de Consolidación 54
Tabla 20 Matriz de Plan Estratégico de la AMATCONSTRU S.A. 59

Índice de figuras

Figura 1 Stakeholders o Grupos de Interés 10
Figura 2 Distribución de Grupos y Temas 15
Figura 3 Método de Presentación 15
Figura 4 Strategic Management: A Stakeholder Approach 33

Introducción

Desde sus inicios, las organizaciones tienen el objetivo de crear valor y beneficios para sus dueños y socios. Indicando que un solo agente se beneficia de la organización de forma unilateral. Pero a través del tiempo esa premisa se ha visto reformulada en base a las necesidades de los factores internos y externo que se dan dentro de una empresa. Dando lugar a la identificación de varios agentes que intervienen en el desarrollo económico de una institución, junto a ello, las nuevas metas globales como el desarrollo sostenible. Exigen a la empresa a romper los paradigmas convencionales de los modelos económicos tradicionales e incluir en sus estructuras empresariales y propuestas de valor elementos de índole social y ambiental creando una relación de satisfacción de necesidades e intereses de forma bilateral, asegurando el desarrollo de la empresa.

Junto con ello, se han generado diversas teorías enfocadas a la responsabilidad social empresarial y la de los grupos de interés, también llamados Stakeholders. En sus inicios en el año 1963, mediante un estudio realizado por el instituto de investigación de Stanford, comienza a entender los cambios que se dan en el desarrollo económico de las organizaciones y la necesidad de satisfacer a dichos grupos para coexistir en el medio empresarial, social y ambiental (Talavera-Molina, García-Tascón, Pablos-Abella, & Mestre-Sancho, 2018).Por las razones antes expuestas, el estudio de los Stakeholders y la relación con las empresas es de interés, académico, metodológico y práctico.

En el Ecuador y el mundo, el sector de la construcción es uno de los pilares económicos del país. Según la revista Ekos el sector de la construcción en los períodos 2008 al 2014, fueron los años de mayor crecimiento, representando en el producto interno bruto hasta el 17.6%.

Pero en el transcurso de los últimos años, la construcción ha presentado un decrecimiento económico del sector, generando una depresión en su economía, llegando a

ser considerada la balanza comercial relacionada al sector de la construcción históricamente baja. Si se considera que para el 2014 se da por el 4.26% y para el 2017 - 49.5% (Corporación Financiera Nacional, 2017).

La empresa AMATCONSTRU S.A, dedicada a la planificación y realización de obras civiles, pavimentación e instalación de redes en el que cuenta con personal de más de 30 años de experiencia en el sector de la construcción, ha demostrado profesionalismo y cumplimiento en sus proyectos, abriéndose paso en el sector de la construcción.

Como toda empresa que tiene su visión y metas a largo plazo está el objetivo de ser reconocidos a nivel nacional comprometidos con el desarrollo de sus colaboradores y respetando las normas de seguridad industrial junto a la conservación del medio ambiente (Amatconstru, 2019). Por lo que AMATCONSTRU S.A, entiende la importancia de crecer como una empresa que responda a las necesidades y mantenga una buena relación con sus Stakeholders. Para ello, es necesario que los lineamientos que permitan el desarrollo de la empresa se den desde sus procesos estratégicos, para que las mejoras no se den como un esfuerzo más, sino que permitan integrarse al núcleo de negocios de la empresa permitiéndole dar un paso más al desarrollo económico de la misma.

Entre los problemas y obstáculos encontrados para el desarrollo de una estrategia para mejorar la relación de los Stakeholders se encuentra lo siguiente:

- No existe una normativa en la empresa para identificar a los Stakeholders y determinar su nivel de influencia dentro de ella. Para así poder priorizar que Stakeholders se deben considerar para su mejora.
- Los acercamientos con los Stakeholders se han realizado de forma empírica, y por ende no han generado un impacto positivo para la empresa.

- No se ha evaluado el perfil y la capacidad técnica, de infraestructura y de conocimientos de los Stakeholders para crear una relación de empatía en los diálogos y a su vez definir metas por grupo.
- La empresa no ha adoptado políticas desde los altos mandos y todo el aparato estructural de la organización para la gestión de los Stakeholders.
- Falta de un proceso generador de confianza, no existen informes o datos transparentes que lo permitan.

Todos los aspectos antes mencionados generan en una empresa que pese a tener la visión de crecimiento social y desarrollo dentro de sus metas, no han permitido que se cree una relación de confianza con sus grupos de interés. Afectando en:

- Su crecimiento económico mediante el apoyo dentro de lo que podrían ser sus aliados estratégicos.
- Su identidad corporativa se ve afectada por posibles Stakeholders que no estén de acuerdo con sus prácticas.
- La incapacidad de innovar en sus procesos apuntando a la reutilización y disminución de sus costos a través del ahorro significativo de sus recursos.

Por ello la problemática se plantea mediante la siguiente interrogante:

¿Cómo incide la falta de Estrategia Corporativa en las relaciones con los Stakeholders en la empresa Amatconstru S.A.?

Y de la pregunta principal se puede determinar el desglose de los siguientes cuestionamientos:

¿Cuáles son las teorías que fundamentan la gestión de las relaciones con los Stakeholders?

¿Cuáles son los stakeholders prioritarios que influyen en el desarrollo de la empresa?

La respuesta a las preguntas planteadas se describirá mediante los objetivos de los proyectos de investigación.

Idea a Defender

Mediante la elaboración de una Estrategia Corporativa para mejorar las relaciones con los Stakeholders se pretende demostrar como una correcta gestión con estos grupos de interés permitirá generar un impacto positivo en la estrategia de la empresa Amatconstru S.A. dando como resultado una ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado.

Objetivo general

Diseñar una estrategia corporativa en AMATCONSTRU S.A para mejorar las relaciones con los stakeholders.

Objetivos específicos

1. Definir los fundamentos teóricos, metodológicos y las herramientas gráficas relevantes para la Gestión de Stakeholders.
2. Analizar la situación actual de AMATCONSTRU S.A. referente a la gestión con los Stakeholders.
3. Proponer estrategias corporativas para mejorar las relaciones con los Stakeholders en el sector de la construcción.

Justificación

El proyecto se justifica mediante el desarrollo teórico de la gestión de los stakeholders, mediante la correcta identificación, categorización, priorización y buenas prácticas para generar diálogos que permitan concretar metas y perfiles de los grupos de interés. Basados en los estándares y normativas existentes que permitan la implementación de la propuesta.

En la práctica, el desarrollo de la mejora de la gestión de relaciones permitirá determinar que grupos son de mayor influencia sobre las actividades empresariales. Permitiendo mejorar la competitividad de la empresa y su rentabilidad. Los resultados tras el desarrollo de un proceso de generador de confianza permitirán crear buenas relaciones sobre los involucrados directa e indirectamente mediante los enfoques sociales, económicos y medio ambientales. Además de ello permitirá obtener información necesaria para generar un plan que permita aplicarlos sobre la gobernanza corporativa y la correcta rendición de cuentas para con los interesados.

La investigación metodológica es parte del desarrollo de la estrategia sobre la gestión de relaciones con los stakeholders, debido a que, mediante las herramientas y enfoques de investigación adecuados, permitirán identificar la gama de grupos de interés en relación con las actividades operativas de AMATCONSTRU S.A. También se podrá aplicar técnicas para desarrollar métodos de priorización de los stakeholders y conocer el impacto e influencias sobre el desarrollo de la empresa. Obtención de datos para determinar:

1. Desarrollar una matriz de influencia sobre la empresa.
2. Determinar niveles de relación a desarrollar con los grupos seleccionados y determinar los objetivos.

Capítulo 1.

MARCO TEÓRICO

1. Marco teórico

El desarrollo de los temas a base de los aspectos teóricos, conceptuales para definir los pilares del proyecto se realizará mediante las dimensiones e indicadores de estudio resultantes del desglose de las variables de investigación.

1.1 Los stakeholders.

Unas de las primeras teorías existentes sobre los stakeholders es el de Freeman en la que menciona la necesidad de que exista un nuevo modelo de gestión para las empresas mencionando "La gestión de los interesados o stakeholders surge como resultado de la preocupación de la gerencia por los cambios drásticos que se daban en la gestión empresarial y los constantes cambios en el ambiente empresarial" (Freeman E. , 1984). Las estrategias basadas en marcos tradicionales no estaban respondiendo al dinámico flujo de actividades en las que las partes interesadas eran cada vez mayores ya sea por la magnitud de las personas o por el nivel de cambios existentes dentro de una empresa.

La gestión de los stakeholders o grupo de interés busca expandir el alcance de los métodos tradicionales, en el que los paradigmas enfocados en la economía se cambian por el de "cualquier grupo o individuo que se vea o pueda ser afectado al cumplimiento de las metas y desarrollo de la empresa".

1.1.1 Razones para el interés de los stakeholders.

Muchas son los enfoques de la gestión por stakeholders, unos lo consideran como un modelo estratégico, permitiendo formar un lineamiento para el desarrollo de la empresa, y otros lo consideran como un modelo que permite normar una de las necesidades empresariales "la responsabilidad social". En todo caso, los intereses existentes por la teoría de los stakeholders son:

1. La creación de un nuevo paradigma, en donde se adopta el concepto de la empresa desde un enfoque de varios entes, actores, que afectan a la organización y otros que son afectados por esta.
2. Otro aspecto es poder identificar las relaciones que existente entre los entes o actores de la empresa y su relación. En el que se definen diferentes modos de contratos existentes entre la empresa y los stakeholders como: acuerdos de índole legal, social y moral.
3. Se adopta la responsabilidad social como parte de las acciones éticas de la empresa.

Por ello al determinar el nivel de responsabilidad de la empresa, con respecto a sus involucrados y stakeholders, se busca encontrar acuerdos, entre todos los interesados, en el que se rebasa la línea entre una acción y un proceso normado a lo largo del crecimiento de la empresa. Entre los aspectos a considerar son: las condiciones de los diálogos y los acuerdos existentes, eso demuestra a una empresa que se encuentra comprometida, tiene credibilidad y es transparente en sus procesos organizacionales, permitiéndole obtener aliados estratégicos a lo largo de su ciclo de vida.

1.1.2 Tipos de stakeholders.

Los stakeholders identificados considerando el marco interno y externo de una empresa son (Moreno Prieto, 2015):

Accionistas y propietarios, son los individuos que tienen acciones, participaciones dentro de una empresa, su nivel de aportación se da mediante el número de acciones existentes convirtiéndolos en accionistas mayoristas o minoristas. Debido a que la empresa se crea con el fin de generar valor lucrativo, la primera responsabilidad de la empresa es para con sus dueños.

Los empleados, son quienes realizan el trabajo dentro de la empresa, en el que su relación se da mediante un contrato laboral por relación de dependencia en el que se puede

segmentar de acuerdo con los tipos de trabajos que se realizan. En él los ejes centrales se dan mediante el respeto de los derechos humanos, salud ocupacional y seguridad junto al respeto de sus beneficios de ley.

Los clientes, son quienes compran, consumen el producto final de la empresa de acuerdo con el objetivo de cliente al que se quiere llegar se puede determinar dos tipos de clientes: el comprador, que no necesariamente implique que lo consuma, sino que para reventa y el consumidor, el cual consume el producto.

Distribuidores, quienes facilitan la distribución de los productos, permitiendo disminuir la brecha física entre el consumidor final y la empresa en el eje de mayor importancia es el cumplimiento de la cadena de valor para que llegue a los consumidores manteniendo la calidad del producto, en el momento indicado.

Proveedores, como la palabra lo indica son quienes proveen algún insumo, materia prima o material que aporte directa o indirectamente a los procesos de la empresa. De acuerdo con su nivel de participación dentro de los procesos se pueden distinguir los funcionales, que proveen a los procesos de apoyo en el flujo del proceso y los operativos quienes aportan directamente a la producción.

