

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS
INTERNOS Y EXTERNOS DE LA PLANTA DE LÁCTEOS
CONVENIO MARCO DE ESPINAR S.A. DE LA PROVINCIA DE
ESPINAR-CUSCO, 2025**

PRESENTADO POR:

Br. YOLANDA MAMANI CACERES

Br. LUZ CLARITA HUACHACA CHIPANE

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

ASESORA:

Dra. VICTORIA PUENTE DE LA VEGA
APARICIO

ORCID: 0000-0002-5800-7569

CUSCO - PERÚ

2026



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el **Asesor** Dra. VICTORIA PUENTE DE LA VEGA APARICIO
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: "ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS
.....
INTERNOS Y EXTERNOS DE LA PLANTA DE LÁCTEOS CONVENIO MARCO DE ESPINAR S.A. DE LA
.....
PROVINCIA DE ESPINAR-CUSCO, 2025"

Presentado por: BACH. YOLANDA MAMANI CACERES DNI N° 73694108
presentado por: BACH. LUZ CLARITA HUACHACA CHIPANE DNI N°: 73763115
Para optar el título Profesional/Grado Académico de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

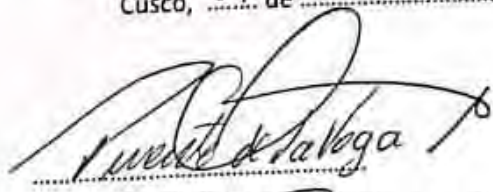
Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 1 veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del *Reglamento para Uso del Sistema Detección de
Similitud en la UNSAAC* y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 1 %.

**Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a
grado académico o título profesional, tesis**

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto
las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 09 de SETIEMBRE de 2025


Firma
Post firma Victoria Puente de la Vega A.

Nro. de DNI 23843136

ORCID del Asesor 0000-0002-5800-7569

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid:
<https://unsaac.turnitin.com/viewer/submissions/oid:27259:620838299?locale=es-MX>

MAMANI YOLANDA

ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA PLANTA DE LÁCTEOS CONVEN...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:620838299

Fecha de entrega

5 sep 2026, 5:12 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

5 sep 2026, 6:37 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA PLANTA DE L....pdf

Tamaño del archivo

5.2 MB

253 páginas

62.656 palabras

367.373 caracteres

1% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 1%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 1%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Con mucho aprecio a mis padres, Segundina

Fortunata Caceres Mamani y Justo Pastor Mamani

Quispe, por su paciencia y apoyo incondicional; a

mis hermanas y mi hermano, por su aliento y

compañía constante.

A aquellos que contribuyeron con sus

enseñanzas, guía y palabras de fortaleza

Yolanda Mamani Caceres.

Con amor, a Dios, por guiar mis pasos y

darme la fortaleza para seguir adelante. A mis

padres, Crispín Huachaca y Silveria Chipane, por

ser mi inspiración y apoyo incondicional. Asimismo,

a mis hermanos, por su constante ayuda y

acompañamiento en el logro de mis metas.

Luz Clarita Huachaca Chipane.

AGRADECIMIENTO

A nuestra casa de estudios y a la escuela profesional, por brindarnos la oportunidad de recorrer sus salones, forjándonos profesionalmente.

A nuestra asesora, Dra. Victoria Puente de la Vega Aparicio, por acompañarnos, orientarnos en este proceso y ser fuente de inspiración.

A los docentes que nos guiaron en las múltiples consultas, compartieron sus enseñanzas y contribuyeron significativamente en nuestro aprendizaje.

Las tesistas

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
INDICE GENERAL	IV
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
RESUMEN.....	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1. BASES TEÓRICAS	1
<i>1.1.1. Origen de Stakeholders.....</i>	<i>1</i>
<i>1.1.2. Evolución de la Definición de los Stakeholders</i>	<i>1</i>
<i>1.1.3. Teoría de los Stakeholders.....</i>	<i>3</i>
<i>1.1.4. Principales Características de la Teoría de los Stakeholders.....</i>	<i>12</i>
<i>1.1.5. Valor de la Teoría de los Stakeholders.....</i>	<i>13</i>
<i>1.1.6. Stakeholders Internos y Externos.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.7. Dimensiones de la Perspectiva de los Stakeholders</i>	<i>17</i>
1.2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	30
<i>1.2.1. Artículos Científicos.....</i>	<i>30</i>
<i>1.2.2. Tesis Nacionales e Internacionales</i>	<i>32</i>
CAPÍTULO II	40
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	40
2.1. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	40

2.1.1. Territorial	40
2.1.2. Temporal	40
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	40
2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	47
2.3.1. Problema General	47
2.3.2. Problemas Específicos	47
2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
2.4.1. Objetivo General	48
2.4.2. Objetivos Específicos	48
2.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	49
2.5.1. Justificación Teórica	49
2.5.2. Justificación Práctica	50
2.5.3. Justificación Metodológica	50
2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	51
2.7. MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	53
CAPÍTULO III.....	54
METODOLOGÍA	54
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR	54
3.2. MARCO INSTITUCIONAL O EMPRESARIAL	58
3.2.1 Antecedente Histórico	58
3.2.1. Actividad Empresarial	59
3.2.3. Datos Generales.....	61
3.1.4. Ubicación Geográfica.....	61

3.2.5. <i>Visión Institucional</i>	62
3.2.6. <i>Misión Institucional</i>	62
3.2.9. <i>Certificaciones</i>	67
3.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	68
3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN	68
3.5. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	69
3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	69
3.7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	69
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA	70
3.8.1. <i>Unidad de Análisis</i>	70
3.8.2. <i>Población</i>	70
3.8.3. <i>Muestra</i>	74
3.8.4. <i>Confiabilidad</i>	78
3.8.5. <i>Validez</i>	79
3.9. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	80
CAPÍTULO IV	81
RESULTADOS	81
4.1. ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS INTERNOS	81
4.1.1. <i>Análisis Cualitativo</i>	81
4.1.2. <i>Análisis Cuantitativo</i>	87
4.1.3. <i>Triangulación de Resultados para Stakeholders Internos</i>	99
4.2. ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS EXTERNOS	103
4.2.1. <i>Análisis Cualitativo</i>	103

4.2.2. <i>Análisis Cuantitativo</i>	118
4.2.3. <i>Triangulación de Resultados para Stakeholders Externos</i>	137
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	144
V. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	152
5.1 INTRODUCCIÓN	152
5.2 PROPÓSITO.....	152
5.3 OBJETIVOS DE LA POLÍTICA	152
5.4 ÁREA RESPONSABLE.....	153
5.5 ALCANCE	153
5.6 STAKEHOLDERS DE LA ORGANIZACIÓN.....	154
5.7 POLÍTICAS DE RELACIONAMIENTO	154
5.8 INFORME DE LA INTERACCIÓN	155
5.9 MONITOREO.....	156
5.10 REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS	156
ANEXOS	157
<i>Anexo 01</i>	157
<i>Anexo 02</i>	161
RECOMENDACIONES	171
REFERENCIAS.....	173
ANEXOS.....	194
• MATRIZ DE CONSISTENCIA	194
• INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	196
• VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	203

•	REGISTRO DE EVIDENCIAS	211
•	REGISTRO FOTOGRÁFICO.....	234

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Niveles de los Stakeholders Conforme a la Proporción de sus Atributos.....	6
Tabla 2 Principales Aportes de la Teoría de los Stakeholders con Enfoque en Gestión Empresarial	11
Tabla 3 Semejanzas destacables de la teoría de los stakeholders para fines de este estudio	12
Tabla 4 Funciones de los Departamentos y/o Áreas	64
Tabla 5 Productos Principales.....	66
Tabla 6 Población de los Stakeholders internos.....	71
Tabla 7 Mapeo de lo Stakeholders Externos.....	73
Tabla 8 Distribución de ítems del cuestionario dirigido a los stakeholders internos.....	77
Tabla 9 Distribución de ítems del cuestionario dirigido a los stakeholders externos	78
Tabla 10 Prueba de fiabilidad	79
Tabla 11 Prueba de fiabilidad	79
Tabla 12 Matriz de Análisis Cualitativo de la Perspectiva de los Stakeholders Internos	82
Tabla 13 Me involucran en la toma de decisiones de la organización.....	87
Tabla 14 La comunicación interna es fluida en todos los niveles de la organización	89
Tabla 15 Mi trabajo y mis aportes son reconocidos por la organización.....	90
Tabla 16 La organización valora adecuadamente al capital humano.....	91
Tabla 17 Mi participación influye en la toma de decisiones de la organización	93
Tabla 18 Tengo la capacidad de tomar decisiones dentro de la organización y el poder está distribuido equitativamente en los niveles de la organización.....	94
Tabla 19 Se promueve un trato equitativo entre los colaboradores	95
Tabla 20 Se fomenta un comportamiento ético entre los colaboradores	97

Tabla 21	Triangulación de Resultados para la Perspectiva de los Stakeholders Internos	99
Tabla 22	Matriz de Análisis Cualitativo de la Perspectiva de los Stakeholders Externos.....	103
Tabla 23	Otros entes influyen en la toma decisiones de la organización	118
Tabla 24	Cumple con las leyes o normativas (requisitos legales, sociales, ambientales, de calidad y aquellas que correspondan a la actividad de esta organización).....	120
Tabla 25	Ha cumplido con mis expectativas	121
Tabla 26	La organización inspira confianza	123
Tabla 27	Con base en mi experiencia, percibo que la organización es creíble.....	124
Tabla 28	Genera una impresión social adecuada	125
Tabla 29	Actúa conforme a los principios éticos en su entorno	127
Tabla 30	He sido involucrado (a) en las diversas actividades, procesos o decisiones.....	128
Tabla 31	Ha reconocido a las asociaciones, grupos, empresa o a mí como parte interesada	130
Tabla 32	Existen canales de diálogo accesibles para comunicarse con la organización	131
Tabla 33	Han tomado en cuenta mis opiniones o sugerencias para la toma de decisiones	132
Tabla 34	La relación con la organización ha generado un beneficio mutuo.....	134
Tabla 35	Ha generado un impacto positivo en su ámbito de funcionamiento	135
Tabla 36	Triangulación de Resultados para la Perspectiva de los Stakeholders Externos	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Enfoque Teórico de los Stakeholders Expuesta por Donaldson & Preston (1995).....	4
Figura 2 Atributos de la Teoría de los Stakeholders Propuesto por Mitchell et al. (1997)	6
Figura 3 Dimensión de la Perspectiva de los Stakeholders Internos y Externos.....	17
Figura 4 Dimensiones e Indicadores de la Perspectiva de los Stakeholders	19
Figura 5 Regiones con mayor participación en el suministro de leche para la industria láctea peruana.....	56
Figura 6 Producción de leche fresca de vaca por provincias a setiembre 2025 en región Cusco	57
Figura 7 Ubicación Satelital de PLACME S.A.	62
Figura 8 Organigrama Institucional.....	63
Figura 9 Población de los Stakeholders Externos.....	72
Figura 10 Me involucran en la toma de decisiones de la organización	88
Figura 11 La comunicación interna es fluida en todos los niveles de la organización.....	89
Figura 12 Mi trabajo y mis aportes son reconocidos por la organización	90
Figura 13 La organización valora adecuadamente a su capital humano.....	92
Figura 14 Mi participación influye en la toma de decisiones de la organización.....	93
Figura 15 Tengo la capacidad de tomar decisiones dentro de la organización y el poder está distribuido equitativamente en los niveles de la organización.....	94
Figura 16 Se promueve un trato equitativo entre los colaboradores.....	96
Figura 17 Se fomenta un comportamiento ético entre los colaboradores.....	97
Figura 18 Otros entes influyen en la toma decisiones de la organización	119
Figura 19 Cumple con las leyes o normativas (requisitos legales, sociales, ambientales, de calidad y aquellas que correspondan a la actividad de esta organización)	120

Figura 20 Ha cumplido con mis expectativas.....	122
Figura 21 La organización inspira confianza.....	123
Figura 22 Con base en mi experiencia, percibo que la organización es creíble	124
Figura 23 Actúa conforme a los principios éticos en su entorno.....	126
Figura 24 Actúa conforme a los principios éticos en su entorno.....	127
Figura 25 He sido involucrado (a) en las diversas actividades, procesos o decisiones	129
Figura 26 Ha reconocido a las asociaciones, grupos, empresa o a mí como parte interesada...	130
Figura 27 Existen canales de diálogo accesibles para comunicarse con la organización.....	131
Figura 28 Han tomado en cuenta mis opiniones o sugerencias para la toma de decisiones.....	133
Figura 29 La relación con la organización ha generado un beneficio mutuo	134
Figura 30 Ha generado un impacto positivo en su ámbito de funcionamiento.....	136

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la perspectiva de los stakeholders de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco, durante el periodo 2025. El estudio adoptó un enfoque mixto, de carácter aplicado y alcance descriptivo, empleando los métodos inductivo y analítico. Se utilizó un diseño convergente o de integración concurrente, mediante el cual la recolección de datos cuantitativos y cualitativos se realizó simultáneamente, siendo analizados de forma independiente y posteriormente integrados. La población de stakeholders internos estuvo conformada por 08 participantes; en la fase cuantitativa se realizó un censo y, en la cualitativa, un muestreo no probabilístico por máxima variación con los mismos participantes. Respecto a los stakeholders externos, al considerarse una población infinita, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia para la fase cuantitativa, con 50 participantes; mientras que en la fase cualitativa se aplicó un muestreo no probabilístico por máxima variación, alcanzándose la saturación con 27 entrevistas. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la entrevista semiestructurada. Los resultados evidenciaron que la percepción de los stakeholders internos es moderadamente favorable, aunque no se encuentra consolidada, debido a deficiencias informativas y una comunicación predominantemente jerárquica. En cuanto a los stakeholders externos, sus percepciones varían según el rol y nivel de vinculación de cada actor con la organización.

PALABRAS CLAVE: Stakeholders, Stakeholders internos, Stakeholders externos, Organización, Perspectiva.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the perspectives of stakeholders of the Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A., located in the province of Espinar, Cusco, during the 2025 period. The study adopted a mixed-methods approach, with an applied nature and descriptive scope, using inductive and analytical methods. A convergent or concurrent integration design was employed, in which quantitative and qualitative data were collected simultaneously, analyzed independently, and subsequently integrated. The internal stakeholder population consisted of 8 participants. A census was conducted in the quantitative phase, while non-probabilistic maximum variation sampling was used in the qualitative phase with the same participants. Regarding external stakeholders, an infinite population was considered. For the quantitative phase, non-probabilistic convenience sampling was applied, involving 50 participants; whereas, for the qualitative phase, non-probabilistic maximum variation sampling was employed, reaching saturation with 27 interviews. The data collection techniques were surveys and semi-structured interviews. The results showed that the perceptions of internal stakeholders are moderately favorable, although not yet consolidated, due to information deficiencies and predominantly hierarchical communication. Regarding external stakeholders, their perceptions vary according to the role and level of involvement of each actor with the organization.

KEYWORDS: Stakeholders, Internal stakeholders, External stakeholders, Interest, Organization.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la gestión organizacional, las instituciones públicas como privadas se enfrentan al desafío de responder de manera eficiente ante los cambios constantes que se ven a lo largo del pasar del tiempo, y cada día las expectativas y demandas de los diversos stakeholders influyen directa o indirectamente en su desempeño.

En ese contexto, la teoría de los stakeholders se ha consolidado como un enfoque fundamental para comprender las relaciones entre las organizaciones y los actores principales que son partícipes de su entorno, permitiendo una gestión más estratégica, sostenible y socialmente responsable.

La planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A., ubicada en la provincia de Espinar, Cusco, constituye una entidad de relevancia económica y social para la provincia. Sin embargo, como toda organización, su funcionamiento involucra stakeholders internos como externos cuyas percepciones, intereses y niveles de satisfacción influyen significativamente en la gestión y resultados de la organización.

En ese sentido, se identifica la necesidad de analizar cómo estos stakeholders perciben a la organización, así como también la forma en que interactúa con ellos. La ausencia de un análisis sistemático de la perspectiva de los stakeholders puede generar defectos en la consolidación de relaciones colaborativas en su entorno social, económico y ambiental, limitación de generar un valor sostenible, afectando la eficiencia organizacional y la sostenibilidad de la empresa.

Por ello, la presente investigación titulada “Análisis de la perspectiva de los stakeholders internos y externos en la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar – Cusco, 2025” tiene como objetivo analizar las perspectivas de los stakeholders, con el

fin de aportar información relevante que contribuya a mejorar la gestión organizacional y fortalecer las relaciones con sus stakeholders.

La importancia de este estudio radica en su aporte teórico y práctico. Desde el punto de vista teórico, se sustenta en los postulados de la teoría de los stakeholders, ampliando su aplicación en el ámbito de las organizaciones productivas locales. Desde la perspectiva práctica, los resultados permitirán identificar oportunidades de mejora en la gestión de los stakeholders, contribuyendo al fortalecimiento institucional de la Planta de Lácteos y al desarrollo sostenible de la provincia de Espinar.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Bases Teóricas

1.1.1. Origen de Stakeholders

Diversos autores contemporáneos reafirman que el vocablo Stakeholders fue empleada en primera instancia en un memorando interno del Instituto de Investigación de Stanford en 1963 (Fares, 2024; Mahajan et al., 2023). Posteriormente, Freeman & Reed (1983) la difundieron y consolidaron teóricamente al definir a los stakeholders como “*aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir*” (p. 89). En español, este término ha sido traducido como grupos de interés o participantes, y se refiere a todas aquellas personas, colectivos u organizaciones que, de alguna manera, interactúan con una empresa y tienen un interés en sus decisiones o resultados (Freeman & Reed, 1983).

La teoría de los stakeholders parte de la idea de que una empresa no solo debe rendir cuentas a sus accionistas, sino también a otros actores sociales internos y externos como los trabajadores, clientes, proveedores, comunidades locales, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, entre otros (Freeman, 1984). Estos grupos pueden impactar o ser impactados por las acciones empresariales, lo que les otorga una posición relevante dentro de la estrategia empresarial.

1.1.2. Evolución de la Definición de los Stakeholders

Inicialmente, esta definición fue expuesta por Rheman (1964), como se citó en Mitchell et al., 1997) quien define a los stakeholders como aquellos que precisan de la institución para obtener propósitos individuales y donde la organización requiere de los mismos para su subsistencia, mientras que Ahlstedt y Jahnukainen (1971, como se citó en Mitchell et al., 1997)

los precisa como partícipes en las organizaciones que buscan su conveniencia y beneficios, y de los que la organización depende.

De acuerdo con Freeman (1984), considerado como el pionero de la teoría de stakeholders, expone que las organizaciones están compuestas por un conjunto de actores internos y externos, a los que denomina grupos de interés (stakeholders), entre los que habitualmente se encuentran los accionistas, trabajadores, posibles inversionistas, proveedores, clientes, administración y sociedad en general, plantea que una organización no solo debe responder a los intereses de sus accionistas, sino también a todos los grupos que se ven afectados por sus decisiones y actividades (Agafonow et al., 2025; Awa et al., 2024; Ziegler, 2025).

Las organizaciones con el paso de tiempo se transforman en unidades más complejas con la globalización, tecnología y crecimiento empresarial, esto suscita en mayor calidad de relaciones empresariales. Según Freeman et al. (2010), las empresas al estar en actividades que vinculan intereses en común con los proveedores, personal, accionistas y otros, se relacionan para constituir y generar valor agregado en conjunto (Langrafe et al., 2020; Schormair & Gilbert, 2021; Tapaninaho & Kujala, 2019), las definiciones de términos forman una variación debido a que las empresas tienen singularidades únicas, por ende, lo que para una empresa es genuino para otra de puede ostentarse de distinta manera.

En la gestión empresarial, los stakeholders tienden a generar un incremento en la participación de stakeholders, siendo vasto la responsabilidad empresarial en la creación de valor, así mismo, subyace la necesidad de reformular el planeamiento estratégico empresarial (Orozco Toro & Alzate Sanz, 2018, p. 98), para las empresas, el capital humano supone un valor imprescindible en la planificación empresarial, considerando que la integridad de los

stakeholders se verían damnificadas en la toma de decisiones, corresponde a la empresa definir sus stakeholders para la gestión adecuada.

