

**IDENTIFICACIÓN DE  
LOS STAKEHOLDERS  
DEL BANCO NACIONAL  
DE FOMENTO**

Miguel Cueva Estrada  
Jorge Cueva Estrada  
Edison Olivero Arias

Editado por Servicios Académicos Intercontinentales para eumed.net  
**Derechos de autor protegidos.** Solo se permite la impresión y copia de este  
texto para uso Personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2016/1506/index.htm>  
Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es dedicado a Dios por su misericordia al permitir cada respiro de mi vida.

A mi familia conformada por mi preciosa y amada esposa Jessica Ortiz Cedeño, mi eterna compañera de vida.

A mis hijos Nathael, Doménica y Ethan Cueva Ortiz, en retribución y por justo derecho del tiempo que les ha sido robado en la realización de esta investigación.

A mis padres Hilda Estrada y Miguel Cueva por toda su entrega para mi preparación profesional, por su apoyo incondicional y amor desmedido.

A mis hermanos Pedro y Jorge Cueva Estrada, grandes profesionales y fuente de mi orgullo.

**Eco. Miguel Mauricio Cueva Estrada**

## **AGRADECIMIENTOS**

El agradecimiento eterno a mi profesora y mentora en temas de responsabilidad social Doctora Nora Gorrochategui.

Al Ing. Luis Baldeon e Ing. José Larrea por su aporte técnico científico en la realización de esta investigación.

**Eco. Miguel Mauricio Cueva Estrada**

**TEMA:**

IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

**AUTORES:**

Eco. Miguel Cueva Estrada

Lcdo Jorge Cueva Estrada

Ing. Edison Olivero Arias

**FECHA:**

Agosto del 2015.

**RESUMEN**

El Banco Nacional de Fomento, debe considerar como objetivo estratégico analizar sus stakeholders o partes interesadas en la organización, buscando incluir en su planeación estratégica las expectativas que sobre la organización, han desarrollado esas partes interesadas. Esto permitirá entender y comprender sus intereses, ayudando a conseguir la sostenibilidad de la organización en el tiempo y aportando al cumplimiento de su papel de financiamiento a actividades productivas del país.

La importancia que cobra la gestión de los stakeholders para cualquier organización y la necesidad de legitimidad para las organizaciones, motiva su inclusión. La sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo, depende de conocer a sus stakeholders, comprenderlos, involucrarlos en diálogos, entender sus necesidades, atender sus demandas y requerimientos, identificar las expectativas que han desarrollado, propendiendo a la transparencia mediante el hábito de rendición de cuentas, cosas en las que debe seguir trabajando esta organización.

Los resultados de la investigación que se muestran en este libro tienen carácter descriptivo. Analiza variables cualitativas relacionadas a la percepción que expertos en sistema financiero público ecuatoriano y banca de desarrollo tienen sobre stakeholders o partes interesadas en la organización. También presenta variables cuantitativas resumidas en promedios, modas, porcentajes de la información recolectada. Es un estudio analítico que toma fuentes documentales secundarias, como textos de diversos autores, estudios especializados sobre la organización analizada, documentos de carácter público y consultas a expertos

Su fundamentación teórica se basa en la aplicación del modelo de Mitchell, Agle y Wood, valorando el poder, la legitimidad y la urgencia, sistematizando el modelo y calculando un índice que determina la importancia o preponderancia que tendrían los stakeholder para el BNF, mecánica de cálculo que puede ser aplicada y replicada para otras organizaciones públicas o privadas.

El resultado esperado es la identificación de los stakeholders del BNF y su clasificación en función de la preponderancia para la organización.

**Palabras claves:** Banco Nacional de Fomento, Banecuador stakeholders, responsabilidad social, gobernanza, banca de desarrollo.

**THEME:**

IDENTIFICATION OF STAKEHOLDERS NATIONAL DEVELOPMENT BANK

**AUTHORS:**

Eco. Miguel Estrada Cave

Estrada Jorge Cueva Esq

Ing. Olivero Edison Arias

**DATE:**

August 2015.

**SUMMARY**

The National Development Bank, should be considered as a strategic objective to analyze their stakeholders or stakeholders in the organization, seeking to include in its strategic planning expectations about the organization, they have developed these stakeholders. This will comprehend and understand their interests, helping to ensure the sustainability of the organization over time and contributing to fulfilling its role of financing productive activities in the country.

The importance that stakeholder management for any organization legitimacy and the need for organizations, encourages inclusion. The sustainability of organizations over time depends on its stakeholders meet, understand, engage in dialogue, understanding their needs, meet their demands and requirements, identify the expectations that have developed, tending to transparency through accountability habit , things that this organization should continue to work.

The results of the research presented in this book is descriptive. Qualitative analyzes variables related to the perception that experts Ecuadorian public financing system and development banks have on stakeholders or stakeholders in the organization. It also presents quantitative variables summarized in averages, fashions, percentage of the collected information. It is an analytical study takes Secondary documentary sources, such as texts of various authors specialized organization studies analyzed public documents and expert consultations

Its theoretical foundation is based on applying the model of Mitchell, Agle and Wood, assessing the power, legitimacy and urgency, systematizing the model and calculating an index that determines the importance or that have the preponderance stakeholder for the BNF, mechanics calculation that can be applied and replicated for other public or private organizations.

The expected result is the identification of the stakeholders of the BNF and its classification according to the preponderance to the organization.

**Keywords:** National Development Bank, Banecuador stakeholders, social responsibility, governance, development banks.

## INDICE GENERAL

FIRMAS DEL TRIBUNAL.....	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA .....	1
AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN .....	3
SUMMARY.....	¡Error! Marcador no definido.
INDICE GENERAL.....	5
INDICE DE FIGURAS.....	9
INDICE DE TABLAS .....	10
INTRODUCCION.....	11
1. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.1.1. ¿Cuál es el problema?.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.2. ¿Cuáles son los aspectos o elementos principales del problema?.....	13
1.1.3. ¿Qué se ha dicho sobre el problema?.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.4. ¿Cuáles son las relaciones entre los diferentes aspectos del problema?¡Error! Marcador no definido.	
1.1.5. ¿Está suficientemente definido?.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.6. ¿Para qué se realiza la investigación? .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2. Formulación del problema.....	14
1.3. Sistematización del problema. ....	14
1.4. Objetivos .....	15
1.4.1. Objetivo general.....	15
1.4.2. Objetivos específicos.....	15
1.5. Hipótesis. ....	15
1.5.1. Variable independiente. ....	15
1.5.2. Variable dependiente.....	15
1.6. Justificación.....	15
2. CAPITULO 2: MARCO REFERENCIAL.....	16
2.1. Marco teórico. ....	16
2.1.1. Teoría de los stakeholders.....	16
2.1.2. Rasgos característicos de la teoría de stakeholders. ....	18
2.1.3. Intereses que motivan a los stakeholders.....	18
2.1.4. Stakeholders primarios y secundarios. ....	19
2.1.5. Gestión de los stakeholders.....	19
2.1.6. Modelo de Mitchell, Agle y Wood.....	19
2.1.7. Teoría de los stakeholders y su importancia en las definiciones estratégicas de la organización.....	24

2.1.8.	Definición de las variables poder, legitimidad, urgencia, y escalas de clasificación.	25
2.1.8.1.	Poder.	25
2.1.8.2.	Legitimidad.	25
2.1.8.3.	Urgencia.	26
2.2.	Marco conceptual.	26
2.3.	Marco contextual.	27
3.	CAPITULO 3: METODOLOGIA.	28
3.1.	Calculo la muestra.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.	Desarrollo de panel con expertos en temas de banca pública ecuatoriana.	28
3.3.	Criterios aplicados a la selección de expertos.	29
3.4.	Metodología para el desarrollo del taller de expertos en banca pública ecuatoriana en relación a la identificación de stakeholder del BNF.	29
3.4.1.	Lugar de realización del taller.	29
3.4.2.	Fecha de realización.	29
3.4.3.	Tiempo de duración del taller.	29
4.	CAPITULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS.	31
4.1.	Datos básicos del perfil del Banco Nacional de Fomento.	31
4.1.1.	Nombre.	31
4.1.2.	Página web.	31
4.1.3.	Tipo de titularidad o forma legal de la organización.	31
4.1.4.	Número de empleados.	31
4.1.5.	Volumen de crédito anual promedio colocado.	31
4.1.6.	Tipo de organización.	31
4.1.7.	Edad.	31
4.1.8.	Tipo de organización.	31
4.1.9.	Productos o servicios principales.	31
4.1.9.1.	Financiamiento.	31
4.1.9.1.1.	Crédito Productivo.	31
4.1.9.1.2.	Microcrédito.	32
4.1.9.1.3.	Captación.	32
4.1.10.	Líneas de financiamiento del Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca.	32
4.1.11.	Servicios financieros.	32
4.1.11.1.	Cheques de gerencia.	32
4.1.11.2.	Giros Nacionales.	32
4.1.11.3.	Depósitos judiciales.	32
4.1.11.4.	Pagos de Cartera.	32
4.1.11.5.	Certificaciones de no adeudar la BNF.	32
4.1.11.6.	Convenios.	33
4.1.11.7.	Depósitos a plazo.	33
4.1.11.8.	Otros servicios Financieros.	33

4.1.11.9.	Sector de la actividad. ....	33
4.1.11.10.	Cámaras empresarias a las que pertenece.....	33
4.1.11.11.	Números de países donde opera. ....	33
4.1.11.12.	Mercados donde presta servicio.....	33
4.2.	Datos básicos de la estructura responsable de la gestión de stakeholders.	33
4.3.	Caracterización de los stakeholders del Banco Nacional de Fomento.....	33
4.4.	Identificación de los Stakeholders de Banco Nacional de Fomento.....	38
4.4.1.	Asambleísta (ASAM).....	38
4.4.2.	Banco Central del Ecuador (BCE). ....	38
4.4.3.	Cliente demandante de crédito (CLI-CRED).....	38
4.4.4.	Cliente depositante (CLI-DEP).....	38
4.4.5.	Cliente inversionista (CLI-INV).....	38
4.4.6.	Comunidad (COM).....	38
4.4.7.	Directorio del BNF (DIR-BNF).....	38
4.4.8.	Empleados (EMP).....	39
4.4.9.	Gerencia General del Banco (GG-BNF). ....	39
4.4.10.	Gerentes -mandos medios (GM-BNF).....	39
4.4.11.	Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF).....	39
4.4.12.	Ministerios relacionados en la implementación de políticas (MIN-BNF).	39
4.4.12.1.	Ministerio de inclusión y Desarrollo Económico y Social (MIESS).....	39
4.4.12.2.	Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO).....	39
4.4.12.3.	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP)...	40
4.4.12.4.	Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC).	40
4.4.13.	Organismos de control.....	40
4.4.13.1.	Superintendencia de Bancos (SB).....	40
4.4.13.2.	Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS). ....	40
4.4.13.3.	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).....	40
4.4.14.	Organizaciones académicas.....	41
4.4.15.	Otras IFIS. ....	41
4.4.16.	Presidencia de la República (PRES). ....	41
4.4.17.	Proveedores (PROV).....	41
4.5.	Tipos de stakeholders del Banco Nacional de Fomento. ....	41
4.5.1.	Stakeholders externos. ....	41
4.5.2.	Stakeholders internos. ....	41
4.6.	Categorías de stakeholders del Banco Nacional de Fomento. ....	42
4.6.1.	Administración. ....	42
4.6.2.	Cliente.....	42
4.6.3.	Competidores. ....	43
4.6.4.	Estratégico.....	43
4.6.5.	Fondeadores.....	43

4.6.6.	Observadores. ....	43
4.6.7.	Operativo. ....	43
4.6.8.	Políticos. ....	43
4.6.9.	Supervisión. ....	44
4.7.	Importancia atribuida por el Banco Nacional de Fomento al Stakeholder... 44	
4.7.1.	Nivel estratégico. ....	47
4.7.2.	Nivel de responsabilidad social.....	49
4.7.3.	Nivel de otros.....	49
4.8.	Objetivos de la Banco Nacional de fomento respecto de sus stakeholders.50	
4.8.1.	Porcentajes de objetivos con los que se relaciona el stakeholder. ....	52
4.8.2.	Porcentajes de stakeholders con los que se relaciona el objetivo. ....	53
4.9.	Tipo de responsabilidad de la Banco Nacional de Fomento respecto al stakeholder. ....	54
4.9.1.	Responsabilidad primaria. ....	55
4.9.2.	Responsabilidad secundaria.....	55
4.9.3.	Responsabilidad terciaria.....	55
4.10.	Dependencia del Banco Nacional de Fomento respecto a los stakehoders. ....	56
4.10.1.	Riesgos para la supervivencia del BNF.....	58
4.10.1.1.	Amenaza a la supervivencia – riesgo alto. ....	58
4.10.1.2.	Amenaza modera – riesgo moderado. ....	58
4.10.1.3.	Sin riesgo – riesgo bajo. ....	58
4.10.2.	Intensidad de la dependencia con el BNF. ....	58
4.10.2.1.	Intensidad de la dependencia Absoluta - alta. ....	58
4.10.2.2.	Intensidad de la dependencia Moderada – media. ....	58
4.10.2.3.	Intensidad de la dependencia Nula – baja.....	58
4.10.3.	Clasificación de los stakeholders según el tipo de riesgo y el tipo de intensidad de la independencia.....	62
4.10.3.1.	Stakeholders Insustituible.....	62
4.10.3.2.	Stakeholders de dependencia recíproca. ....	62
4.10.3.3.	Stakeholders prescindibles.....	62
4.11.	Operacionalizacion del modelo de Mitchell, Ale y Wood.....	62
4.11.1.	Matriz de poder.....	62
4.11.2.	Matriz de legitimidad.....	65
4.11.3.	Matriz de urgencia. ....	70
4.11.4.	Matriz de consolidación. ....	75
5.	CAPITULO: Conclusiones y recomendaciones. ....	79
5.1.	Conclusiones.....	79
5.2.	Recomendaciones. ....	79
5.3.	Resumen de contribuciones.....	79
5.4.	Futuras investigaciones. ....	80
	Bibliografía.....	81

## INDICE DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1 REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LOS TRES ATRIBUTOS DE UN STAKEHOLDER.....	22
ILUSTRACIÓN 2 TIPO DE STAKEHOLDERS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO.	42
ILUSTRACIÓN 3 CATEGORÍAS DE STAKEHOLDERS DEL BNF .....	44
ILUSTRACIÓN 4 STAKEHOLDERS DE MAYOR IMPORTANCIA EN EL NIVEL ESTRATÉGICO. .....	47
ILUSTRACIÓN 5 STAKEHOLDERS DE MAYOR IMPORTANCIA EN EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. ....	49
ILUSTRACIÓN 6 PORCENTAJE DE RELACIÓN DEL STAKEHOLDER CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO.....	53
ILUSTRACIÓN 7 PORCENTAJE DE STAKEHOLDERS CON LOS QUE SE RELACIONA EL OBJETIVO.....	54
ILUSTRACIÓN 8 PORCENTAJE DE STAKEHOLDERS POR TIPO DE RESPONSABILIDAD. .....	56
ILUSTRACIÓN 9 STAKEHOLDERS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SEGUN GRADO DE PODER.....	65
ILUSTRACIÓN 10 STAKEHOLDERS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SEGUN SU GRADO DE LEGITIMIDAD. ....	68
ILUSTRACIÓN 11 STAKEHOLDER DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SEGÚN SU GRADO DE URGENCIA. ....	73
ILUSTRACIÓN 12 STAKEHOLDERS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SEGUN EL INDICE DE PREPONDERANCIA.....	77

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 ACTORES DEL BNF SEGÚN DENOMINACIÓN, SIGLAS, TIPO Y CATEGORÍAS. ....	36
TABLA 2 TIPO DE STAKEHOLDER.....	41
TABLA 4 CATEGORÍA DE STAKEHOLDER.....	42
TABLA 5 IMPORTANCIA DEL STAKEHOLDER PARA EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO .	46
TABLA 6 STAKEHOLDERS DEL BNF DE MAYOR IMPORTANCIA EN EL NIVEL ESTRATÉGICO.....	47
TABLA 7 STAKEHOLDERS DEL BNF DE MAYOR IMPORTANCIA EN EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. ....	49
TABLA 8 CATEGORIZACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS SEGÚN SU RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL BNF. ....	51
TABLA 9 PORCENTAJE DE OBJETIVOS CON LOS QUE SE RELACIONAN LOS STAKEHOLDER DEL BNF.....	52
TABLA 10 CATEGORIZACIÓN DEL OBJETIVO SEGÚN SU RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS DEL BNF. ....	53
TABLA 11 TIPO DE RESPONSABILIDAD DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO RESPECTO AL STAKEHOLDER. ....	55
TABLA 12 DEPENDENCIA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO RESPECTO DEL STAKEHOLDER.....	57
TABLA 13 PORCENTAJE DE STAKEHOLDERS RESPECTO DEL TOTAL POR- TIPO DE RIESGO E INTENSIDAD DE SUBORDINACIÓN. ....	60
TABLA 14 MATRIZ DE PODER.....	64
TABLA 15 MATRIZ DE LEGITIMIDAD. ....	67
TABLA 16 MATRIZ DE URGENCIA. ....	72
TABLA 17 MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN. ....	75

## **INTRODUCCION.**

Al revisar las teorías que se han escrito en relación a las organizaciones y sobre estrategias empresariales, podemos encontrarnos con aquella que se enfoca al estudio de la organización desde la perspectiva de quienes interactúan con ella o actúan en su entorno motivados por las expectativas que desarrollan, los intereses que los mueven a adoptar ciertos comportamientos y posiciones, así como sus obligaciones, deberes y derechos para con la organización.

A la teoría que se hace referencia y en la que se fundamenta y centra el presente trabajo de investigación, es la Teoría de los Stakeholders o de las partes interesadas. Esta teoría presenta un modelo con el cual se describen las relaciones que mantiene la organización con cada una de las partes con las cuales la organización analizada compete y/o coopera y que por ende mantienen un interés sobre ella. Desde la mirada de la dirección estratégica, este modelo aporta información que permite establecer el direccionamiento estratégico de la organización, coadyuvando su mejoramiento económico.

El ambiente actual en el que desenvuelven las organizaciones está plagado de complejidades. Las organizaciones interactúan en un mundo formado por una compleja red, donde estas organizaciones multidisciplinarias y altamente entrelazadas e interdependientes entre sí, buscan concretar la producción de bienes y servicios para una sociedad insaciable en sus necesidades y constantemente cambiante en sus intereses.

Quienes están a cargo de ellas, saben que estas organizaciones, al interactuar con individuos y otras organizaciones, se enfrentan a expectativas, intereses, responsabilidades y obligaciones que motivan estas interacciones que buscan obtener algún beneficio particular.

Estas redes de relaciones y sociedades se encuentran presentes en la economía y se desenvuelven específicamente en los sectores que conforman la misma. Uno de ellos, en el cual coexiste la organización centro de este estudio, es el sistema financiero ecuatoriano.

Actualmente el sector financiero ecuatoriano, uno de los sectores más controversiales dentro de la historia de la economía ecuatoriana, principalmente por la desconfianza que generó en la gente la crisis bancaria que atravesó el Ecuador en la década de los 90s.

La crisis bancaria de 1999 en Ecuador fue la consecuencia de un sinnúmero de regulaciones estatales promovidas por grupos de presión, y fabricadas dentro del esquema político ecuatoriano. Estas regulaciones se llevaron a cabo por medio de reformas parciales que aunque en apariencia apuntaban hacia una mayor apertura en la banca, en realidad, fueron ajustadas a los deseos particulares de buscadores de rentas. Estas regulaciones se llevaron a cabo por medio de reformas parciales que aunque en apariencia apuntaban hacia una mayor apertura en la banca, en la realidad fueron ajustadas a los deseos particulares de buscadores de rentas. Este marco permite refutar la creencia generalizada de que la liberalización financiera en Ecuador provocó la crisis bancaria. Lejos de existir esto, la intervención del Banco Central del Ecuador y otras autoridades de control fue distorsionante y contraproducente para la existencia de tal mercado. Esta intervención respondió tanto a cálculos políticos como a presiones particulares. Una de las consecuencias no intencionadas de tal proceso, positiva además, fue la dolarización (Romero Alemán, 2005).