Competidores, son quienes se encuentran en nuestro mismo mercado, ofertando el mismo producto ya sea uno sustituto que tienen las mismas características o el indirecto si oferta un producto con atributos diferentes. El eje que considerar es la ética y la gobernanza.

Agentes sociales, en él se pueden considerar a las ONGs, sindicatos, asociaciones, cámaras e inclusive se considera en este rango a los medios de comunicación, el cual pueden llegar a influir en el desarrollo de una organización. Los ejes más relevantes en el segmento son: la salud y seguridad, medio ambiente, agrupaciones que establecen en

conjunto en el que su voz es escuchada como especialistas en el mercado en el que se desenvuelve la empresa.

Administración pública, el poder del estado en el que se considera los poderes jurídicos, de ejecución y de control en el que las entidades competentes ya sea estas locales, regionales o nacionales. El gobierno tiene la responsabilidad de normar las actividades empresariales, haciendo respetar los derechos de los individuos y sus empresas como sus responsabilidades. El eje de mayor relevancia se da en el cumplimiento legal, tributario y social como un contexto general de las obligaciones de la organización.

Comunidades, a diferencia de los agentes sociales las comunidades, son aquellas que se encuentran cerca del mercado de la empresa. En el que se pude considerar a los vecinos del sector donde se encuentre asentada la fábrica o donde se realicen actividades operativas. Asociaciones de empresas que se desenvuelvan en el mismo mercado. El eje local se da mediante la salud ocupacional, preservación del medio ambiente.

Público en general, Son todos aquellos entes que no tienen una relación directa con la empresa, pero influyen a través de criterios afectando a la identidad corporativa de la empresa.



Figura 1 Stakeholders o Grupos de Interés
Fuente: (Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpaa, 2006)
Elaborado por: Autor

1.2 Análisis e identificación de los Stakeholders.

Al haber identificado a los stakeholders, es necesario determinar las expectativas y demandas de cada grupo. Las herramientas utilizadas hasta la actualidad para el conocer son las siguientes:

1. Manual CSR Europe y ORSE, creado en el año 1995 es la unión de un grupo de empresas europeas enfocadas en la responsabilidad social y el observatorio francés de RSE. Se enfoca en el dialogo con los stakeholders en el que en primera instancia se presenta un análisis de definición de cada grupo mediante la aplicación de preguntas, distribución de los grupos, medidores de efectividad del compromiso y luego de ello se desarrollan paneles en el que las partes interesadas se comprometen con cada stakeholders. A lo largo de toda la guía se segmenta cada capítulo en relación con cada grupo (Acuña, 2012).
2. Manual de ética y responsabilidad, en él se aconseja identificar a cada stakeholder y sus expectativas, el llamado de representantes de cada grupo y proceder a categorizar a cada grupo existente. Luego de ello mediante un método de levantamiento de información se desarrolla un catálogo de temas y se determinan su prioridad en relación con el alcance de gestión de la empresa. La diferencia del primer método planteado es que su enfoque tiene un ámbito macro del alcance de la organización. Llevando el proceso de la gestión del stakeholders a un nivel estratégico mediante las etapas de: pensamiento estratégico, análisis y planificación, fortalecer las capacidades, proceso de relación y actuar e informar.
3. Modelo de Mitchell, Agle y Wood en el que se representan gráficamente los criterios de poder, legitimidad y urgencia, unidos y relacionados da como resultado 7 zonas gráficas, en los que se tipifica a los grupos de interés en: latentes, discrecionales,

reclamantes, dominantes, peligrosos, dependientes y definitivos. Para luego crear una tabla donde se calcule los grados de cada criterio y determinar su prioridad.

4. Modelo de Gardner, en él se establecen dos criterios de decisión: el de interés y el de poder en relación con las estrategias de la empresa. Y de esa forma poder clasificarlas y determinar qué tipo de relación se debe desarrollar para cada grupo. Su característica la convierte en una herramienta sencilla y efectiva en el ámbito estratégico considerando la capacidad de interés y el poder del grupo analizado.
5. Modelo de Savage, en el que se analiza y relaciona los grupos de interés que deseen cooperar con la organización y los que tienen capacidad de amenazar segmentado por niveles (Bajos y altos) a la empresa. Permitiendo definir cuatro regiones en los que se determinar su estrategia: colaborar, implicar, control y defensa.

Tabla 1 Matriz de modelos de análisis e identificación de los Stakeholders

Modelo	Ventajas	Desventajas
Guía práctica para identificar los stakeholders	Practico, se enfoca en la definición de los stakeholders y los diálogos.	No se enfoca en un contexto estratégico
Guía de ética y responsabilidad	Completo, aplana el modelo como un proceso de identificación, segmentación y operacionalización de los temas y grupos de interés.	
Modelo Mitchell, Agle y Wood	Propone un modelo operacional a través de la matriz mediante los criterios de poder, legitimidad y urgencia.	Tiene un enfoque cualitativo al determinar los criterios de los grupos.
Modelo de Gardner	Relaciona y segmenta a los grupos en base a su poder e interés, para determinar el tipo de relación a llevar con la empresa. Práctico y sencillo	Se limita a la relación de dos variables.
Modelo de Savage	En él se considera el interés por cooperar y la amenazas en la empresa. De esa forma determinar la estrategia a desarrollar para determinar los esfuerzos y las acciones.	Se limita a la relación de dos variables.

Nota: Stakeholders.
Fuente: (Moreno Prieto, 2015).
Elaborado por: Autor

1.3 Priorización de los Stakeholders de interés.

Luego de la identificación y definición de los stakeholders, el siguiente paso es la priorización. El catálogo de grupos de interés a través del proceso de identificación de los stakeholders puede dar una lista grande. Que por temas de alcance y limitación de la empresa deben ser priorizados para concretar acciones estratégicas. Para la selección y priorización se pueden enmarcar en diferentes criterios como en los modelos anteriores, poder e interés o cooperación y amenaza.

En el estudio realizado por Ríos Hilario y De Soussa Guerreriro (2015) se propone el desarrollo del modelo de priorización en base a: la influencia que tienen los grupos de interés en el desarrollo y concreción de los objetivos empresariales y la dependencia de los grupos en relación con las actividades empresariales en el que pueden ejercer una influencia positiva o negativa (Ríos Hilario & De Sousa Gerreiro, 2015).

Dentro del proceso los investigadores, reúnen a los empleados de la empresa, en el que se determinan las descripciones positivas y negativas de los stakeholders. Luego de ello se añade los grupos a una matriz en las que se relaciona la dependencia e influencia en base a un nivel alto y bajo.

La matriz de priorización aplicada se basa en la siguiente tabla:

1. Definir los fundamentos teóricos, metodológicos y las herramientas gráficas relevantes para la Gestión de Stakeholders.
2. Analizar la situación actual de AMATCONSTRU S.A. referente a la gestión con los Stakeholders.
3. Proponer estrategias corporativas para mejorar las relaciones con los Stakeholders en el sector de la construcción.

Tabla 2 Priorización de los Stakeholders

Priorización de Stakeholders		
Dependencia	Influencia	
	Baja	Alta
Alta	Grupos x	Grupos z
Baja	Grupos y	Grupos w

Nota: Stakeholders.
Fuente: (Ríos Hilario & De Sousa Gerreiro, 2015).
Elaborado por: Autor

1.4 Mapeo de los stakeholders

Luego de la identificación y priorización se pude realizar una representación visual tanto de la distribución de los grupos de interés, y los métodos de presentación.

ONGs	Desarrollo Económico	Estado y autoridades públicas	Proveedores	Accionistas o Inversores	Empleados	Clientes
- esponsorización, fondos públicos, - asesoramiento, formación	- inversiones - I+D	Impuestos	Compras	Dividendos	– salarios – contribuciones sociales	Volúmen de negocios

Figura 2 Distribución de Grupos y Temas
Nota: Stakeholders.
Fuente: (ORSE-CSR Europe-Foretica, 2009) .
Elaborado por: Autor

Grupo de interés	Figura principal	- Cuestiones planteadas por los grupos de interés - Oportunidades - Riesgos	Principales herramientas de diálogo (tipos de relaciones)	- Compromiso realizado - Objetivo a alcanzar - Principios de acción	Acción implantada Resultados obtenidos Estado de avance

Figura 3 Método de Presentación
Nota: Stakeholders.
Fuente: (ORSE-CSR Europe-Foretica, 2009) .
Elaborado por: Autor

1.5 Modelo de gestión para la relación con los Stakeholders-presentación de informes

El estándar para el aseguramiento de sostenibilidad AA1000AS, presentado en el 2003 y actualizado el 2008 y el 2015, se creó con el fin de asegurar la confiabilidad y la calidad de las actividades junto a los informes relacionados a sostenibilidad (Accountability Standards Board, 2015).

Para su desarrollo se consideró entrevistas y encuestas en 20 países, llevando a cabo, trabajos con los grupos de interés, sus criterios y resultados permitieron presentar el borrador en el que los esfuerzos de la gestión con los stakeholders y el desarrollo

sostenible sea parte de un proceso que se aplique mediante pasos y retroalimentaciones a lo largo del ciclo de la empresa.

Entre los beneficios se encuentran:

- Brinda lineamientos para integrar los factores no financieros de la sostenibilidad a los informes económicos de la empresa.
- Permiten operacionalizar los datos, evaluarlos, gestionar las mejoras y presentarlas en informes para las partes interesadas.
- Proponen un punto de partida para el aseguramiento del desarrollo sostenible.
- Generan credibilidad.

Básicamente, el estándar se enfoca en la correcta presentación de los esfuerzos y resultados de la gestión sostenible en el que se involucra a los grupos de interés. En la que se presenta de forma clara:

Las planificaciones por realizar mediante las actividades que se deben realizar, la recopilación de la información mediante las muestras y estudios, las necesidades de integrantes y la responsabilidad encargada. Mediante la presentación de: los objetivos de la responsabilidad, las normas a aplicar, los roles, el alcance, los criterios, el nivel de aseguramiento, y la estrategia junto con ello los recursos a necesitar, los métodos de levantamiento de información y la planificación o programa.

1.6 Gobernanza empresarial, la gestión de los stakeholders y la estrategia

Como se ha descrito en los anteriores temas de investigación, el diálogo y los esfuerzos por crear relaciones es de suma importancia, pero estos no tendrán un impacto dentro de la organización si no se lleva dichas prácticas a un nivel estratégico, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de la gobernanza empresarial. Los pasos para la integración de la gestión de los stakeholders y la gobernanza empresarial se dan mediante:

Pensamiento estratégico, análisis y mejora de la relación, fortalecimiento de la relación, relacionarse de forma efectiva, e implementación y revisión de la relación en el siguiente recuadro:

Tabla 3. Gestión de los stakeholders a nivel estratégico

Procesos	Objetivos	Actividades e insumos	Informe	Resultado
Pensamiento estratégico	Definir a los stakeholders y los temas a tratar para la empresa	Descripción de los stakeholders Prueba de relevancia Tabla de madurez Matriz de influencia	Mapeo de grupos de interés Matriz de grupos de interés y temas	Comprensión e identificación de las partes afectadas por la empresa y quienes influyen en ella
Análisis y planificación	Evaluar a la empresa y su situación, conocer a detalle los temas de interés de los stakeholders y planificar	Evaluación de capacidades para satisfacer demandas de los grupos de interés Determinación de los márgenes de maniobra Plan para el desarrollo de la empresa y los stakeholders	Mejor entendimiento de los stakeholders Definición de, FODA Plan para el desarrollo	Compromiso desde el núcleo de la empresa
Fortalecimiento de las capacidades de relación	Definir las capacidades de los grupos de interés de forma individual	Definir las capacidades internas de la empresa Desarrollar las capacidades de los grupos de interés. Solicitar capacidades externas	Capacitación y selección del recurso necesario Integración de los grupos de interés a los sistemas de gestión	Ambas partes tienen la capacidad de relacionarse efectivamente
Diseño del proceso	Ejecutar las actividades de relación	Selección de insumos y enfoques Asesoraría en enfoques prioritarios	Acción de desarrollo de la relación con los grupos de interés.	A mayor entendimiento entre ambas partes se procede a promover acuerdos para acciones de interés en conjunto
Acción y revisión	El conjunto de entendimientos y acuerdos se convierten en hechos	Planes en base a objetivos SMART Procesos de generación de confianza Presentación de informes Revisión del proceso	Planes de acción Informes a los grupos de interés Modificaciones en las relaciones para la generación de nuevos ciclos, considerando el desarrollo empresarial	Cambios en las actividades de la empresa y de los grupos de interés

Nota: Stakeholders
Fuentes: (Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpaa, 2006)
Elaborado por: Autor

Se propone un modelo para identificar los stakeholders, el cual establece su índice de preponderancia en función de la presencia concurrente de ciertos atributos en actores que afectan los objetivos o resultados de una organización (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Al respecto Falcao y Fontes, establecen que los stakeholders son actores que afectan a los objetivos y resultados de una organización, en la medida en que tengan cualquiera de los tres atributos, denominados poder, legitimidad y urgencia. De acuerdo con este modelo los actores que no afectan los resultados y/o que no son afectados por los resultados, no son stakeholders. (Falcao & Fontes, 1999).