1.1.3. Teoría de los Stakeholders

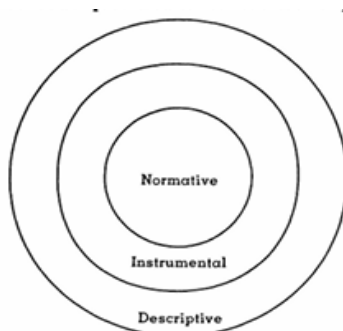
La teoría de los stakeholders constituye un enfoque esencial para comprender la relación de las organizaciones con su entorno. Su aplicación en diversas disciplinas ha generado marcos teóricos flexibles que se adaptan a las necesidades específicas de cada área, particularmente en el ámbito empresarial, donde se distingue entre stakeholders internos y externos (Freeman & Reed, 1983; Freeman et al. 2010).

Para, Donaldson & Preston (1995) la teoría de los stakeholders se sustenta en tres enfoques complementarios: descriptivo, instrumental y normativo.

- **Enfoque Descriptivo:** Orientado a la descripción de la toma decisiones en base al análisis que realizan los gerentes con respecto a la gestión, se sustenta en el énfasis que le dan los directorios a los stakeholders y la gestión de las otras organizaciones con el fin de generar pronósticos favorables (Donaldson & Preston, 1995).
- **Enfoque Instrumental:** Enlazada al vínculo de las organizaciones con los stakeholders para el logro de objetivos respecto a la rentabilidad y el crecimiento empresarial, las conexiones entre ambos no suponen netamente en evaluar la rentabilidad sin embargo esta conexión se infiere (Donaldson & Preston, 1995).
- **Enfoque Normativo:** Basado en el manejo de las normas de ética y moral en la gestión empresarial con sus stakeholders, las empresas deben actuar en función a los principios éticos y no exclusivamente como entidades dedicadas a generar lucro (Donaldson & Preston, 1995).

Figura 1

Enfoque Teórico de los Stakeholders Expuesta por Donaldson & Preston (1995)



Nota: adoptado de *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications* (p.74), por Donaldson & Preston, 1995, *The Academy of Management Review*

Bridoux & Stoelhorst (2022), en función a los estudios planteados por Donaldson & Preston (1995), desarrolla que los stakeholders se constituyen en base al enfoque normativo, descriptivo e instrumental, sin embargo, la variedad de estudios desarrollados enfatiza el enfoque normativo y descriptivo que, la gestión (instrumental) (p. 799).

Bridoux & Stoelhorst (2022) también manifiestan que, los estudios efectuados en los últimos años sobre estrategia y economía han dado paso para involucrar en sus tácticas a los stakeholders con el fin de generar una ventaja competitiva, definido en la actualidad como crear valor y preservarlo en el tiempo, y no meramente en generar ingresos. En tal sentido, refiere que los productos elaborados en las organizaciones se enlazan directamente con las partes interesadas; la obtención de las materias para su transformación efectiva recae en aquellos stakeholders que intervienen en los procedimientos, y las normas filosóficas están presentes en el espacio-tiempo de ese proceso, y finalmente, da lugar a una percepción adverso o favorable para la empresa (p. 803).

Por otra parte, la teoría planteada por Mitchell et al. (1997), como se muestra en la figura 2, exterioriza tres atributos para identificar a las partes interesadas; poder, legitimidad y urgencia (Castro et al., 2024; del Águila & del Sagrado, 2023; Rodríguez Serna et al., 2022; Shafique et al., 2024; Shafique & Gabriel, 2022), estos actúan como un engranaje para identificar a los stakeholders:

- **Poder:** Se determina como la aptitud para obtener los logros que se desee, el poder se puede disponer por medio de fuerza, financiero o poder legal, estos poderes son fluctuantes y pueden ser efímeros (Mitchell et al., 1997, p. 865-866).
- **Legitimidad:** La legitimidad está vinculada a la apreciación de la organización en las diferentes magnitudes de la sociedad (individuos o colectividad,) esta percepción generalmente se visualiza como correcta dentro de una construcción social regida por las normas, aptitudes y otros (Mitchell et al., 1997, p. 866-867).
- **Urgencia:** Debido a la necesidad de vincular el poder y la legitimidad, forma un entorno activo, la urgencia aparece cuando el requerimiento de las partes interesadas necesita ser atendida en un periodo corto y el grado de importancia de atender dicho requerimiento (Mitchell et al., 1997, p. 867-868).

Al respecto, García et al. (2018), Mitchell et al.(1997), Navarro García (2012), sostienen que los niveles o priorización de los stakeholders se tipifican en definitivos, latentes y expectantes, desde el enfoque de poder, urgencia y legitimidad, tal como se muestra en la tabla 1. Esta priorización resulta fundamental para la gestión de las organizaciones puesto que su convergencia determina el grado de atención que debe otorgar a cada stakeholder, en tanto, la organización es la encargada de distinguir a sus stakeholders en función de la variación de poder, interés empresarial y la presión que se aplican con sus colaboradores.

Tabla 1

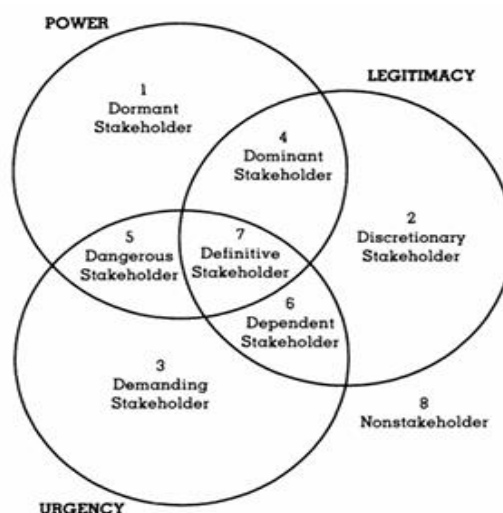
Niveles de los Stakeholders Conforme a la Proporción de sus Atributos

Atributos	Niveles	Descripción
Poder, legitimidad y urgencia	Definitivos	Conservan poder, legitimidad y urgencia
	Expectantes	Conservan dos de estos atributos, ya sean poder-legitimidad, poder-urgencia o legitimidad-urgencia
	Latentes	Solo tiene un atributo
	No son stakeholders	No forman parte de los stakeholders debido a que no gozan de ningún de estos atributos

Nota: Esta tabla muestra el tipo de stakeholders según los atributos de poder, legitimidad y urgencia de Mitchell et al. (1997).

Figura 2

Atributos de la Teoría de los Stakeholders Propuesto por Mitchell et al. (1997)



Nota: adoptado de *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts* (p. 874), por Mitchell et al., 1997, *The Academy of Management Review*

Según Freeman et al. (2010), las empresas deben tomar medidas para gestionar a sus stakeholders y lograr la sostenibilidad empresarial, los vínculos favorables con los stakeholders generan rendimientos económicos prósperos a largo plazo, en cambio, las empresas que no

consideran a sus stakeholders competentemente poseen un rendimiento menor y su crecimiento económico se logra tiempos moderados, otros, por el contrario, no guardan relación. En definitiva, las organizaciones deben involucrar a sus stakeholders para enfocarse y abarcar aspectos no financieros y financieros, siendo éste, el efecto de la gestión de los stakeholders.

La gestión de las partes interesadas en las empresas supone ventajas para el desarrollo y alcance del éxito debido a los cambios futuros sustentables, por la relación de dependencia, por ende, la ventaja competitiva de una empresa se encuentra en el buen manejo de los stakeholders (Harrison et al., 2010).

La clasificación de los stakeholders atañe a la paradigma de la investigación y la necesidad de la empresa, el mercado que abarca, el presupuesto que maneja, los productos que ofrecen, así mismo toma en cuenta el contexto de la investigación, rubro empresarial, actividad empresarial, tamaño de la empresa, entre otros (Orozco Toro & Alzate Sanz, 2018, p. 99), estos elementos hacen que las empresas efectúen y determinen particularmente sus propios stakeholders facultando la reacción de la empresa en situaciones particulares. Sin embargo, es ideal considerar la participación de los stakeholders en las decisiones y las proyecciones efectuadas por la organización prudentemente, debido a que, si se realiza de forma negativa, puede repercutir en los resultados esperados y lineamientos estratégicos de la empresa (p. 100).

Por otro lado, Valentinov & Chia (2022) a través de la teoría de Freeman et al. (2010) señalan que, al igual que las empresas están constituidas de individuos existentes (colaboradores), las partes interesadas también están constituidas por hombres que coexisten, por ende, parten de las relaciones conexas, generando indirectamente cooperaciones a largo plazo, hecho que, no se llegaría a alcanzar sin el pensamiento parte de la individualidad. A la vez, en un entorno de actividades comerciales donde el discernimiento es fluctuante (turbulencia), el

conocimiento proactivo de los trabajos y los resultados son interdependientes, en tal sentido, las experiencias basadas en hechos sugieren la clave y el comienzo para alcanzar las metas trazadas mientras que las experiencias reales (flujo) percibidas son la fuente gerencial y la clave para la gestión en la búsqueda de resultados.

Esto determina que la rentabilidad empresarial no se alcanza solo con el propósito de maximizar las utilidades, por el contrario, la cooperación con la colectividad subyace en la maximización de utilidades como consecuencia de haber generado estrategias finas con sus partes interesadas (Valentinov & Chia, 2022, p. 770).

Así, la teoría de los stakeholders se basa, aunque sea implícitamente, en una comprensión ontológica del proceso que esta misma humanidad de los stakeholders subyace en sus encuentros cercanos y mutuos, los cuales, a menudo de maneras indirectas, pueden empujar a las corporaciones hacia la búsqueda de un éxito a largo plazo que habría sido inalcanzable al adherirse a una mentalidad más estrecha de interés propio, instrumental y calculadora. (Valentinov & Chia, 2022, p. 770)

Por otro lado, Para que las empresas puedan identificar sus stakeholders, de acuerdo a Granda Revilla & Trujillo Fernández (2011), la complejidad en la que navegan las empresas actualmente requieren estrategias organizacionales contemporáneas y atribuibles con el entono, deben considerar a los stakeholders como parte del éxito, aquellos grupos que antes fueron considerados evasivamente, hoy son parte esencial para la información latente que poseen para sus estrategias, a su vez, la incorporación de la responsabilidad social corporativa es primordial en el dinamismo económico de la entidad por el impacto que causa en el desarrollo de sus operaciones, y su importancia radica en la intervención de resultados, minimizando riesgos y generando ventajas (P. 381).

Bajo otras circunstancias, Freeman & Menghwar (2024) en su literatura permite contrastar las interacciones de las comunidades y su creación de valor, dado que la participación comunitaria se considera un canal notable para trazar metas y generar efectos favorables, por otro lado, la gestión de sus stakeholders implica crear valor para la sociedad:

A) Participación Comunitaria o de Interesados: La participación de los stakeholders tiene gran repercusión porque poseen la facilidad de contribuir y producir beneficios, no atenderlos implica que éste está siendo aislada (Freeman & Menghwar, 2024), se disgrega que la participación de comunitaria o de los stakeholders en muchas ocasiones se pasa por alto (Kujala et al., 2022).

En otro tenor, se determina que la importancia de la participación comunitaria es inherente para el logro de objetivos tanto sociales como económicos (Nazuri et al., 2025), ya que su sapiencias contribuye en la priorización de necesidades (Yan & Ibrahim , 2023), los stakeholders al margen de sus fines, generan valor por medio de su participación, esta participación se manifiesta en la fase de toma de decisiones y se refleja en largo plazo (Li et al., 2024), de tal modo que su participación se encuentra presente en los diversos procesos (Wacnik et al., 2024).

En otras circunstancias, Ozaki & Shaw (2022) expone que la participación es la fuente de intercambio de información, la participación de los interesado se da a nivel social puesto que la información compartida hacia ellos, genera interés y por ende mayores implicaciones.

B) Creación de Valor: El contexto teórico actual asume que, el compromiso que se dotaba con los stakeholders antes, hoy en día se plasma como la creación de valor a largo plazo tanto para stakeholders como para la organización, las interacciones con los stakeholders

para determinar sus inquietudes y tomar acuerdos se desarrollan para un anticipo en la creación de valor (Freeman & Menghwar, 2024).

Los diversos estudios resaltan la relación de las partes interesadas como parte de la creación de valor en el desarrollo sostenible, considerando que la literatura absuelve diversas áreas sobre la creación de valor, es esencial que los estudiosos sitúen en el tratamiento de la organización a sus stakeholders, siendo éste, un papel imprescindible en la dirección de sus stakeholders como parte del beneficio social, económico y ambiental (Tapaninaho & Kujala, 2019).

Schormair & Gilbert (2021) destacan que la creación de valor se da en dos tratamientos: el primero, afirma que el valor creado debe basarse en términos de módicos como único fin de empresa, esto también incluye otras aptitudes que se desarrollan colateralmente en aras de alcanzar dicho objetivo ya que es un fin para alcanzar el bienestar de las partes; el segundo, la creación económica para sus stakeholders, tomando en cuenta las diversas perspectivas de los stakeholders en el marco de generar valor y la incorporación de las mismas, en especial a los stakeholders legítimos.

En este contexto, la tabla 2 sintetiza los principales aportes realizado por diversos autores al desarrollo de la teoría de los stakeholders hasta el momento. se precisa que, al día de hoy esta teoría tuvo un alcance holístico e interdisciplinario, expandiendo su aplicación a diversas disciplinas y perspectiva de análisis. No obstante, debido a que el presente estudio se sitúa en el ámbito de la gestión empresarial, se ha seleccionado aquellas contribuciones teóricas que permitan comprender la gestión de los stakeholders dentro de una organización, esta delimitación responde a la necesidad de orientar y centrar el análisis en los stakeholders dentro de la gestión empresarial.

Tabla 2*Principales Aportes de la Teoría de los Stakeholders con Enfoque en Gestión Empresarial*

Autor	Aporte
Freeman (1984)	las organizaciones están compuestas por un conjunto de actores internos y externos(stakeholders), los stakeholders son individuos o grupos que pueden afectar o verse afectados por las decisiones organizacionales
Donaldson & Preston (1995)	Propone enfoques para determinar las partes interesadas de una empresa, que, si bien son diferentes, también actúan en sinergia: Descriptiva, normativa e instrumental.
Mitchell et al. (1997)	Contribuye con tres atributos para identificar a las partes interesadas, estos atributos trabajan en cooperación: Poder, Legitimidad y urgencia.
Harrison et al. (2010)	En un contexto de cambio constante, la gestión óptima de los stakeholders genera una ventaja estratégica.
Granda Revilla & Trujillo Fernández (2011)	La complejidad actual requiere estrategias contemporáneas, siendo los stakeholders un punto clave y parte del éxito como estrategia de la organización, para identificar estos stakeholders se debe considerar su cercanía, influencia, responsabilidad y dependencia.
Orozco Toro & Alzate Sanz (2018)	Para que una empresa determine y califique sus partes interesadas debe tomar en cuenta sus necesidades empresariales, mercado, presupuesto, productos, contexto, rubro, actividad empresarial, tamaño de la empresa y otros elementos y considerarlos en la toma de decisiones.
Bridoux & Stoelhorst (2022)	Las empresas gestionan a sus stakeholders para desarrollar valor y mantenerlo en el tiempo, su participación se da en distintas fases de creación y espacio-tiempo, donde se hace presente las normas filosóficas y finalmente reacciona a una percepción positiva o negativa. Se desarrolla por la contribución de Donaldson & Preston (1995) (enfoque Descriptiva, normativa e instrumental).
Valentinov & Chia (2022)	Las relaciones que ejecutan la empresa con sus partes interesadas conllevan beneficios no directos, en circunstancias donde las empresas navegan en constante dinamismo (turbulencia), conocimiento de actores, contexto real (flujo) y cambio.
Freeman & Menghwar (2024)	La participación de los stakeholders como gestor para alcanzar objetivos recíprocos entre la empresa, los stakeholders y su creación de valor a largo plazo.

Nota: La tabla muestra los aportes en la teoría de los stakeholders por los diversos autores al

paso del tiempo.

Consolidado la teoría de los stakeholders a lo largo de su evolución temporal, resulta pertinente examinar las principales convergencias entre las teorías según el objeto de este estudio, por ello, la tabla 03 sistematiza los puntos de estas semejanzas, que permite visualizar una perspectiva más amplia del panorama:

Tabla 3

Semejanzas destacables de la teoría de los stakeholders para fines de este estudio

Autor	Enfoques o Características	Semejanzas
Donaldson & Preston (1995)	El autor propone tres enfoques: descriptivo (muestra el comportamiento de las organizaciones), instrumental (se relaciona con el rendimiento), y normativo (evalúa la ética y la moral dentro de la gestión).	Enfatiza la relevancia de los stakeholders para la estrategia empresarial y la necesidad de atenderlos para lograr legitimidad y sostenibilidad.
Mitchell et al. (1997)	Este autor cataloga a los stakeholders en función a tres atributos: poder, legitimidad y urgencia . Permite identificar el grado de influencia de cada grupo.	Reconoce que los stakeholders influyen en las decisiones empresariales y tomarse en cuenta en función de su competencia para de incidir en los resultados.
Freeman (1984); Freeman et al. (2010)	Establece la base de la teoría. Distingue stakeholders internos y externos . Propone un enfoque pluralista, ético y estratégico.	Plantea que las empresas deben gestionar a la totalidad de los stakeholders que influyen o son influenciados , no solo a los accionistas.
Bridoux & Stoelhorst (2022)	Reafirma los enfoques normativo, instrumental y descriptivo . Acentúa el valor ético y la generación de valor compartido como ventaja competitiva.	Coincide con Donaldson y Freeman en que la gestión de stakeholders debe ser ética y estratégica, no solo instrumental .
Granda Revilla & Trujillo Fernández (2011)	Identifica dimensiones prácticas como: cercanía, influencia, responsabilidad y dependencia .	Retoma conceptos clave de Freeman y Mitchell para establecer criterios operativos en la clasificación y gestión de stakeholders.
Freeman & Menghwar (2024)	Identifica el papel de la participación de los stakeholders y su creación de valor	Señala la poca importancia que se les brinda, sin embargo, poseen un pacto real .

Nota: Elaboración propia en función a los aportes, conforme a similitudes relevantes que aportan al objetivo del estudio.

1.1.4. Principales Características de la Teoría de los Stakeholders

- **Enfoque Pluralista en la Gestión.** A diferencia de las teorías tradicionales centradas únicamente en los accionistas, la teoría de los stakeholders propone un enfoque más amplio que incluye a empleados, clientes, proveedores, comunidades locales, gobiernos, entre otros (Awa et al., 2024; Freeman, 1984;), en suma, diversos stakeholders en las organizaciones (Iyamabhor et al., 2021).
- **Reconocimiento de Intereses Múltiples y Legítimos.** Cada grupo de interés tiene derechos legítimos y tomados en cuenta en la toma de decisiones empresariales

(Shafique & Gabriel, 2022). Esto incluye intereses económicos, sociales y ambientales (Freeman et al., 2007).

- **Interdependencia entre la Organización y sus Stakeholders.** La empresa depende del apoyo de los stakeholders para lograr sus objetivos, al mismo tiempo que influye en sus condiciones. Por tanto, existe una relación bidireccional (Freeman et al., 2010).
- **Ética y Responsabilidad Social.** La teoría promueve una visión ética de los negocios, donde la empresa actúa de forma responsable (Al-Najjar et al., 2025; Donaldson & Preston, 1995), buscando el bien común y la sostenibilidad a largo plazo (Donaldson & Preston, 1995). Un resultante de la práctica de la responsabilidad social en función a los principios éticos (Kalra, 2024).
- **Gestión Estratégica de las Relaciones.** Implica identificar, analizar y gestionar estratégicamente las relaciones con los stakeholders para generar valor compartido y evitar conflictos que puedan afectar la organización (Mitchell et al., 1997), el acto de involucrarlos minimiza riesgos en la gestión (Alnhari & Qureshi, 2024).

1.1.5. Valor de la Teoría de los Stakeholders

Freeman (1984) establece que las organizaciones deben atender los intereses de cada individuo de los stakeholders que se ven sujetos a sus decisiones, no solo de los accionistas. Esta perspectiva tomó relevancia en las últimas décadas por la creciente demanda social por prácticas empresariales más éticas, responsables y sostenibles.