El sector financiero del Ecuador actualmente se encuentra sometido a un proceso de cambio al tener modificaciones en su marco general regulatorio. El 12 de septiembre de 2014, con su publicación en el Registro Oficial No. 332, entra en vigencia el Código Orgánico Monetario y Financiero. Este tiene por objeto regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador. Con este código se derogaron aproximadamente 30 leyes y se reformaron otras tantas, constituyendo el marco legal referencial actual.

Según el Código Orgánico Monetario y Financiero, el sistema financiero nacional se encuentra constituido por el sector financiero público, el sector financiero privado y el sector financiero popular y solidario. Dentro del sector financiero público conformado por bancos y corporaciones financieras estatales, se encuentra la organización objeto de estudio, el Banco Nacional de Fomento.

El sector financiero público tiene un considerable impacto sobre el desarrollo económico del país. Actualmente constituye uno de los brazos ejecutores de la política pública encaminada a movilizar los recursos hacia actividades productivas que al generarse, representan mejoramiento en el bienestar y calidad de vida de las personas. Este es el papel encomendado al Banco Nacional de Fomento al identificar sujetos de crédito con potencial, movilizar los fondos para financiar esas actividades, administrando de forma adecuada su riesgo.

Pero esta organización no realiza las tareas encomendadas a ella de forma eficientemente, por lo que deben mejorar en procura de fomentar la productividad de los recursos movilizados y estimular de forma más intensiva el crecimiento económico del país.

El Banco Nacional de Fomento debe orientarse a cumplir un papel más activo mediante la ampliación de la cobertura de financiamiento en el país, poniendo recursos monetarios al alcance de productores agrícolas y empresas no atendidas por la banca tradicional apoyando también en áreas distintas al crédito indispensables en la supervivencia y consolidación de los pequeños productores como asesoría técnica, promoción, análisis de mercados, búsqueda de compradores, asociación con otros productores, etc. Debe constituir un mecanismo institucional del estado para potenciar las posibilidades de producción de las empresas.

Por todo lo anteriormente citado el Banco Nacional de Fomento, debe tener claramente identificados sus stakeholders, entendiendo lo importante que resulta para la organización el comprender los intereses de estas partes.

Pero ¿por qué debe esta institución estatal preocuparse de sus stakeholders?. La respuesta a esta pregunta se simplifica y se vuelve sencilla de contestar por la importancia que actualmente está cobrando la gestión de los stakeholders para cualquier organización. La necesidad de legitimidad para las organizaciones, motiva su inclusión. La sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo, depende de conocer a los stakeholders, comprenderlos, involucrarlos en diálogos, entender sus necesidades, comprender sus demandas y requerimientos, identificar las expectativas que han desarrollado, propendiendo a la transparencia mediante el hábito de rendición de cuentas.

La investigación se encuentra conformada por cinco capítulos. En el primer capítulo se realiza el planteamiento del problema, se lo formula, sistematiza. Se identifican los objetivos de la investigación y se determina una hipótesis a demostrar. En el capítulo dos se da toda la fundamentación teórica respecto a los stakeholders, delimitando su marco conceptual y contextual. En el capítulo tres se presenta la estimación de la muestra de investigación, se justifica la utilización del método Delphi para recabar la información y se detalla el procedimiento seguido para realizar el levantamiento de información. El capítulo cuatro muestra la identificación de los stakeholders de la organización, sus principales intereses en torno a la organización en relación a los objetivos institucionales. También presenta la sistematización del modelo de Mitchell Agle y Wood para poder determinar de forma numérica mediante el cálculo del índice de preponderancia, en función del poder, legitimidad y urgencia. Finalmente en el capítulo cinco se presentan conclusiones, recomendaciones, se muestran los resultados puntuales obtenidos con la investigación y las expectativas de futuras investigaciones sobre el tema

# 1. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. Planteamiento del problema.

El Banco Nacional de Fomento del Ecuador es una organización creada para impulsar de forma conjunta con actores locales (provinciales, cantonales, distritales, parroquiales) y nacionales, la inclusión, asociatividad y control social, a través de la prestación de servicios financieros que promuevan las actividades productivas y reproductivas del territorio, para alcanzar el desarrollo rural integral (Banco Nacional de Fomento , 2011).

Esta misión realiza la valía de las actividades productivas en el Ecuador, especialmente para el cumplimiento de las metas que el estado se fija en su afán de propender al crecimiento de la Nación. Por ende y para la puesta en práctica de esta misión, el nivel de relación de esta organización con personas y otras organizaciones es alto y de superlativa importancia, pero también debe primar la calidad de dichas relaciones, especialmente comprendiendo de forma clara sus intereses. Estas personas y organizaciones tienen intereses propios sobre la organización y formalmente no se encuentran identificados, por ende son incomprendidos aún por quienes conforman y dirigen el banco. No existe dentro del plan estratégico de la institución, por lo menos en lo que se ha podido apreciar en su página web y en los documentos que durante la investigación se han recabado, una clara definición de quienes son los stakeholders relacionados con esta organización bancaria de desarrollo.

Es muy difícil dejar observar lo que constantemente aparece en la prensa escrita, en la web o en la televisión, en relación a un inadecuado cumplimiento de las funciones encomendadas a este banco de desarrollo. Estos problemas refieren que la organización no tiene una adecuada gestión de sus grupos de interés, lo que implica no contar con una clara definición de las necesidades de estos grupos, incidiendo esto de forma negativa en una adecuada satisfacción de esas necesidades.

No se registra en los documentos impresos analizados y en la información presentada en la página web, que sea una organización que tiene un claro conocimiento de las expectativas de estas partes interesadas y por ende no posee una adecuada gestión de las relaciones con ellos. Comúnmente resaltan como titulares de prensa, hechos negativos relacionados con actos de corrupción, mala y tardía colocación de crédito al igual que una ineficiente recuperación de estos, niveles elevados de morosidad en su cartera y otros problemas que podrían tener su origen en la falta de conocimiento de los requerimientos que persiguen las partes interesadas.

El trabajo de comprender las necesidades de las partes que mantienen algún interés en la institución, podrá ayudar a:

- Crear fidelidad en la marca, mejorando y posicionando la imagen del Banco Nacional de Fomento. Marca que lamentablemente se ha visto mermada por la mala imagen que proyecta el banco. Esta imagen y el agotamiento de la marca, han promovido a pensar, inclusive a las autoridades de gobierno a que se debe rediseñar la marca y la imagen de esta organización, al proponerse el cierre de la institución en el caso de no mejorar en su funcionamiento.
- Mejorar la percepción de la organización por parte de los clientes, los medios de comunicación y la sociedad en general. Esta mala percepción de la organización por parte de las personas, ha incidido fuertemente en una de las principales fuentes de fondeo para una institución bancaria, que la constituyen los ahorros captados del público.
- Distinción de la competencia. Más que competir, el papel de esta organización es complementar, buscando llegar a mercados y clientes que no son atractivos para otras instituciones del sistema financieros tradicional.
- Identificación con las comunidades en las que opera. La organización una vez fortalecida su imagen, habiendo generado confianza en la sociedad y sus clientes,

logrando distinción mediante un aceptable desempeño de sus funciones, podrá alcanzar la identificación por parte de las comunidades a las que sirve y donde entrega sus productos.

Después de una revisión realizada en la web en relación la identificación de las partes interesadas o stakeholders del Banco Nacional de Fomento, no se ha podido encontrar nada escrito en relación al tema, al menos en documentos que daten desde el año 2012.

Existen publicaciones relacionadas con temas conexos como Gobierno Corporativo, Responsabilidad Social, pero ninguno de ellos hace relación directa al tema y en ningún caso un análisis exhaustivo que permita identificar estas partes interesadas de la sociedad que tengan algún interés en la evolución y desarrollo de esta organización desde una perspectiva económica, social, medio ambiental, política, cultural, competitiva, etc., desconociéndose si de forma verdadera esta organización contribuye al interés general de la sociedad a la que se debe o solo al suyo particular.

Se entiende por aspectos del problema al conjunto de características o circunstancias con que se aparece o se presenta a la vista o al entendimiento el problema de la no identificación de los stakeholders o partes interesadas.

En el Ecuador los temas relacionados a responsabilidad social, entre los que se incluye el análisis de stakeholders, son relativamente nuevos y de poco interés de implementación en virtud que no existe normativa alguna que persuada a las organizaciones a adoptarlos como propios.

Por lo investigado este desinterés de poder implementar medidas que permitan a las organizaciones ser socialmente responsables obedece en gran medida a esta falta de normativa y convicciones culturales que hacen ver a la responsabilidad social como un gasto innecesario para las empresas. Se puede apreciar que las empresas que se encuentran relacionadas con el tema son empresas grandes, generalmente multinacionales o de propiedad extranjera que miran en los temas de responsabilidad social un potencial de valor agregado para sus clientes.

Esto demuestra que el tema no se encuentra suficientemente definido. Más aún en instituciones públicas. De los documentos de instituciones públicas donde se habla de stakeholders se limitan a su mención y descripción, pero no se hace un análisis más profundo de los mismos ni se justifica su identificación.

La investigación tiene como finalidad poder aportar con un informe que identifique los stakeholders para poder considerarlos al momento de realizar la planeación estratégica del Banco Nacional de Fomento. Escuchar sus intereses permitirá comprenderlos entendiendo su incidencia en el gerenciamiento de la organización. Con esto, las pretensiones de todos los grupos de interés o partes interesadas deberían ser consideradas y no ser ignoradas o marginadas.

## **1.2. Formulación del problema.**

¿Mediante que practica de Responsabilidad Social, el Banco Nacional de Fomento puede tornar su planeación estratégica más inclusiva?

## **1.3. Sistematización del problema.**

- ¿De qué manera se puede saber cuáles son los stakeholders del BNF?
- ¿Cómo medir la importancia del stakeholder del BNF desde la perspectiva estratégica?
- ¿Cómo se puede identificar si un stakeholder constituye una amenaza a la organización?
- ¿Cómo se pueden clasificar los stakeholders?
- ¿Cómo se puede cuantificar la importancia de un stakeholder?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general.**

Analizar los stakeholders del Banco Nacional de Fomento hacia el Banecuador y sus principales intereses como insumo para una planificación estratégica inclusiva.

### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- Identificar y caracterizar a los stakeholders del Banco Nacional de Fomento del Ecuador durante el año 2014.
- Cuantificar la importancia atribuida al stakeholder en función de su mención en documentos estratégicos de la organización.
- Determinar la dependencia del BNF en función del riesgo y la intensidad de la dependencia de la organización con relación al stakeholder.
- Clasificar los stakeholders de la organización según el modelo de Mitchell, Agle y Wood.
- Cuantificar el índice de preponderancia para clasificación de stakeholders como insumo para tomas de decisiones estratégicas de la alta gerencia con miras al Banecuador.

## **1.5. Hipótesis.**

Si se analizan los stakeholders del Banco Nacional de Fomento se podría realizar un planeación estratégica inclusiva con miras hacia la nueva institucionalidad del Banco Banecuador.

### **1.5.1. Variable independiente.**

Análisis de los stakeholders del Banco Nacional de Fomento.

### **1.5.2. Variable dependiente.**

Planificación estratégica inclusiva.

## **1.6. Justificación.**

La banca pública ecuatoriana desde el año 2010 hasta la actualidad se encuentra sometida a un proceso de redimensionamiento y reestructuración, buscando ser eficiente, eliminando la duplicidad de funciones en las instituciones, tratando por ejemplo de evitar que se encuentren financiando a los mismos sectores, en iguales segmentos de mercado, creando especialidades en estos bancos tratando de entregar de forma óptima los recursos a los grupos que más lo necesitan.

Este rediseño del papel que cumplen, lleva a instituciones financieras públicas dedicadas a la banca de desarrollo como el Banco Nacional de Fomento a replantearse estratégicamente, reconsiderar su orientación y para ello son de mucho valor los intereses que puedan tener los stakeholders.

## **2. CAPITULO 2: MARCO REFERENCIAL.**

### **2.1. Marco teórico.**

Este trabajo de investigación trata de presentar una alternativa para el estudio de la interrelación entre el una organización y su entorno. Para ello se analizan los actores, parte interesadas o stakeholders de la organización objetivo, que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización y que deben ser apreciados y adecuadamente identificados con expectativas de una planificación estratégica inclusiva y participativa.

Por medio del análisis propuesto se busca demostrar la influencia del medioambiente o entorno en el cual se desempeña la organización, sobre la organización y viceversa. La sistematización del modelo de Mitchell, Agle y Wood incorpora una forma de interés para tratar de comprender y explicar el comportamiento de la organización con los entes relacionados con la razón de ser de la organización, identificando a aquellos grupos de interés o stakeholders que tiene una posición clave en el diseño estratégico y por ende en su funcionamiento.

#### **2.1.1. Teoría de los stakeholders.**

La idea principal de esta teoría se enmarca en poder comprender cuáles son las relaciones que se desarrollan entre la organización y la sociedad a la que pertenece la organización, buscando describir sus formas de responder y actuar sobre otros sujetos u organizaciones. Es innegable que la organización se sirve y nutre del ambiente en el que se desarrolla. De ese medio toma recursos y personas buscando elaborar bienes y servicios que al venderlos proporcionarán las ganancias que mejoren los rendimientos de los recursos confiados por sus propietarios.

Como investigador, si se transita por el vasto universo de publicaciones de criterios vertidos sobre stakeholders a nivel mundial, se puede apreciar una gama de matices en su definición desde el surgimiento de la teoría donde se hace referencia a stakeholders como un término inglés utilizado por primera vez por R.E. Frenan en su obra *Estratégica Management: A Stakeholders Aproche* (WIKIPEDIA).

Existen muchas definiciones y a continuación se presentan algunas de las más relevantes que muestren estos matices de criterios. En primera instancia el caso de un análisis de la IESE Business School de la Universidad de Navarra de noviembre de 2009 que muestra la evolución del concepto de stakeholders de la mano de Frenan su padre impulsor. Según este documento Feman no invento el término stakeholders pero fue quien lo inserto en el ámbito estratégico, de la responsabilidad social y de la ética de las empresas.

Frenan define a los stakeholder desde una perspectiva restringida a: “aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia”. Y en la acepción más amplia de la definición “incluye a los grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización” (Freeman R. , 1983).

Frenan & Reed proponen dos definiciones: “... Acepción amplia: Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros (Freeman & Reed, 1983). Acepción restringida: Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros)...”

Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación. (Freeman, 1984).

Ochoa (2005) afirma: La gestión de los stakeholders parte de tres premisas fundamentales:

- la organización se ve amenazada por la continua tensión entre las fuerzas de apoyo y resistencia de actores organizacionales que constituyen su entorno;
- el grado de influencia de los stakeholders depende de la acumulación de tres atributos ( poder, legitimidad y necesidad apremiante), que son fenómenos preceptuales constituidos socialmente por los stakeholders, los administradores y la dirección de la firmas, c) el desenlace de la estrategia organizacional es el resultado colectivo del conjunto de fuerzas ejercidas por la totalidad de los grupos de stakeholders que buscan la satisfacción de sus objetivos e intereses (Ochoa, 2005, pág. 14) .

Se presenta un panorama de lo que actualmente se ha dicho sobre la teoría de los stakeholders, para ello se citan diversos autores que han escrito sobre el tema de forma abundante y diversa.

Según Fernández & Bajo: Aunque el concepto de stakeholder, como neologismo que apunta a una metáfora —literalmente vendría a significar: “el que mantiene una apuesta”... su cercanía fónica al término stockholder, que vale por shareholder y que sería, vertido al castellano, “el que tiene en su poder una parte alícuota de una empresa”; o sea: el accionista—, había sido utilizado ya en los años sesenta y setenta (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012).

De igual manera según Fernández & Bajo: Edward Freeman (1984) quien sistematiza y delinea una manera de aproximarse a los stakeholders que puede dar, como resultado final, toda una teoría de la empresa y la gestión, abriendo pistas — tímidamente, si se quiere; pero abriendo pistas al fin y al cabo— hacia lo que venimos denominando un nuevo paradigma de empresa a la altura de los requerimientos y circunstancias del siglo XXI (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012).

La literatura científica referida a las obligaciones que se establecen entre la organización y sus stakeholders, posee dos constantes “relevantes” acerca de cómo abordar este tema. En primer lugar, contempla el análisis de las obligaciones que tienen los directivos, como agentes o representantes, con respecto a otros grupos de intereses. Y en segundo lugar, se centra en la profundización de algunas cuestiones representativas con las que se enfrentan los directivos en su trato con los diversos *stakeholders* (González Esteban, 1999, pág. 1).

En la investigación de Laura Ochoa, Análisis de los stakeholders aplicado al sector financiero en Colombia, la autora afirma: El concepto de stakeholders nació de la idea de entender las relaciones empresa – sociedad y como cada cual responde y procede sobre el otro (Ochoa, 2005, p. 14).

Según Antonio Argandoña: La Teoría de los Stakeholders se ha presentado en el marco de las teorías de la organización y en las de ética empresarial, superando la teoría neoclásica que identifica la maximización del beneficio con los objetivos de la empresa y, por tanto hace de los propietarios lo únicos implicados en dicho objetivo (Argandoña, 1998, p. 9).

Según el mismo Argandoña: Goodpaster (1991) habla de tres niveles en la teoría de los stakeholders:

- **El estratégico**, que aconseja tener en cuenta los intereses de los implicados (no propietarios) como medio para conseguir los objetivos (económicos) de la empresa, pero sin contenido moral.
- **El multifiduciario** que ya en el plano moral, atribuye una responsabilidad fiduciaria a los directivos de la empresa frente a todos los stakeholders, propietarios o no, en igualdad de condiciones.
- **La nueva síntesis** que propone Goodpaster, que distingue entre unas obligaciones fiduciarias frente a los propietarios y otras no fiduciarias y restringidas frente a los demás implicados (Argandoña, 1998, p. 9).

### 2.1.2. Rasgos característicos de la teoría de stakeholders.

En la investigación de Fernández & Bajo, 2012, se hace referencia a seis rasgos característicos de la teoría de los stakeholders de importante consideración teórica para esta investigación.

La **primera característica**, en la que se delinea lo que se concibe como el concepto de Stakeholders. Según Freeman se entiende por stakeholder: ...cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera —explícita o implícita; voluntaria o involuntaria— tenga alguna apuesta hecha —to stake, poner algo en juego— en la marcha de la empresa; y que si, por un lado, se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquélla, pueden, a su vez, condicionarla. En resumidas cuentas, cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012, p. 134).

La **segunda característica** que se puede entender como “una condición para la supervivencia de la empresa en el largo plazo” es el hecho que: La dirección estratégica de la empresa debería atender a la consecución no sólo de los objetivos propios de los accionistas, sino de todo un más amplio abanico de interesados: trabajadores, clientes, sociedad en su conjunto, proveedores, etc. (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012, p. 134).

La **tercera**, poder conseguir la maximización a largo plazo del bienestar de todos los stakeholders:...cumpliendo con la condición de permitir la consecución de un resultado económico-financiero capaz de llenar suficientemente las expectativas de los accionistas. Para ello, la dirección de la empresa debe conocer cuáles son los valores, cuáles los intereses, cuáles las expectativas de los distintos stakeholders (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012, p. 135) .

La **cuarta características** “la constante y dinámica interrelación entre la empresa, la gestión empresarial y la dimensión moral de la actividad empresarial y la acción directiva”, según Fernández y Bajo, solo esto puede asegurar modos de vida más plenos y humanos.

La **quinta característica**: ...la empresa debe ser entendida y conceptualizada como un conjunto de stakeholders en red, que interactúan entre sí de manera constante y dinámica. Estas relaciones interactivas conllevan, entre otras cosas, el hecho de que, necesariamente, ha de haber intereses divergentes y potencialmente conflictivos; implican también la posibilidad de que se establezcan alianzas entre distintos agentes o grupos de interés (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012, p. 135).