Además, se señalan la prioridad que el directivo determine a los stakeholders dependerá de los atributos que posea. El modelo permite relacionar el objetivo de la organización con los stakeholders de mayor importancia (Falcao & Fontes, 1999).

Para desarrollar el tema se ha tomado como base teórica las aportaciones del Modelo de Mitchell, Agle y Wood con su Modelo de Análisis de Poder, Legitimidad y Urgencia, este modelo permitirá identificar de manera correcta a los stakeholders, saber quién es más poderoso e influyente y quien no lo es y de esta manera enfocar estrategias a los stakeholders con más impacto lo que permitirá generar un beneficio mutuo, así mismo asegurar que los beneficios de este proceso sean sostenibles y parte integral de la organización.

Capítulo 2

DISEÑO METODOLÓGICO

2. Metodología del proceso de Investigación

De acuerdo a lo señalado por Hernández Sampieri, “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández Sampieri R. , 2014).

La investigación cualitativa es una metodología que utiliza técnicas de recolección de datos no estructurados, como documentos, entrevistas, grupos focales y observaciones, para buscar conceptos y significados sobre el tema que desea investigar. La investigación cualitativa es fundamentalmente útil en estudiar temas relacionadas con las empresas ya que se encuentra orientada a descubrir los motivos de comportamientos, actitudes y motivaciones. (Hernández Sampieri R. , 2014).

El enfoque de esta investigación es mixto con preponderancia cualitativa. A partir de la formulación del problema antes descrito, se va a analizar la gestión comercial que AMATCONSTRU S.A está realizando actualmente, y se determinarán las estrategias corporativas efectivas que favorezcan el desarrollo comercial de la misma. Entre las técnicas a utilizarse se destacan el modelo Delphi, y el análisis FODA.

Según (Cabero Almenara & Infante Moro, 2014) en su artículo señala que el método Delphi es uno de los más utilizados en los últimos tiempos por los investigadores para distintas situaciones y problemáticas, que van desde la identificación de temas a investigar, especificación de las preguntas de investigación, identificación de una perspectiva teórica para la fundamentación de la investigación, selección de las variables de interés, identificación de las relaciones causales entre factores, definición y validación de los constructos, elaboración de los instrumentos de análisis o recogida de

información, o creación de un lenguaje común para la discusión y gestión del conocimiento en un área científica. Es, por tanto, de verdadera utilidad para los investigadores de ciencias sociales en general, ciencias de la educación y comunicación en particular.

2.1 Alcance de la Investigación

Según Batthyány y Cabrera, "los estudios descriptivos buscan caracterizar y especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Registran, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o Universidad de la República" (Batthyány, y otros, 2011). Conforme a esta definición, se determinó que el alcance de la investigación es descriptivo ya que se determinará la situación actual de la empresa AMATCONSTRU S.A., y se determinará las estrategias corporativas efectivas que favorezcan el desarrollo comercial de la empresa.

2.2 Instrumento y técnicas para la recolección de datos.

Para la determinación de la situación actual de la gestión comercial de AMATCONSTRU S.A. se utilizarán como técnica el análisis documental de fuentes secundarias y el análisis FODA. Como instrumentos se utilizará el método Delphi y FODA.

Para el estudio se obtuvo información interna de la empresa, sitios web, fuentes bibliográficas, tesis de grado de autores que estudiaron casos similares a esta investigación. Se obtiene información descriptiva de los stakeholders de AMATCONSTRU S.A., la recolección de datos se realizará mediante encuestas a grupos de expertos.

El presente trabajo es de carácter exploratorio, ya que se estudia con detalle las características de los Stakeholders, su naturaleza y los tipos de relación entre ellos y la empresa.

2.3 Problema de la Investigación

El problema de la investigación está dado en que existe la necesidad de hacer análisis de los Stakeholders para poder planear estratégicamente el camino de una organización, con la finalidad de elaborar estrategias que tengan en cuenta puntualmente las necesidades de los Stakeholders y cómo su accionar en miras de lograr sus objetivos afecta a la organización. Por otro lado, la organización también debe estudiar como las actividades que realiza en los de lograr sus objetivos (misión) afectan al logro de los objetivos de los Stakeholders. Este problema será aplicado al caso de una empresa del sector de la construcción de la ciudad de Guayaquil.

2.4 Delimitación del problema

Con el propósito de obtener un mejor campo de estudio para el desarrollo del siguiente trabajo se delimitará la zona de estudio que serán los Stakeholders de la empresa AMATCONSTRU S.A.

- País: Ecuador.
- Área: Administrativa Financiera
- Intervalo Del Tiempo De Estudio: año 2018.

2.5 Operacionalización de las Variables

Tabla 4 Operacionalización de las variables

Variables de investigación	Concepto operacional	Dimensiones	Indicadores
Estrategias corporativas para la mejora de la gestión con los Stakeholders	Son las acciones relacionadas a la identificación de los stakeholders, situación actual y las mejoras que permitan a una organización ser socialmente responsable permitiéndole crear una relación de confianza entre los grupos de interés y la empresa (Valpentesta, Chahín, Alcaín, Nievas, & Spinellli, 2014).	Grupos de interés de la empresa de estudio	Análisis
		Situación actual	Priorización Diálogos Modelos de gestión
		Mejoras por realizar	Gobernanza Proceso
Stakeholders	Son todas las personas, comunidades u organizaciones que tienen interés en las actividades de una empresa, desarrollo y fines.	Grupos de interés	Accionistas Empleados Consumidores Proveedores Comunidad local ONGS

Nota: Variables de estudio de la investigación.
Fuente: (Valpentesta, Chahín, Alcaín, Nievas, & Spinellli, 2014)
Elaborado por Autor

2.6 Métodos y Procedimientos Aplicados

Una empresa de construcción en la ciudad de Guayaquil se relaciona con diversos Stakeholders. Algunos se pueden identificar genéricamente de una manera muy intuitiva como accionistas, clientes, proveedores, empleados y gobierno. Otros, no tan obvios y muchas veces ignorados, son grupos ecologistas, sindicatos, partidos políticos, grupos de opinión, medios de comunicación y asociaciones civiles, entre otros.

Por un lado, una empresa de construcción guayaquileña puede llevar a cabo un reconocimiento en su entorno sobre quienes se ven afectados por las actividades que ésta desarrolla con el fin de cumplir sus objetivos y su misión.

El conjunto de individuos o grupos identificados en estas dos tareas constituyen la red de Stakeholders de la empresa.

Una vez identificados los Stakeholders, la empresa debe estudiar cómo sus acciones y actividades afectan a cada uno de los mismos, esto se logra determinando detalladamente la red de relaciones tanto directas como indirectas que se tejen con cada uno, también es favorable poder identificar cómo los grupos de interés se relacionan entre sí.

Se propone realizar talleres con un panel de especialistas, aplicando el método Delphi, lo cual se define como un método de estructuración de proceso de comunicación grupal muy efectivo a la hora de permitir a grupos de individuos para tratar problemas complejos. Se procede por medio de encuestas a la interrogación de los expertos, con el fin de que expresen sus tendencias en sus opiniones. (Clarkson, 1995)

Al grupo de especialistas se denomina panel de expertos, conocen los temas de los que se va a realizar la investigación y cuentan con un amplio conocimiento de la empresa.

Las encuestas será la herramienta para la realización del estudio de investigación, debido a la información limitada relacionada a AMATCONSTRU S.A., se decidió realizar un taller de expertos, con el fin de obtener de ellos información relacionada de los

stakeholders considerando los puntos sensibles o críticos que afecten al sector de la construcción, para esto, se realizó primero la identificación de puntos sensibles.

La información se obtuvo de entrevistas de periódicos y notas, entrevistas de televisión, revistas institucionales y toda fuente secundaria que permita identificar el problema sobre el sector de la construcción en el país.

Primera fase: En virtud que es inusual la expresión Stakeholders, se trató de ampliar el concepto al grupo de expertos, con la finalidad de resaltar la importancia a la identificación adecuada y efectuar un esquema a la planeación estratégica de la empresa.

Segunda fase: aquí se trata a que los expertos verifiquen a los Stakeholders que fueron seleccionados y los analicen en base a su criterio, sugerir o eliminar los que no sean importantes para la empresa.

Tercera fase: en esta fase se establece la relación entre los Stakeholders y los objetivos estratégicos de la empresa, mediante la elaboración de entrevistas a los expertos para definir sus opiniones.

Cuarta fase: en esta etapa las encuestas se desarrollan para obtener la información respecto a los estados de poder, urgencia y legitimidad.

El panel de expertos es expuesto a una encuesta de preguntas de opciones múltiples dividas en secciones según los estados de poder, urgencia y legitimidad y la relación de los Stakeholders con los objetivos estratégicos de la empresa.

En la fase primera se construirá una matriz con la finalidad de identificar a los stakeholders de la empresa definitivos. Por lo que a criterio del investigador se establecerá un listado inicial de cuáles podrían ser los stakeholders, después serán sometidos a verificación de expertos, quienes deliberaran sus criterios para seleccionar la lista definitiva de los stakeholders.

Los stakeholders serán agrupados por:

Siglas: letras iniciales.

Tipo: se los clasifica por interno o externo.

Tabla 5 Actores según denominación, siglas, tipo y categoría

Denominación	Cantidad	Porcentaje
Número total de actores	Suma Total	% Total
Actor externo	Suma actor	% actor
Actor interno	Suma actor	% actor

Elaborado por: Autor

El que pertenece a la empresa es el actor interno y el que no pertenece a la empresa es el actor externo, este último se puede ver afectado por los objetivos estratégicos.

Tabla 6 Categoría de los Stakeholders

Clave	Denominación	Siglas	Tipo Stakeholders	Categoría Stakeholders
A.a	Actor a	Sigla a	Interno / Externo	Categoría a
A.b	Actor b	Sigla b	Interno / Externo	Categoría b
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
A.n	Actor n	Sigla. n	Interno / Externo	Categoría n

Elaborado por: Autor

Agrupados por categorías: según característica del Stakeholder se puede realizar las que se considere pertinentes para el estudio.