Una de las principales ventajas de esta teoría es que fomenta una gestión empresarial más ética y sostenible (Tapaninaho & Kujala, 2019; Freeman et al., 2007), ya que obliga a las organizaciones a considerar el impacto de sus decisiones en el entorno social, económico, ambiental (Freeman et al., 2007) y en sus estrategias (Awa et al., 2024). Esto puede traducirse en

una mejor reputación corporativa, que a su vez potencializa los lazos con los usuarios, trabajadores, distribuidores y la comunidad en general.

Otra ventaja importante es que la teoría de los stakeholders promueve una mayor resiliencia organizacional. Al involucrar a distintos stakeholders en el proceso de toma de decisiones, las empresas pueden anticipar mejor los riesgos, adaptarse con mayor rapidez a los cambios del entorno y construir relaciones más sólidas basadas en la confianza y la colaboración (Mitchell et al., 1997).

Además, se ha demostrado que las empresas que aplican un enfoque de stakeholders tienden a obtener mejores resultados financieros a largo plazo, ya que logran mayor lealtad del cliente, compromiso de los empleados y respaldo de la comunidad (Donaldson & Preston, 1995). Así, esta teoría no solo responde a criterios éticos, sino también estratégicos y competitivos.

En resumen, la teoría de los stakeholders representa una evolución del pensamiento empresarial tradicional, al proponer una visión más integral y sostenible de la gestión. Su aplicación no solo permite mitigar conflictos, sino también construir valor compartido con todos los stakeholders que interaccionan con la organización.

1.1.6. Stakeholders Internos y Externos

Freeman, et al. (2010) asientan que las entidades y la realidad en la que navegan deben ser considerados deliberadamente como uno, es decir, existe una interdependencia reciproca en vista que los componentes externos influyen en la organización, de ahí la importancia de la incidencia de los stakeholders internos como de los stakeholders externos en la integración de estas relaciones que contribuye a la creación de valor agregado (p.426).

Así, la identificación de las partes interesadas supone involucrar a las partes internas y a las partes interesadas externas, dando pase a un enfoque más holístico de la organización en

cooperación con las partes identificadas con sentido de pertenencia, externalizando los objetivos con los stakeholders para efectuar sostenibilidad organizacional en el tiempo (Alibašić, 2018, p. 33-34).

Existe una preeminencia de los stakeholders internos y externos en la ventaja competitiva frente a otras organizaciones (Neubaum et al., 2012; Saltos Morales et al., 2023), para generar esta ventaja, las organizaciones deben tomar en cuenta a los stakeholders internos a fin de cumplir con la demanda y exigencia de los stakeholders externos (Neubaum et al., 2012, p. 29).

Olmedo Cifuentes & Martínez León, (2011) detallan que la magnitud de poder de los stakeholders se compone en stakeholders internos, conformado por el directorio, colaboradores, socios, socios estratégicos e inversionistas, los stakeholders externos conformados por clientes, proveedores, la competencia, el gobierno local, regional y nacional, comunicadores y toda la sociedad.

Por otra parte, si bien los diversos autores mencionan a las partes internas y externas, la información sobre la operacionalización de ambos es limitado (Acuña, 2012), por ende, corresponde al investigador determinar los stakeholders internos y externos de la organización basándonos en que cada empresa es única (Granda Revilla & Trujillo Fernández, 2011).

1.1.6.1. Stakeholders Internos. Así, Navarro García (2012) distingue según su proximidad a los stakeholders internos, este grupo está conformado significativamente por aquellos vinculados a la organización y son representados por los colaboradores de la empresa, directorio, el sindicato de trabajadores, accionistas, accionistas estratégicos y otros.

Considerando a Raghubir et al. (2010) señalan que los stakeholders internos de una organización se distinguen por los objetivos que persigue y sus indicadores de logro, considera como stakeholders internos a: Inversores, trabajadores, junta directiva, administración interna,

gestión y personal.

En otro contexto, la literatura introducida por Quiroga Calderón (2019) identifica a los stakeholders internos, considera que los stakeholders internos son la base fundamental organizacional y pieza clave debido al dominio de los recursos ejercidas en la organización, dentro de este grupo están considerados los directores, los colaboradores, los socios de la empresa o empresarios.

En otro tenor, Lizárraga Pérez et al. (2024) establece que los stakeholders internos son esenciales en la operatividad empresarial y poseen una relación directa en términos de módicos y de colaboración. Niño Villamizar (2012) identifica a los stakeholders internos a sus colaboradores, quienes están involucrados en las tareas de la organización, las partes interesadas internas se incluyen a accionistas o propietarios, colaboradores, consumidores y provisosores.

1.1.6.2. Stakeholders Externos. Los stakeholders externos son aquellos que no están vinculados al organigrama empresarial (Navarro García, 2012; Yong et al., 2022), como los organismos gubernamentales, los competidores, instituciones o autoridades, clientes, entre otros (Navarro García, 2012).

Por otra parte, Raghubir et al. (2010) consideran a los stakeholders externos de la organización a la sociedad, medio ambiente, reguladores, auditores, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación, mercados financieros y la economía. Raghubir et al. (2010) también determinan a los stakeholders relacionado a la mercadotecnia, que, visto las teorías formarían parte de los stakeholders externos: cliente, proveedores, canal y otros. colaboradores, competidores (industria), algunos de estos stakeholders externos también los considera.

A diferencia de los stakeholders internos, las partes interesadas externas no poseen poder sobre los recursos de la empresa, están más enfocadas en la regulación de la empresa en base al veredicto de la sociedad, este grupo se divide en stakeholders externos primarios, donde figuran los clientes, los competidores y los proveedores, y los stakeholders secundarios donde están los grupos de presión, medios de difusión, sociedad o la colectividad, ambiente, administración pública, órganos que ejercen la normativa (Quiroga Calderón, 2019).

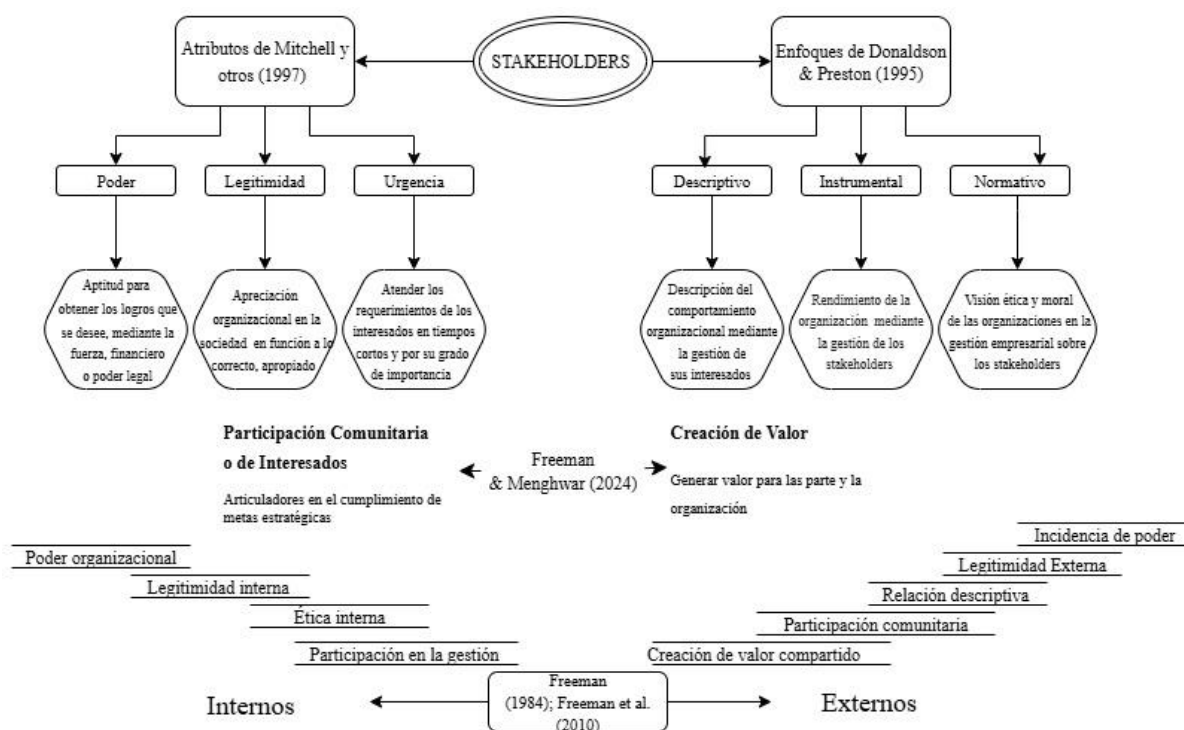
Como lo declaran Lizárraga Pérez et al. (2024) los stakeholders externos son aquellos no están vinculados directamente la actividad de la organización no obstante se ven influenciados por ella. Entre las partes interesadas externas pueden incluir a otros sin circunscribir, entre los stakeholders se plantea a la competencia, sindicatos, instituciones superiores, asociaciones ambientalistas u otros (Niño, 2012).

1.1.7. Dimensiones de la Perspectiva de los Stakeholders

En función a las teorías y el objeto de estudio se determina dimensiones para identificar a los stakeholders externos e internos de la investigación, se considera como base las teorías de Donaldson & Preston (1995), Mitchell et al. (1997) & Freeman & Menghwar (2024). Bajo la premisa de que estas teorías consideran un enfoque integral, la aplicación de éstas en el presente estudio se determina por el contexto, es decir, el respaldo al objeto de estudio, naturaleza y su viabilidad. La eliminación de algunos enfoques no representa contradicciones, por el contrario, se busca la adopción de las teorías en función al contexto de estudio, relevancia y en función a los atributos seleccionados. La Figura 3 muestra dos grupos, siendo éste las dimensiones de los stakeholders internos y externos de la investigación:

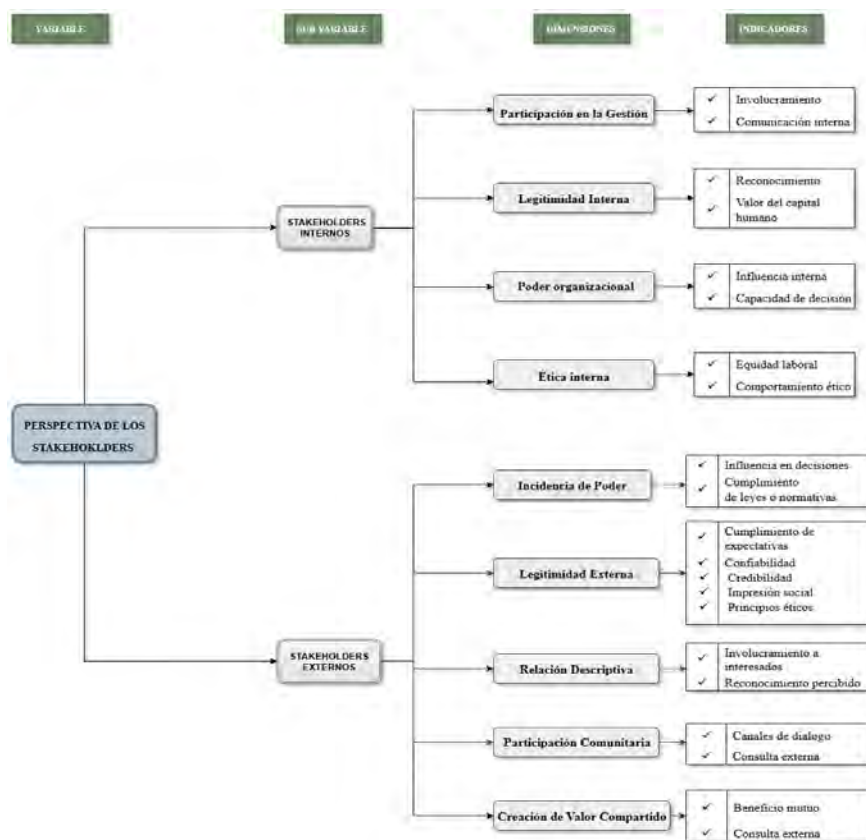
Figura 3

Dimensión de la Perspectiva de los Stakeholders Internos y Externos



Nota. La figura presenta las dimensiones percibidas en función del objeto de estudio del presente estudio.

Las dimensiones son determinadas por el investigador al igual que los indicadores según los recursos presupuestales, humanos, metodología o recursos académico disponibles (Tunal Santiago, 2022), en ese sentido, los indicadores del presente estudio se presentan en función al contexto y las particularidades de entono, a fin que permita asegurar la utilidad de la información y contribuya al presente estudio.

Figura 4*Dimensiones e Indicadores de la Perspectiva de los Stakeholders*

Nota: La figura representa las dimensiones e indicadores de los stakeholders interno y externos la función al contexto del presente estudio.

1.1.7.1. Dimensión de la Perspectiva de los Stakeholders Internos

A. Participación en la Gestión. La participación de los stakeholders internos (tales como los trabajadores o socios) es fundamental para lograr una gestión efectiva (Langrafe et al, 2020). Según Freeman (1984), el involucramiento activo de los empleados en los flujos de toma decisiones fortalece el compromiso organizacional y promueve una cultura organizacional sólida. Por su parte, la comunicación interna eficaz permite establecer vínculos de confianza y facilita la coordinación de acciones (Robbins & Coulter, 2005).

➤ **Involucramiento.** Alude al nivel que los stakeholders internos (trabajadores, socios,

directivos) participan activamente en las fases de planificación, toma de decisiones y cumplimiento de estrategias organizacionales. Un alto nivel de involucramiento promueve compromiso, corresponsabilidad y mejora del desempeño colectivo (Freeman, 1984).

- **Comunicación Interna.** Hace referencia a la calidad, frecuencia y eficacia de los medios de difusión utilizados dentro de la entidad. Una buena comunicación interna permite compartir información oportuna, resolver conflictos y alinear esfuerzos entre áreas y niveles jerárquicos (Robbins & Coulter, 2005).

B. Legitimidad Interna. Donaldson y Preston (1995) señalan que la legitimidad de los stakeholders internos se relaciona con el reconocimiento e importancia moral, legal y social dentro de la organización. Además, Freeman (1984) afirma que el capital humano representa un activo estratégico, ya que su conocimiento y experiencia otorgan valor sostenido a la empresa, generando ventajas competitivas a largo plazo.

Es necesario mencionar que la legitimidad de una empresa se debe generar a principios de su operatividad (Zimmerman & Zeitz, 2002).

En la estructura de las organizaciones, se establece la legitimidad interna como la dirección estrategia aplicable y aprobado reglamentariamente conforme a sus participes, funcionando como una herramienta que permite realizar actividades en función a la ética empresarial y sus estrategias (Drori & Honig, 2013).

- **Reconocimiento.** Este indicador alude al grado en que la organización valora y legitima el rol de sus empleados, no solo desde una lógica funcional, sino desde una ética de respeto. El reconocimiento puede ser formal (premios, ascensos) o simbólico (respeto, visibilidad) (Donaldson & Preston, 1995). El reconocimiento percibido se

consolida en la complacencia de los colaboradores (Limaymanta & Turpo-Gebera, 2020), que son los stakeholders internos de las organizaciones.

- **Valor del Capital Humano.** Representa la percepción sobre la importancia que la organización otorga al conocimiento, habilidades, actitudes y experiencia de sus trabajadores. Ulrich (1997) sostiene que la gestión efectiva del talento humano se convierte en una ventaja competitiva sostenible, ya que permite alinear las competencias de los trabajadores con la estrategia organización. Asimismo, la teoría de los stakeholders resalta que la valoración del capital humano contribuye a la construcción de legitimidad y confianza, aspectos fundamentales para la sostenibilidad empresarial (Mitchell et al., 1997).

C. Poder Organizacional. Las organizaciones son inherentes a los diversas formas de formas de poder (Iyamabhor et al., 2021), el poder enfocado en recursos es considerado por la comunidad científica como una estrategia usual, los stakeholders internos en las organizaciones poseen poder sobre los recursos de las empresas, estos recursos son la base para la operatividad de las empresas, a lo expuesto, los gerentes deben distribuir recursos monetarios obtenidos entre los stakeholders internos por medio de las negociaciones (Bridoux & Vishwanathan, 2018, p. 236). Es preciso el uso del poder a fin de alcanzar metas y garantizar resultados en las organizaciones (Iyamabhor et al., 2021).

El poder de los stakeholders basado en la influencia puede generar condiciones y restricciones según la jerarquía organizacional, los socios con más poder influyen y restringen a los gerentes para la distribución de recursos económicos en los stakeholders jerárquicamente inferiores, sin embargo, la intervención limitada de los stakeholders superiores, la integridad o la moral, el sentido de pertenencia, la incertidumbre, y el principio de homogeneidad e

imparcialidad de los stakeholders jerárquicamente superiores permite un beneficio justo para partes interesadas de menor jerarquía (Bridoux & Vishwanathan, 2018).

- **Influencia Interna.** Mide el grado de incidencia que poseen los stakeholders internos en las decisiones estratégicas y operativas. La influencia puede estar dada por su posición jerárquica, conocimientos técnicos o redes internas (Mitchell et al., 1997).
- **Capacidad de Decisión.** Indica el grado de autonomía que poseen los colaboradores en su ámbito de acción. Una mayor capacidad de decisión implica descentralización del poder y empoderamiento de los niveles operativos (Mintzberg, 2013).

D. Ética Interna. La ética como un valor para los stakeholders internos busca contribuir a un trato equitativo en las organizaciones, está asociado a la teoría normativa, que abarca la moralidad y filosofía para sus interesadas (Donaldson & Preston, 1995).

Los stakeholders internos de alta gerencia como de los colaboradores son parte de la ética, que, eventualmente formará parte de la cultura organizacional. Por un lado, los directivos se preocupan por la impresión que generan en sus colaboradores y la percepción que pueden generar como marca ante la sociedad (Orozco Toro & Ferré Pavia, 2011), la organización tiene responsabilidad con sus partes interesadas como agente moral (Valentinov & Chia, 2022).

- **Equidad Laboral.** El valor reconocido a los stakeholders internos, los colaboradores en las organizaciones aprecian el valor generado, de este modo el reconocimiento al trabajo que se efectúa y las recompras equitativas entre los colaboradores por su trabajo es la fuente de motivación o de la desmotivación, influyendo en el desempeño sobre la labor efectuada.
- **Comportamiento Ético.** Se describe como la praxis de principios morales como la

honestidad, la transparencia, el respeto y la responsabilidad en el día a día de los trabajadores y directivos. Es un reflejo de la cultura organizacional y de su responsabilidad moral (Donaldson & Preston, 1995; Valentinov & Chia, 2022).

1.1.7.2. Dimensión de la Perspectiva de los Stakeholders Externos

A. Incidencia de Poder. El poder se determina como la facultad para conseguir los resultados deseados, se concentra en reducidos stakeholders y afecta las decisiones de los gerentes, ya que su influencia perjudica las estrategias de sus stakeholders con menos poder (Bridoux & Vishwanathan, 2018).

El dominio de poder de los stakeholders en una organización se puede orientar aplicando un poder basado en lo económico (valor de dinero, muebles u otros), el poder basado en la fuerza y/o el poder basado en la influencia social (renombre, fama, u otros) (Buniamin, 2020, p. 141), el poder coalicionado con la influencia determina la perspectiva de los stakeholders.

➤ **Influencia en Decisiones.** La influencia de los stakeholders en las decisiones organizacionales puede ser tanto positiva como negativa, dependiendo del uso que hagan de su poder y capacidad de presión. En particular, Orozco-Toro & Ferré-Pavia (2011) señalan que las organizaciones de América Latina, en su comunicación con los stakeholders en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa no siempre establecen un diálogo ético y transparente que refleje verdaderamente los intereses de este grupo. Además, la cercanía relacional y el acceso privilegiado a los tomadores de decisiones constituyen factores determinantes para que ciertos intereses sean considerados en la agenda institucional. Así, el poder relacional y la calidad del

diálogo emergen como condiciones fundamentales para comprender cómo los stakeholders logran posicionar sus demandas en la toma de decisiones organizacional. Las decisiones se ven influenciadas por el grado de acceso que se tiene a los tomadores de decisiones frente a otros stakeholders que no los tienen, de esta manera se establece que el poder es factor para que los tomadores de decisiones los agenden (Nicholson-Crotty & Nicholson-Crotty, 2004).