La **sexta características** “La teoría de la gestión de los stakeholders estudia la gestión empresarial” ...no es ni una teoría socioeconómica o política, ni tampoco una teoría ética completa, aunque —como venimos manteniendo reiteradamente en este trabajo— en ella laten elementos más que suficientes para delinear un modelo de empresa y de gestión donde la dimensión ética pueda encontrar acomodo de forma natural (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012, p. 135).

### 2.1.3. Intereses que motivan a los stakeholders.

La entiende por “interés” a: Conveniencia o beneficio en el orden moral o material (RAE, Real Academia Española). En la teoría de stakeholder, estos grupos de interés, se fijan en conseguir provecho sobre algo en particular de la organización. Esto que persigue espera ganarlo y cuidarlo para no perderlo.

Según Wartick & Wood, los siguientes son intereses de los stakeholders:

- **Intereses de tipo material**: todo aquello tangible que es buscado o que está siendo puesto en riesgo y cuestión por la propia índole del quehacer empresarial.
- **Intereses políticos**: hace referencia a la distribución del poder y la influencia. Influencia en términos de lobby. Se puede entender desde el más cercano ámbito

del ejercicio del poder y la influencia en el interior de la propia empresa y el gobierno corporativo.

- **Intereses de afiliación o pertenencia:** apuntan al deseo de pertenencia de los seres humanos lo que nos lleva a buscar formar parte de una red social en la que encontrar ubicación y sentido.
- **Intereses relacionados con la información:** se refiere al interés por obtener información, conocimiento u opiniones. Busca obtener datos, noticias relevantes, resultados de investigación. Estos demandan transparencia en la información de la organización.
- **Intereses simbólicos:** implica preocupación fundamental en la reputación, la imagen de la empresa, la percepción de los clientes, el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia su empresa, la empatía hacia temas culturales, religiosas.
- **Intereses de tipo metafísico y espirituales:** claves profundas del sentido de la vida; hacia valores religiosos o filosóficos; a creencias sobre lo divino, lo humano y la naturaleza (Wartick & Wood, 1998).

#### **2.1.4. Stakeholders primarios y secundarios.**

Una clasificación de los stakeholders la plantea Clarkson, quien considera que los stakeholders pueden ser de dos tipos primarios y secundarios (Clarkson, 1995).

Como **stakeholders primarios** este autor clasifica o denomina a los grupos de interés sin los cuales la organización no podría seguir operando en el mercado. En este grupo se encasillan a los administradores, empleados, dueños, accionistas, clientes y proveedores.

Como **stakeholders secundarios**, Clarkson considera a aquellos que no están directamente involucrados en las actividades económicas de la organización, pero que de alguna manera pueden llegar a ejercer algún tipo de influencia sobre esta o pueden recibir algún tipo de afectación por la actividad de la organización. A este grupo pertenecen competidores, comunidad en general, medios de comunicación y otros agentes de la sociedad. Estos grupos tienen el poder para hacer valer sus pretensiones, pero este poder es percibido también, en términos generales, como secundarios.

#### **2.1.5. Gestión de los stakeholders.**

Según Fernández & Bajo, para una adecuada gestión de los grupos de interés es preciso identificar:

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué es lo que quieren?
- ¿Cuáles son sus intereses?
- ¿Qué es lo que está en juego?
- ¿Cuál es el fundamento de sus pretensiones?
- ¿Cuál es la base de su poder?
- ¿Cómo ha de entenderse la relación que tiene con la empresa?
- ¿Cuál es la relación que tiene entre ellos? (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012)

#### **2.1.6. Modelo de Mitchell, Agle y Wood.**

Mitchell, Agle y Wood en 1997 ponen a disposición del mundo una teoría de identificación de stakeholders que vuelve factible lo que antes era difícil de registrar y posibilita la operacionalización de un concepto de stakeholder que no es ni restringido, ni amplio y que se encuentra basado en su énfasis, preponderancia o salience termino anglosajón generalmente usado para referirse a la prominencia de algo, en función de la naturaleza o de la posición relativa de ciertos actores pre-identificados en el escenario organizacional interno y externo, sino en función de la presencia simultánea

de ciertos atributos en actores que afectan o son afectados por los objetivos o los resultados de una organización determinada.

Según la propuesta de Mitchell, Agle & Wood, los stakeholders son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia. Actores que no presentan al menos uno de estos atributos (no afectan los resultados y/o no son afectados por los resultados), no son stakeholders.

Este concepto tiene, por lo menos, tres ventajas sobre los demás:

- **es político**, pues considera la organización (obviamente, sus propósitos racionalmente definidos) como una resultante (pacto) de intereses conflictivos y desiguales;
- **es operacionalizable**, pues permite la identificación de stakeholders en la medida en que se pueda evaluar el quantum de poder, legitimidad y urgencia que ciertos actores tienen en determinados tiempo y espacio; y
- **es dinámico**, no determinístico, pues considera la resultante de intereses en conflicto como móvil en el espacio-tiempo social, de acuerdo con la praxis de los actores. El concepto de Mitchell, Agle y Wood proporciona una equiparación de las perspectivas prescriptiva y descriptiva, en la medida en que sugiere que la finalidad (real e ideal) de las organizaciones es satisfacer las expectativas de los stakeholders. La cuestión es saber qué expectativas prevalecen sobre otras y qué es lo que ello implica.

Estos autores revisaron en la década de los noventa, todo lo relativo a la teoría de stakeholders que hasta esa década existía. Un problema que de inmediato identificaron fue la forma como se enfrentaban a los grupos de interés, ya que hasta ese momento todo el entorno era susceptible de ser considerado grupo de interés. Estos autores propusieron que para ser considerados como un grupo de interés, estos stakeholders deberían identificarse en función de tres atributos que son

1. El **poder** suficiente para influir en la organización.
2. La **legitimidad** para poder mantener una relación entre ellos y la organización.
3. La **urgencia** de la pretensión que tengan estos grupos de interés (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, p. 854).

Según estos autores, si se combinan estos tres atributos, surgen diferentes grupos de partes interesadas, las cuales tiene diferentes expectativas respecto a la organización, modelo que constituye un instrumento de apoyo para la toma de decisiones por parte de los gerentes de las organizaciones analizadas.



**Ilustración 1 Representación grafica de los tres atributos de un stakeholder.**





Como se puede apreciar en la grafica anterior, estos tres atributos pueden ser representados gráficamente mediante tres círculos en algo similar a un Diagrama de Venn. Estos tres círculos se intersecan entre si representando de esta manera el modelo básico de los atributos de stakeholders.

Las combinaciones de estos tres atributos dan los siguientes resultados:

1. Stakeholder con poder y legitimidad pero sin urgencia.
2. Stakeholders con legitimidad y urgencia pero sin poder.
3. Stakeholders con poder y urgencia pero sin legitimidad que les permita hacer valer sus aspiraciones.
4. Stakeholders que tiene poder, legitimidad y urgencia.
5. Stakeholders que tienen poder pero no tiene legitimidad ni urgencia.
6. Stakeholders que tienen legitimidad pero no tienen urgencia ni poder.
7. Stakeholders que tienen urgencia pero no tiene poder ni legitimidad (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pp. 872-879).

Se identifican entonces resultados de estas combinaciones, las siguientes clases cualitativas de stakeholders:

1. **Dominantes:** los de mayor importancia, considerados stakeholders claves a largo plazo para la organización. Estos tienen poder y legitimidad pero por el momento no necesitan de forma urgente nada.
2. **Dependientes:** son stakeholders que carecen de poder para hacer valer sus pretensiones, pero existe latente la posibilidad de que puedan aliarse con otros stakeholders de mayor poder.
3. **Peligrosos:** estos stakeholders pueden ser violentos y coercitivos, es decir pueden refrenar o reprimir para alcanzar sus pretensiones a pesar de no contar con legitimidad para hacerlas valer.
4. **Definitivos:** stakeholders a los que se debe prestar prioridad de absoluta en su atención.
5. **Durmientes:** son gigantes dormidos a los cuales se les debe prestar atención y cuidado, ya que podrían plantear con urgencia una reclamación y potencialmente se pueden volver peligrosos.
6. **Discrecionales:** son grupos de interés que esperan recibir apoyo financiero de la empresa.
7. **Demandantes:** se incluyen o se encasillan en esta denominación los grupos que levantan protestas contra la organización y las actividades que esta realiza.

### **2.1.7. Teoría de los stakeholders y su importancia en las definiciones estratégicas de la organización.**

El presente trabajo de investigación, busca describir las relaciones que existen entre el Banco Nacional de Fomento del Ecuador y su entorno. Para esto se utiliza el enfoque relacionado con el análisis de los actores, partes interesadas o stakeholders, con los cuales interactúa la institución y por ende tienen una potencial incidencia en la toma de adecuadas definiciones estratégicas para la organización.

Se busca poder entender y explicar cómo el entorno influencia a esta organización y en sentido contrario como esta organización incide sobre su entorno. También entender cuál es la afectación resultado de esta influencia de la organización hacia su entorno. A esto se suma el comprender como otras organizaciones del sector financiero pueden incidir en su comportamiento, sean estas organizaciones de control, supervisión o complementarias en su actividad como banca de desarrollo. Asimismo es de superlativo interés identificar cuáles de estos stakeholders son considerados claves estratégicamente y mediante su atención adecuada se pueda apuntalar un desempeño organizacional óptimo.

Si esta institución implementa adecuada dirección organizacional desde el ámbito estratégico, asegurará una continua adecuación de las actividades que realiza al entorno en el que se desenvuelve. Esto se logra al comprender que la organización

forma parte de un sistema y no está aislada del mismo, intuyendo que las relaciones con personas y organizaciones que conforman ese entorno son de suma importancia y tiene un impacto sobre las decisiones estratégicas de la organización.

Se pretende iniciar detallando la situación actual del Banco Nacional de Fomento con su entorno, entendiendo claramente con qué recursos y competencias cuenta la organización, así como también las expectativas propias e influencias reales que poseen los stakeholders. Todo lo anterior permitirá determinar cómo se comportan los flujos de influencias que la institución tiene sobre otros y viceversa.

Gerenciar o manejar de forma adecuada los stakeholders, permitirá entender de mejor manera cómo se comporta el entorno al que debe enfrentarse la organización. Este nivel de comprensión, dará luces a quienes diseñan la estrategia, con ello podrán calibrar mejor los objetivos organizacionales y los planes de acción, sintonizándolos con las reales necesidades de los grupos de interés y dando niveles de prioridad a los actores que se relacionan con la institución.

Finalmente se aspira estudiar estos diferentes grupos de interés, sean personas u otras organizaciones, determinando la posición en la cual se encuentra el Banco Nacional de Fomento dentro de la sociedad en la que se desempeña y de la cual se nutre y obtiene recursos.

Un buen trabajo en el levantamiento de esta información, permitirá sentar las bases del camino que permita sacar la mayor ventaja de las relaciones ente el banco y la sociedad.

#### **2.1.8. Definición de las variables poder, legitimidad, urgencia, y escalas de clasificación.**

Seguidamente presentamos las definiciones de partida y definimos las variables que irán a operacionalizar el modelo.

##### **2.1.8.1. Poder.**

Trata de la existencia o de la posibilidad de obtención por un actor social - o alguna de las partes en el juego social, para usar la nomenclatura de Matus (1993) - de recursos coercitivos (fuerza física, armas), recursos utilitarios (tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas) y recursos simbólicos (prestigio, estima, carisma) para imponer su voluntad sobre otro(s) en una relación (juego social). Esta definición fue adaptada de Mitchell, quien se basó en el concepto de Etzioni (1964). Cada recurso de poder debe ser sopesado según el grado de sensibilidad de la organización, que debe reflejar la importancia debida, o la susceptibilidad o la vulnerabilidad en relación con determinados recursos. Organizaciones que dependen de recursos financieros en mayor escala, serán más susceptibles a los actores que poseen estos recursos. Organizaciones cuya imagen pública sea altamente sensible estarán más atentas a la opinión de actores que detentan un gran prestigio social. Por otra parte, el alto poder coercitivo del Estado no es amenazador si una organización cumple con las leyes.

El grado de poder de los actores puede ser clasificado según una escala de disponibilidad del recurso, que evalúa los recursos de poder detentados por los actores. Este grado es un índice: la sensibilidad multiplicada por la disponibilidad.

##### **2.1.8.2. Legitimidad.**

Es la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un actor social (persona, organización, marca, símbolo, etc.) son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones. Es evidente que este concepto de legítimo

como socialmente deseable, nacido de Suchman (1995), implica el reconocimiento de que los actores sociales no siempre tienen claramente definido lo que es deseable en ciertas circunstancias.

La legitimidad puede ser medida según la atribución de un grado de deseabilidad de las acciones del actor, tanto para la organización (nivel de legitimidad microsocia) como para la sociedad como un todo (legitimidad macrosocia).

Imaginemos un actor cuyas acciones son ampliamente reconocidas como deseables para la organización y para la sociedad: una organización no gubernamental, en calidad de cliente o de comunidad. Por otra parte, un cliente que utiliza armamentos en una guerra puede ser deseable para la organización que los produce, pero puede no serlo para la sociedad. Un proveedor que poluciona el medio ambiente puede no ser deseable para la organización ni para la sociedad.

### **2.1.8.3. Urgencia.**

Consiste en el clamor por una atención inmediata en función de diferentes grados de:

- a.** sensibilidad temporal de no aceptación del atraso; y
- b.** criticidad, equivalente a la importancia del clamor, teniendo en vista la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición.

La urgencia es ciertamente el factor que confiere mayor dinámica a esta metodología. Todo el análisis aquí expuesto estará ocurriendo en determinado contexto de acuerdo con un momento específico en el tiempo.

Eventuales cambios de contexto a lo largo del tiempo probablemente exigirán la reconfiguración de los análisis.

La escala de evaluación de la urgencia considera así la sensibilidad temporal, definida como la aceptación o no del atraso, y la criticidad, referida en relación con la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición.

La urgencia se manifiesta, por ejemplo, en el interés de los ciudadanos, en tanto clientes de una organización gubernamental, de que ésta produzca la mayor cantidad posible de recaudación, toda vez que hay carencias sociales urgentes que necesitan ser suplidas de inmediato, sin la cual tendría lugar un gran perjuicio en términos de bienestar (mortalidad, ignorancia, desamparo, etc.).

## **2.2. Marco conceptual.**

### **2.2.1. Responsabilidad social.**

La Comisión Europea define de forma sencilla a la RS: la responsabilidad de las empresas por sus impactos sobre la sociedad (Comison-Europea, 2011).

### **2.2.2. Stakeholders.**

Se definen como aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia". Y en la acepción más amplia de la definición "incluye a los grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización" (Freeman R. , 1983).

### **2.2.3. Índice de preponderancia.**

Consiste en un estadístico que permite resumir la importancia que tiene un stakeholder para la organización en función del poder, la legitimidad y la urgencia.

### **2.2.4. Ecosistema de la Responsabilidad Social.**

Es la comunidad más inmediata de la organización, constituida por un plexo de vínculos establecidos entre los distintos grupos de interés que se relacionan con ella. En ese marco se habilita la visibilidad recíproca de las necesidades, problemáticas y potencialidades de cada uno de los actores sectoriales, lo que permite definir acciones y construir una relación que contribuya a una gestión más equitativa de los impactos que la organización genera en su entorno (Minnicelli, 2015).

#### **2.2.5. Balance Social.**

El balance social es una herramienta de la política empresarial que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico del clima laboral y social, información, planeamiento de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales la empresa se relaciona (Bello Knoll & Oscar Gonzalez, 2013).

#### **2.2.6. Aseguramiento AA 1000.**

Según el Estándar de Aseguramiento **AA10009**, uno de los estándares de Responsabilidad Social más reconocidos actualmente en el mundo, la “responsabilidad” de una organización significa asumir la **rendición de cuentas** (*accountability*) de una serie de hechos institucionales, desde una determinación actitud ética (Vallaes).

#### **2.2.7. Planeación estratégica.**

Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación, dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción (Mintzberg).

#### **2.2.8. Gobierno Corporativo.**

El gobierno corporativo se define como las normas y herramientas por las cuales se rige una empresa, hoy en día tener un buen gobierno corporativo, acorde a las características inherentes de la empresa es vital para el buen desarrollo de la misma, es decir que las empresas que poseen buen gobierno corporativo son más confiables y atraen mayor inversión, que las empresas que no lo poseen (Indacochea, 2000).

#### **2.2.9. ISO 26000**

La ISO 26000 (Responsabilidad Social) es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) (WIKIPEDIA, 2015).

### **2.3. Marco contextual.**

La investigación tomo como unidad de investigación al Banco Nacional de Fomento, organización pública que realiza actividades de banca de desarrollo dentro del sistema financiero ecuatoriano.

La investigación tiene como marco temporal el año 2014, año de relativa tranquilidad para la organización, la cual ha atravesado varios procesos de reestructura y encaminada en el 2016 a iniciar su proceso de liquidación para transformarse en el BANECUADOR, organización que cumplirá el mismo rol pero de una forma más eficiente.

### 3. CAPITULO 3: METODOLOGIA.

El trabajo de investigación es de carácter exploratorio, dado que tiene por objeto interiorizarse en características de los stakeholders de un banco público ecuatoriano, así como de la naturaleza y tipo de interacciones que se presentan entre ellos y la organización.

La unidad de análisis es el Banco Nacional de Fomento, el cual pertenece al sistema financiero ecuatoriano y es uno de los tres bancos públicos existentes en la actualidad, luego de la reestructura de la banca pública.

Para la investigación se utilizan fuentes de carácter secundario, información encontrada en la página web de la organización seleccionada para la investigación, los informes de sustentabilidad y los documentos públicos de dicha organización y que son públicos. De igual forma se obtiene información descriptiva de los stakeholders del Banco Nacional de Fomento, revisando todo documentos impresos o que reposen en la web y que proporcionen información relevante a la investigación.

La recolección de datos se hará mediante encuestas realizadas a grupos de expertos en el sistema financiero ecuatoriano.

#### 3.1. Desarrollo de panel con expertos en temas de banca pública ecuatoriana.

Para esta investigación se considera como panel de expertos al grupo de especialistas que conocen el o los campos sobre los que se va a realizar la investigación. Para nuestro caso, que demuestren conocimiento probado sobre el sistema financiero y la organización que constituye la unidad de análisis. Se persigue con ello que los expertos emitan un juicio colectivo y consensado sobre lo consultado. Se ha escogido esta herramienta para realizar el estudio ya que las otras herramientas que se tienen a la mano como encuestas, son de difícil aplicación e inviables desde el punto de vista económico, si para el caso se piensa evaluar a todos los stakeholders de la organización considerando que solamente como clientes según el Diario Digital la Hora (HORA, 2013) en su publicación de noviembre de 2013, ascenderá a casi 1.9 millones, desglosados de la siguiente manera:

• Cuenta ahorristas	1.611.601
• Cuenta correntistas	27.276
• Microcrédito	114.360
• Plan 555	30.668
• Crédito de desarrollo humano	125.276
• Fondos de desarrollo	69.217
• Total de clientes	1.978.398

A lo anterior se agrega que estos clientes se encuentran desagregados en todas las provincias y respectivos cantones del Ecuador.

Para la realización de la investigación se considera como entidad representativa del sistema financiero público ecuatoriano al Banco Nacional de Fomento por su cobertura nacional, sus años de existencia y su incidencia en la irradiación de crédito productivo. En relación a esta institución se pretende identificar los principales temas críticos en relación a ella y la identificación de los stakeholders.

Por la escasa información relacionada a instituciones públicas, se tomo la decisión de realizar un taller de expertos en banca pública con la finalidad de poder obtener de dichos expertos información relacionada a los stakeholders considerando ciertos asuntos críticos o sensibles que han afectado al sector financiero público, para esto, se realizo previo a dicho taller la identificación de estos asuntos críticos o sensibles.

Se trato, en lo pertinente, levantar esta información de periódicos, revistas memorias, entrevistas de televisión y toda fuente secundaria que permita identificar estas situaciones problemáticas.