Tabla 7 Categoría de los Stakeholders

Denominación	Cantidad	Porcentaje
Número Total de actores	Núm. Total	Porc. total
Categoría a	Núm. cat. a	Porc. cat. a
Categoría b	Núm. cat. b	Porc. cat. b
.	.	.
.	.	.
.	.	.
Categoría n	Núm. cat. n	Porc. cat. n

Elaborado por: Autor

Se elaborará una matriz de importancia la cual se desarrolla bajo el criterio que, si el Stakeholder es importante, debe estar citado en los documentos de la empresa, como códigos, reglamentos, procedimientos, normas y planes estratégicos. Dichos documentos se los clasifica en dos grupos, el primer grupos llamado estratégico donde se incluye los documentos relacionados con el direccionamiento de cómo se organiza la empresa, el segundo grupo son los documentos de responsabilidad social, como: gobierno corporativo, códigos de ética, balances sociales, etc.

Tabla 8 Importancia de los stakeholders para la empresa

	Stakeholder - Denominación	Menciones						Total	
		Nivel estratégico			Total de nivel estratégico	Responsabilidad Social	Total de responsabilidad social	Número de menciones totales	Porcentaje
		Documento 1	Documento 2	Documento n		Documento 1			
S.1	Stakeholder 1	Stakeholder 1 doc 1	Stakeholder 1 doc 2	Stakeholder 1 doc n	Suma Stakeholder 1	Stakeholder 1 doc 1	Suma Stakeholder 1	Suma 1 estratégico y social	%
S.2	Stakeholder 2	Stakeholder 2 doc 1	Stakeholder 2 doc 2	Stakeholder 2 doc n	Suma Stakeholder 2	Stakeholder 2 doc 1	Suma Stakeholder 2	Suma 1 estratégico y social	%
.	.	.	.	.	.	.	.	.	%
.	.	.	.	.	.	.	.	.	%
.	.	.	.	.	.	.	.	.	%
S.n	Stakeholder n	Stakeholder n doc 1	Stakeholder n doc 2	Stakeholder n doc n	Suma Stakeholder n	Stakeholder n doc 1	Suma Stakeholder n	Suma 1 estratégico y social	%
		Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	100%

Elaborado por: Autor

En la matriz de relación entre los stakeholders y los objetivos estratégicos de la empresa se suministra información sobre la relación existente entre ellos. Para identificar la relación de los stakeholders se responderá a las siguientes preguntas:

¿Los objetivos de la empresa afectan a los Stakeholders?

¿Puede incidir los Stakeholders en la obtención de los objetivos estratégicos de la empresa?

Tabla 9 Total de categorización de los stakeholders - relación con objetivos

	Stakeholder - Denominación	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo n
S.1	Stakeholder 1	Contar x/ total stakeholder 1 /objetivo 1	Contar x/ total stakeholder 1 /objetivo 2	Contar x/ total stakeholder 1 /objetivo n
S.2	Stakeholder 2	Contar x /total stakeholder 2 /objetivo 1	Contar x/ total stakeholder 1 /objetivo 2	Contar x/ total stakeholder 1 /objetivo n
.	.	.	.	
.	.	.	.	
.	.	.	.	
S.n	Stakeholder n	Contar x /total stakeholder n /objetivo 1	Contar x/total stakeholder 1/objetivo 2	Contar x/total stakeholder 1/objetivo n

Elaborado por: Autor

Con las respuestas a estas interrogantes se puede identificar a los Stakeholders, ya que es muy importante analizar la relación existente entre Stakeholders – Objetivos estratégicos.

Tabla 10 Total de categorización de los stakeholders según su relación con los objetivos estratégicos de la empresa

	Stakeholder - Denominación	Stakeholder - siglas	Objetivo 1	Objetivo 2	.	.	Objetivo n	Total	Porcentaje de objetivos con los que se relaciona los stakeholders.
S.1	Stakeholder 1	Sig. 1	x	x	x	x	x	Suma 1	%
S.2	Stakeholder 2	Sig. 2	x	x	x	x	x	Suma 2	%
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
S.n	Stakeholder n	Sig. n	x	x	x	x	x	Suma n	%
Suma			Sum. 1	Sum. 2	.	.	Sum. n	Suma Total	100%
Porcentaje de stakeholders que se relacionan con el objetivo			%	%	%	%	%	100%	

Elaborado por: Autor

Por último, se aplicará la matriz del modelo de Mitchell, Agle y Wood, los autores en mención expresan los ámbitos en los cuales a un Stakeholders le dan la importancia:

Poder: es la capacidad que tienen para conseguir los resultados propuestos, los cuales son obtenidos por el uso de la violencia, fuerza física, poder utilitario utilizando recursos financieros o materiales. El poder de los stakeholders va en concordancia con los recursos coercitivos (armas, fuerza física), recursos utilitarios (conocimiento, dinero, tecnología, materia prima, logística) y recursos simbólicos (estima, prestigio, carisma) que sirve para aplicarse por encima de los otros. Por lo tanto, el poder es medido de acuerdo con la disponibilidad de los recursos que inicia al poder de cada uno de los stakeholders posibles". (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

Legitimidad: que las acciones sean las adecuadas establecidas en las normas, creencias y los valores.

"Es la percepción generalizada de los hechos protagonizados por un actor social (organización, persona, símbolo, marca, etc.) son las que se pretende o son apropiadas dentro de un gobierno socialmente edificado de normas, creencias, valores, y definiciones." (Suchman, 2007)

Urgencia: el grado de atención inmediata en que son atendidas sus demandas.

La urgencia será determinada en base a la escala de sensibilidad temporal, definida como la aceptación o rechazo del atraso, y la criticidad, concerniente a la relación con el posible daño a la propiedad, expectativa, sentimiento, y exposición." (Tello, 2013).

Los tres ámbitos son establecidos para medir los resultados y proceder a normalizar y calcular el índice de preponderancia del Stakeholder, este reflejará lo importante de cada Stakeholders, si un Stakeholder tiene un mayor índice de preponderancia, tiene un poder mayor y sus acciones son de gran importancia a la empresa en la consecución de los intereses.

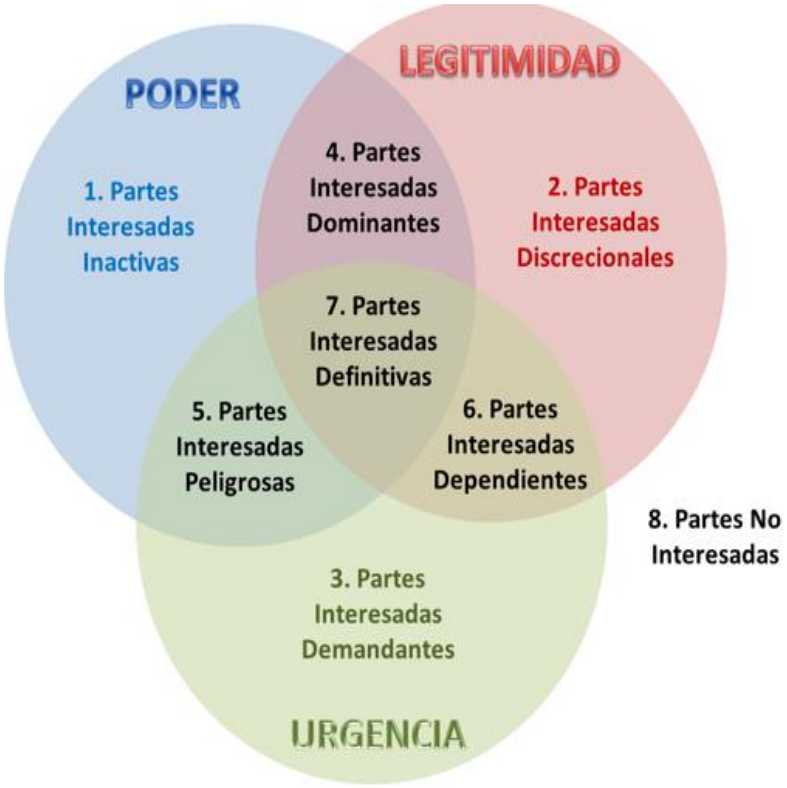


Figura 4 Strategic Management: A Stakeholder Approach
Fuente: ` (Freeman R. E., 1984)
Elaborado por: Autor

Capítulo 3

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3. Resultados de la Investigación

3.1 Datos básicos del perfil de la Empresa

Nombre: AMATCONSTRU S.A.- Obras Civiles & Consultoría

Página web: www.amatconstru.com

3.2 Forma Legal de la Organización

Se crea la Empresa Ecuatoriana AMATCONSTRU S.A., mediante Escritura Publica No. 20160901041P01725, Notaria Cuadragésima, otorgada por: Amat Moncayo Erika Vanessa y Otros.

3.3 Particularidades de la Organización

AMATCONSTRU S.A., es una empresa constructora que ofrece todo tipo de servicios referente a Ingeniería Civil. Cubre la selección de contratistas, preparación de documentos, contratación de obras.

La empresa se fundamenta en dos principios estratégicos:

1.- Compromiso: Donde nuestro principal enfoque es la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

2.- Calidad: Brindando soluciones óptimas, en cuanto a funcionamiento y costes en la construcción, pues, garantizar la reducción de los futuros costos en mantenimiento y aumenta la durabilidad de las infraestructuras. Es decir, enfocarse en un constante mejoramiento de los procesos operacionales.

Ofrecen una diversidad de servicios que se integran entre sí para brindar un excelente acabado de construcción, incluyendo ante todo compromiso, calidad y vanguardia.

Entre los servicios que la Empresa ofrece se enmarcan en:

- Construcción de Edificaciones.

- Instalación de Redes de Infraestructura (Agua potable, aguas lluvias, aguas servidas).
- Movimiento de Tierra.
- Construcción de vías: Carpeta Asfáltica, Hormigón, Mixtos; aceras y bordillos.
- Instalaciones Eléctricas y Telecomunicaciones.
- Construcción de galpones y bodegas.
- Trabajos Metalmecánicos.
- Diseños de proyectos y fiscalización.

Cuentan con profesionales de más de 30 años de experiencia en el área que han desarrollado importantes proyectos en construcción y remodelación de edificaciones, obras de infraestructura, diseño y fiscalización. Esta experiencia otorga a la Empresa el suficiente respaldo para ofrecer a sus clientes la confianza de que sus requerimientos serán ejecutados con la calidad esperada.

3.4 Misión

AMATCONSTRU S.A. es una empresa dedicada a la construcción, consultoría y fiscalización de proyectos de obra civil; cuenta con los equipos necesarios para poder atender a nuestros clientes en todas sus necesidades; trabajan en la continua búsqueda de procesos innovadores que permitan alcanzar una mayor productividad y competitividad en el mercado, para lograr la satisfacción total de nuestros clientes, a través de servicios profesionales eficientes, con ética y capacidad técnica siempre presentes. (Amatconstru, 2019)

3.5 Visión

Ser reconocidos como una constructora líder del país, a través de soluciones integrales para nuestros clientes, con el compromiso y desarrollo de nuestro personal,

respetando las normas de seguridad industrial y la conservación del medio ambiente. (Amatconstru, 2019)

3.6 Clientes Principales

Los principales clientes de la empresa AMATCONSTRU S.A, se encuentran detallados en la página web y los cuales se detallan a continuación:

- Ingenio La Troncal
- Sade CGTH
- Producargo S.A. Productora de Alcoholes
- Universidad de Especialidades Espíritu Santo
- Fideicomiso Mercantil Ciudad Victoria
- Grupo Vilaseca - Chivería S.A.
- Grupo Vilaseca - Veconsa S.A.
- Grupo Dole
- Duragas
- Villas del Rey

3.7 Proveedores Principales

Los principales proveedores de la empresa AMATCONSTRU S.A, se encuentran detallados en la página web y los cuales se detallan a continuación:

- Chica Pico Moisés Rafael
- Filtrocorp S.A.
- Olwyncorp S.A.
- Calle Calle César Octavio
- Maquinarias Y Vehículos S.A
- Jonathan Alvarado Israel Bonilla
- Bonilla Guerrero Rosana Virginia
- Apavial
- Cadmecorp Asociados S.A.
- Guzmán Chiriguaya Marco Alberto
- Novopan Del Ecuador S.A.
- Duarte Moncada Zaida Magali
- Cabrera Vásquez Johnny Lorenzo
- Luis Narciso Rivera Riera
- Flores Cisneros Antonini Danilo
- Cemacol Cía. Ltda.
- Tecnoaplica S.A.