- **Cumplimiento de Leyes o Normativas.** El cumplimiento de las normativas se da cuando los sistemas (sean estas formales o no) empujan a la organización a ejecutar los instrumentos regulatorios, en el marco regulatorio de la empresa, esta presión puede partir de las asociaciones, organizaciones u otros de interés, sin embargo, se efectúa en gran medida por las normas atribuidas por el gobierno, la infracción de estas normas repercute positiva o negativamente en la reputación de la empresa (Ding & Wang, 2025, p. 3).

B. Legitimidad Externa. La legitimidad externa se construye a partir de la percepción que los stakeholders tienen de la organización y su alineamiento con valores sociales. Según Donaldson & Preston (1995), la legitimidad no se limita a la obtención de resultados económicos, sino que también responde a la valoración moral y normativa de la conducta empresarial. En esta línea, Freeman (1984) sostiene que las organizaciones mantienen su sostenibilidad en la medida en que logran satisfacer las expectativas de actores externos como clientes, comunidades y gobiernos, consolidando así su licencia social para operar (Deephhouse & Carter, 2005). Además, la impresión social positiva mejora la reputación corporativa y la resiliencia ante crisis.

En la orden social conformada por valores, principios, cultura y convicciones, perciben la legitimidad como aquellos actos correctos, oportunos o beneficiosos que tiene la facultad de perdurar en el tiempo en situaciones hostiles, esta percepción extendida se representa en una mirada global social (Suchman, 1995; Wong et al., 2023).

La significancia de la legitimidad es tan crucial en las organizaciones como lo son sus recursos operativos y humanos, permitiendo incorporar activos para su sobrevivencia y crecimiento, en tanto, los stakeholders son capaces de conceder esta legitimidad, de tal forma que valide sus objetivos y forje la necesidad de trabajar idóneamente en sus metas empresariales (Zimmerman & Zeitz, 2002).

- **Cumplimiento de Expectativas.** El cumplimiento de expectativas refleja la capacidad de la organización para responder a las demandas de sus stakeholders externos. Mitchell et al. (1997) plantean que las expectativas y necesidades de los stakeholders son factores clave en la prioridad que se les concede dentro de la gestión. Atender estas expectativas fortalece la confianza y contribuye a la construcción de legitimidad frente a los stakeholders.
- **Confiabilidad.** La confiabilidad constituye un elemento esencial en las relaciones entre organización y stakeholders. Robbins & Coulter (2005) destacan que las relaciones organizacionales exitosas requieren confianza mutua, comunicación eficaz y cumplimiento de compromisos. Una empresa que actúa con responsabilidad y coherencia genera vínculos sólidos que refuerzan su legitimidad externa. En tanto las organizaciones y los stakeholders conceptualizan niveles de confianza dadas los escenarios debido a que, ente ambos, existen lazos vinculantes entre compromiso-responsabilidad, de ahí la necesidad de las empresas en generar vínculos basados en

la confianza entre sus stakeholders como acciones legítimas (Vargas-González & Toro-Jaramillo, 2022).

- **Credibilidad.** La credibilidad se refiere a la percepción de veracidad y transparencia en el actuar organizacional. De acuerdo con (Donaldson & Preston, 1995), la credibilidad se construye cuando existe coherencia entre el discurso de la empresa y sus acciones, generando confianza en los grupos externos. Esta coherencia fortalece el reconocimiento social y la aceptación de la organización. Como parte de los stakeholders para dar legitimidad se basa en la credibilidad, la credibilidad parte de la interpretación de un individuo sobre la veracidad, franqueza de un acto comunicativo (McCroskey & Teven, 1999) o su falsedad.
- **Impresión Social.** La impresión social se vincula con la imagen y reputación que los stakeholders externos desarrollan respecto a la organización. Freeman (1984), señala que la percepción positiva depende del cumplimiento de compromisos, la consistencia en las prácticas empresariales y la capacidad de generar valor para la sociedad. De este modo, una impresión social favorable contribuye a la resiliencia y al posicionamiento de la empresa en entornos competitivos.
- **Principios Éticos.** Los principios éticos representan un fundamento esencial de la legitimidad externa. Según Donaldson & Preston (1995), las organizaciones no solo actúan como agentes económicos, sino también como agentes morales responsables del bienestar de sus stakeholders. En este marco, Ulrich (1997) subraya que la gestión del capital humano y los recursos organizacionales debe basarse en valores éticos y en la responsabilidad social, lo cual refuerza la credibilidad y fortalece la sostenibilidad a largo plazo.

Las organizaciones son entidades con obligaciones morales y compromisos éticos hacia sus stakeholders, más allá de sus obligaciones legales, sociales o de los inversores, su responsabilidad ética y moral debe estar presente (Goswami & Bhaduri, 2023).

C. Relación Descriptiva. Las estrategias de la organización se basan en la planificación, esto se deriva del diagnóstico de organizacional, que viene a ser la descripción, que involucra a las partes que se encuentran presentes (Freeman & Mcvea, 2001). Este aspecto determina la situación organizacional en el tiempo para predecir actividades, sin embargo, la aplicación del enfoque descriptiva es limitada para su análisis, en tanto se requiere el apoyo del enfoque instrumental donde toman en cuenta a los stakeholders principales alineados a los objetivos empresariales (Donaldson & Preston, 1995).

- **Involucramiento a Interesados.** Las organizaciones buscan la participación de los stakeholders principales con el fin de obtener metas, tal acto se puede percibir en responder a las acciones realizadas de la empresa a los stakeholders, ya que se informa a los grupos sobre la situación de la empresa y con ello mejorar las relaciones con sus stakeholders (Leopizzi, 2020).
- **Reconocimiento Percibido.** Fuente para crear vínculos con la organización y los actores, si el reconocimiento no debidamente manifestado puede generar disgustos en los actores, las agentes sociales involucradas solicitan su reconocimiento en equidad de condiciones y en una diversidad de actores sociales, la mala identificación y su reconocimiento puede ver como una privación a su reconocimiento (Kortetmäki et al., 2022).

D. Participación Comunitaria. La participación comunitaria se entiende como el involucramiento de la sociedad y de actores externos en los procesos organizacionales. Freeman (1984), resalta que la comunidad local debe ser considerada dentro del modelo de gestión, ya que sus intereses influyen en la legitimidad y sostenibilidad de la empresa. En la misma línea, Donaldson & Preston (1995) subrayan que la relación con la comunidad no solo responde a una lógica instrumental, sino también normativa, al reflejar un compromiso moral con su entorno. También son las circunstancias en las que un grupo de personas forman parte de un fin, debido a las circunstancias que determinaron que los involucren y hacen (Aranguren, 2005).

➤ **Canales de Dialogo.** Los canales de diálogo constituyen mecanismos estratégicos que fortalecen la comunicación entre la organización y sus stakeholders. Robbins & Coulter (2005) enfatizan que la comunicación efectiva y bidireccional permite coordinar acciones, resolver conflictos y consolidar vínculos de confianza. A su vez, Mitchell et al. (1997), sostienen que el establecimiento de canales abiertos de diálogo determina la prioridad que se asigna a los distintos stakeholders en la toma de decisiones.

➤ **Consulta Externa.** Los actores sociales externos determinan la aceptación de los resultados como fuente de la legitimidad, en ese entender, la consulta externa a los stakeholders externos es factor clave de esta aceptación (Beyers & Arras, 2020).

E. Creación de Valor Compartido. Las operaciones llevadas a cabo por la organización en sus procesos para mejorar su competitividad, donde la situación financiera se incrementa en proporción al beneficio social, a lo expuesto, la creación de valor es el crecimiento social y económico a medida que la conexión de ambos se fortalece (Porter & Kramer,

2011), de ahí la importancia de la reciprocidad entre la empresa e stakeholders en la creación de valor (Olukorede, 2025).

En esta misma línea, (Freeman, 1984) sostiene que el verdadero valor empresarial se alcanza cuando las organizaciones consideran a los stakeholders como actores centrales en la estrategia, y no solo como receptores pasivos de beneficios. Asimismo, Donaldson & Preston (1995) enfatizan que el valor compartido posee un carácter normativo y ético, en tanto reconoce la legitimidad de los intereses de todas las partes involucradas. De esta manera, la creación de valor compartido trasciende los resultados financieros para convertirse en un marco de cooperación estratégica que incrementa tanto la productividad organizacional como el bienestar social.

- **Beneficio Mutuo.** Se manifiesta cuando, tanto la organización como los stakeholders alcanzan resultados positivos de su relación. Mitchell et al. (1997) destacan que las empresas deben priorizar a los stakeholders más influyentes en función de su poder, legitimidad y urgencia, lo cual fortalece el equilibrio de beneficios. Asimismo, Robbins & Coulter (2005) señalan que la reciprocidad en las relaciones genera confianza, credibilidad y sostenibilidad organizacional, al cimentar la cooperación entre ambas partes.

La cooperación de los stakeholders en una organización resulta trascendental en el cumplimiento de metas y el planeamiento estratégico empresarial, esta inclusión incentiva la cooperación y el beneficio recíproco a futuro (Hubbart, 2024).

- **Impacto Sostenible.** Hace referencia a las acciones que la organización emprende para garantizar su permanencia a largo plazo mediante la satisfacción de los intereses sociales y ambientales de los stakeholders. (Freeman, 1984) plantea que las empresas

deben integrar la sostenibilidad en su modelo de gestión, asegurando que el desarrollo económico no se separe de las necesidades sociales. De manera complementaria, Donaldson & Preston (1995) afirman que el compromiso ético con el entorno constituye la base de la legitimidad organizacional y asegura su permanencia frente a los stakeholders externos.

Las organizaciones por lo general se ven apremiados a mantener directrices en función a los elementos sociales, ambientales, debido a los aspectos negativos que se producen en la globalización, en ese entender, se plasma la intervención de los stakeholders para el desarrollo sostenible (Haleem et al., 2022).

1.2. Antecedentes de Investigación

1.2.1. Artículos Científicos

González Bennett et al. (2021) desarrollaron un estudio titulado “Análisis de los Stakeholders como insumo de entrada en el diseño de un plan publicitario”, publicado en la revista UNESUM-Ciencias. El objetivo principal de la investigación fue determinar la importancia de los Stakeholders como insumo en el diseño de un plan publicitario. Para ello, se analizaron diez casos empresariales, conformados por cinco compañías latinoamericanas (Tv Globo de Brasil, Diego Panesso Catering de Colombia, Bellamia de Argentina, Alumitex de Colombia y Gen Digital de Perú) y cinco ecuatorianas (Global Reporting Initiative, SEGURLIM, ADELCA C.A., Supermercados TÍA y La Fortaleza S.A.).

El estudio fue de tipo descriptivo y se apoyó en la revisión bibliográfica, empleando un diseño sustentado en los métodos inductivo y deductivo. El método deductivo se utilizó para obtener datos de hechos concretos vinculados con los Stakeholders, mientras que el método inductivo permitió generalizar conclusiones acerca de su importancia en el diseño de planes

publicitarios. El alcance de la investigación fue conceptual y comparativo, dado que contrastó la realidad de empresas latinoamericanas y ecuatorianas, integrando teoría y práctica.

En cuanto a los resultados, los autores concluyen que las empresas ecuatorianas requieren asumir un mayor compromiso con el crecimiento organizacional, incorporando las expectativas de los Stakeholders en sus procesos de gestión. Asimismo, se resalta que la relación entre empresa y stakeholders debe caracterizarse por la heterogeneidad, de modo que se fortalezca la sostenibilidad a través del capital humano, la estructura organizativa y el plan publicitario. Finalmente, el estudio confirma que los Stakeholders constituyen un insumo esencial en la planificación publicitaria, dado que el posicionamiento competitivo de las organizaciones depende en gran medida de la interacción con dichos grupos, lo cual fue evidenciado en el 100 % de los casos analizados (González Bennett et al., 2021).

En otro contexto, Caballero Fernández et al. (2007) llevaron a cabo un estudio titulado “La importancia de los Stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la Universidad española”. Esta investigación tuvo como objetivo examinar cómo los directivos universitarios perciben la importancia de distintos stakeholders en función de su influencia sobre la empleabilidad del estudiantado.

Se trató de una investigación de carácter empírico, sustentada en una revisión teórica sobre atributos de stakeholders y aplicando posteriormente un análisis sobre cómo estos atributos se relacionan con la percepción de su relevancia para la empleabilidad. El alcance del estudio fue interpretativo y analítico, pues buscó comprender cómo distintas características de los stakeholders, como su poder para influir en la imagen pública de la institución y su capacidad para expresar preocupaciones respecto a la empleabilidad determinan su importancia según los administradores universitarios.

Respecto a la población y el diseño, aunque la información accesible no especifica el número exacto de participantes ni la metodología detallada, se indica que el enfoque fue empírico mediante análisis perceptivo, focalizado en los atributos de stakeholders considerados por los gestores universitarios exactamente tomando en cuenta la participación de profesores, estudiantes, becarios, etc.

En cuanto a las conclusiones, los autores destacan que ciertos atributos en particular, el poder de influencia sobre la imagen pública institucional y la consistencia al expresar preocupaciones en torno a la empleabilidad son determinantes en la forma en que los stakeholders son valorados por los directivos universitarios. De este modo, se resalta que, desde la perspectiva de la gestión universitaria, los stakeholders no solo contribuyen como entes receptores o afectados, sino como actores activos que inciden en la reputación institucional y en el diseño de políticas orientadas a la empleabilidad del alumnado.

1.2.2. Tesis Nacionales e Internacionales

1.2.2.1. Antecedentes Internacionales. Ortiz Martínez (2020) en su tesis “Factores de gestión en un Pueblo Mágico: Análisis de sus componentes desde la perspectiva de los Stakeholders”, estudio elaborado para optar el grado de Doctor en Estudios Económicos Administrativos en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Tuvo como principal objetivo determinar los aspectos gerenciales de trascendencia para el Pueblo Mágico del Sureste de México (PMSM), desde el punto de vista de los stakeholders, buscó proponer estrategias que coadyuven a su competitividad y sustentabilidad a largo plazo.

Se adoptó un enfoque cuantitativo en la metodología, de tipo transeccional y nivel explicativo, la población estudiada fue constituido por los prestadores de servicio turísticos, población de Villahermosa y autoridades, se aplicó un muestreo no probabilístico por juicio a lo

que su tamaño de muestra asciende a 150 casos, se efectuó la encuesta auto aplicada, con análisis estadístico multivariante.

Se lleva a concluir que, los stakeholders consideraron el componente de la mercadotecnia como el más relevante, este aspecto permite a los clientes conocer, interpretar y transmitir los productos turístico. Los stakeholders también consideran el manejo medioambiental como relevante, este aspecto permite incluir en las estrategias de gestión para destacar en mercado.

Los atractivos turísticos que desean destacar en el mercado requieren determinar métricas que les permitan tener una influencia positiva, las métricas propuesto por estudiosos se determina por la singularidad de los atractivos quienes deben combinarlas según sus características particulares.

En otro contexto, Sayer (2022) en su tesis “Choosing among stakeholder strategies: How do managers make sense of stakeholder management?” tuvo como objetivo explorar la percepción de los gerentes respecto a las partes interesadas. Esta investigación obtenida de una entrevista semiestructurada tuvo la participación de gerentes, ejecutivos y participación externa de individuos, el cual buscó contribuir a futuras investigaciones y aportar a la teoría de los stakeholders con los resultados obtenidos. El estudio de la percepción de los gerentes del concepto de stakeholders se desarrolla desde tres enfoques (comunicación, relaciones y posicionamiento) con la finalidad de alinear a una problemática específica, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Este estudio determina que los gerentes consideran uno o más enfoques en función a las problemáticas y en base a las directrices institucionales. Desde el enfoque de la comunicación, donde los más implicados son los gerentes de mercadotecnia, relaciones públicas y otros,

resguardan a la empresa de asociaciones, sindicatos, gobiernos y medios de comunicación entre otros y consideran la percepción de su público a través de transmisión de mensajes donde surja el interés de las partes interesadas.

Por otra parte, desde un enfoque de “relación”, los gerentes visualizan la conexión existente de las partes interesadas para fortalecer factores económicos, tiempo de los individuos, equipos y maquinarias para desarrollar bienes y servicios.

1.2.2.2. Antecedentes Nacionales. Por otro lado, Rodríguez Vargas (2022) en su trabajo de suficiencia profesional sobre “El análisis de stakeholders como estrategia para el diseño de planes de relacionamiento en proyectos extractivos” para obtener el título profesional de Licenciado en administración de la Universidad de Piura, el cual se propuso a determinar el análisis de las partes interesada desde la perspectiva social, medio ambiental y corporativo, se determinaron las siguientes conclusiones:

Articular el interés social o comunitario en las estrategias de la organización suscita un beneficio, puesto que se producen alianzas, se aprovechan los recursos y se evitan disputas.

No considerar a los stakeholders sociales en la etapa de planeación y adentrarse con los actores en sus actividades socioculturales ha suscitado en diversos conflictos, donde la población muestra una desaprobación con consecuencia negativas sobre problemas cruciales. Lo esencial de las organizaciones hoy, es velar por los actores sociales, económicos y medioambientales esto responde a una ventaja sustentable en el tiempo.

1.2.2.3. Antecedentes Locales. En el artículo de Puente de la Vega & Venero (2022) “Stakeholders y responsabilidad social universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco”, se empleó una metodología basada en un diseño cualitativo intersubjetivo, de alcance descriptivo no experimental, este estudio tuvo como unidad de análisis a los stakeholders

internos y externos. Los stakeholders internos con población de 5045 individuos, se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio y estratificado con tamaño de muestra de 211 stakeholders al calcular con la fórmula para poblaciones finitas. Los stakeholders externos con una población infinita, utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, siendo su tamaño de muestra 49 portavoces. Teniendo como resultado lo siguiente:

La percepción de los stakeholders internos es moderadamente admisible considerando que existe un margen de disconformidad frente a la responsabilidad social de la entidad, esto es un indicio una satisfacción media, más no completa en las gestiones, investigación y producción cognitiva.

Respecto a los stakeholders externos tienen una percepción medianamente negativa en vista que la universidad no interviene en problemas de la coyuntura y poca la intervención de la colectividad en procedimientos, producción e investigación realizados por la UNSAAC.

En conclusión, el estudio evidencia la necesidad urgente de potenciar las relaciones entre la universidad y sus diversos stakeholders, tanto internos como externos, a fin de consolidar una gestión más participativa, transparente y socialmente responsable, por otra parte, el involucramiento activo de los stakeholders en las decisiones institucionales no solo mejora la percepción sobre la universidad, sino que también potencia su compromiso con el desarrollo local y regional.

Se puntualiza que la revisión de la literatura muestra variedad de investigaciones enfocadas en los stakeholders, centrados en la Responsabilidad Social Empresarial, participación, interacción y otros de similar naturaleza, pese a la coexistencia de estos, se ha visto escasas investigaciones enfocadas en el análisis de la perspectiva de los stakeholders

respecto a una organización, puesto que la literatura está enfocada en roles, funciones o participaciones de los stakeholders.

Destacamos que la poca incorporación de antecedentes no limita o debilita la investigación, más por el contrario, genera aporte temático y metodológico, debido a que el propósito de la investigación se basa en el entendimiento de los stakeholders respecto a una empresa y generar propuestas de estrategias.

1.3. Base Conceptual

A. Stakeholders: Son todos aquellos individuos o grupos que pueden afectar o ser afectados por las actividades de una organización (Freeman, 1984). Esta definición resalta la interdependencia entre las empresas y su entorno, considerando a los stakeholders como actores clave en la creación de valor y sostenibilidad organizacional (Mitchell et al., 1997). En esta investigación, se consideran stakeholders internos y externos, según su influencia en la estrategia de la empresa.