### 3.2. Criterios aplicados a la selección de expertos.

La selección de los expertos se realizó en función de los siguientes criterios:

- **Experiencia profesional:** el experto debe estar cualificado en el área de evaluación, para nuestro caso, conocimiento de banca de desarrollo y sistema financiero.
- **Independencia:** se considera que los sujetos que participan del panel de expertos solo estén relacionados bajo un solo criterio con la organización.
- **Capacidad de trabajo en equipo:** que sepa escuchar a los demás, así como una mentalidad abierta, son también fundamentales.

Adicionalmente se clasifican a los expertos dentro de grupos denominados:

- **Observador técnico:** mantiene interés sobre la organización de tipo técnico.
- **Observador académico:** su interés en la organización tiene finalidad académica de estudio o investigación.
- **Cliente:** es o ha sido cliente de la organización.
- **Administrativo:** tiene o ha tenido alguna relación laboral con el BNF.
- **Control:** su relación con el BNF se dio a través de algún organismo de control.
- **Dirección:** forma o forma parte del Directorio de la Organización.
- **Otros:** su interés en el BNF es diferente a los planteados.

### 3.3. Metodología para el desarrollo del taller de expertos en banca pública ecuatoriana en relación a la identificación de stakeholder del BNF.

Para la realización del taller de expertos se ha considerado lo siguiente:

#### 3.3.1. Lugar de realización del taller.

Se han realizado seis talleres en las ciudades de Guayaquil y Quito, debido a la poca disponibilidad de tiempo de los expertos. Esto motivo a que los talleres se repliquen hasta tres veces en cada una de las ciudades.

#### 3.3.2. Fecha de realización.

La expectativa de realizar dos talleres, uno en cada ciudad, Quito y Guayaquil, se vio truncada por la disponibilidad de tiempo de los expertos, realizándose los seis talleres durante el mes de junio de 2015, los correspondientes a los profesionales de Quito, se realizaron en la primera mitad del mes de junio y en la segunda quincena se trabajó con los profesionales de la ciudad de Guayaquil.

#### 3.3.3. Tiempo de duración del taller.

Con la finalidad que todos los expertos tengan un panorama claro sobre lo que motiva esta investigación, se procedió a explicar la finalidad que tiene el levantamiento de esta información que por lo sensible y delicada de la misma, ha resultado de difícil recolección. A pesar de todo, cuando los expertos conocen el tratamiento académico que se dará a sus opiniones, la recolección de información se simplifica un poco.

El trabajo a realizar en el taller, se dividió en 4 etapas.

**Primera etapa:** debido a que el concepto de stakeholders no es un concepto muy común para el sistema financiero, en esta etapa se buscó explicar el concepto a los expertos, resaltando principalmente la importancia de su correcta identificación para el diseño de la planeación estratégica de la organización.

**Segunda parte:** en esta segunda etapa se presenta a los expertos, las situaciones críticas que se han identificado en torno a los asuntos críticos para la banca pública ecuatoriana. El objetivo que se persigue en esta etapa, es tamizar dichas situaciones identificadas y poder determinar si para los expertos son de importancia y cuentan con validez actual.

**Tercera etapa:** para esta etapa del taller, se busca validar a los stakeholder que se han identificado en relación al Banco Nacional de Fomento, abriendo la puerta para que estos expertos puedan sugerir a aquellos que escapan a nuestro espectro de visión y eliminar a aquellos que con el sustento adecuado no se consideren

importantes de los planteados inicialmente. Se identificaron 51 stakeholders, los cuales se redujeron a 17 grupos de interés.

**Cuarta etapa:** en esta etapa se busca poder obtener de los expertos, su apreciación en torno a la posición que adoptan cada uno de los stakeholders frente a cada asunto crítico identificado.

Los expertos son sometidos a un cuestionario de 15 preguntas de selección múltiple agrupadas en 3 secciones según los criterios de urgencia, legitimidad y poder.

Originalmente se visualizo realizar el taller durante dos horas y medias, pero en la realidad el taller tuvo una duración de aproximadamente cuatro horas y media.

## 4. CAPITULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS.

### 4.1. Datos básicos del perfil del Banco Nacional de Fomento.

#### 4.1.1. Nombre.

Banco Nacional de Fomento.

#### 4.1.2. Pagina web.

[www.bnf.fin.ec](http://www.bnf.fin.ec)

#### 4.1.3. Tipo de titularidad o forma legal de la organización.

Institución Financiera Pública, banco de desarrollo, constituida por ley. Ley del Banco Nacional de Fomento.

#### 4.1.4. Número de empleados.

Según lo publicado en su página web, a octubre de 2014, en el Directorio telefónico de esta institución se registran 2377 empleados a nivel nacional. Pero al mes de junio el BNF reporta 2629 a nivel nacional.

#### 4.1.5. Volumen de crédito anual promedio colocado.

Entre USD 400 y USD 500 millones por año.

#### 4.1.6. Tipo de organización.

Banco público de cobertura nacional.

#### 4.1.7. Edad.

80 años.

El Gobierno del Doctor Isidro Ayora, Presidente constitucional del Ecuador, mediante Decreto Ejecutivo del 27 de enero de 1928 publicado en el Registro Oficial No. 552 del mismo mes y año, crea el Banco Hipotecario del Ecuador. La condición de sociedad anónima la mantuvo hasta 1937, año en que se transformó en institución privada con finalidad social y pública, autónoma y sujeta a su propia Ley y Estatutos, forma jurídica que la mantiene hasta la presente fecha. Sucesivas reformas fueron cambiando su estructura hasta que el 14 de octubre de 1943 se expidió la ley que transformó al Banco Hipotecario en el Banco Nacional de Fomento Provincial, la misma que fue publicada en el registro Oficial No. 942 con fecha 20 de octubre de 1943, durante la administración del Doctor Carlos Alberto Arroyo del Río, presidente Constitucional de la República del Ecuador. Luego, mediante Decreto No. 327 del 28 de marzo de 1974, publicado en el Registro Oficial No. 526 del 3 de abril del mismo año, se expide la nueva LEY ORGANICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO. Con esta Ley el Banco Nacional de Fomento adquiere autonomía económica, financiera y técnica (Banco Nacional de Fomento , 2011).

#### 4.1.8. Tipo de organización.

Banca público de cobertura nacional.

#### 4.1.9. Productos o servicios principales.

##### 4.1.9.1. Financiamiento.

##### 4.1.9.1.1. Crédito Productivo.

- **Crédito asociativo:** Crédito dirigido a Organizaciones debidamente constituidas en el país.

- **Crédito producción, comercio y servicios:** Crédito dirigido a PYMES, y Empresas.
- **Crédito compra de tierras productivas:** Crédito dirigido a PYMES, y Empresas.

#### **4.1.9.1..2. Microcrédito.**

- **Fortalecimiento:** Crédito dirigido a Microempresarios de economía de subsistencia y acumulación simple.
- **Crecimiento:** Crédito dirigido a Microempresarios de economía de subsistencia y acumulación simple y ampliada.
- **Desarrollo humano:** Crédito dirigido a beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano.

#### **4.1.9.1..3. Captación.**

- Cuenta de ahorro.
- Cuenta corriente.
- Tarjetas de debito.
- Depósitos a plazo.

#### **4.1.10. Líneas de financiamiento del Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca.**

- Café arábigo y robusta.
- Arroz, maíz.
- Caco fino de aroma.

#### **4.1.11. Servicios financieros.**

##### **4.1.11.1. Cheques de gerencia.**

Emite cheques de Gerencia para pago a proveedores o por solicitud de clientes de cuentas de ahorro para pago a terceros con fondos disponibles de su cuenta, pago de depósitos a plazo y retiros superiores a cupos establecidos por el Banco.

##### **4.1.11.2. Giros Nacionales.**

Receipta giros por solicitud de cliente o no clientes del Banco para pago a beneficiarios a nivel nacional.

##### **4.1.11.3. Depósitos judiciales.**

Recibe o paga los depósitos judiciales de acuerdo con el convenio entre el Banco Nacional de Fomento, Banco Central del Ecuador y la Corte Suprema de Justicia.

##### **4.1.11.4. Pagos de Cartera.**

Pagos de cartera mediante débito automático de la cuenta en la fecha de vencimiento de dividendos; pagos anticipados de cartera mediante débito de la cuenta y pagos de cartera en efectivo en ventanilla.

##### **4.1.11.5. Certificaciones de no adeudar la BNF.**

Otorga a clientes internos y externos certificados de no ser deudores morosos del BNF.

#### **4.1.11.6. Convenios.**

Crédito a cuentas de órdenes de pagos de Instituciones o Bancos, procesadas a través del Sistema de Pagos Interbancarios - SPI del Banco Central del Ecuador. Convenios de pago y convenios de recaudación.

#### **4.1.11.7. Depósitos a plazo.**

Capta recursos a plazos mayores de 30 días a tasas diferenciadas según montos y plazos; emite el certificado de inversión correspondiente.

#### **4.1.11.8. Otros servicios Financieros.**

- **Todo Pago:** Pago de servicios básicos.
- **Cámara de compensación:** participa centralizadamente a través del intercambio de imágenes (CCC) en la Cámara de Compensación.
  - **Intermediación financiera:** ofrece a las Entidades del Sector Público no Financiero la opción de realizar inversiones a través de la compra -venta de Bonos, Certificados de Tesorería y otros documentos financieros a través de las Bolsas de Valores del País.
  - **Corresponsalía:** tercero que establece relaciones o vínculos de negocio con una institución de crédito con objeto de ofrecer, a nombre y por cuenta de ésta, servicios financieros a sus clientes.
    - Transferencias Nacionales.
    - Cuentas Corrientes Fondos Rotativos para las Instituciones del Sector Público.
    - Cuentas Rotativas de Ingresos Recaudaciones, autogestión para las Instituciones del Sector Público.
    - Débitos y Créditos Masivos.
    - Depósitos Judiciales

#### **4.1.11.9. Sector de la actividad.**

Financiero -Banca Pública de Desarrollo.

#### **4.1.11.10. Cámaras empresarias a las que pertenece.**

No pertenece a ninguna cámara.

#### **4.1.11.11. Números de países donde opera.**

Ecuador.

#### **4.1.11.12. Mercados donde presta servicio.**

Atención a nivel nacional de los sectores agrícola, acuícola, pecuario, pesquero, silvícola, comercio, artesanal, turístico.

### **4.2. Datos básicos de la estructura responsable de la gestión de stakeholders.**

No existe un departamento o área de la institución que formalmente se dedique a este trabajo, pero en relación a la comunicación o contactos que se debe mantener con agentes externos de la organización, se lo realiza a través del departamento de Comunicaciones. Los temas que tengan connotación técnica los afronta cada Gerencia del Banco dependiendo de la especialización del tema a tratar, generalmente luego de ser reasignado por la Gerencia General.

### **4.3. Caracterización de los stakeholders del Banco Nacional de Fomento.**

Caracterizar implica la determinación de los atributos particulares de alguien o algo de modo que claramente se distinga de los demás (RAE, Real Academia Española). Esta conceptualización refleja lo que se pretende realizar en parte con la presente investigación.

Para el Banco Nacional de Fomento del Ecuador, se determinaran los atributos particulares de sus stakeholders, lo que permitirá con claridad identificarlos y diferenciarlos de los demás. Esta determinación de los atributos de cada uno de los stakeholders se realiza en función de la disponibilidad de información con que se cuente sobre ellos en la red, los documentos públicos a los que se pueda acceder y el conocimiento que el autor tenga sobre los mismos.

Inicialmente, resultado de revisar documentación del banco se identificó 51 stakeholders entre los que se encuentran: Acuicultores - personas naturales; Agricultores (café, cacao, arroz y maíz) - personas naturales; Artesanos - personas naturales; Asambleístas; Asociaciones de acuicultores - persona jurídicas; Asociaciones de agricultores (café, cacao, arroz y maíz) - personas jurídicas; Asociaciones de artesanos - personas jurídicas; Asociaciones de comerciantes - personas jurídicas; Asociaciones de ganaderos - personas jurídicas; Asociaciones de mineros - personas jurídicas; Asociaciones de pescadores - personas jurídicas; Banco Central del Ecuador; Comerciantes - personas naturales; Comunidad en general; Corporación de seguro de depósito; Cuenta ahorristas - personas jurídicas; Cuenta ahorristas - personas naturales; Cuenta correntistas - personas jurídicas; Cuenta correntistas - personas naturales; Directorio del BNF; Empleados; Fondo de Liquidez; Fondo de Seguros Privados; Ganaderos - personas naturales; Gerencia General del Banco; Gerentes -mandos medios; Organizaciones académicas; Instituciones del sistema financiero popular y solidario; Instituciones del sistema financiero privado; Instituciones del Sistema Financiero Público; Inversionistas - persona jurídica; Inversionistas - persona natural; Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera; Mediana empresa; Medios de comunicación; Mercados Mayoristas; Microempresas; Mineros - personas naturales; Ministerio Coordinador de Política Económica; Ministerio de inclusión y Desarrollo Económico y Social; Ministerio de Industria y Productividad; Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca; Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad; Partidos políticos; Pescadores - personas naturales; Presidencia de la República; Proveedores; Sembradores forestales; Superintendencia de Bancos; Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Luego de consultar a expertos en sector financiero público, privado y social y solidario, el número de stakeholders se reduce a 17 siendo estos: Asambleístas, Banco Central del Ecuador, Clientes demandantes de crédito, Clientes depositantes, Clientes inversionistas, Comunidad, Directorio del BNF, Empleados, Gerencia General del BNF, Gerencia de Mandos Medios del BNF, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Ministerios relacionados en la implementación de políticas, Organismos de control, Organizaciones académicas, Otra IFIS, Presidencia de la Republica y Proveedores.



**Tabla 1 Actores del BNF según denominación, siglas, tipo y categorías.**

Tabla 1:

*Actores del BNF según denominación, siglas, tipo y categoría.*

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Tipo de Stakeholder	Categoría de Stakeholder
A.1	Asambleístas	ASAM	Externo	Político
A.2	Banco Central del Ecuador	BCE	Externo	Fondevador
A.3	Cientes demandantes de crédito	CLI-CRED	Externo	Cliente
A.4	Cientes depositantes	CLI-DEP	Externo	Cliente
A.5	Cientes inversionistas	CLI-INV	Externo	Cliente
A.6	Comunidad	COM	Externo	Observadores
A.7	Directorio del BNF	DIR-BNF	Interno	Estratégico
A.8	Empleados	EMP	Interno	Operativo
A.9	Gerencia General del BNF	GG-BNF	Interno	Administrativo
A.10	Gerentes de mandos medios del BNF	GM-BNF	Interno	Administrativo
A.11	Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	JPRMF	Externo	Estratégico
A.12	Ministerios relacionados en la implementación de políticas	MIN-BNF	Externo	Estratégico
A.13	Organismo de control	ORG-CONT	Externo	Supervisión
A.14	Organizaciones académicas	ORG-ACA	Externo	Observadores
A.15	Otras IFIS	O-IFIS	Externo	Competidores
A.16	Presidencia de la República	PRES	Externo	Estratégico
A.17	Proveedores	PROV	Externo	Fondevador

Fuente: Elaboración propia



#### **4.4. Identificación de los Stakeholders de Banco Nacional de Fomento.**

Se ha elaborado un listado de los stakeholders del Banco Nacional de Fomento partiendo del conocimiento vivencial e intuitivo que tiene el autor sobre la institución y cada uno de los sujetos analizados. Se han identificado 17 stakeholders, de los que se presenta una breve descripción y su relación con el BNF.

##### **4.4.1. Asambleísta (ASAM).**

Se entiende por tal a la persona que toma parte de una asamblea o forma parte de ella. En este caso hacemos referencia a aquellos Asambleísta que forman parte del Poder Legislativo en la Nación, conforman la Asamblea Nacional de la República del Ecuador, la cual es el órgano que ejerce el poder legislativo de la República. Es un parlamento unicameral, formada por 137 asambleístas, repartidos en 10 comisiones. Su sede se encuentra en la ciudad de Quito en el Palacio Legislativo. Se utiliza como abreviatura (ASAM) (ASAMBLEA-NACIONAL, 2015).

##### **4.4.2. Banco Central del Ecuador (BCE).**

Esta institución cumple funciones definidas por la ley que ninguna otra institución cumple en el país. Participa en la vida de las personas y los sectores productivos, al ayudar a que las actividades económicas puedan realizarse con normalidad. Su relación con el Banco Nacional de Fomento se establece a partir de la canalización de recursos provenientes de la RILD, par ale apoyo a sectores productivos. La Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) corresponde a la Posición Neta de Divisas (dinero depositado en el Banco Central), el oro (sujeto a los precios internacionales); derechos especiales de giro (papeles emitidos por el Fondo Monetario Internacional), la Reserva que tiene el Ecuador con respecto al FMI y las reservas en la Asociación Latinoamericana de Integración (Aladi). Se utiliza como abreviatura (BCE) (BANCO-CENTRAL-DEL-ECUADOR, 2015).

##### **4.4.3. Cliente demandante de crédito (CLI-CRED).**

Se identifica como tal a todo cliente que mantiene un contrato de crédito con la organización. Se utiliza como abreviatura (CLI-CRED).

##### **4.4.4. Cliente depositante (CLI-DEP).**

Se identifica como tal a todo cliente que mantiene un contrato de depósito en cuenta de ahorro o cuenta corriente con la organización. Se utiliza como abreviatura (CLI-DEP).

##### **4.4.5. Cliente inversionista (CLI-INV).**

Se identifica como tal a todo cliente que mantiene documentos de inversión con la organización. Se utiliza como abreviatura (CLI-INV).

##### **4.4.6. Comunidad (COM).**

Se hace referencia a la sociedad a la cual se pertenece esta institución, para el caso toda la sociedad ecuatoriana. Se utiliza como abreviatura (COM).

##### **4.4.7. Directorio del BNF (DIR-BNF).**

Esta entidad financiera pública tiene un directorio constituido de la siguiente manera:

1. Un delegado permanente del Presidente de la República, quien lo presidirá y tendrá voto dirimente;
2. Los titulares de tres secretarías de Estado cuyo ámbito de acción esté directamente relacionado con las finalidades y objetivos de la respectiva entidad financiera, o sus delegados permanentes; y,

3. El titular de la secretaría de Estado a cargo de la política económica o su delegado permanente.

Este cuerpo colegiado es el máximo ente rector de la institución. Se utiliza como abreviatura (DIR-BNF).

#### **4.4.8. Empleados (EMP).**

Son todos aquellos servidores públicos que para el periodo de investigación poseen una relación de dependencia con el Banco Nacional de Fomento. Se utiliza como abreviatura (EMP).

#### **4.4.9. Gerencia General del Banco (GG-BNF).**

Es la máxima autoridad administrativa del Banco Nacional de Fomento. Se encarga de ordenar, designar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos; planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación del Directorio, entre otras. Se utiliza como abreviatura (GG-BNF).

#### **4.4.10. Gerentes -mandos medios (GM-BNF).**

Dentro de este grupo se incluye al Sub Gerente General, Gerentes de Áreas a Nivel Nacional, Gerentes de las Zonales (ejercen control en una zona geográfica) y Gerentes de Sucursales. Se utiliza como abreviatura (GM-BNF).

#### **4.4.11. Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF).**

Es parte de la Función Ejecutiva y tiene como responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores. Se utiliza como abreviatura (JPRMF) (JUNTA-DE-REGULACION-POLITICA-ECONOMICA-Y-FINANCIER, 2015).

#### **4.4.12. Ministerios relacionados en la implementación de políticas (MIN-BNF).**

Dentro de este grupo se consideran a los ministerios del Ecuador que conforman parte del Directorio del BNF o están relacionados con la organización para implementar sus políticas sectoriales. Se consideran dentro de estos al Ministerio Coordinador de la Política Económica, Ministerio Coordinador de la Productividad, Empleo y Competitividad, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Ministerio de la Producción, Ministerio de Turismo y Ministerio de Inclusión Económica y Social. Se utiliza como abreviatura (MIN-BNF).

##### **4.4.12.1. Ministerio de inclusión y Desarrollo Económico y Social (MIESS).**

Esta organización tiene a su cargo establecer y ejecutar políticas, regulaciones, estrategias, programas y servicios para la atención durante el ciclo de vida, protección especial, aseguramiento universal no contributivo, movilidad social e inclusión económica de grupos de atención prioritaria (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad) y aquellos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad (MINISTERIO-DE-INCLUSION-ECONOMICA-Y-SOCIAL, 2015).