- Litocopias S.A.
- Simón Bolívar Parra Castro
- Megametales S.S.
- Andrea Viviana Genin Molina
- Induasertiva S.A.
- Distriklase S.A.
- Ferretería León S.

3.8 Productos o servicios principales.

Alejandro Gómez parte del equipo de trabajo de AMATCONSTRU S.A piensa que el continuo mejoramiento e innovación de las técnicas en los servicios fundamentan el desarrollo de la empresa.

Los servicios que la Empresa ofrece se enmarcan en:

- Construcción de Edificaciones.
- Instalación de Redes de Infraestructura (Agua Potable, Aguas Lluvias, Aguas Servidas).
- Movimiento de Tierra.
- Construcción de Vías: Carpeta Asfáltica, Hormigón, Mixta; Aceras y Bordillos.
- Instalaciones Eléctricas y Telecomunicaciones.
- Construcción de Galpones y Bodegas.
- Trabajos Metalmecánicos.
- Diseños de Proyectos y Fiscalización.

3.9 Foda

3.9.1 Fortalezas

- Compromiso por parte de la gerencia de la empresa para invertir en los objetivos estratégicos de la empresa.
- Capacita constantemente a todos sus empleados.
- Cada área de la empresa cuenta con personal especializado.

- Posee materiales y equipos de construcción actualizados e innovadores acordes a las exigencias del sector.
- Los proyectos de ingeniería y construcción son de calidad
- Amplia experiencia por parte de la gerencia de proyectos, control y diseño.
- Cumple con sus obligaciones y pagos respectivos.
- Ofrece variedad e innovación en sus servicios.

3.9.2 Debilidades

- Ausencia de coordinación del equipo de trabajo en el terreno.
- Requiere de mayor fuerza en el tema de marketing y publicidad.
- Procesos internos de la empresa sin definir de manera formal.
- Contar con un seguro para trabajadores de mayor cobertura.
- Falta de espacio para control de bodega de materiales.
- El personal de la empresa desconoce de la misión y visión de la empresa.

3.9.3 Oportunidades

- Contar con proveedores de materias primas importadas que permiten realizar acabados y trabajos de calidad.
- El crecimiento de las zonas urbanas y los mejoramientos de infraestructuras sigue siendo prioridad para el gobierno.
- Avances tecnológicos y de comunicación que facilitan la exposición de los proyectos innovadores y atractivos.
- Se obtienen créditos bancarios o de inversión diseñados para para empresas del área de la construcción.
- Obtiene participación de mercados con empresas estatales.

3.9.4 Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores nacionales.
- Ingreso de empresas y profesionales de otros países aumentan la competitividad y bajan los costos de mano de obra.
- Las operaciones realizadas con el Estados se ven reflejados sus ingresos a largo plazo.
- Constantes cambios en las preferencias de los clientes implicas constates innovaciones para satisfacer sus necesidades a costos competitivos.
- Incrementos de requisitos exigidos para la participación de licitaciones.
- Retrasos en obras por mal tiempo del clima.
- Subida de precios de los proveedores por medidas económicas, mayor demanda o escasez de materiales.

3.10 Identificación de los Stakeholders

En AMATCONSTRU S.A, para identificar y diferenciar los stakeholders, se establecerá los atributos particulares, donde se realizará de acuerdo con la experticia de los autores tengan sobre los mismos, así también la disponibilidad de la información computarizada o escrita, y los documentos públicos a los que se pueda tener acceso en el progreso de la investigación.

Tabla 11 Stakeholders de AMATCONSTRU S.A. según denominación, siglas, tipo y categoría

Clave	Actor - denominación	Actor siglas	Tipo de Stakeholders	Categoría de Stakeholders
A.1	Ingenio La Troncal	TRONC	Externo	Cliente
A.2	Sade CGTH	CGTH	Externo	Proveedor
A.3	Megametales	MEGA	Externo	Proveedor
A.4	Universidad Espíritu Santo	UESS	Externo	Cliente
A.5	Fideicomiso Mercantil Victoria	FIDEVIC	Externo	Cliente
A.6	Chivería S.A	CHIV	Externo	Estratégico
A.7	Personal Administrativo	PERADM	Interno	Operativo
A.8	Grupo Dole	DOLE	Externo	Estratégico
A.9	Duragas	DURAG	Externo	Estratégico
A.10	Villas del Rey	VIREY	Externo	Cliente

Fuente: AMATCONSTRU S.A.
Elaborado por: Autor

En primera instancia, el resultado de la revisión de la información consultada, se identificaron 34 stakeholders, entre los cuales se mencionan los siguientes: Ingenio, La Troncal, Sade CGTH, Producargo S.A. Productora de Alcoholes, Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Fideicomiso Mercantil Ciudad Victoria, Grupo Vilaseca - Chivería S.A., Grupo Vilaseca - Veconsa S.A., Grupo Dole, Duragas, Villas del Rey, Chica Pico, Moisés Rafael, Filtrocorp S.A., Olwyncorp S.A., Calle Calle César Octavio, Maquinarias Y Vehículos S.A, Jonathan Alvarado Israel Bonilla, Bonilla Guerrero Rosana Virginia, Apavial, Cadmecorp Asociados S.A., Guzmán Chiriguaya Marco Alberto, Novopan Del Ecuador S.A., Duarte Moncada Zaida Magali, Cabrera Vásquez Johnny Lorenzo, Luis Narciso Rivera Riera, Flores Cisneros Antonini Danilo, Cemacol Cía. Ltda., Tecnoaplica S.A., Litocopias S.A., Simón Bolívar Parra Castro, Megametales S.S., Andrea Viviana Genin Molina, Induasertiva S.A., Distriklase S.A., Ferretería León S.A.

Después de la consulta realizada a los expertos vinculados con la empresa y el sector de la construcción, la cantidad de stakeholders baja a 10, quedando los que se detalla a continuación:

1. Ingenio la Troncal
2. Sade CGTH
3. Megametales
4. Universidad Espíritu Santo
5. Fideicomiso Mercantil Victoria
6. Chivería S.A
7. Personal Administrativo
8. Grupo Dole
9. Duragas
10. Villas del Rey

3.10.1 Clasificación de los Stakeholders por Tipo

De acuerdo con el tipo de Stakeholders se clasifican en dos grupos: internos y externos.

Tabla 12 Tipos de Stakeholders

Denominación	Cantidad	Porcentaje
Número total de actores	10	100%
Actor externo	9	90%
Actor interno	1	10%

Fuente: AMATCONSTRU S.A.
Elaborado por: Autor

Internos: se denomina stakeholders internos los que tienen relación directa con la empresa los mismos que están incluidos en la estructura interna. En los stakeholders de la empresa AMATCONSTRU S.A. solo 1 se considera stakeholder interno el cual representa 10,00% del total, el mismo que está representado por el Personal Administrativo de la empresa.

Externos: se considera stakeholders externos al grupo que no tiene relación directa con la empresa, pero pueden verse afectado por las acciones que realice la misma. Los 10

Stakeholders seleccionados de la empresa AMATCONSTRU S.A., 9 se catalogan Stakeholders externos equivalentes al 90 % del total, entre ellos: Ingenio La Troncal, Sade CGTH, Megametales, Universidad Espíritu Santo, Fideicomiso Mercantil Victoria, Chivería S.A, Grupo Dole, Duragas, Villas del Rey.

3.11 Clasificación de los stakeholders por Categoría

Después de clasificar a los Stakeholders se identificarán en cuatro categorías, el desempeño es la relación que tiene con AMATCONSTRU S.A., las cuales son: cliente, proveedor, operativo y estratégico. Se observa que el mayor número de stakeholders se clasifican en la categoría de clientes que representa el 40%, seguido por la categoría de estratégico que representa un 30%, luego la categoría de proveedor que representa un 20%, y por último la categoría de operativo con un 10% de representación, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 13 Categoría de los Stakeholders

Denominación	Cantidad	Porcentaje
Número Total de actores	10	100%
Cliente	4	40%
Estratégico	3	30%
Operativo	1	10%
Proveedor	2	20%

Fuente: AMATCONSTRU S.A.
Elaborado por: Autor

A continuación, se detalla cada una de las categorías descritas dentro del estudio de la investigación:

3.11.1 Clientes.

En la categoría se encuentran las personas o empresas que solicitan los servicios de la empresa AMATCONSTRU S.A., los cuales representan el 40% del total de stakeholders.

3.11.2 Estratégico.

En esta categoría se encuentra a Chivería, Grupo Dole, Duragas, estos 3 stakeholders representan el 30% del total, son aquellas empresas que tienen incidencia estratégica en las decisiones de la empresa AMATCONSTRU S.A.

3.11.3 Operativo.

Se identifica en esta categoría al Personal Administrativo, que representa el 10% del total de los stakeholders. Aquí se asignan los stakeholders que cumplen instrucciones, políticas, técnicas, trabajos y actividades con el propósito de que haga funcionar la empresa de manera eficaz.

3.11.4 Proveedor.

Proveedores son las personas o empresas encargadas de suministrar bienes o servicios a la empresa. Dentro de esta categoría se encuentran Sade CGTH, Megametales, los cuales tienen una participación del 20% en el total de los stakeholders.

3.12 Importancia de los Stakeholder.

Se ha considerado para la presente investigación dos niveles de importancia; nivel estratégico y nivel de responsabilidad social, cabe mencionar que la importancia de los stakeholder se detalla en base al número de veces que se repite en los documentos de valor para la empresa AMATCONSTRU S.A.,

Tabla 14 Importancia de los Stakeholders de AMATCONSTRU S.A.

Stakeholder - Denominación			Menciones						
			Nivel estratégico			Responsabilidad Social		Total	
			Estatuto Orgánico de Procesos	Planificación Estratégica 2014-2018	Total de nivel estratégico	Código de Ética de la empresa	Total de responsabilidad social	Número de menciones totales	Porcentaje
A.1	Ingenio La Troncal	TRONC	3	3	6	0	0	6	1,17%
A.2	Sade CGTH	CGTH	4	9	13	0	0	13	2,52%
A.3	Megametales	MEGA	15	178	193	5	5	198	38,45%
A.4	Universidad Espíritu Santo	UESS	5	11	16	0	0	16	3,11%
A.5	Fideicomiso Mercantil Victoria	FIDEVIC	12	13	25	0	0	25	4,85%
A.6	Chivería S. A	CHIV	75	62	137	0	0	137	26,60%
A.7	Personal Administrativo	PERADM	33	28	61	8	8	69	13,40%
A.8	Grupo Dole	DOLE	10	7	17	0	0	17	3,30%
A.9	Duragas	DURAG	13	8	21	0	0	21	4,08%
A.10	Villas del Rey	VIREY	8	5	13	0	0	13	2,52%
		TOTAL	178	324	502	13	13	515	100%
		MODA	0	0	0	0	0	0	
		MAXIM	75	178	193	8	8	198	

Fuente: AMATCONSTRU S.A.
Elaborado por: Autor

En el nivel Estratégico se consideraron para el análisis dos documentos de importancia para la empresa AMATCONSTRU S.A. los cuales son: Reglamento Interno y Plan Estratégico de la empresa.

Se han identificado de los stakeholders que cuatro se encuentran entre los de mayor relevancia en el nivel estratégico, siendo; personal administrativo con 147 menciones, considerado el stakeholder de mayor presencia en este nivel; a continuación, aparece Grupo Dole con 98 menciones, Megametales con 87 menciones y por último Chivería el con 66 menciones en los documentos citados.