B. Perspectiva estratégica: Se refiere a la forma en que una organización analiza y gestiona sus relaciones externas e internas para alcanzar sus objetivos a largo plazo (Kaplan & Norton, 2004). Esta visión contempla el papel estratégico de los stakeholders como aliados en la toma de decisiones (Freeman et al., 2010), reconociendo que su involucramiento puede impactar directamente en la competitividad y sostenibilidad de la organización.

C. Cercanía: Es el grado de proximidad, interacción o vinculación que tiene un stakeholder con la organización, ya sea por relaciones contractuales, geográficas o funcionales (Clarkson, 1995). Se clasifica en stakeholders internos (empleados, gerentes)

y externos (comunidad, clientes, Estado), los cuales pueden ser cercanos o lejanos dependiendo de su nivel de involucramiento (Mitchell et al., 1997).

D. Influencia: Es la capacidad que posee un stakeholder para incidir en las decisiones, estrategias o resultados de la organización (Mitchell et al., 1997). Esta influencia puede ser alta, moderada, baja o situacional, y depende del poder, legitimidad y urgencia con los que se relaciona al stakeholders en cuestión (Agle et al., 1999).

D. Responsabilidad: Son las obligaciones o deberes asumidos por los stakeholders en relación con la organización, ya sea en el cumplimiento de normas, participación en decisiones o aportes estratégicos (Donaldson & Preston, 1995). Esta responsabilidad puede ser directa (participación), de soporte (apoyo indirecto) o de cumplimiento normativo (obligaciones legales y éticas).

E. Dependencia: Es el nivel en que la organización depende de sus stakeholders para alcanzar sus fines estratégicos (Pfeffer & Salancik, 1978). Esta puede ser alta, moderada, baja o mutua, dependiendo del intercambio de recursos, influencia y continuidad en la relación entre las partes (Freeman, 1984; Frooman, 1999).

F. Organización: Cohesión social donde los individuos al alimón persiguen objetivos (fines económicos o sociales), regido por actividades diseñadas para cada individuo con intereses propios (Chiavenato, 2006, p. 148).

G. Actores sociales: *“El concepto de actores sociales alude a la capacidad de los grupos humanos organizados para gestionar procesos vinculados a intereses que los afectan directamente. El actor social se define por su acción, y por los efectos de ésta en el aprovechamiento o construcción de oportunidades para el desarrollo por parte de la colectividad”* (Portilla, 2003).

I. Colaboradores: En el ámbito organizacional, los colaboradores se definen como las personas que aportan su trabajo, conocimientos y habilidades para el impulso de las actividades que permiten el alcanzar el logro de propósitos institucionales. No se limitan únicamente a la ejecución de tareas, por el contrario, participan en el proceso de acciones estratégicas, innovación y mejora continua de los procesos. Según Robbins (2004) los colaboradores representan un recurso estratégico, dado que su compromiso y desempeño influyen directamente en la producción, competencia y sustentabilidad de la organización. De manera similar, Chiavenato (2006) enfatiza que el éxito organizacional depende en gran medida de la capacidad para integrar, motivar y retener a sus colaboradores, generando un entorno que favorezca el desarrollo profesional y el bienestar personal.

J. Gestión Estratégica: Se determina como la interconexión de los departamentos y la inclusión de su entorno con visión a largo plazo, esta perspectiva completa de la organización yace para generar competitividad y adaptarse a los cambios más que su competencia, debido a que las reformas constantes del entorno conducen a las empresas a prepararse apropiadamente (Gimbert, 2010), así los objetivos de la organización van en paralelo con las metas empresariales quien requiere estrechar lazos con el entorno para alcanzar sus propósitos (Ansoff, 1997).

K. Valor Compartido: Cubrir las necesidades sociales es tan importante como la rentabilidad empresarial, por ende, el valor compartido se considera como la mejora de los sistemas a fin de generar una beneficios económicos y sociales mutuos (Porter & Kramer, 2011), esto implica que existe un solo valor, la creación de valor (Ricci y otros, 2024).

L. Toma de decisiones: Fase compleja en la elección de una alternativa entre un cúmulo de opciones con el objetivo de obtener beneficios positivos (Avilés Reyes & Téllez Alanís, 2016).

M. Competitividad: Aptitudes que tiene la organización que, al navegar en el libre mercado, tiene la capacidad sistemática para ingresar sus productos en mercados amplios, incrementando su valor más que sus competidores (Águila Flores & Tolamatl Michcol, 2016).

N. Ética: Acciones morales que los individuos consideran idóneas para su comportamiento o adecuada en la toma de sus decisiones, los que pueden implementarse en las actividades tanto de individuos, organizaciones o instituciones (Acurero, 2017; Rousi & Vakkuri, 2023).

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Delimitación de la Investigación

2.1.1. Territorial

El presente estudio se desarrolla en la provincia de Espinar, situada en la región Cusco, Perú. Este territorio presenta un entorno dinámico en el que conviven actividades empresariales, sociales y ambientales, siendo además + zona de influencia directa de la empresa PLACME S.A., cuyos principales stakeholders tienen presencia en esta área.

2.1.2. Temporal

La investigación corresponde al año 2025, periodo en el cual se analiza el contexto y comportamiento de los stakeholders internos y externos de PLACME S.A., al igual que el impacto de sus estrategias en la sostenibilidad y creación de valor institucional.

2.2. Descripción del Problema

En la actualidad, muchas organizaciones tienden a ser comprendidas exclusivamente como estructuras conformadas por accionistas, propietarios y colaboradores. Sin embargo, esta visión resulta limitada. Quinche Martín (2017) señala que los stakeholders son grupos sociales e individuos afectados por las acciones de la empresa y que, a su vez, influyen en la consecución de sus objetivos y su supervivencia. Por otro lado, Cardona & Hernández Cobos (2010) refieren la omisión de que una empresa está compuesta por un número mayor de actores que interactúan directa o indirectamente en su desarrollo.

Desde una perspectiva más estratégica, Diaz & Salcedo (2017) destacan que gestionar adecuadamente a los stakeholders se convierte en un elemento central para alcanzar metas

organizacionales; las empresas más exitosas mantienen relaciones sólidas con diferentes stakeholders, lo que les permite obtener ventajas como confianza, reputación e innovación.

En el sector empresarial, la importancia de los stakeholders se centra en generar valor mediante una red de objetivos comunes, este hecho, ha impulsado que los grupos empresariales alineen sus propósitos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este contexto, las organizaciones velan por sus stakeholders internos enfocando su objetivo al ODS 3 (salud y bienestar) laboral; ODS 5 (igualdad de género), debido a la integración de varones y mujeres en el proceso productivo empresarial, en específica en la industria productos lácteos, asimismo, los stakeholders internos de esta industria se alinea; al ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), por la amplia participación de individuos en los diferentes procesos productivos de esta industria.

Bajo este mismo paradigma, las organizaciones al involucrar a los diferentes stakeholders externos en su cadena de valor, establecen un mecanismo para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, debido a la necesidad de integrar las expectativas de los consumidores, proveedores, comunidades, gobiernos, instituciones u otros en la gestión empresarial. En tanto, esta participación contribuye en mayor grado al ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) al generar ingreso en las familias de este sector, especialmente en familias de poblaciones rurales, quienes se perciben como un stakeholders clave, ello, le confiere una importancia relevante en la generación de empleo y el desarrollo económico local, al mismo tiempo, contribuye a la economía de las familias (Federación Nacional de Industrias Lácteas [FeNIL], 2019); al ODS 3 (salud y bienestar) por la contribución de sus aportes nutricionales hacia los consumidores; al ODS 12 (Producción y consumo responsable) debido al uso eficiente

de los recursos; finalmente; al ODS 17 (Alianzas para lograr objetivos) siendo un eje transversal para generar valor en el mercado, forjando alianzas estratégicas con los diversos stakeholders.

Desde la perspectiva global, las relaciones entre las organizaciones constituyen una divergencia por influencia, intereses y expectativas que convergen en una organización. Un estudio aplicado en 28 países a 33000 encuestados, muestra que el 61% de estos participantes exponen una percepción de moderado a alto descontento con las empresas, el gobierno, medios de comunicación y los Organismos no Gubernamentales, puntualizando que éstos tienen ambiciones personales e instauran provecho del sistema, por ello, dificultan la vida de las personas. En esa misma línea, las personas que tienen un descontento alto, consideran a las empresas como poco éticas y no competentes, que aquellas personas que tienen un descontento menor (Edelman Trust Institute, 2025). En consecuencia, diversos stakeholders no necesariamente tienen la misma percepción de una organización, éstos pueden tener posturas divergentes frente a la organización, debido al acceso a información variada, aspiraciones y prioridades individuales. Por lo tanto, conocer y atender las perspectivas de un solo stakeholders no representa a un conjunto de stakeholders.

En América Latina, las organizaciones están incorporando dos dimensiones estratégicas dentro del ámbito comercial, entre ellos, la integración de los stakeholders como parte de la sostenibilidad y el rendimiento económico, esta integración muestra que existe un desempeño superior en la sostenibilidad y rentabilidad empresarial, sin embargo, esta incorporación tiene mayor realce en aquellas empresas multinacionales con un 81 %, en función a las empresas que operan dentro de su país (19%), lo que implica que las empresas multinacionales que alinean sus estrategias mediante la sostenibilidad y la gestión de los stakeholders tiene mayor capacidad de innovación dentro de su ámbito empresarial, este aspecto permite que las organizaciones puedan

gestionar y anticipar sus riesgos ambientales y sociales (Association of American Chambers of Commerce in Latin America and the Caribbean y U.S. Chamber of Commerce, 2025).

Para el ámbito de Sudamérica, el 33% de las organizaciones no cuentan con un enfoque estratégico para el relacionamiento con las comunidades, mientras que el 30% sugiere que no cuentan con estrategias para la gestión de sus clientes, y el 13% de las organizaciones no reporta estrategia dirigido a sus stakeholders internos (Association of American Chambers of Commerce in Latin America and the Caribbean y U.S. Chamber of Commerce, 2025). En ese sentido las consideraciones de las empresas a nivel Sudamérica no se gestiona de igual manera en los diversos stakeholders, particularmente en aquellos externos a las organizaciones.

En el Perú, la información proporcionada por la Superintendencia del Mercado de Valores 2025, el indicador referente a los stakeholders de las empresas incluidos en el mercado de valores, menciona que el 95.5% de las empresas no tuvo inconvenientes o problemas con sus stakeholders durante el periodo 2024, sin embargo, este no implica que la gestión de sus stakeholders sea adecuada, simplemente se manifiesta no haber tenido controversias.

En esta misma línea, los diversos stakeholders interactúan en un ambiente económico dinámico, las organizaciones del sector lácteo mantienen relaciones con los productores, trabajadores, proveedores, consumidores, entidades públicas y las comunidades, poniendo en manifiesto la necesidad de articular a los diferentes actores que participan en ella, asimismo, la magnitud de los actores involucrados evidencia que la industria no constituye únicamente una actividad productiva, si no una actividad articulada al interés de productores, empresas procesadoras, el estado y otros stakeholders relacionado con la cadena de valor, tal como se evidencia en la suscripción del “*Compromiso lechero por el Perú*” que realizó el gobierno Peruano con el sector privado a fin de estabilizar la calidad de la materia prima y generar

beneficio en 452 mil familias mediante capacitaciones y asistencia técnica para los pequeños productores (Ministerio de Desarrollo Agrario [MIDAGRI], 2024)

En el ámbito regional, la consideración de las organizaciones frente a sus stakeholders como sus trabajadores, clientes, proveedores, organizaciones públicas, se evidencia mediante mecanismos de articulación, habiendo un nexo entre las empresas privadas, entidades públicas, productores, asociaciones empresariales y la sociedad civil, en tanto este aspecto se evidencia en los programas de fortalecimiento empresarial mediante planes de negocio enmarcado en las 13 provincias del departamento del Cusco (Gobierno Regional Cusco, 2024). Esta diversidad de actores involucrados entre las organizaciones y los stakeholders implica un componente relevante en la gestión empresarial dentro del ámbito regional, puesto que los stakeholders no solo mantiene vínculos, por el contrario, se encuentra presente en su participación, su influencia, establecen expectativas y demandan respuestas.

En la provincia de Espinar, la actividad empresarial se desarrolla en un entorno sensible, marcado por la presencia de comunidades locales, autoridades, organizaciones civiles y ambientales, cuyas expectativas y demandas deben ser gestionadas de manera estratégica. En este sentido, la falta de un enfoque inclusivo puede generar tensiones, conflictos sociales, riesgos operacionales y pérdida de legitimidad para las organizaciones.

La actividad ganadera en Espinar, a pesar de constituir una de las principales fuentes de ingreso para las familias rurales, presenta limitaciones estructurales que restringen su desarrollo. Entre estas se identifican la baja tecnificación de los sistemas productivos, el acceso limitado a asistencia técnica especializada, deficiencias en la alimentación del ganado y la influencia de factores climáticos propios de la zona altoandina, los cuales inciden directamente en los niveles de productividad y calidad de la leche (MIDAGRI, 2017)

Asimismo, la relación entre la actividad minera y la ganadería configura un escenario con oportunidades y desafíos. Por un lado, se han generado espacios de apoyo al desarrollo productivo; sin embargo, también persisten percepciones en la población respecto a posibles impactos ambientales que podrían afectar los recursos naturales utilizados en la actividad ganadera, particularmente el agua y los pastizales, lo que influye en la confianza y en la sostenibilidad de dicha actividad.

En ese sentido, la realidad analizada permite evidenciar que el sector lácteo en la provincia de Espinar no puede ser comprendido de manera aislada, sino como parte de un sistema productivo más amplio, en el que intervienen diversos stakeholders y factores económicos, sociales y ambientales. Esta situación condiciona el desempeño de los productores ganaderos y, a su vez, influye directamente en el funcionamiento y sostenibilidad de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2018).

Dentro de este contexto, la Planta de Lácteos Convenio Marco Espinar (PLACME S.A.) mantiene vínculo con stakeholders internos y externos. Para este contexto, no resulta adecuado asumir que existe una única percepción sobre la organización ni que la perspectiva de los stakeholders internos coincide necesariamente con los stakeholders externos. Por lo tanto, resulta inminente examinar cómo perciben los stakeholders internos a la organización mediante su participación en la gestión, particularmente su involucramiento y su comunicación interna; del mismo modo, como se valora la legitimidad interna a partir del reconocimiento y la valoración de su capital humano de la organización. Asimismo, es ineludible determinar cómo se percibe el poder expresado en su influencia interna y la capacidad de gestionarlo, la percepción la ética interna relacionado con la equidad laboral y el comportamiento ético dentro de la organización.

Respecto a los stakeholders externos, es necesario conocer cómo perciben el poder que tienen los actores involucrados con la organización, considerando su influencia en las decisiones y el cumplimiento de las leyes y normativas. También, es oportuno establecer como valoran la legitimidad de esta organización a partir del cumplimiento de sus expectativas, confiabilidad, credibilidad, impresión social y principios éticos. Asimismo, analizar la relación que se tiene con los interesados, es decir, respecto al involucramiento de éstos y su reconocimiento por parte de la organización; la participación comunitaria de los stakeholders mediante los canales de dialogo disponibles y la consulta que la entidad pueda realizar con ellos; por último, la percepción de creación de valor compartido considerando el beneficio mutuo que obtienen ambas partes y el impacto sostenible que se genera.

En esta esfera, no existe información sistematizada que describa la perspectiva de sus Stakeholders internos y externos respecto a la organización. Por lo tanto, el problema no se plantea partir de supuestos deficiencias, conflictos o diferencias con los stakeholders internos y externos, si no, se orienta a conocer cómo los distintos stakeholders valoran la relación con la organización, para que la empresa pueda orientas sus decisiones y estrategias empresariales en la mejora de las relaciones con sus stakeholders.

Dado ello, es preciso efectuar un análisis holístico, objetivo y exhaustivo sobre la perspectiva de los stakeholders internos y de los stakeholders externos de la Planta de Productos lácteos Convenio Marco Espinar, a fin de comprender la posición de los stakeholders de modo exhaustiva y cerrar brechas sobre posibles conflictos futuros en un contexto de cambio socioeconómico, normativo y político dinámico, y desarrollar estrategias que involucren la perspectiva de los stakeholders sobre la comprensión de PLACME S.A. con un enfoque integral

para determinar sus propósitos a largo plazo y no basándose meramente en términos de beneficios.

Por lo tanto, se plantea como problema central la insuficiente comprensión de la percepción, expectativas e interés de los stakeholders internos y externos de empresa PLACME S.A. en la provincia de Espinar, lo cual limita su capacidad de generar valor sostenible, gestionar adecuadamente los riesgos y consolidar relaciones colaborativas con su entorno social, económico y ambiental.

2.2.1. Análisis del Sector Productivo en la Provincia de Espinar

2.3. Formulación del Problema

Los problemas específicos de la presente investigación engloban a los de la investigación, es decir, a los stakeholders internos y externos, esto se refleja en un planteamiento de problema específico menor que las dimensiones de la investigación, debido a que comparten las dimensiones en una proporción significativa ambas segmento.

2.3.1. Problema General

¿Cuál es la perspectiva de los stakeholders de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco, periodo 2025?

2.3.2. Problemas Específicos

PE1: ¿Cuál es el grado de participación de los stakeholders en la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco?

PE2: ¿Cómo es la legitimidad percibida por los stakeholders de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A., en la provincia de Espinar-Cusco?

PE3: ¿Cuál es el nivel de poder que tienen los stakeholders sobre la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco?

PE4: ¿Cómo es la apreciación del comportamiento ético de los stakeholders internos sobre la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco?

PE5: ¿Cómo se caracteriza la relación descriptiva de los stakeholders externos con la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco?

PE6: ¿Cuál es la percepción de creación de valor compartido de los stakeholders externos con la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco?

PE7: ¿Cómo mejorar la perspectiva de los stakeholders de la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco?

2.4. Objetivos de la Investigación

2.4.1. Objetivo General

Analizar la perspectiva de los stakeholders de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco, periodo 2025

2.4.2. Objetivos Específicos

OE1: Categorizar el grado de participación de los stakeholders en la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco.

OE2: Identificar la legitimidad percibida por los stakeholders de la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco.

OE3: Describir el nivel de poder que tienen los stakeholders sobre la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco.

OE4: Determinar la apreciación del comportamiento ético de los stakeholders internos sobre la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco.

OE5: Describir la relación descriptiva de los stakeholders externos con la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco.

OE6: Determinar la percepción de creación de valor compartido de los stakeholders externos con la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco.

OE7: Proponer políticas a partir del análisis de los stakeholders para la fortalecer gestión y planificación estratégica de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco.

2.5. Justificación de la Investigación

2.5.1. Justificación Teórica

La presente investigación se fundamenta en la teoría de los stakeholders propuesta por Freeman (1984), la cual sostiene que las organizaciones no solo existen para satisfacer a los accionistas, sino que deben considerar a todos los grupos e individuos que puedan influir o verse afectados por sus decisiones. Este enfoque permite comprender de forma más integral las dinámicas organizacionales en contextos complejos como el de Espinar, donde interactúan múltiples actores sociales, económicos y ambientales.

Asimismo, estudios recientes destacan que la gestión de los stakeholders no solo es una cuestión ética, sino también una ventaja competitiva que permite a las organizaciones desarrollar una sostenibilidad sólida y duradera (Olarte-Pascual et al., 2023). Por ello, analizar a los stakeholders internos y externos de PLACME S.A. contribuye al fortalecimiento del marco teórico sobre la relación empresa-sociedad, aportando evidencias empíricas desde una realidad local con características particulares.

En el contexto peruano, Flores Carbajal & Boluarte Medina (2017) destaca que la responsabilidad social empresarial implica gestionar a los *stakeholders* como parte integral de la estrategia, ya que esto promueve la confianza de los inversionistas y promover prácticas más

sostenibles. Por su parte, Urquiaga Juárez et al. (2022) enfatizan que una estrategia de RSE orientada hacia los stakeholders permite construir reputación organizacional, actuando no solo como beneficiarios sino también como actores activos en la implementación de iniciativas socioambientales.

Por ello, analizar a los stakeholders internos y externos de PLACME S.A. permite desarrollar información relevante en función al veredicto de sus stakeholders, contribuir al fortalecimiento de la gestión organizacional y generar estrategias organizacionales.