##### **4.4.12.2. Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO).**

Esta organización tiene a su cargo impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno

y externo. El Ministro forma parte del Directorio del BNF (MINISTERIO-DE-INDUSTRIAS-Y-PRODUCTIVIDAD, 2015).

#### **4.4.12.3. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP).**

Es la institución rectora del multi-sector, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general. Forma parte del Directorio del BNF (MINISTERIO-DE-AGRICULTURA-GANADERIA-ACUACULTURA-Y-, 2015).

#### **4.4.12.4. Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC).**

Esta organización se encarga de generar, coordinar, articular, impulsar y evaluar las políticas, programas, proyectos y estrategias de producción, empleo y competitividad del Consejo Sectorial de la Producción, orientados al cambio de la matriz productiva del Ecuador. Forma parte del Directorio del BNF (MINISTERIO-COORDINADOR-DE-LA-PRODUCCION-EMPLEO-Y-CO, 2015).

#### **4.4.13. Organismos de control.**

Se considera dentro de este grupo a las instituciones que ejercen control y supervisión del sistema financiero público, de compañías y de economía popular y solidaria.

##### **4.4.13.1. Superintendencia de Bancos (SB).**

Es la institución encargada de velar por la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sistemas financiero, de seguros privados y de seguridad social, mediante un eficiente y eficaz proceso de regulación y supervisión para proteger los intereses del público y contribuir al fortalecimiento del sistema económico social, solidario y sostenible (SUPERINTENDENCIA-DE-BANCOS, 2015).

##### **4.4.13.2. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS).**

Es un organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley. Se encarga de controlar, vigilar y promover el mercado de valores y el sector societario mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial del país (SUPERINTENDENCIA-DE-COMPANIAS-Y-SEGUROS, 2015).

##### **4.4.13.3. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).**

Es un organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva. Esta institución vela por el buen estado y sanidad del Sistema Financiero Popular y Solidario (SUPERINTENDENCIA-DE-ECONOMIA-POPULAR-Y-SOLIDARIA, 2015).

#### **4.4.14. Organizaciones académicas.**

Se consideran dentro de este grupo a las organizaciones académicas de educación superior que muestra interés en las acciones de la organización desde una perspectiva académica. Se identifica con la abreviatura (ORG-ACA).

#### **4.4.15. Otras IFIS.**

Se considera dentro de este grupo a las instituciones complementarias o competidoras con el BNF que forman parte de los sistemas financieros público, privado y popular y solidario. Se identifica con las abreviaturas (O-IFIS).

#### **4.4.16. Presidencia de la República (PRES).**

Constituye el primer actor político y estratégico relacionado con el Banco Nacional de Fomento, encabezado por el Presidente de la República del Ecuador. Se utiliza como abreviatura (PRES) (PRESIDENCIA-DE-LA-REPUBLICA, 2015).

#### **4.4.17. Proveedores (PROV).**

En este grupo se consideran a aquellas personas o empresas que suministran los insumos que necesita el Banco Nacional de Fomento para poder elaborar sus bienes o prestar sus servicios. Se utiliza como abreviatura (PROV).

### **4.5. Tipos de stakeholders del Banco Nacional de Fomento.**

Se clasifican a los stakeholders del Banco Nacional de Fomento por tipo según donde se encuentra su eje de operación, es decir, si este ámbito de operación se encuentra dentro o fuera de la institución. Esto permite clasificar a los stakeholders como externos e internos.

**Tabla 2 Tipo de stakeholder.**

Tabla 2:

*Tipo de stakeholder*

Denominación	Cantidad	Porcentaje
Número total de actores	17	100,00%
Actor externo	13	76,47%
Actor interno	4	23,53%

Fuente: Elaboración propia

#### **4.5.1. Stakeholders externos.**

Se denomina stakeholder externo del BNF al que opera fuera de esta organización, no pertenece a la organización como tal. De los 17 stakeholders del BNF, 13 se consideran stakeholders externos equivalentes al 76,47 % del total de stakeholders.

#### **4.5.2. Stakeholders internos.**

Se llama stakeholder interno del BNF al que opera dentro de esta organización. De los 17 stakeholders del BNF, 4 se consideran stakeholders internos que representan 23,53% del total.

## Ilustración 2 Tipo de stakeholders del Banco Nacional de Fomento.



Figura 1:  
*Tipo de stakeholder del BNF*

### 4.6. Categorías de stakeholders del Banco Nacional de Fomento.

Se identifican 9 categorías de stakeholders en función de la relación que tienen con esta organización, siendo estas:

**Tabla 3 Categoría de stakeholder.**

Tabla 3:

*Categoría de stakeholder*

Denominación	Cantidad	Porcentaje
Número total de actores	17	100,00%
Estratégico	4	23,53%
Cliente	3	17,65%
Administrativo	2	11,76%
Fondador	2	11,76%
Observadores	2	11,76%
Competidores	1	5,88%
Operativo	1	5,88%
Político	1	5,88%
Supervisión	1	5,88%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.1. Administración.

Dentro de esta categoría se identifica a los stakeholders ligados a la administración de la institución, hablamos de la Gerencia General y las Gerencias de Mandos Medios de este banco público. Representa del 11,76% del total de stakeholders.

#### 4.6.2. Cliente.

Se consideran como clientes a todas aquellas personas naturales o jurídicas que tienen una relación con esta organización en función del consumo de sus productos, sean estos bienes o servicios. Se identifican 3 stakeholders dentro de esta categoría, que incluyen clientes demandantes de crédito, clientes depositantes y clientes inversionistas. Representan el 17,65% de los stakeholders.

#### **4.6.3. Competidores.**

Se denomina como competidores a las instituciones de sistema financiero privado, público y popular solidario que compiten o complementan al Banco Nacional de Fomento en la colocación de crédito y la captación de recursos. Representan el 5,88% de los stakeholders.

#### **4.6.4. Estratégico.**

Esta categoría involucra a aquellas organizaciones que tienen incidencia estratégica en las decisiones del Banco Nacional de Fomento. Pertenecen a esta categoría el Directorio del BNF (DIR-BNF), Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF), el Ministerio Coordinador de la Política Económica (MCPE), Ministerio relacionados en la implementación de políticas como Ministerio de Inclusión y Desarrollo Económico y Social (MIESS), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP), el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) y Presidencia del la Republica (PRES). Estos 4 stakeholders representan el 23,53% del total.

#### **4.6.5. Fondeadores.**

Se denominan como fondeadores a aquellas instituciones que proveen de recursos frescos al BNF para su operación, sean en dólares o en especies. Se considera dentro de este grupo a inversionistas sean estas personas naturales o jurídicas que colocan sus excedentes de liquidez en documentos de inversión del BNF o facilitan productos o servicios elaborado por ellos a consignación hasta que la organización pueda cumplir con su pago. El Banco Central del Ecuador se considera un fondeador de recursos al BNF en virtud de que canaliza parte de la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) hacia el banco para colocación de créditos, de igual forma dentro de esta categoría se colocan a los proveedores. Estos representan el 11,76% del total de stakeholders.

#### **4.6.6. Observadores.**

Identificamos como observadores a aquellas organizaciones que mantienen siempre un constante y continuo monitoreo sobre el desempeño del Banco Nacional de Fomento, sin constituir un organismo de control formal. Dentro de esta categoría se encuentran la sociedad en general, las organizaciones académicas o universidades y los medios de comunicación masiva. Estos tres stakeholder representan el 11.76% del total.

#### **4.6.7. Operativo.**

Como operativos, se categorizan a aquellos stakeholders que busca implementar las políticas, normas, procedimientos, procesos, actividades y todo aquello que tiene como finalidad hacer funcionar a la organización y poder generar los productos, bienes y servicios que el Banco Nacional de Fomento pretende entregar a la sociedad. Se identifican dentro de esta categoría a los empleados del BNF. Representan el 5,88% del total de stakeholders.

#### **4.6.8. Políticos.**

Se catalogan como stakeholders de la categoría política a aquellos stakeholders que tienen una relación con el Banco Nacional de Fomento con finalidad política. Se incluyen en esta categoría a los Asambleísta o miembros de la Asamblea Nacional. Representan estos representan el 5,88% del total.

#### 4.6.9. Supervisión.

Conforman esta categoría los organismos de control y supervisión a los que se somete el BNF. Entre estos se encuentran la Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y la Contraloría General de la Nación.

### Ilustración 3 Categorías de stakeholders del BNF

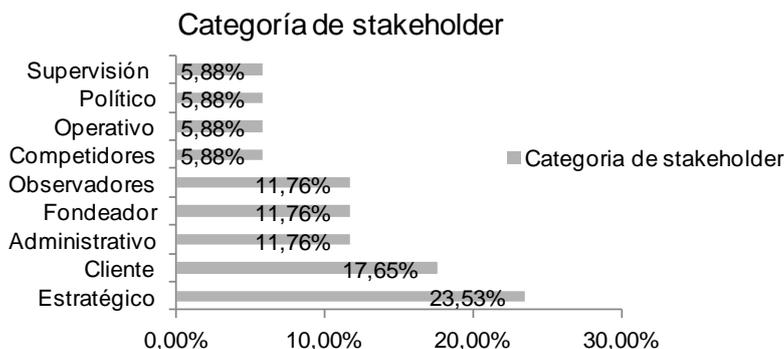


Figura 2:  
*Categoría de stakeholder del BNF*

#### 4.7. Importancia atribuida por el Banco Nacional de Fomento al Stakeholder.

Por importancia atribuida al stakeholder se comprende en esta investigación como la consideración expresa que realiza el Banco Nacional de Fomento de los stakeholders mediante las menciones en documentos relacionados con la institución.

Se identifican tres niveles de importancia que los niveles estratégico, de responsabilidad social y otros.

Para el análisis se consideran cuatro documentos de preponderante importancia para el BNF que son la Ley Orgánica del BNF y la Planeación Estratégica del BNF 2011-2013, ambos encasillados dentro de los documentos que aportarán información para la clasificación de los stakeholders en el nivel estratégico. Se consideran también el Código de Gobierno Corporativo y el Código de Ética del BNF entre los documentos que proporcionarán información para la clasificación de los stakeholders en el nivel de responsabilidad social. No se considera en el nivel de otros a ningún documento en virtud que el barrido documental realizado tanto de publicaciones físicas o digitales no arroja ningún otro resultado a los ya mencionados.



**Tabla 4 Importancia del stakeholder para el Banco Nacional de Fomento**

Tabla 4:

*Importancia del stakeholder para el Banco Nacional de Fomento*

Clave	Actor - Denominación	Actor - Siglas	Menciones					Total		
			Nivel estratégico		Total nivel estratégico	Responsabilidad		Número de menciones totales	Porcentaje	
			Plan estratégico BNF 2011-2013	Ley Orgánica BNF		Código de BGC	Código de Ética			Total responsabilidad social
A.1	Asambleístas	ASAM	0	0	0	0	0	0	0,00%	
A.2	Banco Central del Ecuador	BCE	0	7	7	0	0	7	1,71%	
A.3	Clientes demandantes de crédito	CLI-CRED	6	75	81	0	0	81	19,76%	
A.4	Clientes depositantes	CLI-DEP	5	7	12	1	0	13	3,17%	
A.5	Clientes inversionistas	CLI-INV	5	12	17	0	0	17	4,15%	
A.6	Comunidad	COM	1	0	1	4	6	11	2,68%	
A.7	Directorio del BNF	DIR-BNF	1	73	74	9	3	12	86	20,98%
A.8	Empleados	EMP	0	13	13	32	19	51	64	15,61%
A.9	Gerencia General del BNF	GG-BNF	0	8	8	18	4	22	30	7,32%
A.10	Gerentes de mandos medios del BNF	GM-BNF	0	0	0	9	8	17	17	4,15%
A.11	Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	JPRMF	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
A.12	Ministerios relacionados en la implementación de políticas	MIN-BNF	0	3	3	0	0	0	3	0,73%
A.13	Organismo de control	ORG-CONT	0	13	13	34	1	35	48	11,71%
A.14	Organizaciones académicas	ORG-ACA	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
A.15	Otras IFIS	O-IFIS	0	3	3	4	1	5	8	1,95%
A.16	Presidencia de la República	PRES	0	13	13	3	0	3	16	3,90%
A.17	Proveedores	PROV	0	0	0	1	8	9	9	2,20%
		TOTAL	18	227	245	115	50	165	410	100,00%
		MODA	0	0	0	0	0	0	0	
		MAX	6	75	81	34	19	51	86	

Fuente: Elaboración propia

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

#### 4.7.1. Nivel estratégico.

Se encasillan en este nivel a los stakeholders del Banco Nacional de Fomento que han sido mencionados en documentos estratégicos de la organización. Puntualmente se consideran dos documentos estratégicos que son la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento y el Plan Estratégico del periodo 2011-2013.

**Tabla 5 Stakeholders del BNF de mayor importancia en el nivel estratégico.**

Tabla 5:  
*Stakeholder del BNF de mayor importancia en el nivel estratégico*

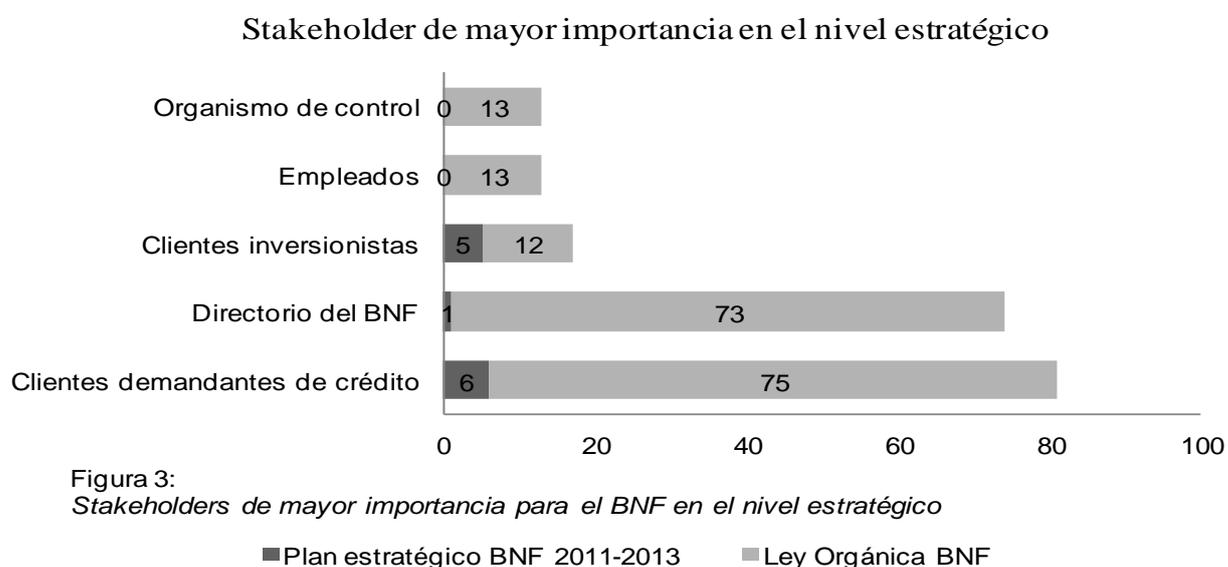
Clave	Actor - Denominación	Actor - Siglas	Menciones		
			Nivel estratégico		Total nivel estratégico
			Plan estratégico BNF 2011-2013	Ley Orgánica BNF	
A.3	Clientes demandantes de crédito	CLI-CRED	6	75	81
A.7	Directorio del BNF	DIR-BNF	1	73	74
A.5	Clientes inversionistas	CLI-INV	5	12	17
A.8	Empleados	EMP	0	13	13
A.13	Organismo de control	ORG-CONT	0	13	13

Fuente: Elaboración propia

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

Los cinco stakeholders de mayor importancia en el nivel estratégico aparecen en la tabla 5, siendo los Clientes demandantes de crédito el que representa la mayor cantidad de menciones a nivel estratégico, 81 en específico en los documentos citados. A continuación aparece el Directorio del BNF con 74, clientes inversionistas con 17 menciones, Empleados y Organismos de Control con 13 cada uno.

**Ilustración 4 Stakeholders de mayor importancia en el nivel estratégico.**





#### 4.7.2. Nivel de responsabilidad social.

Se encasillan en este nivel a los stakeholders del Banco Nacional de Fomento que han sido mencionados en Código de Gobierno Corporativo del Banco Nacional de Fomento y en el Código de Ética del BNF.

**Tabla 6 Stakeholders del BNF de mayor importancia en el nivel de responsabilidad social.**

Tabla 6  
Stakeholder del BNF de mayor importancia en el nivel de responsabilidad social

Clave	Actor - Denominación	Actor - Siglas	Menciones		
			Responsabilidad Social		Total responsabilidad social
			Codigo de BGC	Codigo de Etica	
A.8	Empleados	EMP	32	19	51
A.13	Organismo de control	ORG-CONT	34	1	35
A.9	Gerencia General del BNF	GG-BNF	18	4	22
A.10	Gerentes de mandos medios del BNF	GM-BNF	9	8	17
A.7	Directorio del BNF	DIR-BNF	9	3	12

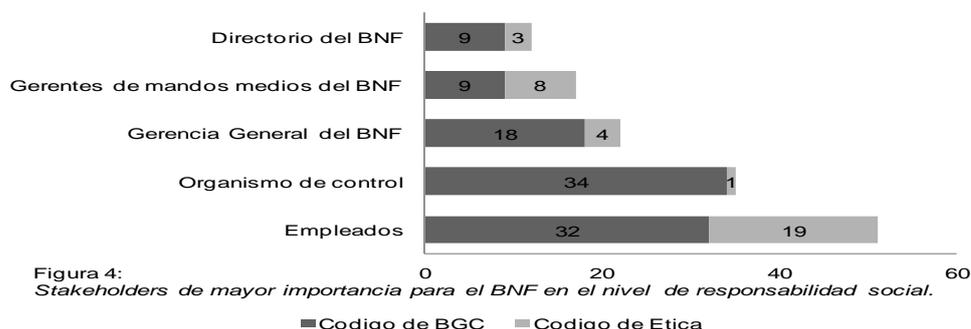
Fuente: Elaboración propia

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

En la tabla 6 se presentan a los 5 stakeholder del BNF de mayor importancia en el nivel de responsabilidad social. Los empleados en este nivel ocupan el primer lugar al registrar 51 menciones en estos documentos. Lo siguen los Organismos de control con 35 menciones, Gerencia General del BNF con 22 menciones, los Gerentes de Mandos Medios con 17 menciones y el Directorio con 10 menciones.

**Ilustración 5 Stakeholders de mayor importancia en el nivel de responsabilidad social.**

Stakeholder de mayor importancia en el nivel de responsabilidad social



#### 4.7.3. Nivel de otros.

No se han considerado para esta evaluación más documentos que los citados para niveles anteriores.

Considerando la totalidad de menciones podemos apreciar en la tabla 4 que el stakeholder mas mencionado en todos los niveles es el Directorio del banco. Registra 86 menciones en total, representado el 20.98% de un total de 410 menciones de los stakeholder en estos cuatro documentos.

En segundo lugar con mayor cantidad de menciones se encuentran Los Clientes Demandantes de Crédito con 19.76% del total con 81 menciones, los

Empleados con 15.61% equivalentes 64menciones, Organismos de Control con 11.71% equivalentes a 48 menciones y la Gerencia General con 7.32% equivalentes a 30 menciones.

#### **4.8. Objetivos de la Banco Nacional de fomento respecto de sus stakeholders.**

Con la finalidad de poder evaluar la relación entre los 17 stakeholder del BNF y los 20 objetivos estratégicos de esta organización plasmados en su último plan estratégico publicado en la web, se procedió a analizar cómo estos stakeholders se relacionaban con cada uno de ellos, registrándose la cantidad y el porcentaje de participación de cada stakeholder con relación a la totalidad de objetivos estratégicos de la institución, información que puede obtenerse de la tabla 9 “Categorización de los stakeholder según su relación con los objetivos estratégicos del BNF”, si se lee horizontalmente.