Para el nivel de Responsabilidad Social se consideró un documento de importancia que es el Código de Ética la empresa AMATCONSTRU S.A

En este nivel social se encuentra que solo uno de los stakeholders de la empresa AMATCONSTRU S.A. que es el Personal Administrativo, considerándolo como el de mayor importancia.

3.13 Relación entre los objetivos estratégicos propuestos para AMATCONSTRU S.A. y sus stakeholders.

A fin de evaluar la relación que existe entre los diez stakeholders identificados de la empresa AMATCONSTRU S.A. y los cinco objetivos estratégicos propuestos, se consultó al grupo de expertos por medio de encuestas lo que permitió identificar el nivel de importancia que se otorgan a la relación entre stakeholders y objetivos estratégicos de la empresa.

Para analizar la relación se proponen los siguientes Objetivos Estratégicos para empresa AMATCONSTRU S.A.

3.13.1 Objetivos Estratégicos

- Establecer una Planeación y Control Eficiente de las Obras.

- Aplicar metodologías de organización de personal orientadas al mejoramiento continuo de la empresa.
- Incrementar la participación de mercado en el área de la construcción.
- Perfeccionar la calidad de los trabajos en base a la experiencia de los altos mandos de la empresa.
- Consolidar y desarrollar alianzas estratégicas para incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa.

Tabla 15 Categorización de los stakeholders según la relación que mantiene con los objetivos estratégicos

	Stakeholder – Denominación	Actor Siglas	Establecer una Planeación y Control Eficiente de las Obras.	Aplicar metodologías de organización de personal orientadas al mejoramiento continuo de la empresa.	Incrementar la participación de mercado en el área de la construcción.	Perfeccionar la calidad de los trabajos en base a la experiencia de los altos mandos de la empresa.	Consolidar y desarrollar alianzas estratégicas para incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa.	Porcentaje de objetivos con los que se relaciona el stakeholder
A.1	Ingenio La Troncal	TRONC	X					20%
A.2	Sade CGTH	CGTH				X	X	40%
A.3	Megametales	MEGA			X	X	X	60%
A.4	Universidad Espíritu Santo	UESS	X		X			40%
A.5	Fideicomiso Mercantil Victoria	FIDEVIC	X		X			40%
A.6	Chivería S. A	CHIV	X		X		X	40%
A.7	Personal Administrativo	PERADM	X	X		X	X	80%
A.8	Grupo Dole	DOLE	X		X		X	60%
A.9	Duragas	DURAG	X		X		X	60%
A.10	Villas del Rey	VIREY	X					20%
	Total		8	1	7	3	6	
	Porcentaje de stakeholders que se relaciona con el objetivo		80%	10%	70%	30%	60%	

Fuente: AMATCONSTRU S.A.
Elaborado por: Autor

Se evidencio en términos porcentuales, los stakeholders que se relacionan con los objetivos estratégicos de AMATCONSTRU S.A son: el Personal Administrativo con el 80% de participación, seguido por Megametales, Grupo Dole y Duragas con un 60%. De la misma manera se observa los stakeholders que se relacionan en porcentajes mínimos con los objetivos estratégicos los cuales son: Ingenio la Troncal y Villa del Rey con el 20%, esto nos muestra que estos stakeholders no tienen relación tan considerable con los objetivos estratégicos de la empresa.

Si se lee la misma matriz de forma vertical se observa la importancia de cada objetivo estratégico en función a la relación que posee con los Stakeholders de la empresa, en consecuencia, el objetivo tendrá mayor relevancia mientras se relacione con el número mayor de Stakeholders.

En la segunda lectura se indica que los Objetivos estratégicos más representativos en relación con los Stakeholders son: "Establecer una Planeación y Control Eficiente de las Obras" con el 80%, luego se puede observar el objetivo "Incrementar la participación de mercado en el área de la construcción" que se encuentra relacionado con 7 de los 10 stakeholders de la empresa AMATCONSTRU S.A., equivalente al 70.00 % del total.

3.14 Operacionalización del modelo de Mitchell, Ale y Wood.

3.14.1 Matriz de Poder

De acuerdo con (House, 1997) indica que el poder se expresa como el grado en que los individuos o grupos son capaces de inducir o persuadir, imponer a otros a seguir ciertas conductas y de acuerdo con sus posibilidades influir en las estrategias de la empresa.

Con la matriz siguiente se busca identificar el grado de poder que tiene cada uno de los Stakeholders de la empresa AMATCONSTRU S.A.

Los recursos coercitivos se conocen como:

- Fuerza física: genera poder o aplicar violencia para obligar o detener.

- Armas: Genera pérdida física.

Se categoriza como recursos utilitarios a lo siguiente:

- Recursos materiales o físicos: Materia prima, equipamientos e instalaciones
- Recursos Financieros: Créditos, valorización de activos.
- Recursos Logísticos: Ubicación, distribución, flujo de insumos.
- Recursos Tecnológicos e intelectuales. Conocimiento, estudios marcas y patentes.

Normativo: Categoriza cada recurso mediante niveles de sensibilidad que demuestra la empresa al recurso, se entiende por sensibilidad a la afectación que tiene la empresa.

Tabla 16 Matriz de Poder

					Recursos coercitivos[a]			*Medios utilitarios*[d]			*Normativo o medio simbolico*[i]	
				Categoria de Stakeholders	*Fuerza fisica*[b]	*Armas*[c]	*Medios materiales y fisicos*[e]	*Financieros*[f]	*Logísticos*[g]	*Tecnológicos e intelectuales*[h]	Reconocimiento y estima	Grados de Poder
			Grado sensibilidad		0	0	2	2	3	2	1	
A.1	Ingenio La Troncal	TRONC	Grado disponibilidad	Supervisión	0	0	0	0	1	0	1	2
A.2	Sade CGTH	CGTH	Grado disponibilidad	Supervisión	0	0	2	0	2	2	0	6
A.3	Megametales	MEGA	Grado disponibilidad	Cliente	0	0	3	0	2	2	0	7
A.4	Universidad Espiritu Santo	UESS	Grado disponibilidad	Supervisión	0	0	0	2	0	0	2	4
A.5	Fideicomiso Mercantil Victoria	FIDEVIC	Grado disponibilidad	Supervisión	0	0	0	3	0	0	2	5
A.6	Chiveria S.A	CHIV	Grado disponibilidad	Supervisión	0	0	0	0	0	0	3	3
A.7	Personal Administrativo	PERADM	Grado disponibilidad	Operativo	0	0	0	1	2	3	0	6
A.8	Grupo Dole	DOLE	Grado disponibilidad	Supervisión	0	0	0	2	3	0	3	8
A.9	Duragas	DURAG	Grado disponibilidad	Supervisión	0	0	0	3	1	0	2	6
A.10	Villas del Rey	VIREY	Grado disponibilidad	Supervisión	0	0	0	1	2	0	1	4

Fuente: AMATCONSTRU S.A.
Elaborado por: Autor

Nota: Escala de calificación de los grados de sensibilidad a los diversos recursos. (0) Ninguna sensibilidad con respecto al recurso. (1) Baja sensibilidad respecto al recurso. (2) Media sensibilidad respecto al recurso. (3) Sensibilidad extrema recursos críticos.
Escala de grados de disponibilidad de los stakeholders en relación con los recursos. El stakeholder no posee el recurso (0). El stakeholder posee baja cantidad del recurso (1). El stakeholder posee una cantidad media del recurso (2). El stakeholder posee la máxima influencia del recurso (3).

De acuerdo con la información registrada el Stakeholder con grado mayor de poder para la empresa AMATCONSTRU S.A. es Grupo Dole con 8 grados de poder y el que registra menor grado de poder es el Ingenio La Troncal con 2 grados.

3.14.2 Matriz de Legitimidad

En la matriz de legitimidad se consideran para la valoración, se mide los grados de deseabilidad para la empresa y para la colectividad. Posteriormente se determina el grado de legitimidad en función de los niveles de deseabilidad.

Tabla 17 Matriz de Legitimidad

Clave	Actor - denominación	Actor siglas	Categoría de Stakeholders	Niveles de legitimidad		Grado de legitimidad total
				Para la organización	Para la sociedad	
A.1	Ingenio La Troncal	TRONC	Cliente	2	1	2
A.2	Sade CGTH	CGTH	Proveedor	2	2	4
A.3	Megametales	MEGA	Proveedor	2	2	4
A.4	Universidad Espíritu Santo	UESS	Cliente	3	2	6
A.5	Fideicomiso Mercantil Victoria	FIDEVIC	Cliente	2	1	2
A.6	Chivería S. A	CHIV	Estratégico	3	1	3
A.7	Personal Administrativo	PERADM	Operativo	3	3	9
A.8	Grupo Dole	DOLE	Estratégico	2	2	4
A.9	Duragas	DURAG	Estratégico	3	2	6
A.10	Villas del Rey	VIREY	Cliente	1	1	1

Fuente: AMATCONSTRU S.A.
Elaborado por: Autor

Para determinar el nivel de legitimidad se multiplica los dos resultados de los niveles de deseabilidad. Se efectúan las calificaciones, se identifican al Stakeholder con mayor grado de legitimidad es el Personal Administrativo con un grado de legitimidad de 9 y el stakeholder Villas del Rey registra el grado de legitimidad más bajo con el valor de 1.

3.14.3 Matriz de Urgencia

La matriz de urgencia se compone por los niveles que los stakeholders consideran que sus requerimientos son importantes para la empresa, por consiguiente, demandan una atención inmediata. Para realizar la matriz se consideran dos criterios de urgencia: la

sensibilidad temporal y la criticidad. Posteriormente se determina el grado de urgencia multiplicando los dos criterios.

Tabla 18 Matriz de Urgencia

Clave	Actor - denominación	Actor siglas	Categoría de Stakeholders	Criterio de Urgencia		Grado de Urgencia total
				Sensibilidad temporal	Criticidad	
A.1	Ingenio La Troncal	TRONC	Cliente	3	2	6
A.2	Sade CGTH	CGTH	Proveedor	2	1	2
A.3	Megametales	MEGA	Proveedor	2	2	4
A.4	Universidad Espíritu Santo	UESS	Cliente	3	3	9
A.5	Fideicomiso Mercantil Victoria	FIDEVIC	Cliente	3	2	6
A.6	Chivería S. A	CHIV	Estratégico	3	1	3
A.7	Personal Administrativo	PERADM	Operativo	3	2	6
A.8	Grupo Dole	DOLE	Estratégico	3	2	6
A.9	Duragas	DURAG	Estratégico	3	2	6
A.10	Villas del Rey	VIREY	Cliente	3	3	9

Fuente: AMATCONSTRU S.A.
Elaborado por: Autor

Con relación a las ponderaciones realizadas se identifica como los stakeholders con mayor nivel de urgencia a: la Universidad Espíritu Santo y a Villas del Rey, con un grado de urgencia de 9. Los stakeholders que se encuentran por debajo del valor, son: Sade CGTH con el nivel más bajo registrando un valor de 2.

3.14.4 Matriz de consolidación.

En la matriz de consolidación se refleja el resultado de la propuesta del modelo de Mitchell, Agle & Wood, el cual tiene de objetivo catalogar la importancia de los stakeholders, en relación con los diferentes atributos. Con el propósito de medir o valorar los tres atributos: poder, urgencia y legitimidad, calculado para ello el índice de preponderancia.