2.5.2. Justificación Práctica

Desde un punto de vista pragmática, este estudio aborda la necesidad apremiante de mejorar los vínculos entre PLACME S.A. y sus stakeholders internos y externos en la provincia de Espinar. En un contexto donde la actividad empresarial puede verse afectada por conflictos sociales, desconfianza comunitaria y exigencias de sostenibilidad, es vital contar con un diagnóstico claro sobre cómo son percibidos y gestionados los stakeholders en el ámbito local.

Los resultados de esta investigación permitirán a PLACME S.A. diseñar políticas alineadas con los propósitos de sus stakeholders, fortaleciendo su legitimidad, su posicionamiento social y su resiliencia operativa. Como afirman Hanay et al., (2024), una adecuada gestión de stakeholders no solo mejora la imagen institucional, sino que también minimiza riesgos financieros, operacionales y reputacionales.

Además, esta investigación tiene un impacto práctico al ofrecer un modelo de análisis reproducible en otras empresas de la región que experimentan desafíos similares, promoviendo una filosofía empresarial basada en la sostenibilidad, la corresponsabilidad y el diálogo multisectorial.

2.5.3. Justificación Metodológica

En términos metodológicos, esta investigación se fundamenta por su enfoque descriptivo y aplicado, orientado a la caracterización de la perspectiva de los stakeholders internos y externos de PLACME S.A. mediante un estudio empírico contextualizado en el año 2025. El estudio adopta un enfoque mixto, lo que permite comprender en profundidad los vínculos entre la compañía y sus stakeholders, así como las percepciones y dinámicas que configuran esta interacción.

La metodología empleada permitirá recopilar información relevante desde las propias voces de los actores implicados, lo cual resulta crucial en contextos sociales complejos como el de Espinar. Esto garantiza la validez contextual y la pertinencia del estudio, permitiendo que los hallazgos reflejen de manera fiel las particularidades locales.

2.6. Identificación de las Variables

Perspectiva de Stakeholders

a. Internos

• Dimensiones e indicadores

o Participación en la Gestión

- ✓ Indicador: Involucramiento
- ✓ Indicador: Comunicación interna

o Legitimidad Interna

- ✓ Indicador: Reconocimiento
- ✓ Indicador: Valor del capital humano

o Poder organizacional

- ✓ Indicador: Influencia interna
- ✓ Indicador: Capacidad de decisión

- o **Ética interna**

- ✓ Indicador: Equidad laboral
- ✓ Indicador: Comportamiento ético

- b. Externos**

- **Dimensiones e Indicadores**

- o **Incidencia de Poder**

- ✓ Indicador: Influencia en decisiones
- ✓ Indicador: Cumplimiento de leyes o normativas

- o **Legitimidad Externa**

- ✓ Indicador: Cumplimiento de expectativas
- ✓ Indicador: Confiabilidad
- ✓ Indicador: Credibilidad
- ✓ Indicador: Impresión social
- ✓ Indicador: Principios éticos

- o **Relación Descriptiva**

- ✓ Indicador: Involucramiento a interesados
- o Indicador: Reconocimiento percibido

- o **Participación Comunitaria**

- ✓ Indicador: Canales de dialogo
- ✓ Indicador: Consulta externa

- o **Creación de Valor Compartido**

- ✓ Indicador: Beneficio Mutuo
- ✓ Indicador: Impacto Sostenible

2.7. Matriz Operacionalización de las Variables

Variable	Subvariable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<i>Perspectiva de los stakeholders</i>	<i>Internos</i>	Cualquier individuo, grupos de individuos o de similar naturaleza que interactúe con la organización y tenga interés en los resultados o sea afectado por las decisiones empresariales, sean stakeholders internas o externas (Freeman, 1984).	El enfoque descriptivo, instrumental y normativo determinan a los stakeholders de una organización como genuinos (Donaldson & Preston, 1995), por otro lado, los atributos propuestos por Mitchell et al. (1997) determinan el nivel de relación que se dispone una organización con sus interredado por el intermedio del atributo poder, legitimidad y urgencia. Y como partícipes, los stakeholders y su creación de valor (Freeman & Menghwar, 2024).	• Participación en la gestión • Legitimidad interna • Poder organizacional • Ética interna	• Involucramiento • Comunicación interna • Reconocimiento • Valor del capital humano • Influencia interna • Capacidad de decisión • Equidad laboral • Comportamiento ético
	<i>Externos</i>			• Incidencia de Poder • Legitimidad externa (trato ético) • Relación descriptiva • Participación comunitaria • Creación de valor compartido	• Influencia en decisiones • Cumplimiento de leyes o normativas • Cumplimiento de expectativas • Confiabilidad • Credibilidad • Impresión social • Principios éticos • Involucramiento a interesados • Reconocimiento percibido • Canales de dialogo • Consulta externa • Beneficio mutuo • Impacto sostenible

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Análisis del Sector

A nivel mundial, la industria láctea es un sector transcendental debido al papel que desempeña en la nutrición, las cifras indican que más del 80 % de la población consumen leche o sus derivados, cabe destacar la importancia de esta industria en la economía de las personas y de las naciones, debido a que mundialmente es el sustento de 600 millones de individuos aproximadamente (International Dairy Federation, 2025). En tanto, se estima que, de toda la producción láctea, el ingreso al mercado se da mediante presentaciones de derivados como leche, queso, yogurt y mantequilla, que son distribuidos por supermercados y minoristas a nivel global (Research Nester, 2025).

En convergencia, el crecimiento de esta industria tiene un pronóstico de 3.5% anual, mientras que la distribución en supermercados e hipermercados se proyecta en un 58% para el año 2035, esta proyección se estima gracias al alcance que tienen éstos para abarcar grandes cantidades de productos para su explanación y venta, siendo un stakeholders clave dentro de la industria láctea (Research Nester, 2025). Cabe recalcar que esta demanda plantea la necesidad de incluir activamente a los actores clave con el propósito de mejorar técnicas que permitan la expansión comercial de los productos lácteos (Research Nester, 2025).

En la esfera internacional, esta industria compone un alza anual, los principales factores que determinan este crecimiento es el incremento poblacional y los cambios alimenticios, impulsando el desarrollo de la transformación de productos lácteos. Para cubrir esta demanda, es necesario tomar acciones que permitan gestionar efectivamente los factores que hacen posible la

generación de la cadena productiva, es decir factores internos y externos de las industrias lácteas (International Dairy Federation, 2025).

Cabe precisar que el continente asiático tiene una producción significativa con respecto a otros continentes debido a la innovación, buenas prácticas, inversión, la calidad de infraestructura y el apoyo del gobierno (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2025).

En América latina, Brasil lidera la producción de leche seguido de México y Argentina, como segundo y tercer lugar respectivamente, en este contexto, Perú se posiciona como Séptimo lugar (MIDAGRI, 2025), mientras que en el continente sudamericano; Brasil, Colombia y Chile destacan con respecto a otros países.

Bajo el mismo tenor, la industria láctea en el Perú se concentra en tres grandes empresas que ocupan el 90 % de este mercado, entre ellas encontramos a Nestlé, Gloria y Laive. Estas empresas, debido a la alta competitividad, diversifican sus productos en leche procesada y sus derivados como yogurt, mantequilla y queso, el otro porcentaje está distribuida en pequeñas plantas de lácteo industrial y artesanales (Perulactea, 2017).

Existen aproximadamente 6,500 plantas queseras distribuidos en las diversas regiones del país quienes cuentan con materia prima para dicho fin, tales como el departamento de Cajamarca, Arequipa, departamento de Puno, Amazonas, departamento de Ayacucho, Junín, departamento de Cusco y Ancash, estas plantas de productos lácteos constituyen a plantas queseras industriales y plantas artesanales. La sierra peruana ofrece variedad de climas y latitudes para la producción de lácteos de alta calidad, así mismo la extensión a áreas posibilita su ampliación (Ayala, 2024).

Por otro lado, la producción de la leche se encuentra en función a diversos factores como; el ambiente, recursos vegetales y la innovación tecnológica. Se precisa que las regiones que abastecen el mercado peruano en el norte son el departamento de Cajamarca y la Libertad con una participación del 33.8%, en el Centro se encuentran Lima, Ica y Junín con una participación del 23.4%, y Arequipa, Moquegua y Tacna con un porcentaje del 18.4 % en el sur peruano, mientras que otras regiones tiene una participación del 24.5%.

Figura 5

Regiones con mayor participación en el suministro de leche para la industria láctea peruana

Región	Toneladas	Participación (%) 2021
Cuenca Norte	736,567	33.8%
Cajamarca	377,870	
La Libertad	358,697	
Cuenca Centro	509,983	23.4%
Lima	364,677	
Ica	85,603	
Junín	59,704	
Cuenca Sur	400,670	18.4%
Arequipa	358,697	
Moquegua	17,975	
Tacna	23,998	
Otras Regiones	535,124	24.5%
Total Nacional	2,182,345	100.0%

Nota: Extraído de repositorio MIDAGRI (2022)

Según el Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA, 2026) señala que para el año 2025, en el sector sub pecuario, se verifica un crecimiento en la producción leche fresca, elemento fundamental para la transformación de derivados lácteos, este crecimiento asciende al 2.4 % con respecto al año pasado.

La región del Cusco, busca mejorar la genética de los bovinos a fin de mejorar su competitividad, esto, con el apoyo de Ministerios de Producción. Asimismo, los Gobiernos locales, regionales y el corredor minero, impulsan el crecimiento de este sector mediante

Proyectos de Inversión Pública, los que en sus diversos componentes incluyen mejoramiento genético, asistencia técnica, capacitaciones, mejora de pastizales, y otros según componentes (Gerencia Regional de Agricultura Cusco, 2025).

Figura 6

Producción de leche fresca de vaca por provincias a setiembre 2025 en región Cusco



Nota. extraído del boletín estadístico mensual de la producción de productos pecuarios en la Región Cusco, por la Gerencia Regional de Agricultura (GERESA), 2022

El departamento de Cusco tiene la capacidad de aumentar la productividad concerniente a la transformación de productos lácteos y generar bienes de gran calidad para el mercado, debido a que la actividad pecuaria es considerada como fuente primaria, se destaca la creciente producción de leche para el año 2025 del 11.8 % con respecto a lo demás actividades (Banco Central de Reserva del Perú, 2025). Es ineludible mencionar que Cusco tiene 467 plantas queseras para el año 2020, solamente superado por Puno, Cajamarca y Lima (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2022).

En otro tenor, para el año 2025, la extracción de leche fresca en la Región Cusco se concentra en cantidades superiores en las Provincias de Espinar, Chumbivilcas, Anta y Canas

respectivamente, este resultado, se articula por los proyectos impulsado por las empresas privadas y públicas.

3.1.1 Análisis del Sector Productivo en la provincia de Espinar

La provincia de Espinar, ubicada en la región Cusco, presenta una estructura económica caracterizada por la coexistencia de actividades extractivas, principalmente la minería, y actividades tradicionales como la ganadería, configurando un entorno productivo dinámico y, a la vez, complejo. Esta interacción entre sectores genera relaciones de dependencia, complementariedad y, en algunos casos, tensión entre los actores económicos y sociales del territorio (Valenzuela Contreras, 2017)

En este contexto, la presencia de la empresa minera Compañía Minera Antapaccay ha influido significativamente en la dinámica económica local, no solo por su aporte en términos de empleo e inversión, sino también por la implementación de programas orientados al desarrollo productivo, como el Plan de Desarrollo Territorial. Dichas intervenciones han buscado fortalecer actividades sostenibles, entre ellas la ganadería lechera, promoviendo mejoras en capacidades técnicas y organización de los productores (Compañía Minera Antapaccay, 2022).

3.2. Marco Institucional o Empresarial

3.2.1 Antecedente Histórico

La provincia de Espinar desarrolla, entre sus principales actividades productivas, la ganadería, orientada especialmente a la producción de leche. Antes de la construcción del proyecto de planta procesadora de lácteos, la práctica ganadera se caracterizaba por métodos básicos y de baja escala, debido a la inexistencia de un mercado formal para el acopio o comercialización de la leche. Algunas familias y comunidades transformaban artesanalmente la

leche en derivados lácteos; sin embargo, dichas iniciativas no lograron un crecimiento sostenido debido a las limitaciones tecnológicas y de producción (Premios ProActivo, 2025).

En este contexto, la Compañía Minera Antapaccay impulsó la construcción de una planta procesadora de lácteos destinada al acopio y transformación de la leche proveniente de las comunidades campesinas, promoviendo así la articulación productiva y la generación de valor agregado (Premios ProActivo, 2025).

La Planta de Lácteos Convenio Marco Espinar S.A. (PLACME S.A.) inició sus actividades en el año 2010 como un proyecto financiado por la Compañía Minera Antapaccay, en alianza con los ganaderos de la provincia. El proyecto se enmarcó en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, priorizando metas como: fin de la pobreza, hambre cero, trabajo decente y crecimiento económico, así como producción y consumo responsable (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2020).

Ubicada en la Calle San Pedro s/n, Asociación Accoyani Huarca, provincia de Espinar – Cusco, PLACME S.A. se dedica al acopio de leche fresca y su transformación en productos como quesos maduros y frescos, yogures y otros derivados. El acopio diario de grandes volúmenes de leche provenientes de ganaderos locales ha contribuido al fortalecimiento de la producción pecuaria, al desarrollo económico de las comunidades y a la mejora de la calidad de vida de los criadores de ganado en la provincia (Planta de Lácteos Convenio Marco Espinar S.A., 2017).

3.2.1. Actividad Empresarial

La Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. realiza una actividad empresarial orientada al acopio, procesamiento y comercialización de productos lácteos, bajo la marca “D’Altura”, lo que le ha permitido alcanzar un significativo reconocimiento no solo regional, si

no también nacional. Y podemos afirmar que la marca representa, no solo calidad, sino también su compromiso con el desarrollo local.

En el transcurso de las décadas que viene operando, reconoció que una de sus estrategias para lograr un buen posicionamiento de mercado fue el fortalecimiento de capacidades técnica y organizacionales de los productos ganaderos locales, a través de programas de capacitación continua. Estas capacitaciones están enfocadas en mejorar la sanidad animal, la gestión productiva, las buenas prácticas ganaderas y la optimización durante el proceso de extracción de leche. Esta articulación ha permitido elevar los estándares de producción, asegurando un producto final con alto valor agregado.

La planta ha logrado consolidar un sistema de acopio diario de aproximadamente 2,500 litros de leche (esta cifra varía según la época del año), proveniente de las comunidades de Huarca, Huisa, Chipta, Antacollana y Urinsaya, ubicadas en el entorno rural de la provincia de Espinar. Este proceso de integración con las comunidades representa un modelo de colaboración con los stakeholders internos y externos, promoviendo una economía local más dinámica y sostenible (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2020).

Asimismo, la empresa mantiene prácticas de comercio justo y precios competitivos, garantizando a los productores un ingreso económico justo, al mismo tiempo que se fortalece el flujo de valor local. La estandarización del producto final también se debe al riguroso control sanitario y al cumplimiento de normas técnicas durante todo el proceso productivo, lo que le permite acceder a mercados exigentes a nivel nacional.

La gestión empresarial de esta planta constituye un ejemplo exitoso de articulación entre empresa, comunidades y actores institucionales, generando valor compartido y contribuyendo al desarrollo económico de la provincia.

La distribución de sus productos se realiza con la marca “D’Altura” posicionado en el mercado nacional con grandes clientes, esto se basa en las capacitaciones que se brinda a los ganaderos para incrementar su productividad y mejorar las buenas prácticas de extracción de leche reflejados en el acopio de leche que asciende a 2500 litros diarios de las comunidades aledaños (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2020).

3.2.3. Datos Generales

- **Denominación Social**

Planta de Lácteos Convenio Marco Espinar Sociedad Anónima - PLACME S.A.

- **Registro Único de Contribuyentes**

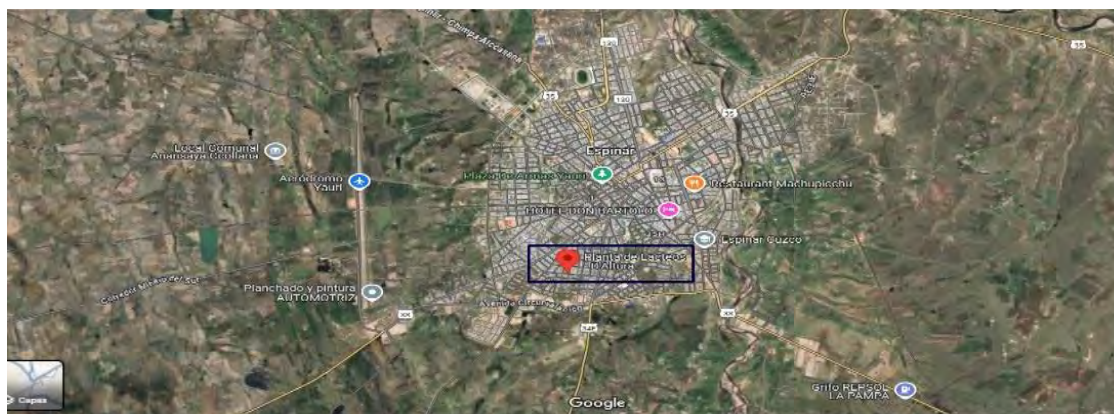
20490149024

- **Actividad económica**

Elaboración de productos lácteos

3.1.4. Ubicación Geográfica

- País : Perú
- Región : Cusco
- Provincia : Espinar
- Distrito : Yauri
- Altitud : 3,915 msnm
- Coordenadas : -14.800623576795987, -71.41492897127219

Figura 7*Ubicación Satelital de PLACME S.A.**Nota:* adoptado de Google Maps**3.2.5. Visión Institucional**

Ser la planta procesadora de lácteos de mayor prestigio en la región sur del Perú, reconocida en el mercado local, regional y nacional con productos sanos de altos estándares de calidad y por su aporte al desarrollo ganadero que fortalece las capacidades de los productores lecheros de la provincia de Espinar (Planta de Lácteos Convenio Marco Espinar S.A., 2017).

3.2.6. Misión Institucional

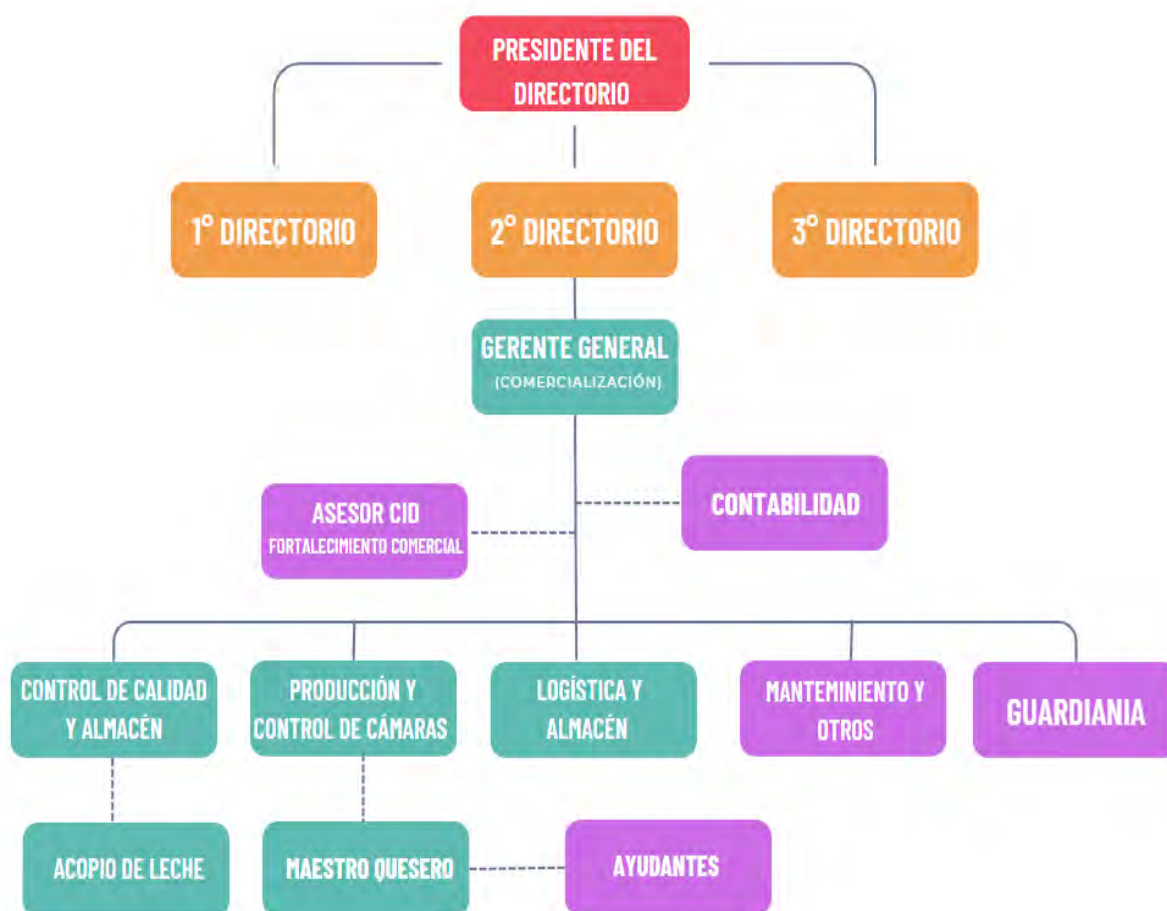
Somos una planta de elaboración de derivados lácteos que busca el bienestar y crecimiento sostenido de los productores lecheros, mediante el acopio y transformación de la leche producida por las comunidades ganaderas de la provincia de Espinar, para el desarrollo de procesos productivos que garanticen productos lácteos de alta calidad e inocuidad. Trabajamos con sistemas operativos que garantizan procesos de mejora continua, el desarrollo del personal, satisfacción de nuestros proveedores, consumidores y el aseguramiento del cumplimiento de requerimientos y expectativas de los mercados (Planta de Lácteos Convenio Marco Espinar S.A., 2017)

3.2.7. Organigrama Institucional

PLACME S.A. cuenta con una estructura organizacional vertical o también conocido como tradicional, está conformado por una jerarquía de relación directa e indirecta, debido a que cuenta con personal propio y la tercerización de otros, tal como se muestra en la tabla 4.