**Tabla 7 Categorización de los stakeholders según su relación con los objetivos estratégicos del BNF.**

Tabla 7:

Categorización de los stakeholder según su relación con los objetivos estratégicos del BNF

OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL BNF HACIA EL STAKEHOLDER

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Tipo de Stakeholder	1. Incrementar la Rentabilidad	2. Reducir el Gasto Operativo y de Personal	3. Disminuir el Nivel de la Morosidad Ampliada	4. Incrementar con Calidad el Nivel de la Cartera	5. Incrementar las Captaciones	6. Aumentar la Satisfacción del Cliente	7. Posicionar los Productos BNF en el Mercado	8. Estandarizar los Procesos y Mejorarlos Continuamente	9. Lograr un Modelo de Gestión de Crédito Efectivo	10. Gestionar Integralmente los Riesgos	11. Proveer Adecuada y Oportunamente los Recursos	12. Mantener Niveles Óptimos de Liquidez	13. Lograr un Modelo de Atención al Cliente con Calidad en el Servicio	14. Crear Nuevos Productos y Servicios Competitivos y Potencializar los existentes	15. Optimizar la Comunicación Organizacional	16. Optimizar la Selección, Inducción, Capacitación y Gestión del Desempeño del Personal	17. Contar con Capital Humano Competente y Comprometido	18. Apalancar Tecnológicamente el Modelo Operativo y de Negocio del Banco	19. Contar con Información Agil, Veraz y Oportuna que permita la Toma de Decisiones	20. Mejorar la Cultura Organizacional.	Porcentaje de objetivos con los que se relaciona el stakeholder
A.1	Asambleístas	ASAM	Externo																					0,00%
A.2	Banco Central del Ecuador	BCE	Externo			x	x	x																20,00%
A.3	Cientes demandantes de crédito	CLI-CRED	Externo	x				x	x			x			x	x								30,00%
A.4	Cientes depositantes	CLI-DEP	Externo	x		x	x	x	x			x			x	x								40,00%
A.5	Cientes inversionistas	CLI-INV	Externo	x		x	x	x	x			x			x	x								40,00%
A.6	Comunidad	COM	Externo	x	x	x	x	x	x			x			x									40,00%
A.7	Directorio del BNF	DIR-BNF	Interno	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100,00%
A.8	Empleados	EMP	Interno	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	80,00%
A.9	Gerencia General del BNF	GG-BNF	Interno	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100,00%
A.10	Gerentes de mandos medios del BNF	GM-BNF	Interno	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	95,00%
A.11	Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	JPRMF	Externo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x							75,00%
A.12	Ministerios relacionados en la implementación de políticas	MIN-BNF	Externo	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x							70,00%
A.13	Organismo de control	ORG-CONT	Externo	x	x	x	x	x	x			x	x		x	x	x							60,00%
A.14	Organizaciones académicas	ORG-ACA	Externo																					0,00%
A.15	Otras IFIS	O-IFIS	Externo																					0,00%
A.16	Presidencia de la República	PRES	Externo	x	x	x	x	x	x			x			x	x	x							65,00%
A.17	Proveedores	PROV	Externo	x	x	x	x	x							x									30,00%
Contar				13	8	13	13	14	12	6	4	12	7	3	14	11	7	4	4	4	7	6	7	
Porcentaje de stakeholders que se relacionan con el objetivo				76,47%	47,06%	76,47%	76,47%	82,35%	70,59%	35,29%	23,53%	70,59%	41,18%	17,65%	82,35%	64,71%	41,18%	23,53%	23,53%	23,53%	41,18%	35,29%	41,18%	

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de relaciones, se consideran los siguientes objetivos estratégicos del BNF: 1.Incrementar la rentabilidad, 2.Reducir el gasto operativo y de personal, 3.Disminuir el nivel de la morosidad ampliada, 4.Incrementar con calidad el nivel de la cartera, 5. Incrementar las captaciones, 6.Aumentar la satisfacción del cliente. 7. Posicionar los productos BNF en el mercado, 8.Estandarizar los procesos y mejorarlos continuamente, 9.Lograr un modelo de gestión de crédito efectivo, 10.Gestionar integralmente los riesgos. 11. Proveer adecuada y oportunamente los recursos, 12.Mantener niveles óptimos de liquidez. 13.Lograr un modelo de atención al cliente con calidad en el servicio, 14.Crear nuevos productos y servicios competitivos y potencializar los existentes, 15.Optimizar la comunicación organizacional, 16.Optimizar la selección, inducción, capacitación y gestión del desempeño del personal, 17.Contar con capital humano competente y comprometido, 18.Apalancar tecnológicamente el modelo operativo y de negocio del Banco, 19.Contar con información ágil, veraz y oportuna que permita la toma de decisiones, 20.Mejorar la cultura organizacional.

#### 4.8.1. Porcentajes de objetivos con los que se relaciona el stakeholder.

**Tabla 8 Porcentaje de objetivos con los que se relacionan los stakeholder del BNF.**

Tabla 8:  
Categorización del stakeholder según su relación con los objetivos estratégicos del BNF

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Categoría de Stakeholder	Porcentaje de objetivos con los que se relaciona el stakeholder
A.7	Directorio del BNF	DIR-BNF	Estratégico	100,00%
A.9	Gerencia General del BNF	GG-BNF	Administrativo	100,00%
A.10	Gerentes de mandos medios del BNF	GM-BNF	Administrativo	95,00%
A.8	Empleados	EMP	Operativo	80,00%
A.11	Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	JPRMF	Estratégico	75,00%
A.12	Ministerios relacionados en la implementación de políticas	MIN-BNF	Estratégico	70,00%
A.16	Presidencia de la República	PRES	Estratégico	65,00%
A.13	Organismo de control	ORG-CONT	Supervisión	60,00%
A.4	Clientes depositantes	CLI-DEP	Cliente	40,00%
A.5	Clientes inversionistas	CLI-INV	Cliente	40,00%
A.6	Comunidad	COM	Observadores	40,00%
A.3	Clientes demandantes de crédito	CLI-CRED	Cliente	30,00%
A.17	Proveedores	PROV	Fondador	30,00%
A.2	Banco Central del Ecuador	BCE	Fondador	20,00%
A.1	Asambleístas	ASAM	Político	0,00%
A.14	Organizaciones académicas	ORG-ACA	Observadores	0,00%
A.15	Otras IFIS	O-IFIS	Competidores	0,00%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 8 presenta en porcentajes el total de objetivos estratégicos del Banco Nacional de Fomento con los que se relacionan los stakeholders.

Destacan dos stakeholder que tienen un 100% de relación con los objetivos estratégicos del banco, estos son el Directorio del BNF y la Gerencia General.

De igual forma aparecen con el 95% las Gerencias de Mandos Medios, Empleados con 80% , Junta Política y de Regulación Monetaria y Financiera de 75%, Ministerios relacionados con la implementación de políticas con 70%, Presidencia de la Republica 65%, Organismos de Control 60%, Clientes depositantes, Clientes Inversionistas y Comunidad con el 40% cada una, Clientes demandantes de crédito y Proveedores con 30%, Banco Central del Ecuador con 20% y sin relación con los objetivos Asambleístas, Organizaciones Académicas y otras IFIS.

## Ilustración 6 Porcentaje de relación del stakeholder con los objetivos estratégicos del Banco Nacional de Fomento.

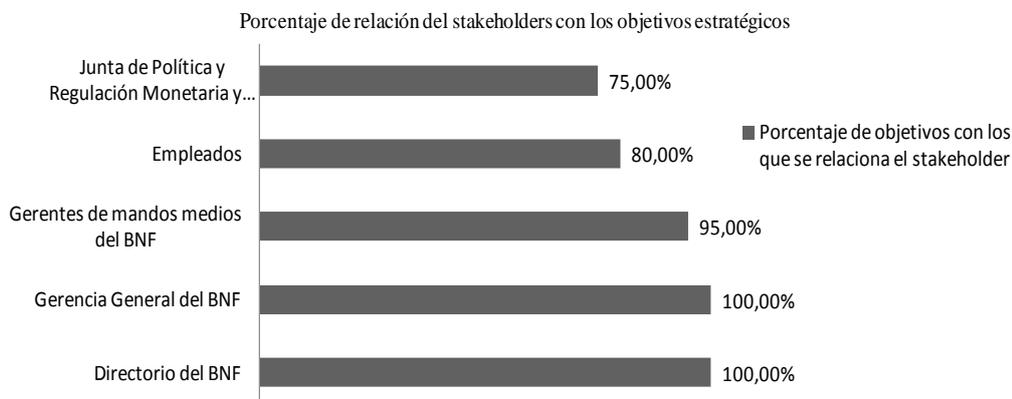


Figura 5  
Porcentaje de relación del stakeholder con los objetivos estratégicos del BNF

### 4.8.2. Porcentajes de stakeholders con los que se relaciona el objetivo.

#### Tabla 9 Categorización del objetivo según su relación con los stakeholders del BNF.

Tabla 9:  
Categorización del objetivo según su relación con los stakeholders del BNF

Actor - Denominación	Porcentaje de stakeholders con los que se relaciona el objetivo
5. Incrementar las Captaciones	82,35%
12. Mantener Niveles Óptimos de Liquidez	82,35%
1. Incrementar la Rentabilidad	76,47%
3. Disminuir el Nivel de la Morosidad Ampliada	76,47%
4. Incrementar con Calidad el Nivel de la Cartera	76,47%
6. Aumentar la Satisfacción del Cliente	70,59%
9. Lograr un Modelo de Gestión de Crédito Efectivo	70,59%
13. Lograr un Modelo de Atención al Cliente con Calidad en el Servicio	64,71%
2. Reducir el Gasto Operativo y de Personal	47,06%
10. Gestionar Integralmente los Riesgos	41,18%
14. Crear Nuevos Productos y Servicios Competitivos y Potencializar los existentes	41,18%
18. Apalancar Tecnológicamente el Modelo Operativo y de Negocio del Banco	41,18%
20. Mejorar la Cultura Organizacional.	41,18%
7. Posicionar los Productos BNF en el Mercado	35,29%
19. Contar con Información Ágil, Veraz y Oportuna que permita la Toma de Decisiones	35,29%
8. Estandarizar los Procesos y Mejorarlos Continuamente	23,53%
15. Optimizar la Comunicación Organizacional	23,53%
16. Optimizar la Selección, Inducción, Capacitación y Gestión del Desempeño del Personal	23,53%
17. Contar con Capital Humano Competente y Comprometido	23,53%
11. Proveer Adecuada y Oportunamente los Recursos	17,65%

Fuente: Elaboración propia

Si se analiza la información de la tabla 7 en forma vertical, obtendremos el porcentaje del total de stakeholders que se relacionan con cada objetivo estratégico.

Los objetivos 5. Incrementar las captaciones y 12. Mantener niveles óptimos de liquidez, son los objetivos que se relacionan con mayor número de stakeholders, siendo su nivel de relación del 82.35% del total de stakeholders, cada uno.

Los objetivos 1.Incrementar la rentabilidad, 3.Disminuir el nivel de la morosidad ampliada y 4.Incrementar con calidad el nivel de la cartera, se relacionan con el 76,47% de los stakeholders cada objetivo.

Los objetivos 6. Aumentar la satisfacción del cliente. y 9.Lograr un modelo de gestión de crédito efectivo tiene un nivel de relación con los stakeholders del 70.59%

El objetivo 13.Lograr un modelo de atención al cliente con calidad en el servicio con 64,71% de relación con los stakeholders.

El objetivo 2.Reducir el gasto operativo y de personal con el 47,06% de stakeholders.

Para los objetivos 10.Gestionar integralmente los riesgos, 14.Crear nuevos productos y servicios competitivos y potencializar los existentes, 18.Apalancar tecnológicamente el modelo operativo y de negocio del Banco y 20.Mejorar la cultura organizacional 41,18% cada uno.

En relación a los objetivos 7. Posicionar los productos BNF en el mercado y 19.Contar con información ágil, veraz y oportuna que permita la toma de decisiones, 35,29% para cada uno.

Los objetivos 8.Estandarizar los procesos y mejorarlos continuamente, 15.Optimizar la comunicación organizacional, 16.Optimizar la selección, inducción, capacitación y gestión del desempeño del personal y 17.Contar con capital humano competente y comprometido, registran 23.53% de stakeholders con los que se relacionan estos objetivos.

Finalmente el objetivo 11. Proveer adecuada y oportunamente los recursos, con 17,65% de relación.

### Ilustración 7 Porcentaje de stakeholders con los que se relaciona el objetivo.



Figura 6  
Porcentaje de relación del objetivo estratégico con los stakeholders del BNF

### 4.9. Tipo de responsabilidad de la Banco Nacional de Fomento respecto al stakeholder.

En esta sección de la investigación se busca poder establecer el tipo de responsabilidad que tiene el Banco Nacional de Fomento con los stakeholders. Se identifican tres tipos de responsabilidad que son la primaria, secundaria y terciaria.

## Tabla 10 Tipo de responsabilidad del Banco Nacional de Fomento respecto al stakeholder.

Tabla 10

*Tipo de responsabilidad del Banco Nacional de Fomento respecto al stakeholder*

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Categoría de Stakeholder	Responsabilidad
A.1	Asambleístas	ASAM	Político	Secundaria
A.2	Banco Central del Ecuador	BCE	Fondeador	Secundaria
A.3	Clientes demandantes de crédito	CLI-CRED	Cliente	Primaria
A.4	Clientes depositantes	CLI-DEP	Cliente	Primaria
A.5	Clientes inversionistas	CLI-INV	Cliente	Primaria
A.6	Comunidad	COM	Observadores	Terciaria
A.7	Directorio del BNF	DIR-BNF	Estratégico	Primaria
A.8	Empleados	EMP	Operativo	Primaria
A.9	Gerencia General del BNF	GG-BNF	Administrativo	Primaria
A.10	Gerentes de mandos medios del BNF	GM-BNF	Administrativo	Primaria
A.11	Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	JPRMF	Estratégico	Secundaria
A.12	Ministerios relacionados en la implementación de políticas	MIN-BNF	Estratégico	Secundaria
A.13	Organismo de control	ORG-CONT	Supervisión	Secundaria
A.14	Organizaciones académicas	ORG-ACA	Observadores	Terciaria
A.15	Otras IFIS	O-IFIS	Competidores	Terciaria
A.16	Presidencia de la República	PRES	Estratégico	Secundaria
A.17	Proveedores	PROV	Fondeador	Primaria

Fuente: Elaboración propia

Nota: Responsabilidad primaria: impactos que produce la actividad de banca de desarrollo de BNF y se traduce en acciones legales, financieras y operativas. Responsabilidad secundaria: se entiende por tal a los impactos que produce el BNF en los grupos que son interdependientes con el pero con los cuales no se establecen relaciones no contractuales. Responsabilidad terciaria: impactos que produce la organización tendientes a mejorar determinados aspectos del entorno social mediante acciones no incluidas en las actividades de banca de desarrollo de la organización.

### 4.9.1. Responsabilidad primaria.

Según la teoría, se entiende por responsabilidad primaria a aquella que surge por los impactos que producen las actividades específicas del Banco Nacional de Fomento que se traducen en acciones legales, financieras y operativas. Es decir al realizar sus acciones en el desempeño de banca de desarrollo dentro de la banca pública ecuatoriana, estas acciones tienen consecuencias que podrían desembocar en acciones legales financieras y operativas.

De un total de 17 stakeholders, 8 de ellos equivalentes a 47.06% del total de stakeholders se identifican con una responsabilidad primaria del BNF hacia ellos. Estos stakeholders son: Clientes demandantes de crédito, Clientes depositantes, Clientes inversionistas, Directorio del BNF, Empleados, Gerencia General del BNF, Gerentes de mandos medios del BNF y Proveedores.

### 4.9.2. Responsabilidad secundaria.

Se concibe por responsabilidad secundaria a la responsabilidad que surge por los impactos que produce el Banco Nacional de Fomento en los grupos que son interdependientes con ella pero con los cuales no se establecen relaciones contractuales.

De un total de 17 stakeholders, 6 de ellos equivalentes a 35.29% del total son los que el BNF tiene una responsabilidad secundaria. Estos stakeholders son: Asambleístas, Banco Central del Ecuador, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Ministerios relacionados en la implementación de políticas, Organismo de control y Presidencia de la República.

### 4.9.3. Responsabilidad terciaria.

Se admite por responsabilidad terciaria a la responsabilidad que surge de los impactos que produce del Banco Nacional de Fomento tendientes a mejorar determinados aspectos del entorno social mediante acciones no incluidas en la actividad específica del BNF.

De un total de 17 stakeholders, con 3 de ellos equivalentes a 17.65% el BNF posee una responsabilidad terciaria. Estos stakeholders son: Comunidad, Organizaciones académicas y Otras IFIS.

## Ilustración 8 Porcentaje de stakeholders por tipo de responsabilidad.

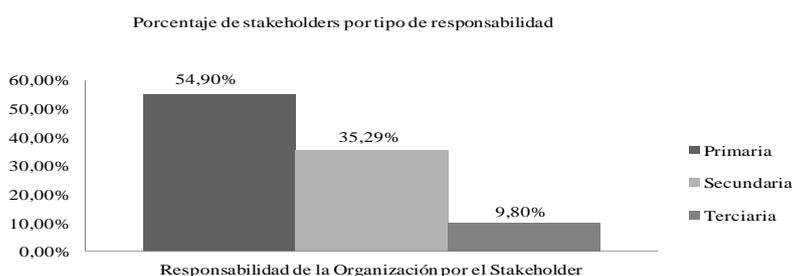


Figura 9  
Porcentaje de stakeholders respecto al total en función de la responsabilidad de la organización.

### 4.10. Dependencia del Banco Nacional de Fomento respecto a los stakeholders.

Se concibe como dependencia de la organización respecto al stakeholders, a la subordinación que puede tener el Banco Nacional de Fomento expresada en términos de riesgo para la supervivencia del banco y a la intensidad en la relación de subordinación hacia el banco.

Se identifican los niveles de riesgos para la supervivencia como alto como una amenaza a la supervivencia, medio que implica un riesgo moderado y bajo que no representa riesgo. El iguales niveles para la intensidad de dependencia se identifican como alta a dependencia absoluta, media a la dependencia moderada y baja a la nula dependencia.

**Tabla 11 Dependencia del Banco Nacional de Fomento respecto del stakeholder.**

Tabla 11  
*Dependencia del BNF respecto del stakeholder*

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Categoría de Stakeholder	Tipo de Riesgo	Tipo de intensidad de la dependencia	Dependencia de la organización respecto al stakeholder
A.1	Asambleístas	ASAM	Político	Baja	Baja	Prescindente
A.2	Banco Central del Ecuador	BCE	Fondeador	Baja	Media	
A.3	Clientes demandantes de crédito	CLI-CRED	Cliente	Alta	Alta	Insustituible
A.4	Clientes depositantes	CLI-DEP	Cliente	Media	Alta	
A.5	Clientes inversionistas	CLI-INV	Cliente	Media	Alta	
A.6	Comunidad	COM	Observadores	Baja	Baja	Prescindente
A.7	Directorio del BNF	DIR-BNF	Estratégico	Alta	Alta	Insustituible
A.8	Empleados	EMP	Operativo	Alta	Alta	Insustituible
A.9	Gerencia General del BNF	GG-BNF	Administrativo	Alta	Alta	Insustituible
A.10	Gerentes de mandos medios del BNF	GM-BNF	Administrativo	Alta	Alta	Insustituible
A.11	Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	JPRMF	Estratégico	Alta	Media	
A.12	Ministerios relacionados en la implementación de políticas	MIN-BNF	Estratégico	Baja	Media	
A.13	Organismo de control	ORG-CONT	Supervisión	Alta	Media	
A.14	Organizaciones académicas	ORG-ACA	Observadores	Baja	Media	
A.15	Otras IFIS	O-IFIS	Competidores	Baja	Media	
A.16	Presidencia de la República	PRES	Estratégico	Alta	Alta	Insustituible
A.17	Proveedores	PROV	Fondeador	Media	Media	Reciproca

Fuente: Elaboración propia

#### **4.10.1. Riesgos para la supervivencia del BNF.**

Se conciben tres tipos de riesgo que son la amenaza a la supervivencia asociada a un riesgo alto, amenaza moderada asociada a un riesgo medio y sin riesgo asociado a un riesgo bajo.