Tabla 19 Matriz de Consolidación

Clave	Actor - denominación	Actor siglas	Categoría de Stakeholders	Grado de Poder		Grado de deseabilidad		Grado de Urgencia		TOTAL	Índice de Preponderancia
				Total	Normalizado	Total	Normalizado	Total	Normalizado		
A.1	Ingenio La Troncal	TRONC	Cliente	2	0,39	2	0,49	6	1,05	43	0,48
A.2	Sade CGTH	CGTH	Proveedor	6	1,18	4	0,98	2	0,35	22	0,25
A.3	Megametales	MEGA	Proveedor	7	1,37	4	0,98	4	0,70	96	1,08
A.4	Universidad Espíritu Santo	UESS	Cliente	4	0,78	6	1,46	9	1,58	115	1,29
A.5	Fideicomiso Mercantil Victoria	FIDEVIC	Cliente	5	0,98	2	0,49	6	1,05	98	1,10
A.6	Chivería S. A	CHIV	Estratégico	3	0,59	3	0,73	3	0,53	84	0,94
A.7	Personal Administrativo	PERADM	Operativo	6	1,18	9	2,20	6	1,05	89	1,00
A.8	Grupo Dole	DOLE	Estratégico	8	1,57	4	0,98	6	1,05	129	1,45
A.9	Duragas	DURAG	Estratégico	6	1,18	6	1,46	6	1,05	103	1,15
A.10	Villas del Rey	VIREY	Cliente	4	0,78	1	0,24	9	1,58	113	1,27
			TOTAL	51	TOTAL	41	TOTAL	57	TOTAL	892	
			NÚMERO DE ACTORES	10	NÚMERO DE ACTORES	10	NÚMERO DE ACTORES	10	NÚMERO DE ACTORES	10	
			MEDIA	5,1	MEDIA	4,1	MEDIA	5,7	MEDIA	89,2	

Fuente: AMATCONSTRU S.A.
Elaborado por: Autor

Después del análisis elaborado se obtiene como resultado que los tres stakeholders de la empresa AMATCONSTRU S.A. con mayor índice de Preponderancia son: Grupo Dole, Universidad Espíritu Santo y Villas del Rey.

GRUPO DOLE

Grupo Dole ocupa el primer lugar con un índice de preponderancia de 1,45 sobre 2, DOLE Ecuador forma parte de la Corporación DOLE Food Company, Inc. una Corporación de renombre mundial, productora y comercializadora de más de 170 frutas y vegetales, frescos y elaborados en el mundo entero.

El Grupo Dole está comprometido a proveer a los consumidores los mejores productos en el mercado con la más alta calidad, liderar y mantener la fruta ecuatoriana en los mercados internacionales de acuerdo a los requerimientos de sus clientes y los lineamientos corporativos, reafirmando al Grupo DOLE como la mejor proveedora de productos alimenticios alrededor del mundo.

El Grupo Dole se consolida como el Stakeholder más importante para AMATCONSTRU S.A. debido a que cuenta con los índices regulares de Poder: al ser uno de los clientes más importantes de la empresa genera mayores ingresos, Legitimidad: debido a que se lo considera un cliente fiel y regular a la empresa y Urgencia: los requerimientos solicitados por el Grupo Dole son atendidos de manera inmediata, trabajos de calidad para poder contar con la confianza de la empresa.

UNIVERSIDAD ESPIRITU SANTO

La Universidad Espíritu Santo ocupa el segundo lugar de preponderancia para la empresa, con un valor de 1,29 sobre 2, esta empresa representa altos ingresos para AMATCONSTRU S.A., al ser una institución líder en educación superior necesitan servicios de calidad.

Los índices de Poder, Legitimidad y Urgencia que consolida a la Universidad Espíritu Santo como nuestro segundo Stakeholder más importante se visualizan más en el grado de urgencia que son atendidos los requerimientos solicitados por la misma, ya que dicha institución no permite retrasos ni fallas en sus obras y es de vital importancia para AMATCONSTRU S.A mantener buenos lazos de negocios con dicha institución.

VILLAS DE REY

El grupo Promotor A&B más conocido en el negocio inmobiliario como "Villas del Rey", cuenta con una trayectoria de 46 años tanto en el mercado nacional como internacional en actividades inmobiliarias.

Villas del Rey es una empresa de desarrollo de proyectos inmobiliarios que ha entregado decenas de miles de viviendas puntualmente acogiéndose a la máxima flexibilidad en plazos de financiamiento, el mejoramiento continuo de sus colaboradores, procesos y tecnología, son parte de la misión de la empresa.

Siguiendo muy de cerca al segundo Stakeholder estratégico, Villas del Rey ocupa el tercer lugar con un índice de 1,27 sobre 2, el volumen de trabajos que solicita la empresa hace que para AMATCONSTRU S.A sea prioridad la atención y culminación de las obras para que sus entregas sean puntuales y con altos índices de calidad en los trabajos.

Capítulo 4

PROPUESTA

4. Propuesta de solución al problema

Considerando que el sector de la construcción es un sector dinamizador de la economía ecuatoriana, que genera oportunidades de trabajo directos e indirectos; se tiene la importancia de identificar a los stakeholders claves de la empresa, para comprometer a su equipo de trabajo, conocer a su competencia, y dominar su campo de acción.

Como parte del trabajo elaborado se establece la propuesta de estrategias para consolidar la relación con los stakeholders de la empresa AMATCONSTRU S.A., esta estrategia se basa en objetivos medibles, alcanzables, retadores y específicos que elevan el nivel de competitividad de la empresa:

- La empresa debe establecer un Plan de Marketing basado en el análisis FODA actual para lograr incrementar la participación de mercado en el área de la construcción, y de esta manera cumplir con el objetivo propuesto de aumentar en un 20% la utilidad neta de la empresa para el año 2020.
- Captar inversionistas para proyectos inmobiliarios nuevos y cumplir con los porcentajes mínimos de inversión de cada proyecto y de esta manera conseguir consolidar y desarrollar alianzas estratégicas para incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa.

Se formaron cuatro grupos de Stakeholders entre clientes, clientes estratégicos, proveedores y operativos, para determinar estrategias enfocadas a cada sector, donde se establece el Plan Estratégico, acciones, responsables y tiempo de ejecución para mejorar la competitividad, productividad y rentabilidad de la empresa AMATCONSTRU S.A.

Tabla 20 Matriz de Plan Estratégico de la AMATCONSTRU S.A.

GRUPO DE STAKEHOLDER	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO DE EJECUCIÓN
CLIENTES	Diseñar y comercializar proyectos de propuestas inmobiliarias en base a las necesidades del mercado objetivo, mejorando tiempos de entrega.	1. Incrementar el porcentaje de cumplimiento de entrega de obras a los clientes en el 30% para el año 2020. 2. Incrementar el porcentaje de satisfacción del cliente en el 25% para el año 2020.	Jefe de Proyectos	1 año
PROVEEDORES	Implementar nuevas tecnologías que permitan controlar y gestionar a tiempo los posibles riesgos que pueda enfrentar la empresa con sus proveedores.	1. Aplicación de una plataforma Fullstep para evaluar de manera sistemática el desempeño de nuestros proveedores. 2. Mejor calidad de productos a menor precio, por medio de optimización de procesos.	Jefe de Procesos	6 meses
OPERATIVO	Potenciar y capacitar constantemente al talento humano de la empresa sobre los productos y avances tecnológicos en el área de la construcción.	1. Aplicar metodologías de organización de personal orientadas al mejoramiento continuo de la empresa. 2. Aumentar el nivel de satisfacción laboral en un 10% para el año 2020.	Jefe de Recursos Humanos	1 año
ESTRATEGICO	Ofrecer productos diferenciados en calidad y con asesoría personalizada para incrementar la rentabilidad y sostener la posición de la empresa en el mercado de la construcción.	1. Establecer una Planeación y Control Eficiente de las Obras. 2. Reducir las quejas post-obra en un 10% para el año 2020	Gerente General	1 año

Fuente: AMATCONSTRU S.A.
Elaborado por: Autor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo con el estudio elaborado se ha determinado los elementos importantes de interconexión entre los objetivos estratégicos de la empresa AMATCONSTRU S.A. y los intereses de los stakeholders, así como las vías a través los cuales deben canalizarse para aportar efectivamente al logro de estos. Estas vías deben convertirse en caminos integrales de gestión, que se puedan aprovechar como columnas básicas de una estrategia consistente y sostenible.

Como uno de los resultados del presente trabajo, en base al objetivo número 1 planteado en el presente trabajo en el cual se define los fundamentos teóricos, metodológicos y las herramientas gráficas relevantes para la Gestión de Stakeholders se ha establecido el marco conceptual la definición de los stakeholders y las diferentes matrices a aplicar para su determinación, las cuales se han definido esquemáticamente a través de los capítulos de desarrollo metodológico, en las que se establecen las distintas interacciones entre los stakeholders y mediante los cuales se propusieron los potenciales objetivos estratégicos para la empresa AMATCONSTRU S.A.

La integración de los stakeholders con los objetivos estratégicos de la empresa debe comenzar por la parte conceptual de la misma, el cual es el sustento de la estrategia, y representan los reales intereses de la organización, reflejados en su visión, misión y valores, los cuales definen las políticas de acción y existen implícita o explícitamente en una empresa.

Conforme a los objetivos estratégicos planteados, se definió un método de evaluación aplicable a la investigación, en el cual se ha tomado como base el modelo de Poder, Legitimidad y Urgencia descrito por Mitchell, Agle y Wood de evaluación de los recursos y capacidades, mediante el cual es posible definir la fortaleza estratégica del recurso o capacidad evaluada. Este modelo se desarrolla en base a tres ópticas mediante las

cuales cada interrelación es calificada, según dicha calificación se puede establecer el nivel actual de importancia, a la vez permite ver las posibilidades de desarrollo aún no explotadas.

Para establecer la evaluación, se utilizó el modelo Delphi, determinando un grupo de expertos que conozcan tanto de la empresa como el ambiente de negocio en el que se desenvuelve, se establecieron ciertos niveles genéricos con cada grupo stakeholder relevante, que son básicamente proveedores, clientes, personal administrativo, y clientes estratégicos. No se evaluó al grupo de los dueños o accionistas, debido a que no son llamados a participar en la operación del negocio, por lo que no puede esperarse la generación de capacidades intangibles importantes con este grupo.

En función al objetivo número 2 planteado en el trabajo que es el de analizar la situación actual de AMATCONSTRU S.A. referente a la gestión con los Stakeholders se pueden destacar elementos importantes, como resultado de la matriz desarrollada como:

Las expectativas de los stakeholders deben precisarse en función del conocimiento de valor de estos hacia aquellos elementos que se presentan a través de la relación de los stakeholders con la empresa. Los cuales deben generar una motivación fuerte que provoque interés por alcanzar dicho valor a través de contribuir hacia el cumplimiento de los objetivos estratégico de la empresa.

Esta contribución debe ser capaz de aterrizar en ventajas competitivas potenciales elaboradas en función de capacidades intangibles que se originan de la interrelación entre empresa AMATCONSTRU S.A. y sus stakeholders.

Referente del objetivo número 3: Proponer estrategias corporativas para mejorar las relaciones con los Stakeholders en el sector de la construcción se concluye que:

El personal administrativo cuenta con elementos que aportan estratégicamente a la empresa tanto en legitimidad como urgencia, en cuanto al grupo proveedores su nivel de aporte y desarrollo está en crecimiento, se los puede encontrar con niveles altos y medios en las tres etapas de poder, urgencia y legitimidad. el grupo de stakeholders estratégicos muestra fortaleza lo cual indica que solamente esta minoría está aprovechando estas capacidades para diferenciarse competitivamente.

El posicionamiento competitivo de una empresa lo que en realidad busca es un espacio de mercado en el cual pueda resaltar sobre la competencia y gracias a ello pueda crear beneficios para sí y sus relacionados. Este posicionamiento está directamente relacionado con el grupo de stakeholders, pero para lograrlo y conservarlo se necesita que existan elementos claves y diferenciadores capaces de desarrollarlo y soportarlo, los cuales pueden o no estar relacionados con los stakeholders, sí el caso de la empresa es el desarrollo competitivo hacia un modelo de negocios, muy posiblemente la diferenciación sea por recursos y capacidades intangibles, en los cuales los stakeholders están involucrados, por lo que el éxito de las estrategias vendrá dado por una participación activa de sus stakeholders y motivada hacia conseguir los objetivos estratégicos propuestos.