Figura 8

Organigrama Institucional



Nota: Elaboración propia en función a la información proporcionada por la empresa PLACME S.A.

Tabla 4*Funciones de los Departamentos y/o Áreas*

Departamento / Área	Responsables	Funciones	Modalidad de Contrato
1. Directorio (Junta Directiva)	Miembros del Directorio	Definir visión y estrategia de largo plazo Supervisar a la Gerencia General Toma de decisiones de alto nivel. Aprobar EEFF Asegurar sostenibilidad y gobernanza Definir estrategia general. Supervisión de las metas operativas. Supervisar las metas comerciales y legales. Gestión de la producción y ventas. Coordinar con líderes comunales y productores. Aprobar presupuestos. Reclutamiento del personal.	-
2. Gerencia General	Gerente General	Gestión comercial para campañas de promoción y participación en eventos comerciales. Desarrollo e innovación de nuevos productos lácteos. Garantizar un buen clima organizacional y relaciones laborales. Reporte mensual de las metas. Representación legal. Supervisar operaciones y clima laboral	Planilla definida
	Jefe de Producción	Coordinar programación y ejecución de la producción semanal. Supervisión del acopio. Inspeccionar las etapas de proceso productivo (control de calidad) y control de stock. Reportar acopio y producción. Elaborar el reporte mensual.	Planilla indefinida
3. Departamento de Producción	Maestro Quesero	Dirigir la elaboración de quesos en el proceso productivo. Ajustar parámetros de proceso. Garantizar calidad sanitaria, efectuar tareas de proceso productivo (Cuajado, corte, moldeado, presado, salmuera). Garantizar que el producto cumpla con los estándares de calidad y sanidad.	Planilla indefinida
	Acopiador	Recolectar leche en condiciones sanitarias adecuadas según los puntos de acopio y ruta establecida. Registrar datos de acopio. Comunicar anomalías.	Planilla indefinida

Departamento / Área	Responsables	Funciones	Modalidad de Contrato
1. Directorio (Junta Directiva)	Miembros del Directorio	Definir visión y estrategia de largo plazo Supervisar a la Gerencia General Toma de decisiones de alto nivel. Aprobar EEFF Asegurar sostenibilidad y gobernanza Ser partícipe de análisis de laboratorio, Garantizar la inocuidad de los equipos, utensilios u otros que formen parte del recojo de la leche. Mantener una comunicación fluida con los ganaderos de los programas de dosificación del ganado vacuno. Verificar el buen estado del vehículo y equipos de medición. Limpieza de utensilios y equipos de producción.	-
	Ayudante de Producción	Apoyo en salado, volteo, corte y empackado. Envasado y etiquetado de los productos. Etiqueta de lote, fecha de producción y lote. Reporte de irregularidades Análisis fisicoquímico y microbiológico de materia prima y productos terminados. Control de inocuidad y normas sanitarias (BPM HACCP).	Locación de servicios
4. Control de Calidad	Responsable de Calidad	Gestión de no conformidades y lotes. Realizar pruebas organolépticas en el proceso productivo. Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad. Control de cada lote de producción. Control de inventarios.	Planilla indefinida
5. Logística y Almacén	Responsable logístico	Coordinación de requerimientos de materia prima e insumos. Coordinar el Transporte y distribución de los productos. Vigilancia de las PEPS en almacén, Control de ingresos, egresos y tiempos de entrega. Control presupuestal-financiero. Gestión contable y fiscal. Declaraciones ante SUNAT.	Planilla indefinida
6. Financiero y Contable	Contador	Gestión de nóminas y beneficios laborales. Análisis financiero y presupuestal. Supervisión del cumplimiento de normas laborales.	Locación de servicios
	Asistente Administrativo	Liquidación de compras. Administración de acervo documentario.	Planilla Indefinida

Departamento / Área	Responsables	Funciones	Modalidad de Contrato
1. Directorio (Junta Directiva)	Miembros del Directorio	Definir visión y estrategia de largo plazo Supervisar a la Gerencia General Toma de decisiones de alto nivel. Aprobar EEFF Asegurar sostenibilidad y gobernanza Organización de materiales y útiles de la oficina del jefe inmediato, trámites administrativos propios de la entidad. Emisión, remisión y proveído de documentos a las dependencias u otras entidades. Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos.	-
7. Mantenimiento	Servicio externo	Gestión de repuestos. Mejora continua en línea de producción. Control de ingreso/salida de visitantes y/o vehículos y proveedores.	Outsourcing
8. Guardianía	Servicio tercerizado	Rondas de seguridad. Apoyo en encendido de caldero. Reporte de anomalías.	Outsourcing

Nota: Desarrollo propio en función a la información remitida por la empresa PLACME S.A.

3.2.8. Productos Clave

Tabla 5

Productos Principales

Producto	Subproducto	Presentación	Registro sanitario
Queso maduro	Andino	2 Kg, 1 Kg, 1/2 Kg.	A4806714N/GHPADE
	Edam	2 Kg, 1 Kg, 1/2 Kg.	A4815314N/GHPADE
	Paria	1 Kg, 1/2 Kg. y 250 gr.	A4815214N/GHPADE
	Paria	2 Kg, 1 Kg, 1/2 Kg.	A4815214N/GHPADE
Queso fresco	Paria fina hierva (orégano, rocoto y aceituna)	2 Kg, 1 Kg, 1/2 Kg.	A4815613N/GHPADE
Leche entera pasteurizada	Leche entera pasteurizada	1 Lt.	A0000615N/GHPADE
Yogurt bebible	Sabor durazno	1 Lt.	A8007513N/GHPADE
	Sabor fresa	1 Lt.	A8002215N/GHPADE
	Sabor mango	1 Lt.	A8002315N/GHPADE

Nota: La tabla resume los productos principales de la empresa PLACME S.A. con su

presentación en el mercado, así mismo muestra el registro sanitario de cada producto.

3.2.9. Certificaciones

PLACME S.A. en este año 2025, ha alcanzado un punto significativo en su ciclo operativo de consolidación y crecimiento empresarial, puesto que se situó como la única organización en el sector lácteo del Departamento del Cusco que cuenta con una certificación internacional HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control). Esta acreditación respalda la inocuidad de los alimentos en toda la cadena de producción, también representa una ventaja competitiva frente a otros mercados.

La obtención de esta certificación no solo corrobora la responsabilidad de la organización con la calidad y la seguridad alimentaria, sino que también le permite abrir nuevos mercados y fortalecer su reputación corporativa. Además, PLACME S.A. cuenta con registros sanitarios oficiales para todos sus productos, lo cual respalda su estrategia de expansión sostenible hacia el año 2027 y su posicionamiento como referente en la industria láctea del sur del Perú (ProActivo, 2025).

3.2.10. Principales Clientes

PLACME S.A., como se mencionó, comercializa sus productos a través de la marca “D’Altura”, lo que le ha permitido no solo posicionarse a nivel regional, sino también nacional, ya que sus principales clientes pertenecen al sector restauración, programas sociales del Estado de manera indirecta y el canal minorista.

En cuanto a la venta minorista o retail, PLACME S.A. mantiene convenios con cadenas de supermercados como Supermercados la Canasta, Orión y empresas distribuidoras como New Rest. Asimismo, se debe mencionar que mantiene acuerdos con marcas reconocidas como Laive S.A. y Gloria S.A., a quienes provee leche fresca y queso tipo paria para su comercialización a nivel nacional (RPP Noticias, 2014; Rumbo Minero, 2018).

Asimismo, PLACME S.A. participa activamente en programas sociales del Estado, siendo proveedor terciario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, distribuyendo productos lácteos como el queso fresco a instituciones educativas de al menos diez regiones del país, entre ellas Lima, Lambayeque, Jaén, Juliaca, Chimbote, Ilo, Moquegua, Huaraz, Tumbes y Rioja. Esta participación reafirma su compromiso con la seguridad alimentaria y el desarrollo de la niñez en contextos vulnerables (Rumbo Minero, 2018).

El crecimiento sostenido de su cartera de clientes se sustenta no solo en la calidad del producto final, sino también en el fortalecimiento de capacidades locales, logrando articular a más de 250 productores lecheros de las diversas comunidades campesinas de Espinar, quienes, a través de procesos de capacitación, cumplen estándares técnicos y sanitarios exigidos por los mercados actuales (ProActivo, 2025).

3.3. Enfoque de la Investigación

En la investigación existen tres rutas para elaborar investigaciones con la misma importancia; el enfoque cualitativo, cuantitativo y mixta descritos por (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018), el uso de cualquier ruta depende del contexto y del problema a resolver.

En sucesiva, la presente investigación ostenta un enfoque mixto, dado que la recolección de datos se basa en el enfoque cuantitativo y cualitativo, por lo tanto, el análisis de la recolección se integra para comprender el objeto de estudio de manera más holístico (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

3.4. Tipo de Investigación

En el ámbito de la investigación, la orientación del estudio se compone dos tipos de investigación, la investigación básica o pura está orientada en generar nuevas teorías o ampliar el

conocimiento existente, mientras que la investigación aplicada, haciendo uso de la investigación básica, busca encontrar soluciones a problemas (Ñaupas Paitán et al., 2018).

La presente, es una investigación aplicada por cuanto los resultados contribuirán a la búsqueda de soluciones de la gestión organizacional y determinar sus estrategias empresariales.

3.5. Nivel de Investigación

Para Hernández-Sampieri & Mendoza Torres (2018), el nivel o alcance de investigación descriptivo, busca caracterizar desde un punto de vista específico los fenómenos en estudio por diversos métodos para recabar información de los actores involucrados para su identificación y caracterización (P.108).

En la siguiente investigación aplicamos un estudio de alcance descriptivo, para el análisis de los stakeholders internos y externos puesto que establecimos un diagnóstico de las partes involucradas de la empresa en estudio y caracterizarlas.

3.6. Métodos de Investigación

La investigación mixta emplea una mezcla del enfoque cuantitativo y cualitativo dando lugar a una exploración amplia desde distintos ángulos del objeto de estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 628).

En la investigación manejamos el método inductivo y analítico, inductivo para la investigación cualitativa debido a las acciones antecesoras que recaen en la búsqueda de información mediante anotaciones particulares para alcanzar a una perspectiva general (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018) y analítico debido a los procesos de distinción de los componentes para arribar en un resultado (Lopera Echavarria et al., 2010).

3.7. Diseño de Investigación

Los estudios mixtos, permiten el uso de métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo que el estudio sea más holístico, amplia y con una percepción mayor del fenómeno de estudio (Medina Romero et al., 2023, p. 8).

En esta investigación se aplica un diseño convergente o conocido en otro contexto como integración concurrente (Bagur Pons et al., 2021; Creswell & Plano Clark's, 2017), este diseño utilizado en la investigación híbrida, se constituye a partir de la recolección de elementos cualitativos y cuantitativos en simultaneo, analizarlos unilateralmente y en su fase posterior se perfeccionan entre sí (fusión) para la interpretación de los resultados (Bagur Pons et al., 2021; Creswell & Plano Clark's, 2017).

3.8. Población y Muestra

3.8.1. Unidad de Análisis

El elemento investigado del presente estudio está compuesto por:

- **Stakeholders Internos:** Gerente general, jefaturas de área y/o subgerencias, personal administrativo, personal de línea y personal staff de PLACME S.A.
- **Stakeholders Externos:** Comunidades, gremios, grupos organizacionales o de producción, proveedores, clientes, instituciones públicas y privadas, así como otros actores vinculados directa o indirectamente a la empresa.

3.8.2. Población

Compuesta por stakeholders internos y externos. Según Hernández-Sampieri & Mendoza Torres (2018), la población debe delimitarse por criterios de tiempo, contenido, lugar y accesibilidad para la recolección de información.

La población interna estuvo constituida por ocho (08) stakeholders, correspondientes al gerente general, personal técnico, administrativo y colaboradores de línea que laboran

actualmente en la empresa, ya sea bajo planilla o locación de servicios, excluyendo a los accionistas conforme a los criterios de accesibilidad mencionado líneas arriba.

Tabla 6

Población de los Stakeholders internos

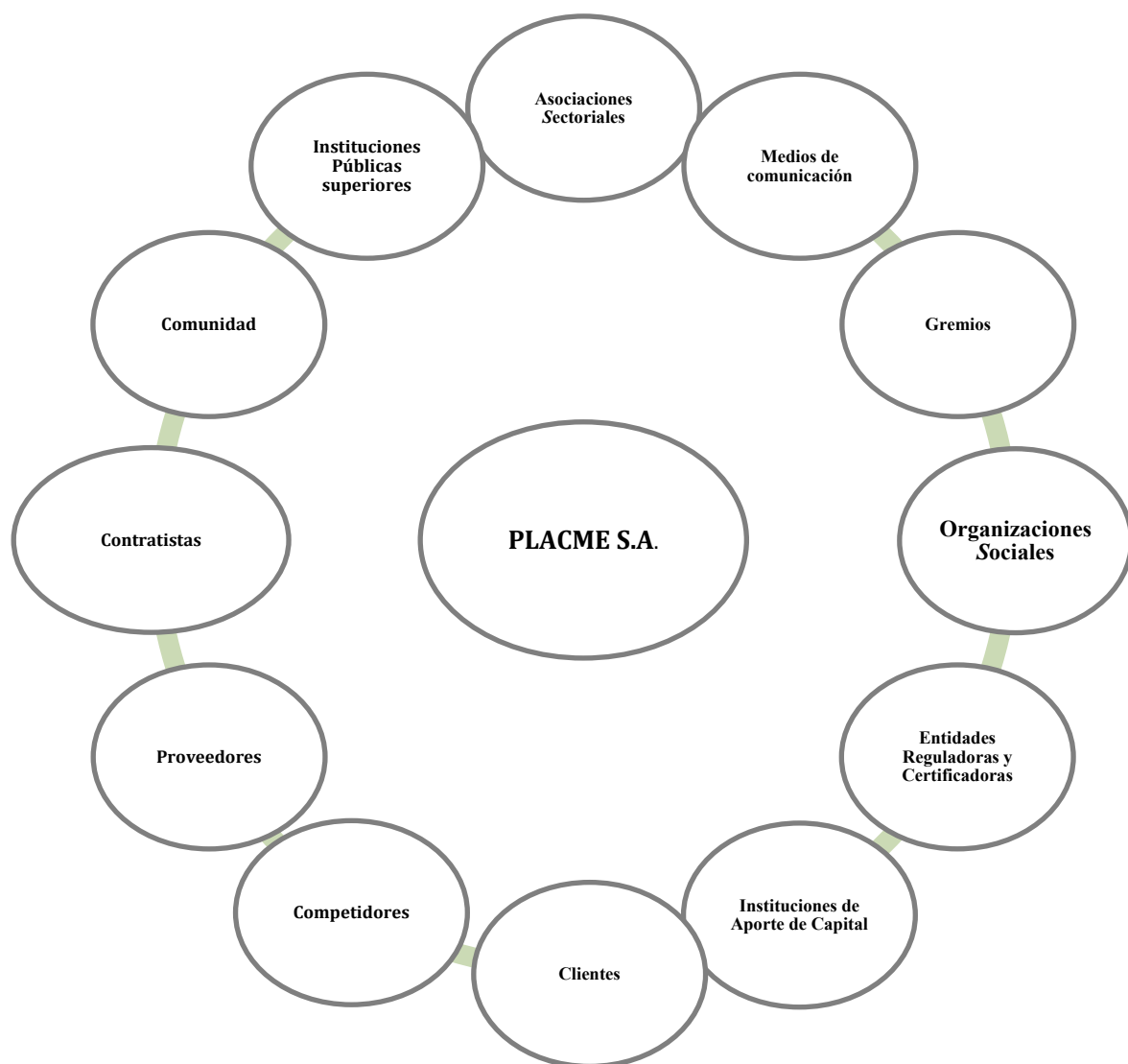
Tipo	Cant.
Gerente General	01
Contabilidad	01
Control de Calidad y Almacén	01
Personal de Acopio de Leche	01
Maestro quesero	01
Personal de apoyo	02
Logística y Almacén	01
Total	08

Nota: Producción individual en función a documentación compartida por la entidad

Por otra parte, la población externa de los stakeholders que está conformada por una población infinita, que corresponde a diversos stakeholders entre instituciones públicas, privadas, gremios, comunidades, proveedores, clientes, medios de comunicación y otros como se muestra en la figura 9. En consonancia con lo anterior, para una mayor comprensión y análisis del mismo, se recurrió a la elaboración de un mapeo, como se muestra en la tabla 7, a fin de identificar a los stakeholders representativos en función a su relación con la organización.

Figura 9

Población de los Stakeholders Externos



Nota: La figura nos muestra a los stakeholders externos genéricos de la Planta de Lácteos Convenio Marco Espinar, este grupo representa una población infinita.

Tabla 7*Mapeo de lo Stakeholders Externos*

Grupos	Subgrupo
Competidores	Gloria
	Laive
	Nestlé
	Tottus
	Planta de Lácteos del departamento del Cusco
	Productores Locales
	Retail - Mercado Wanchaq
	Retail-Supermercados Orión
Clientes	Retail-Supermercados la Canasta
	New Rest
	Restaurantes de Gastronomía- Arequipa
	Rico Pollo-Arequipa
	Provincia de Chiclayo
	Provincia de Jaen
	Clientes finales de mercado Locales
	C.C. Huarca
Proveedores	C.C. Chipta
	C.C. Accuyani
	Compañía minera Antapaccay
Instituciones de aporte de capital	Ministerio de la Producción (Produce-Perú)
Instituciones gubernamentales	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).
	Agro mercado
Entidades reguladoras y certificadoras	Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA)
Organizaciones sociales	Asociaciones de productores de Leche
Medios de comunicación	Agencia Andina
	Diario el Sol de Cusco
	Radio Kinsachata
Asociaciones sectoriales y gremios	Cámara Peruana del Agro (CPA)
	Cámara de Comercio Espinar
	Estudiantes y Jóvenes Profesionales de la Provincia de Espinar
Instituciones públicas superiores	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC)
	Universidad Nacional de Arequipa (UNSA)
	Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Espinar
Comunidad	Sociedad y colectividad de la provincia de Espinar
	Empresa de servicios de mantenimiento
Contratistas	Empresa de vigilancia
	Empresa de transporte
Total, General	37

Nota: Elaboración propia en función al estudio de campo

Considerando que los competidores son reconocidos como parte de los stakeholders externos según la literatura, en el presente estudio no fueron incluidos como población de estudio, basándonos en la premisa que su baja disponibilidad de participación, interés restringido y naturaleza competitiva, son hechos capaces de efectuar restricciones en la información a recabar, sin embargo, son presentados en el mapeo como información contextual.