##### **4.10.1.1. Amenaza a la supervivencia – riesgo alto.**

Constituyen un riesgo alto para la supervivencia de la organización: Clientes demandantes de crédito, Directorio del BNF, Empleados, Gerencia General del BNF, Gerentes de mandos medios del BNF, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Organismo de control y Presidencia de la República. Estos 8 representan el 47.06% del total de stakeholders.

##### **4.10.1.2. Amenaza moderada – riesgo moderado.**

Constituyen un riesgo medio para la organización: Clientes depositantes, Clientes inversionistas y Proveedores. Estos 3 representan el 17.64% del total de stakeholders.

##### **4.10.1.3. Sin riesgo – riesgo bajo.**

Constituyen un riesgo bajo: Asambleaistas, Banco Central del Ecuador, Comunidad, Ministerios relacionados en la implementación de políticas, Organizaciones académicas y Otras IFIS. Estos 6 representan el 35.29% del total de stakeholders.

#### **4.10.2. Intensidad de la dependencia con el BNF.**

Se conciben tres tipos de intensidad en la dependencia que tienen los stakeholders con relación al BNF. Dependencia absoluta que implica un nivel de intensidad alta en la dependencia, dependencia moderada que implica un nivel de intensidad media en la dependencia y finalmente la dependencia nula que implica el nivel de intensidad baja en la dependencia.

##### **4.10.2.1. Intensidad de la dependencia Absoluta - alta.**

Mantiene una dependencia alta y por ende absoluta con el BNF los siguientes stakeholders: Clientes demandantes de crédito, Clientes depositantes, Clientes inversionistas, Directorio del BNF, Empleados, Gerencia General del BNF, Gerentes de mandos medios del BNF, Presidencia de la República. Estos 8 constituyen el 47.06% del total de stakeholders.

##### **4.10.2.2. Intensidad de la dependencia Moderada – media.**

Mantiene una dependencia media y por ende moderada con el BNF los siguientes stakeholders: Banco Central del Ecuador, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Ministerios relacionados en la implementación de políticas, Organismo de control, Organizaciones académicas, Otras IFIS y Proveedores. Estos 7 constituyen el 41.18% del total de stakeholders.

##### **4.10.2.3. Intensidad de la dependencia Nula – baja.**

Mantiene una dependencia baja y por ende nula con el BNF los siguientes stakeholders: Asambleaistas y Comunidad. Estos 2 constituyen el 11.76% del total de stakeholders.



**Tabla 12 Porcentaje de stakeholders respecto del total por- tipo de riesgo e intensidad de subordinación.**

Tabla 12:

*Porcentaje de stakeholder respecto al total por tipo de riesgo e intensidad de subordinacion*

Tipo de Riesgo	Cantidad de stakholders	%	Tipo de intensidad de dependencia	Cantidad de stakholders	%
Alto	8	47,06%	Alto	8	47,06%
Medio	3	17,65%	Medio	7	41,18%
Bajo	6	35,29%	Bajo	2	11,76%
	17			17	

Fuente: Elaboración propia



Resultado de las combinaciones de las diferentes dimensiones de la variable, dependencia de la organización, hacen posible explicar el tipo de stakeholders del Banco Nacional de Fomento, en función del grado de dependencia que tiene el BNF respecto del stakeholder.

#### **4.10.3. Clasificación de los stakeholders según el tipo de riesgo y el tipo de intensidad de la independencia.**

A continuación se presentan la clasificación de los stakeholders en función de la dependencia del BNF con respecto al stakeholders, según el resultado de la relación entre el tipo de riesgo y el tipo de intensidad de relación de subordinación.

##### **4.10.3.1. Stakeholders Insustituible.**

Para este nivel de dependencia se consideran a los stakeholders que con relación al BNF representan un nivel de riesgo alto y un nivel de subordinación alto. Se identifican 6 que representan el 35.29% del total de stakeholders y son: Clientes demandantes de crédito, Directorio del BNF, Empleados, Gerencia General del BNF, Gerentes de mandos medios del BNF, Presidencia de la República.

##### **4.10.3.2. Stakeholders de dependencia recíproca.**

Para este nivel de dependencia se consideran a los stakeholders que con relación al BNF representan un nivel de riesgo medio y un nivel de subordinación medio. Se identifica 1 que representan el 5.88% del total de stakeholders y son los Proveedores.

##### **4.10.3.3. Stakeholders prescindibles.**

Para este nivel de dependencia se consideran a los stakeholders que con relación al BNF representan un nivel de riesgo bajo y un nivel de subordinación bajo. Se identifican 2 que representan el 11.76% del total de stakeholders y son Asambleístas y Comunidad.

#### **4.11. Operacionalización del modelo de Mitchell, Agle y Wood.**

##### **4.11.1. Matriz de poder.**

En esta matriz se busca poder identificar la existencia o la posibilidad latente de que los stakeholders, tenga o puedan obtener recursos que se clasifican en diferentes grupos.

Uso de recursos **coercitivos** como:

- Uso de la **fuerza física**.

La RAE define a la fuerza como: "Violencia que se hace a alguien para gozarlo" (RAE).

- Uso de las **armas**.

La RAE define a un arma como: "Instrumento, medio o máquina destinados a atacar o a defenderse" (RAE, Real Academia Española).

Uso recursos utilitarios como:

- La **tecnología** que se tenga a disposición.
- El **dinero** con el que se cuente, niveles de conocimiento o manejo de información, la logística o el uso materias primas.

De igual forma se identifica la posesión o la potencial consecución de **recursos simbólicos** como:

- El **prestigio** del stakeholder.

Wikipedia la define como “..palabra usada comúnmente para describir la reputación, la fama o los logros de una persona, grupo de personas, institución o aspecto cultural ligado a algunos de los anteriores...” (WIKIPEDIA).

- Su **estima**

La RAE la define como; “Consideración y aprecio que se hace de alguien o algo por su calidad y circunstancias” (Real Academia Española).

- Su **carisma**.

Todo lo anterior con la finalidad de imponer su voluntad sobre otros.

Se valora cada uno de estos recursos mediante un grado de sensibilidad que muestra la organización al recurso entendiéndose por sensibilidad a la susceptibilidad o vulnerabilidad de la organización.

El grado de poder de los actores puede ser clasificado según una escala de disponibilidad del recurso, que evalúa los recursos de poder detentados por los actores. Este grado es un índice: la sensibilidad multiplicada por la disponibilidad.

Se entiende por poder a la capacidad el stakeholder de influenciar el comportamiento de la organización de manera tal que la organización no lo habría hecho de otra manera.

**Tabla 13 Matriz de poder.**

Tabla 12:  
Matriz de poder

Categoría de Stakeholder	Recursos coercitivos <sup>a</sup>			Medios utilitarios <sup>d</sup>			Normativo o médios simbólicos <sup>i</sup>	Grados de poder		
	Fuerza física <sup>b</sup>	Armas <sup>c</sup>	Medios materiales y físicos <sup>e</sup>	Financieros <sup>f</sup>	Logísticos <sup>g</sup>	Tecnológicos e intelectuales <sup>h</sup>	Reconocimiento y estima			
	2	0	3	3	2	3	3			
Todos	Grado sensibilidad			2	0	3	3	3		
A.1 Asambleístas	ASAM	Grado disponibilidad	Político	2	0	0	0	0	3	13
A.2 Banco Central del Ecuador	BCE	Grado disponibilidad	Fondeador	0	0	0	3	0	2	15
A.3 Clientes demandantes de crédito	CLI-CRED	Grado disponibilidad	Cliente	3	0	0	2	0	1	15
A.4 Clientes depositantes	CLI-DEP	Grado disponibilidad	Cliente	2	0	0	1	0	1	10
A.5 Clientes inversionistas	CLI-INV	Grado disponibilidad	Cliente	1	0	0	1	0	1	8
A.6 Comunidad	COM	Grado disponibilidad	Observadores	1	0	0	0	0	0	2
A.7 Directorio del BNF	DIR-BNF	Grado disponibilidad	Estratégico	2	0	0	0	0	3	22
A.8 Empleados	EMP	Grado disponibilidad	Operativo	2	0	0	0	0	1	10
A.9 Gerencia General del BNF	GG-BNF	Grado disponibilidad	Administrativo	1	0	0	0	0	2	14
A.10 Gerentes de mandos medios del BNF	GM-BNF	Grado disponibilidad	Administrativo	1	0	0	0	0	2	14
A.11 Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	JPRMF	Grado disponibilidad	Estratégico	0	0	0	2	0	2	21
A.12 Ministerios relacionados en la implementación de políticas	MIN-BNF	Grado disponibilidad	Estratégico	0	0	0	0	0	1	12
A.13 Organismo de control	ORG-CONT	Grado disponibilidad	Supervisión	0	0	0	0	0	2	15
A.14 Organizaciones académicas	ORG-ACA	Grado disponibilidad	Observadores	0	0	0	0	0	1	6
A.15 Otras IFIS	O-IFIS	Grado disponibilidad	Competidores	0	0	0	0	0	0	3
A.16 Presidencia de la República	PRES	Grado disponibilidad	Estratégico	2	1	0	2	0	2	25
A.17 Proveedores	PROV	Grado disponibilidad	Fondeador	1	0	3	2	3	3	35

Total poder 1,2014E+18

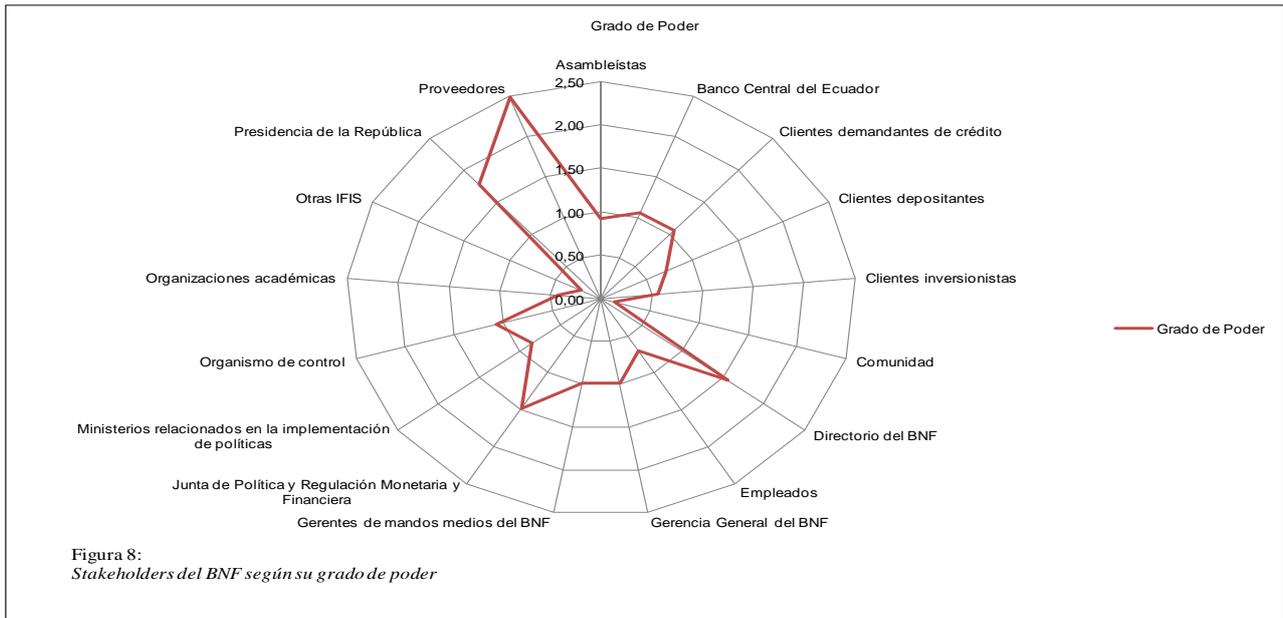
Fuente Elaboracion porpia

Nota. <sup>a</sup> Recurso coercitivo poder fundamentado en el uso de fuerza física o alguna herramienta no contractual. <sup>b</sup>Fuerza física : capacidad de generar o actuar con violencia para obligar o retener. <sup>c</sup>Armas: capacidad de generar destrucción física. <sup>d</sup>Medios Escala de calificación de los grados de sensibilidad a los diversos recursos. Ninguna sensibilidad con respecto al recursos (0). Baja sensibilidad con respecto al recurso (1). Media sensibilidad respecto al recurso (2). Sencibilidad extrema recursos (3). Escala de grados de disponibilidad de los actores en relacion con los recursos. El actor no posee el recurso (0). El actor posee baja cantidad del recurso (1). El actor no posee una cantidad media del recurso(2). El actor posee la maxima influencia del

En la tabla 12 se consideran para la evaluación los recursos coercitivos, utilitarios y simbólicos. Finalmente se estima el grado de poder en función de estos recursos.

De las calificaciones realizadas se identifican como los 3 stakeholders con mayor grado de poder a: Proveedores, Presidencia de la República y Directorio del BNF.

### Ilustración 9 Stakeholders del Banco Nacional de Fomento según grado de poder.



#### 4.11.2. Matriz de legitimidad.

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

En la tabla 13 se consideran para la evaluación los niveles de deseabilidad para la organización y para la sociedad. Finalmente se estima el grado de legitimidad en función de estos niveles de legitimidad.

De las calificaciones realizadas se identifican como el stakeholders con mayor grado de deseabilidad a la Presidencia de la República y el resto de stakeholders con grado de deseabilidad menor o igual a dos.



**Tabla 14 Matriz de legitimidad.**

Tabla 13:  
*Matriz de legitimidad*

Clave	Grado de deseabilidad de los actores	Actor Siglas	Categoría de Stakeholder	Niveles de deseabilidad		Grado de legitimidad total
				Para la organización	Para la sociedad	
A.1	Asambleístas	ASAM	Político	1	1	1
A.2	Banco Central del Ecuador	BCE	Fondevador	2	1	2
A.3	Cientes demandantes de crédito	CLI-CRED	Cliente	1	1	1
A.4	Cientes depositantes	CLI-DEP	Cliente	1	1	1
A.5	Cientes inversionistas	CLI-INV	Cliente	1	1	1
A.6	Comunidad	COM	Observadores	1	1	1
A.7	Directorio del BNF	DIR-BNF	Estratégico	1	1	1
A.8	Empleados	EMP	Operativo	1	1	1
A.9	Gerencia General del BNF	GG-BNF	Administrativo	1	1	1
A.10	Gerentes de mandos medios del BNF	GM-BNF	Administrativo	1	1	1
A.11	Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	JPRMF	Estratégico	2	1	2
A.12	Ministerios relacionados en la implementación de políticas	MIN-BNF	Estratégico	2	1	2
A.13	Organismo de control	ORG-CONT	Supervisión	2	1	2
A.14	Organizaciones académicas	ORG-ACA	Observadores	1	1	1
A.15	Otras IFIS	O-IFIS	Competidores	1	1	1
A.16	Presidencia de la República	PRES	Estratégico	3	3	9
A.17	Proveedores	PROV	Fondevador	1	1	1
					Total legitimidad	144

Fuente: Elaboración propia

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

**Ilustración 10 Stakeholders del Banco Nacional de Fomento según su grado de legitimidad.**

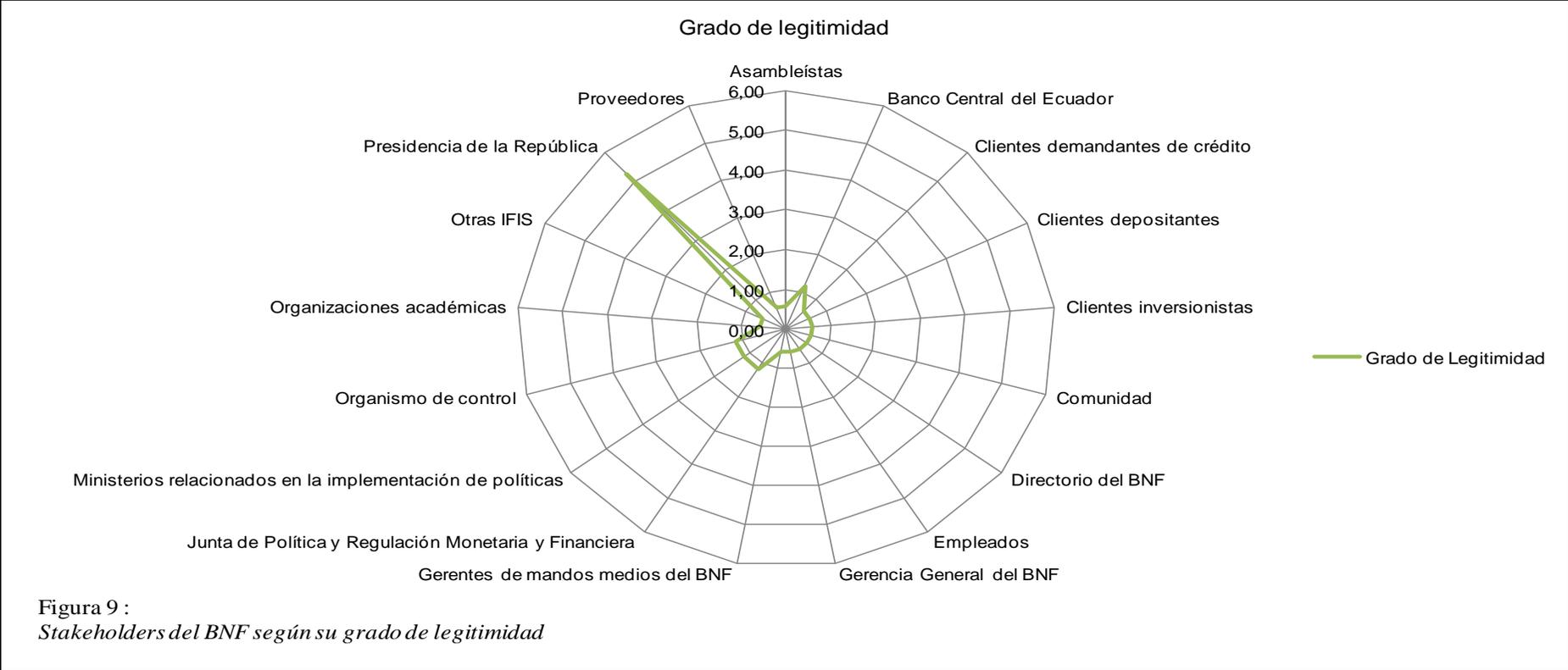


Figura 9 : Stakeholders del BNF según su grado de legitimidad



#### **4.11.3. Matriz de urgencia.**

Se entiende que el reclamo del stakeholder es sensible al paso del tiempo en cuanto a la atención y criticidad que tiene para el stakeholder.

En la tabla 14 se consideran para la evaluación los niveles de urgencia en función de la criticidad y la sensibilidad temporal. Finalmente se estima el grado de urgencia en función de estos criterios de urgencia.

De las calificaciones realizadas se identifican como el stakeholders con mayor grado de urgencia a: los clientes demandantes de crédito, los depositantes, el Directorio del BNF, JPRMF, ministerios relacionados, organismos de control, Presidencia de la Republica y Proveedores, con un grado de urgencia de 9. El resto de stakeholders se encuentran por debajo de este valor.