Recomendaciones

El marco teórico desarrollado establece los elementos relevantes de interrelación entre los objetivos estratégicos de la empresa y sus stakeholders, la misma que sirve como punto de partida para futuros trabajos con temas relacionados, o en ámbitos del área de la construcción, en el transcurso del desarrollo del trabajo se establecieron recomendaciones para gestión de los stakeholders de la empresa y su aporte efectivo para el alcance de los objetivos estratégicos de la misma entre los que se puede mencionar las siguientes:

Como aporte al desarrollo del objetivo 1 del presente trabajo "Definir los fundamentos teóricos, metodológicos y las herramientas gráficas relevantes para la Gestión de Stakeholders" se recomienda:

Revisar los antecedentes e información de la empresa, para de esta manera conocer los ámbitos: financieros, administrativos y técnicos, con el fin de autoevaluarse periódicamente y mejorar los tiempos de respuesta ante la actual demanda.

Plantear el modelo de procesos propuesto, el mismo que debe ser socializado con todos los empleados de la empresa, el cual le permitirá diagnosticar, evaluar y mejorar dicho modelo en base a las necesidades y recursos de la empresa AMATCONTRU S.A.

Mejorar el medio de comunicación interdepartamental de la empresa, el cual debe integrar retroalimentación de información en sentido vertical y horizontal de acuerdo al grado jerárquico establecido por la empresa.

En base al objetivo número 2 planteado en el trabajo: "Analizar la situación actual de AMATCONSTRU S.A. referente a la gestión con los Stakeholders" se recomienda lo siguiente:

Desarrollo de una metodología de evaluación de proyectos que cubra el ciclo de vida del proyecto, desde el inicio hasta su culminación, la cual sirva para que el jefe de proyecto elabore la documentación correspondiente a la gestión, y se dé total cumplimiento a los trabajos efectuados por la empresa, con la documentación requerida, en orden y en tiempos acordados, para evitar retrasos.

Creación de una oficina de gestión de proyectos real, desde la que se tenga una visión completa del porfolio de productos, servicios, obras y se comparta esta visión con los altos mandos de la empresa.

En relación con el objetivo 3 del trabajo "Proponer estrategias corporativas para mejorar las relaciones con los Stakeholders en el sector de la construcción" se recomienda:

Realizar trabajos en obras con la implementación del proceso de gestión de Stakeholders para medir el impacto de éxito del proyecto y satisfacción de los clientes.

Fomentar la capacitación del personal en dirección de proyectos para que estar a la vanguardia de las nuevas técnicas, herramientas y metodologías en trabajos de obras y construcción, se puede evidenciar que los estándares internacionales están en constante transformación lo que implica necesariamente una actualización de conocimientos constante.

Integración de los altos mandos de la empresa con los objetivos estratégicos de la empresa, aplicando un modelo de organización matricial equilibrada en el cual los jefes de proyecto tengan capacidad de toma de decisiones real para mejorar los tiempos y recursos de la empresa.

Bibliografía

Accountability Standards Board. (2015). *Stakeholder Engagement Standard.* Accoutability Group.

Acuña, A. P. (2012). La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos. *Encuentro Reginal Sur*.

Amatconstru. (2019). *www.amatconstru.com*. Retrieved from http://www.amatconstru.com/nosotros/

Arnaldi, S. (2014). ¿ Qué tan suave debería ser la regulación nano? Identidades sociales y opiniones de los stakeholders italianos. Mundo Nano. Revista Interdisciplinaria en Nanociencias y Nanotecnología, 7(13).

Batthyány, K. C. (2011). *Metodología de la investigación para las ciencias sociales.*

Berjillos, A. D. L. R., Jiménez, M. T., Valencia, P. T., & Peralbo, A. C. (2009). Stakeholders, intangibles y generación de valor en las empresas del IBEX-35: una estimación mediante modelos de panel. Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad, 38(142), 239-263.

Cabero Almenara, J. e. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en Comunicación y Educación. *EDUTEC Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 48, 1-16.

Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for. Academy of Management Review.

Corporación Financiera Nacional. (2017). *Ficha sectorial: Construcción* . Quito: Subgerencia de Nacional de Análisis e información.

Cortijo, G. I. M., & Mogollón, J. M. H. (2011). Los stakeholders del turismo. Tourism & Management Studies, 1, 894-903.

Freeman, E. (1984). *A stakeholder approach.* New York: Cambridge University Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach.* Boston: Pitman.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Hernández Sampieri, R. F. (2006). *Metodología de la investigación cuarta edición.* Mexico: Mc Graw Hill.

Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpaa, M. (2006). *El compromiso con los stakeholders.* Instituto Noos.

Martins, H. F. (1999). ¿ En quién se pone el foco? Identificando" stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (15).

Mitchell, R. A. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliance: Defining the principle of Who and What Really Counts. . *The Academy of Management Review,*, 866-867.

Mitchell, R. K., & Agle, B. R. (1997). *Stakeholder identification and salience: Dialogue and operationalization. In Proceedings of the International Association for Business and Society.*

Moreno Prieto, R. (2015). *Los stakeholders y la responsabilidad social corporativa.* Cumbria FSC.

ORSE-CSR Europe-Foretica. (2009). *Guía práctica para empresas y stakeholders.* París: ORSE-CSR EUROPE-FORETICA.

Ríos Hilario , A., & De Sousa Gerreiro, J. (2015). Stakeholders o cómo aplicar la teoría de los grupos de interés en las bibliotecas públicas. *El profesional de la información*, 71-76.

Salazar, A. A. (2018). IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS Y CONFLICTOS DE INTERÉS EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE ECUADOR. Revista Científica" Visión de Futuro", 22(2), 73-94.

Suchman, L. (2007). Definiciones.

Talavera-Molina, A., García-Tascón, M., Pablos-Abella, C., & Mestre-Sancho, J. (2018). La gestión de los grupos de interés (Stakeholders) a través del pensamiento estratégico: Caso de grandes Clubes de Tenis. *Kronos*, 17.

Tello, M. A. (2013). Tesis de Grago. En U. P. Esmeraldas. Esmeralda.

Valpentesta, J., Chahín, T., Alcaín, M., Nievas, G., & Spinellli, H. (2014). Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresaria. *Universidad & empresa*, 65-94.

ANEXOS

ANEXO 1

Formato de encuesta para Identificar los Stakeholders de AMATCONSTRU S.A

Clave	Actor - Denominacion	SI	NO
A.1	Ingenio La Troncal		
A.2	Sade CGTH		
A.3	Producargo S.A. Productora de Alcoholes		
A.4	Universidad de Especialidades Espíritu Santo		
A.5	Fideicomiso Mercantil Ciudad Victoria		
A.6	Grupo Vilaseca - Chivería S.A.		
A.7	Grupo Vilaseca - Veconsa S.A.		
A.8	Grupo Dole		
A.9	Duragas		
A.10	Villas del Rey		
A.11	Chica Pico Moisés Rafael		
A.12	Filtrocorp S.A.		
A.13	Olwyncorp S.A.		
A.14	Calle Calle César Octavio		
A.15	Maquinarias Y Vehiculos S.A		
A.16	Jhonathan Alvarado Israel Bonilla		
A.17	Bonilla Guerrero Rosana Virginia		
A.18	Apavial		
A.19	Cadmecorp Asociados S.A.		
A.20	Guzman Chiriguaya Marco Alberto		
A.21	Novopan Del Ecuador S.A.		
A.22	Duarte Moncada Zaida Magali		
A.23	Cabrera Vasquez Johnny Lorenzo		
A.24	Luis Narciso Rivera Riera		
A.25	Flores Cisneros Antonini Danilo		
A.26	Cemacol Cia Ltda		
A.27	Tecnoaplica S.A.		
A.28	Litocopias S.A.		
A.29	Simón Bolívar Parra Castro		
A.30	Megametales S.S.		
A.31	Andrea Viviana Genin Molina		
A.32	Induasertiva S.A.		
A.33	Distriklase S.A.		
A.34	Ferreteria León S.A.		
	Otros:		
Nombre de Encuestado:			
Cargo que desempena:			

ANEXO 2

Formato de encuesta: Medir Grado de Poder

Nombre del Encuestado:							
Stakeholders de AMATCONSTRU S.A	Fuerza fisica	Armas	Medios materiales y	Financieros	Logisticos	Tecnologicos e intelectuales	Reconomiento y estima
Ingenio La Troncal							
Sade CGTH							
Megametales							
Universidad Espiritu Santo							
Fideicomiso Mercantil Victoria							
Chiveria S.A							
Personal Administrativo							
Grupo Dole							
Duragas							
Villas del Rey							

Para lograr mostrar el grado de PODER que tienen los stakeholders de AMATCONSTRU S.A debemos evaluar la disponibilidad de recursos con los que cuenta cada uno de estos. Ante esto, solicitamos asignar una calificacion de 0 a 3, siendo 0 la calificacion para el stakeholder que no tiene el recurso detallado en la parte superior y 3 para el stakeholder que posee dicho recurso en abundancia.

Analisis respecto al 2018.

ANEXO 3

Formato de encuesta: Medir Grado de Legitimidad

Nombre del Encuestado:		
Stakeholders de AMATCONSTRU S.A	Para la empresa AMATCONSTRU S.A	Para la Sociedad
Ingenio La Troncal		
Sade CGTH		
Megametales		
Universidad Espiritu Santo		
Fideicomiso Mercantil Victoria		
Chiveria S.A		
Personal Administrativo		
Grupo Dole		
Duragas		
Villas del Rey		
Para lograr mostrar el grado de ***LEGITIMIDAD*** *que tienen los stakeholders de AMATCONSTRU S.A debemos evaluar la disponibilidad de recursos con los que cuenta cada uno de estos. Ante esto, solicitamos asignar una calificacion de 0 a 3, siendo 0 la calificacion para el stakeholder si sus acciones son indeseables y 3 para el stakeholder que sea altamente deseable.* *Analisis respecto al 2018.*		

ANEXO 4

Formato de encuesta: Medir Grado de Urgencia

Nombre del Encuestado:		
Stakeholders de AMATCONSTRU S.A	Sensibilidad temporal	Nivel de criticidad
Ingenio La Troncal		
Sade CGTH		
Megametales		
Universidad Espiritu Santo		
Fideicomiso Mercantil Victoria		
Chiveria S.A		
Personal Administrativo		
Grupo Dole		
Duragas		
Villas del Rey		

Para lograr mostrar el grado de ***URGENCIA*** *que tienen los stakeholders de AMATCONSTRU S.A debemos evaluar la disponibilidad de recursos con los que cuenta cada uno de estos. Ante esto, solicitamos asignar una calificacion de 0 a 3, siendo 0 la calificacion para el stakeholder que no son sensibles a esperar por sus demandas y 3 si los stakeholders son poco tolerables a la espera de satisfacer sus demandas. Analisis respecto al 2018.*

ANEXO 5

Formato de encuesta: Relacionar a los stakeholders con los objetivos de la empresa.

Nombre del Encuestado:					
Favor marcar con una X, el o los objetivos de la empresa detallados en la parte superior, con el cual cree usted que se relacionó estratégicamente cada uno de los stakeholders de la empresa.					
Stakeholders de AMATCONSTRU S.A	1.- Establecer una Planeación y Control Eficiente de las Obras	2.- Aplicar metodologías de organización de personal orientadas al mejoramiento continuo de la empresa.	3.- Incrementar la participacion de mercado en el area de la construccion.	4.- Perfeccionar la calidad de los trabajos en base de la experiencia de los altos mandos de la empresa.	5.- Consolidar y desarrollar alianzas estrategicas para incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa.
Ingenio La Troncal					
Sade CGTH					
Megametales					
Universidad Espiritu Santo					
Fideicomiso Mercantil Victoria					
Chiveria S.A					
Personal Administrativo					
Grupo Dole					
Duragas					
Villas del Rey					