**Tabla 15 Matriz de urgencia.**

Tabla 14:  
*Matriz de urgencia*

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Categoría de Stakeholder	Criterio de Urgencia		Grado de Urgencia Total
				Sensibilidad temporal	Criticidad	
A.1	Asambleístas	ASAM	Político	3	1	3
A.2	Banco Central del Ecuador	BCE	Fondeador	1	1	1
A.3	Clientes demandantes de crédito	CLI-CRED	Cliente	3	3	9
A.4	Clientes depositantes	CLI-DEP	Cliente	3	3	9
A.5	Clientes inversionistas	CLI-INV	Cliente	3	2	6
A.6	Comunidad	COM	Observadores	1	1	1
A.7	Directorio del BNF	DIR-BNF	Estratégico	3	3	9
A.8	Empleados	EMP	Operativo	1	1	1
A.9	Gerencia General del BNF	GG-BNF	Administrativo	2	2	4
A.10	Gerentes de mandos medios del BNF	GM-BNF	Administrativo	2	2	4
A.11	Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	JPRMF	Estratégico	3	3	9
A.12	Ministerios relacionados en la implementación de políticas	MIN-BNF	Estratégico	3	3	9
A.13	Organismo de control	ORG-CONT	Supervisión	3	3	9
A.14	Organizaciones académicas	ORG-ACA	Observadores	1	1	1
A.15	Otras IFIS	O-IFIS	Competidores	1	1	1
A.16	Presidencia de la República	PRES	Estratégico	3	3	9
A.17	Proveedores	PROV	Fondeador	3	3	9
					Total de Urgencia	12397455648

Fuente: Elaboración propia

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

El grado de urgencia de los actores con relación a la criticidad. Factor no crítico, no implica pérdida (0). Factor crítico por debajo del promedio (1). Factor crítico por encima del promedio (2). Factor altamente crítico, implica pérdida (3).

**Ilustración 11 Stakeholder del Banco Nacional de Fomento según su grado de urgencia.**

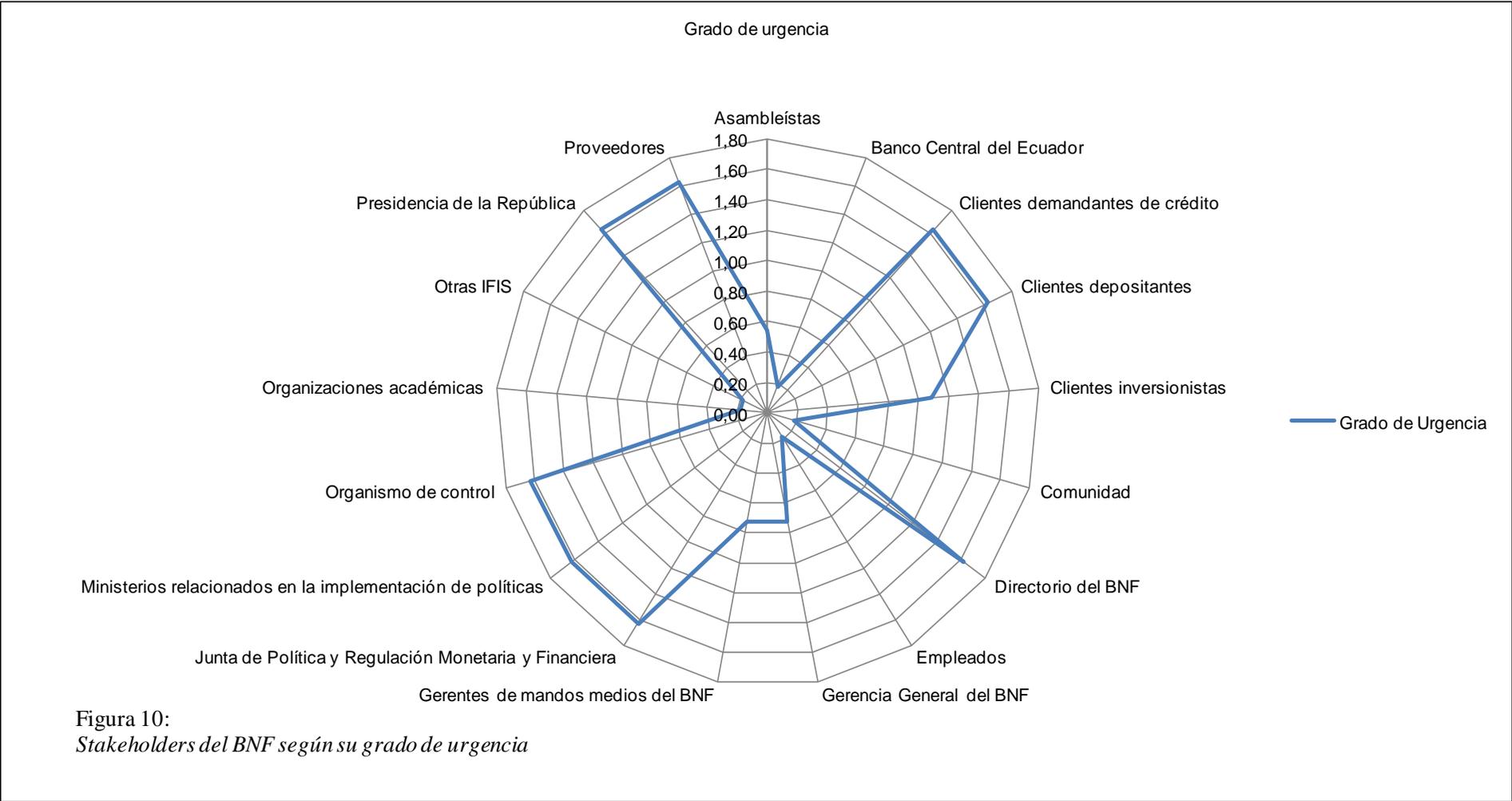


Figura 10:  
Stakeholders del BNF según su grado de urgencia



#### 4.11.4. Matriz de consolidación.

En esta matriz es el resultado de tomar la fundamentación conceptual propuesta en el trabajo de Mitchell, Agle & Wood (1997), junto con una metodología que permita clasificar la importancia de los actores en relación con los diversos atributos. Se persigue medir o valorar la existencia de los tres atributos que son poder, legitimidad y urgencia, determinado para ello el índice de preponderancia.

De este análisis se pueden identificar como los tres stakeholders de mayor importancia a: La Presidencia de la República, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y los proveedores.

**Tabla 3 Matriz de consolidación.**

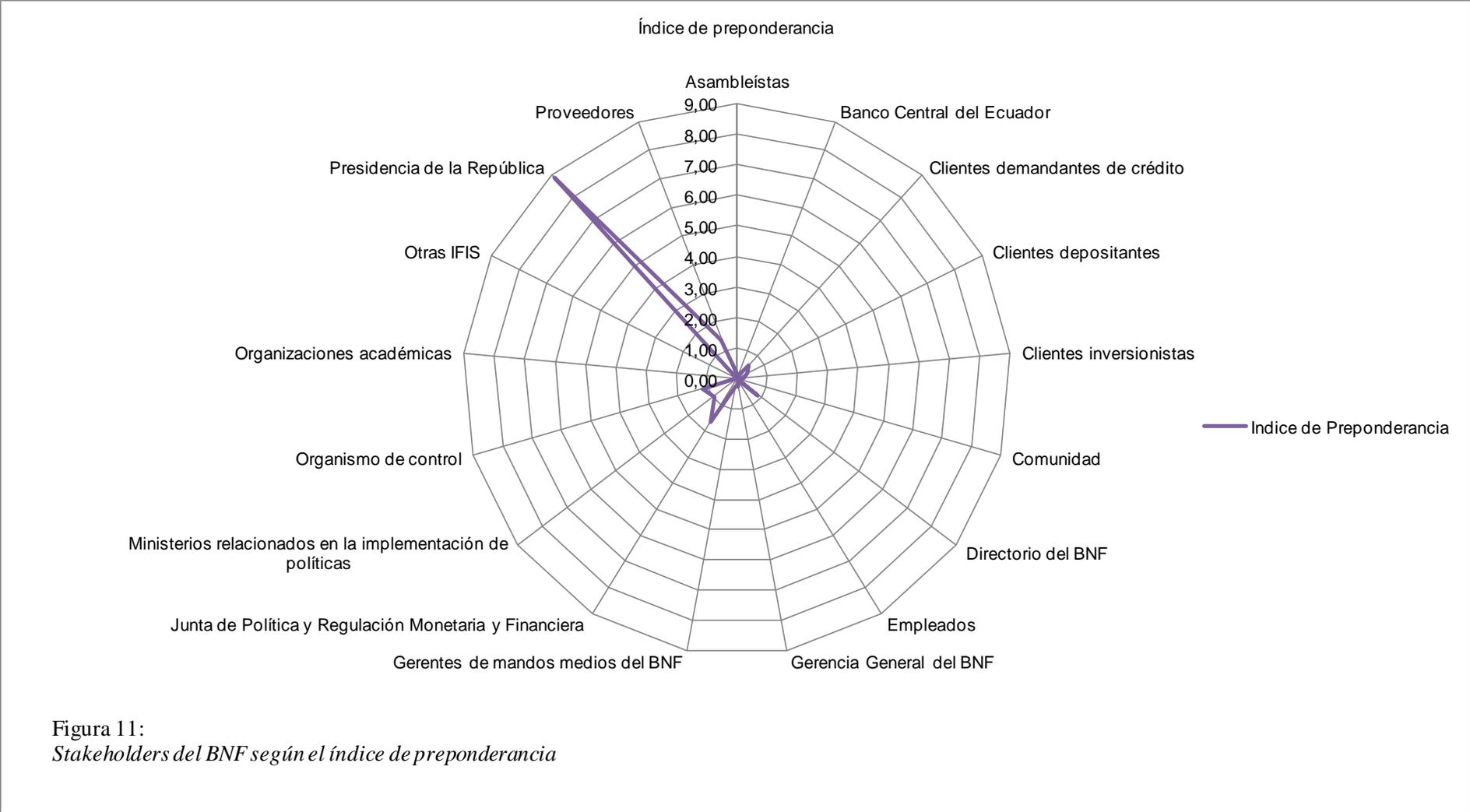
Tabla 15:  
Matriz de consolidación

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Categoría de Stakeholder	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total	Índice de Preponderancia
				Total	Normalizado	Total	Normalizado	Total	Normalizado		
A.1	Asambleístas	ASAM	Político	13	0,92	1	0,59	3	0,54	39	0,17
A.2	Banco Central del Ecuador	BCE	Fondeador	15	1,06	2	1,17	1	0,18	30	0,13
A.3	Cientes demandantes de crédito	CLI-CRED	Ciente	15	1,06	1	0,59	9	1,63	135	0,59
A.4	Cientes depositantes	CLI-DEP	Ciente	10	0,71	1	0,59	9	1,63	90	0,39
A.5	Cientes inversionistas	CLHNV	Ciente	8	0,57	1	0,59	6	1,09	48	0,21
A.6	Comunidad	COM	Observadores	2	0,14	1	0,59	1	0,18	2	0,01
A.7	Directorio del BNF	DIR-BNF	Estratégico	22	1,56	1	0,59	9	1,63	198	0,87
A.8	Empleados	EMP	Operativo	10	0,71	1	0,59	1	0,18	10	0,04
A.9	Gerencia General del BNF	GG-BNF	Administrativo	14	0,99	1	0,59	4	0,72	56	0,25
A.10	Gerentes de mandos medios del BNF	GM-BNF	Administrativo	14	0,99	1	0,59	4	0,72	56	0,25
A.11	Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	JPRMF	Estratégico	21	1,49	2	1,17	9	1,63	378	1,66
A.12	Ministerios relacionados en la implementación de políticas	MIN-BNF	Estratégico	12	0,85	2	1,17	9	1,63	216	0,95
A.13	Organismo de control	ORG-CONT	Supervisión	15	1,06	2	1,17	9	1,63	270	1,18
A.14	Organizaciones académicas	ORG-ACA	Observadores	6	0,43	1	0,59	1	0,18	6	0,03
A.15	Otras IFIS	O-IFIS	Competidores	3	0,21	1	0,59	1	0,18	3	0,01
A.16	Presidencia de la República	PRES	Estratégico	25	1,77	9	5,28	9	1,63	2025	8,88
A.17	Proveedores	PROV	Fondeador	35	2,48	1	0,59	9	1,63	315	1,38
TOTAL				240	TOTAL	29	TOTAL	94	TOTAL	3877	
NÚMERO DE ACTORES				17	NÚMERO DE ACTORES	17	NÚMERO DE ACTORES	17	NÚMERO DE ACTORES	17	
MEDIA				14,1176471	MEDIA	1,71	MEDIA	5,53	MEDIA	228,06	

Fuente: Elaboración propia



**Ilustración 12 Stakeholders del Banco Nacional de Fomento según el índice de preponderancia.**





## **5. CAPITULO: Conclusiones y recomendaciones.**

### **5.1. Conclusiones.**

- Se identificaron originalmente a 51 stakeholders que fueron resumidos en 17 grupos de interés.
- Del total de stakeholders identificados 76.47% son externos y 23.53% son internos.
- Se identificaron 9 categorías de stakeholders de las cuales la categoría que mayor cantidad agrupa es la Estratégica con 23.53%.
- El stakeholders con mayor mención en documentos estratégicos fueron los Clientes demandantes de créditos con 81 menciones y en documento de responsabilidad social los Empleados con 51 menciones. El stakeholder que fue nombrado la mayor cantidad de veces en todos los documentos fueron los Empleados con 86 menciones equivalentes al 20.98% del total.
- Respecto de la relación del stakeholder con los objetivos estratégicos del banco y viceversa, arrojó como resultado que los stakeholder con mayor grado de relación con los objetivos estratégicos fueron el Directorio del BNF y la Gerencia General del BNF con un 100% de relación. Los objetivos que más relacionados estuvieron con los stakeholders son el Incremento de la Cartera de Crédito y Mantener los Niveles óptimos de Liquidez, con 82.35% de relación.
- La responsabilidad del BNF sobre el stakeholder fue de tipo primario en 47.06%, secundaria en 35.29% y terciaria en 17.65% de los stakeholders.
- Son stakeholder insustituibles para el BNF, Clientes demandantes de crédito, Directorio del BNF, Empleados, Gerencia General del BNF, Gerentes de mandos medios y la Presidencia de la Republica. Con dependencia reciproca los proveedores y prescindibles la comunidad y los assembleístas.
- Los stakeholder con mayor grado de poder son los Proveedores, Presidencia de la Republica y Directorio del BNF.
- Los stakeholders con mayor grado de legitimidad es la Presidencia de la Republica.
- Los stakeholder son mayor grado de urgencia son: los clientes demandantes de crédito, los depositantes, el Directorio del BNF, JPRMF, ministerios relacionados, organismos de control, Presidencia de la Republica y Proveedores.
- Los tres stakeholders con mayor índice de preponderancia son: La Presidencia de la Republica, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y los Proveedores.

### **5.2. Recomendaciones.**

Este estudio sienta las bases para el inicio del tratamiento de temas de responsabilidad social que aun las organizaciones públicas no desarrollan con intensidad.

Es recomendable la realización de este tipo de investigación de forma periódica con la finalidad de que sus resultados permitan realizar una planeación estratégica más inclusiva, considerando las necesidades de los grupos de interés.

De igual forma este estudio puede replicarse para realidades de otras instituciones públicas pertenecientes al sistema financiero ecuatoriano como la Corporación Financiera Nacional – CFN, Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – BIESS y Banco del Estado - BdE.

Se debe recordar que esto es un insumo que tiene como objetivo máximo la elaboración periódica del balance social de la organización.

### **5.3. Resumen de contribuciones.**

- Se ha identificado la forma actual en que la organización toma contacto con sus stakeholders.
- Se ha caracterizado a los stakeholders actuales de la organización.
- Se identificaron stakeholders de tipo interno y externo de la organización.

- Se identifican 9 categorías de stakeholders en función de la relación que tienen con esta organización.
- Se cuantifico la importancia atribuida al stakeholder en función de la consideración expresa la organización de los stakeholders mediante las menciones en documentos relacionados con la institución. Esto de forma desagregada ha permitido medir el nivel de importancia a nivel estratégico y a nivel de responsabilidad social.
- Se han identificado la posición de importancia de cada stakeholder en función de su consideración en los objetivos estratégicos de la organización. De igual forma se ha identificado el objetivo estratégico de mayor importancia en función de su relación con los stakeholders.
- Se identifico a los stakeholders sobre los que la organización guarda una responsabilidad primaria, secundaria o terciaria.
- Se han identificado los stakeholders que tienen un nivel de dependencia con la institución de tipos insustituibles, recíprocos y prescindibles.
- Se han identificado a los stakeholders más importantes en función a su poder, legitimidad y urgencia.
- Se ha elaborado un índice de preponderancia con el que se prioriza a los stakeholders en función de su nivel de importancia.

#### **5.4. Futuras investigaciones.**

Existe la expectativa de replicar esta investigación en otras instituciones públicas del sistema financiero ecuatoriano como la Corporación Financiera Nacional – CFN, Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Banco del Estado.

## Bibliografía

- al., T. e. (s.f.).  
Argandoña, A. (1998). LA TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS Y EL BIEN COMUN. *Documentos de investigacion No 355*, 9.
- ASAMBLEA-NACIONAL. (2015). ASAMBLEA NACIONAL. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es>
- Banco Nacional de Fomento . (2011). *Banco Nacional de Fomento*. Obtenido de [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es)
- BANCO-CENTRAL-DEL-ECUADOR. (2015). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
- Clarkson, M. B. (1995). *A Stakeholder Framework for*. Academy of Management Review.
- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. En *aDResearchESIC, aDResearchESIC N° 6 Vol 6 · Segundo semestre, julio-diciembre 2012 · Págs. 130 a 143* (págs. 130-143).
- Freeman & Reed. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. Spring: California Management Review.
- Freeman. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : MA: Pittman.
- Freeman, R. (1983). *Strategic Management : A stakeholder approach*.
- González Esteban, E. (1999). LA EMPRESA ANTE SUS GRUPOS DE INTERESES: Una aproximación desde la literatura del análisis de los stakeholders. *Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 4, 1999, 1*.
- HORA, L. (2013). LA HORA NACIONAL. Obtenido de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101586334/-1/La\\_cartera\\_del\\_Banco\\_Nacional\\_de\\_Fomento\\_est%C3%A1\\_llena\\_de\\_problemas.html#Vb64rIR\\_Oko](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101586334/-1/La_cartera_del_Banco_Nacional_de_Fomento_est%C3%A1_llena_de_problemas.html#Vb64rIR_Oko)
- JUNTA-DE-REGULACION-POLITICA-ECONOMICA-Y-FINANCIER. (2015). *JUNTA DE REGULACION DE POLITICA MONETARIA*. Obtenido de <http://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/nota1.html>
- MINISTERIO-COORDINADOR-DE-LA-PRODUCCION-EMPLEO-Y-CO. (2015). *MINSITERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCION EMPLEO Y COMPETITIVIDAD*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/>
- MINISTERIO-DE-AGRICULTURA-GANADERIA-ACUACULTURA-Y-. (2015). *MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/>
- MINISTERIO-DE-INCLUSION-ECONOMICA-Y-SOCIAL. (2015). *MINISTERIO DE INLCUSION ECONOMICA Y SOCIAL*. Obtenido de <http://www.inclusion.gob.ec/>
- MINISTERIO-DE-INDUSTRIAS-Y-PRODUCTIVIDAD. (2015). *MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliance: Defining the principle of Who and What Really Counts.
- Ochoa, L. (2005). *Analisis de los stakeholders aplicado al sector financiero en Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana.
- PRESIDENCIA-DE-LA-REPUBLICA. (2015). *PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.presidencia.gob.ec/>
- RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=9ksbkxT0LDXX2mdbQsTu>

RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=6kLp2sVohDXX2FGD6QOj>

*Real Academia Española*. (s.f.). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=estima>

Romero Alemán, P. (2005). *EDUMED*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/pra.pdf>

Romero, P. (2005). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/pra.pdf>

SUPERINTENDENCIA-DE-BANCOS. (2015). *SUPERINTENDENCIA DE BANCOS*. Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec/practg/p\\_index](http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index)

SUPERINTENDENCIA-DE-COMPANIAS-Y-SEGUROS. (2015). *SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS Y SEGUROS*.

SUPERINTENDENCIA-DE-ECONOMIA-POPULAR-Y-SOLIDARIA. (2015). *SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/>

Wartick, S. L., & Wood, D. J. (1998). *International Business & Society*. USA: Blacwell.

WIKIPEDIA. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Prestigio>

WIKIPEDIA. (s.f.). *WIKIPEDIA*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>