3.8.3. Muestra

3.8.3.1. Tamaño de la Muestra

Creswell & Plano Clark's (2017) mencionan que el tamaño de la muestra en estudios híbridos y convergentes posean diferentes tamaños para el enfoque cuantitativo y cualitativo, ya que permite un estudio más riguroso al comparar los datos para generar conclusiones (p. 188).

- **Stakeholder Internos:**
 - **Cuantitativos:** Para Hernández-Sampieri & Mendoza Torres (2018), en estudios descriptivos el tamaño mínimo de muestra es de 30 casos del universo. En el presente estudio, considerando que la población interna es ocho (08) stakeholders, todos ellos fueron incluidos.
 - **Cualitativos.** En la presente investigación se consideró a los 08 stakeholders que conforman la población interna de estudio, lo que garantiza el registro de información desde los distintos cargos y roles de cada colaborador, así como la captura de percepciones heterogéneas o coincidentes.
- **Stakeholder Externos:**
 - **Cuantitativos.** Para Hernández-Sampieri & Mendoza Torres (2018) las muestras no probabilísticas no se enfocan en la representatividad; por el contrario, la selección de la muestra se determina cuidadosamente según ciertas características

requeridas por el estudio, su disponibilidad y acceso. Bajo ese criterio, es menester manifestar que, si bien la población es infinita, se buscó priorizar a los participantes con práctica directa. El tamaño de muestra, equivalente a 50, se determinó en función a una selección de representantes para contrastar perspectivas, apoyar a la interpretación cualitativa, la accesibilidad y disponibilidad, y, sobre todo, capturar la diversidad de opiniones con el fin de equilibrar la representación de cada stakeholder, ya que, un mayor número de encuestas a ciertos grupos (peso numérico) podría sesgar los resultados hacia otras percepciones, afectando la diversidad de opiniones para su triangulación. Así mismo, en estudios con muestreo no probabilístico por conveniencia, el tamaño de muestra no se calcula mediante fórmulas estadísticas, ya que no cumple con los requisitos de aleatoriedad y representatividad.

- o **Cualitativos.** En la investigación cualitativa, el tamaño de muestra no se determina de manera rígida o estadística, sino que depende del diseño, los objetivos del estudio y el criterio del investigador. Por otra parte, Hernández-Sampieri & Mendoza Torres 2018, explican que este tipo de muestreo es flexible y se caracteriza por ajustarse conforme avanza el trabajo de campo, hasta alcanzar la llamada saturación teórica. Esta se logra cuando los nuevos participantes ya no agregan información útil al análisis, momento en el cual se considera suficiente la muestra (p. 384–387), en el presente estudio, se realizó la entrevista a 27 stakeholders externos, llegado a este punto los nuevos stakeholders no aportan información relevante, alcanzando en este punto la saturación teórica, por ende, se

determinó concluir el proceso de recolección de datos debido a que los nuevos entrevistados no aportaban hallazgos emergentes.

3.8.4. Selección de la Muestra

La investigación aplicó un muestreo mixto concurrente:

- Para los stakeholders internos, se estudió a todos los stakeholders de la población, por ende, se aplicó un estudio censal para el enfoque cuantitativo. En el enfoque cualitativa, se aplicó un muestreo no probabilístico por máxima variación, con el fin de capturar diversas percepciones según los cargos y roles de cada colaborador.
- Para los stakeholders externos, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia en el enfoque cuantitativo, y un muestreo no probabilístico por máxima variación en el enfoque cualitativo, con objetivo de recoger una amplia diversidad de perspectivas y contextos (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 430).

3.9. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.9.1. Técnicas de Recolección de Datos

Para llevar a cabo el proceso de recolección de datos en la presente investigación de enfoque mixto y diseño convergente o integración concurrente, se recurrió a técnicas e instrumentos que permitieran comprender en profundidad la percepción, experiencia y participación de los stakeholders externos e internos de la empresa PLACME S.A.

En este estudio se aplicó las siguientes técnicas:

- **Entrevistas Semiestructuradas:** Esta técnica permite extraer información detallada y contextualizada sobre las percepciones, opiniones y experiencias de los

participantes en relación con el accionar de PLACME S.A. Las entrevistas fueron dirigidas tanto a *stakeholders* internos (personal administrativo, técnico y operativo) como a externos (proveedores, clientes, representantes de comunidades y organizaciones vinculadas).

- **Encuesta:** Esta técnica nos permite recabar datos cuantitativos en el presente estudio, lo citado, es fundamental para contrastar y validar la información obtenida en las entrevistas, y permite comprender el contexto institucional (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

3.9.2. Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos utilizados para aplicar las técnicas anteriormente descritas fueron:

- **Guía de Entrevista Semiestructurada:** Se preparó una guía con preguntas abiertas y flexibles, que orientaron las entrevistas sin restringir la posibilidad de adaptar el diálogo a las respuestas de los participantes, conforme a lo recomendado en estudios cualitativos (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).
- **Cuestionario:** Se diseñó un formato estructurado con escala Likert este instrumento nos permitió obtener datos numéricos en función a la percepción de los stakeholders internos y externos, a partir de ello, garantizar la solidez de esta investigación al efectuar una triangulación de datos.

Tabla 8

Distribución de ítems del cuestionario dirigido a los stakeholders internos

Variable	Subvariable	Dimensiones	Indicadores
Perspectiva de los stakeholders	Internos	Participación en la gestión	1,2
		Legitimidad interna	3,4
		Poder organizacional	5,6
		Ética interna	7,8

Nota: elaboración propia

Tabla 9

Distribución de ítems del cuestionario dirigido a los stakeholders externos

Variable	Subvariable	Dimensiones	Ítems
Perspectiva de los stakeholders	Externos	Incidencia de Poder	1,2
		Legitimidad externa	3,4,5,6,7,
		Relación descriptiva	8,9
		Participación comunitaria	10,11
		Creación de valor compartido	12,13

Nota: Elaboración propia

3.8.3. Justificación de las Técnicas e Instrumentos

La selección de estas técnicas e instrumentos se justifica por su capacidad para generar información contextual y significativa, éstos permiten complementar datos cualitativos y cuantitativos e integrar los resultados congruentemente, lo cual es fundamental en investigaciones mixtas. Al mismo tiempo, su combinación permite implementar una triangulación de análisis de datos, fortaleciendo la validez y confiabilidad de los resultados que se llegaron a obtener (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018; Neuman, 2009).

3.8.4. Confiabilidad

Triangulación convergente, al ser un estudio híbrido permite que las respuestas se verifiquen recíprocamente, así, su credibilidad nos permite encontrar y comparar información similar e integrarlos (Bagur Pons et al., 2021), gracias a la variedad de datos que, adquiridos por los diversos registros aplicados y la comparación de éstos, resulta apropiada para el presente estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Cuantitativa: La fiabilidad del instrumento, se efectúa mediante el coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach, para la fiabilidad de la consistencia.

- **Stakeholder Internos:**

Tabla 10*Prueba de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,942	8

Nota: Datos resultantes del software IBM SPSS Statistics 27.0.1

En coherencia con el enfoque descriptivo del presente estudio, la fiabilidad del instrumento se estimó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, el cual presentó un valor de 0.942, indicando una alta consistencia interna en la muestra estudiada. No obstante, debido al tamaño reducido de la muestra (n=8) este resultado se interpreta con cautela y se considera aplicable únicamente a este contexto específico de los stakeholders internos.

- **Stakeholders Externos**

Tabla 11*Prueba de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,809	13

Nota: Datos resultantes del software IBM SPSS Statistics 27.0.1

El instrumento presentó un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.809, mostrando una consistencia interna aceptable.

Cualitativa: En la investigación cualitativa, se determina por la credibilidad para captar a profundidad la información de los participantes y la transmisión de esta información desde el punto de vista de los actores, debiendo ser genuinos y no sesgados por los investigadores (*Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018*).

3.8.5. Validez

Para determinar la validez del instrumento, se recurrió a juicio de expertos, contando con la participación de dos especialistas con experiencia en la temática del estudio. Los expertos

evaluaron los instrumentos de recolección de datos en función a criterios de suficiencia, relevancia, coherencia, claridad y precisión, y redacción, efectuándose los ajustes necesarios antes de su aplicación, y el porcentaje de validación del instrumento, esta validación se puede visualizar en el anexo (validación de instrumentos) de este estudio.

3.9. Técnicas Estadísticas de Análisis de Datos

Se usa la triangulación como técnica de análisis datos, nos permite tomar en cuenta la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, analizarlos para identificar patrones y determinar resultados (Arias, 2022).

El procesamiento de datos se desarrolla mediante el uso de SPSS para los datos cuantitativos y Microsoft Office Excel, a fin de organizar, sistematizar e integrar la información recolectada, permitiendo articular los resultados del enfoque mixto que integra instrumentos cualitativos y cuantitativos tales como entrevista semiestructurada y el cuestionario, en relación al diseño convergente.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Habiéndose desarrollado el proceso de compilación de información, en el siguiente apartado se analizan los resultados del presente estudio. Primeramente, para la subvariable de stakeholders internos; se presenta y desarrolla el análisis de resultados conforme a la entrevista semiestructurada y cuestionario, posteriormente, se efectúa la triangulación. Para la subvariable stakeholders externos; se presentan resultados y se analizan en base a la entrevista semiestructurada y cuestionario, después, se realiza la triangulación para la integración de resultados.

4.1. Análisis de la Perspectiva de los Stakeholders Internos

4.1.1. Análisis Cualitativo

Tabla 12

Matriz de Análisis Cualitativo de la Perspectiva de los Stakeholders Internos

Variable	Subvariable	Dimensiones	Indicadores	Fragmentos relevantes	Concordancias técnicas de la entrevista
		Participación en la gestión	Involucramiento	<i>"Si, mediante reuniones semanales donde se ven las utilidades, procesos"</i> <i>"En la producción de quesos" "Solo con la toma de decisiones del área" "Constantemente, por ser responsable de producción de los quesos"</i> <i>"No...por ser solo el acopiador" "La toma de decisiones es netamente gerencial"</i>	Involucramiento del colaborador a nivel funcional y actividades operativas. El colaborador no incide en decisiones estratégicas. Su involucramiento se limita al puesto de trabajo Predominancia de toma de decisiones de la gerencia.
			Comunicación interna	<i>"La comunicación es directa con el personal...la unión importa" "Hay comunicación...horizontal"</i> <i>"Buena comunicación...horizontal, la producción depende de las decisiones del gerente" "No hay una comunicación buena entre todas las áreas" " Es buena...de manera jerárquica" "La comunicación es buena entre todos los trabajadores" "Buena...no hay comunicación de algunas actividades...los cargos jerárquicos siempre influyen"</i> <i>"Comunicación regular ...hay actividades de las que yo no estoy enterada...influyen los cargos...vertical"</i>	Prevalencia de comunicación jerárquica. Comunicación adecuada en cierta medida Comunicación comprensible a nivel operativa y limitada inter-áreas, Condicionado por decisiones superiores. Deficiencias informativas y brechas.
			Reconocimiento	<i>"Reconociéndolos de manera pública ...al logro de cada uno" "No hay reconocimiento ...sueldo ...siguen en la misma cantidad" "Reconociendo verbalmente ...toma en cuenta mi opinión" "Con el salario mensual" "Aún no tuve la oportunidad de presenciar los reconocimientos" "De manera verbal y sueldo mensual" "solo el sueldo percibido" "No hay reconocimiento"</i>	Predominio de un reconocimiento verbal. Reconocimiento insuficiente, en otros casos, nulo. Retribución salarial como factor de reconocimiento. No hay un marco formal de reconocimiento.

Variable	Subvariable	Dimensiones	Indicadores	Fragmentos relevantes	Concordancias técnicas de la entrevista
Perspectiva de los stakeholders	Internos	Valor del capital humano		<i>"Compartir en cumpleaños y fechas importantes...confraternización" "No hay muestra de valoración a sus colaboradores" "reuniones mensuales...verbal, cumpleaños, compartir" "solo en estos dos meses, en los cumpleaños" "compartir entre colaboradores (cumpleaños)" "hasta hace dos meses (celebración de cumpleaños)" "Solo el sueldo percibido...hace un mes aproximadamente está mejorando...compartir en los cumpleaños" "La empresa carece de muestras de valor...ya es poco usual que realicen reuniones de cumpleaños o actividades"</i>	Valor al capital humano mediante iniciativas y actividades esporádicas. Fortalecimiento de valor al capital humano en los últimos dos meses, mediante conmemoración de cumpleaños a colaboradores.
			Influencia interna	<i>"Directa...opinión de todos, para cualquier ... cambio" "No consideran mi opinión...falta de administración" "Solo en mi área de trabajo y ...sugerencias al gerente" "influencia estratégica...de la calidad...producción... para liberación del producto" "de acuerdo a las labores o responsabilidades asignadas" " Casi importante, esta organización depende de la producción..." "No hay...porque tengo claro mis responsabilidades y actividades para el que fui asignado" "Solo en...remuneraciones ya que</i> Inclusión de actores externos <i>soy la que se encarga de la planilla"</i>	Influencia de decisiones en las dependencias y/o áreas de desempeño, en función a sus obligaciones en el cargo. Predominancia de influencia en el área de producción.
		Poder organizacional	Capacidad de decisión	<i>"Seguridad del personal, prevenir de accidentes" "No se puede tomar decisiones de manera autónoma" "La salida de producción...PEPS... cantidad que se enviará" "Solo en el área donde se opera" "Autónoma en el área asignado" "son tomadas de manera autónoma...en el área que me desempeño" "No tuve la oportunidad de tomar decisiones" "No tuve la oportunidad de tener autonomía...las decisiones las toma directamente mi jefe"</i>	Capacidad de decisión predominante en el área o dependencia de trabajo, en otros colaboradores se ve limitada.

Variable	Subvariable	Dimensiones	Indicadores	Fragmentos relevantes	Concordancias técnicas de la entrevista
		Ética interna	Equidad laboral	<i>"Oportunidad para todos...para crecer "</i> <i>"No hay oportunidades de crecimiento. No hay equidad para todos" "</i> <i>Trato...equitativa y sí se apoya en el desarrollo profesional"</i> <i>"Neutro, no hay explotación pero tampoco reconocimiento explícito, como capacitaciones"</i> <i>"Oportunidad para todos...no hay favoritismo"</i> <i>"trato equitativa, crecimiento para nuevos, y para trabajadores de hace tiempo...por su sueldo"</i> <i>"No es justo, soy antiguo y no se me ha mejorado mi sueldo y ... nuevos trabajadores que perciben mejores sueldos"</i> <i>"No hay igualdad... colaboradores...carga laboral y no tiene remuneración justa...algunos que no tiene carga laboral...con más remuneración"</i>	Equitativa, con matices en trabajadores con mayor permanencia referente a temas salariales, carga laboral y la oportunidad de crecimiento.
			Comportamiento ético	<i>"Manual de comportamiento"</i> <i>"honestidad, respeto mutuo"</i> <i>"Existe una confianza...honestidad y respeto"</i> <i>"Colaboración y cooperación...falta comunicación"</i> <i>"respeto mutuo entre todos los colaboradores"</i> <i>"...es armonioso"</i> <i>"responsables, buena comunicación"</i> <i>"No todos actúan de manera ética...ambiente laboral un poco tenso"</i>	Predominancia de buen comportamiento ético en los colaboradores, sin embargo, existe diferencias comunicativas entre personal operativo y administrativo. Momento de comunicación reducida.

Nota: Elaboración propia

Perspectiva del Directorio En cuanto al directorio de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. se configura como un actor clave en la gestión organizacional, dado que concentra la toma de decisiones estratégicas y la definición de lineamientos institucionales. A partir de la información obtenida en la investigación, se evidencia que su perspectiva se encuentra principalmente orientada a garantizar la sostenibilidad económica de la planta, priorizando la eficiencia operativa, el aseguramiento del abastecimiento de leche y la continuidad del proceso productivo.

Asimismo, se observa que las decisiones del directorio están enfocadas en optimizar los recursos disponibles y fortalecer la capacidad productiva de la organización, lo cual responde a las condiciones del entorno local y a la necesidad de mantener la viabilidad del negocio en un contexto como el de la provincia de Espinar.

Sin embargo, también se identifica que esta perspectiva presenta limitaciones en cuanto a la incorporación de las demandas y expectativas de otros actores vinculados a la cadena productiva, especialmente de los productores ganaderos y la comunidad. Esto evidencia la necesidad de fortalecer mecanismos de articulación y comunicación que permitan integrar de manera más efectiva dichas perspectivas en la toma de decisiones.

En ese sentido, la realidad analizada muestra que el directorio mantiene una orientación predominantemente económica y operativa, lo cual, si bien contribuye a la estabilidad de la planta, requiere ser complementado con una visión más integral que considere el entorno social y productivo en el que se desarrolla la organización.

El **involucramiento** de los stakeholders internos se presenta netamente a nivel funcional, situado en las áreas productivas, la alta gerencia centraliza la toma de decisiones lo que hace que la mayoría de los colaboradores no sean partícipes en las decisiones estratégicas de la

organización, en ese sentido, el involucramiento se ve limitado en el ámbito de labor. Con respecto a la **comunicación interna** se determina que es jerárquico, donde los rangos ejercen prominencia en cierta medida, sin embargo, los colaboradores también manifiestan que la comunicación sí se presenta en el nivel operativo, en la que ejerce predominio de una comunicación horizontal y óptimo. Al ser una comunicación donde existe rangos, en ocasiones se genera un déficit en el flujo libre de información, reflejado en la comunicación parcial de actividades programadas e incidiendo en la coordinación y ejecución de éstas.

Con respecto al **reconocimiento** de los stakeholders internos, los colaboradores se ven limitados a un reconocimiento salarial como un factor de reconocimiento, verbal o en su defecto un reconocimiento público, sin embargo, el reconocimiento verbal o en público es manifestado por algunos colaboradores mientras que otros no sienten que hayan sido reconocidos. En cuanto al **valor del capital humano** la percepción señala que no se valora lo suficiente al capital humano, los dos últimos meses se ha visto espacios de integración mediante actividades esporádicas como la conmemoración de cumpleaños.

Por otro lado, la **influencia interna** de los colaboradores en las decisiones organizacionales se presenta netamente en sus dependencias, esta influencia es más significativa en el área de producción, se establece que éstas son limitadas, puesto que determinados colaboradores establecen que su opinión no se toma en cuenta, dado sea el caso, en algunas áreas, estas discordancias pueden provocar desánimo, indiferencia y falta de compromiso con la organización. En relación a la **capacidad de decisión** de los stakeholders internos, predomina la capacidad de toma de decisiones en el área donde labora el colaborador, mientras que otros colaboradores expresan que no tuvieron la oportunidad de tomar decisiones autónomas, esto sugiere que la autonomía de toma de decisiones está restringida al área de trabajo y otros son

dependientes del jefe inmediato, lo que puede ralentizar la eficiencia operativa y el desarrollo de competencias.

En torno a la **equidad laboral** la predominancia de la equidad laboral se evidencia en gran medida, sin embargo, los colaboradores con mayor permanencia no perciben que el trato sea equitativo con respecto asuntos remunerativos, así mismo la existe una asimetría entre la carga laboral y la percepción salarial, en tal medida, si bien es evidente la percepción de equidad laboral, también se menciona la falta capacitaciones, salariales y cargas laborales, lo que puede impactar en tensiones en el clima laboral, disconformidad o injusticias. En tanto, el **comportamiento ético**, los colaboradores están satisfechos, describiendo un ambiente de respeto y honestidad, a pesar de ello necesitan ser fortalecidos para evitar disputas y fortalecer el clima laboral.

4.1.2. Análisis Cuantitativo

Tabla 13

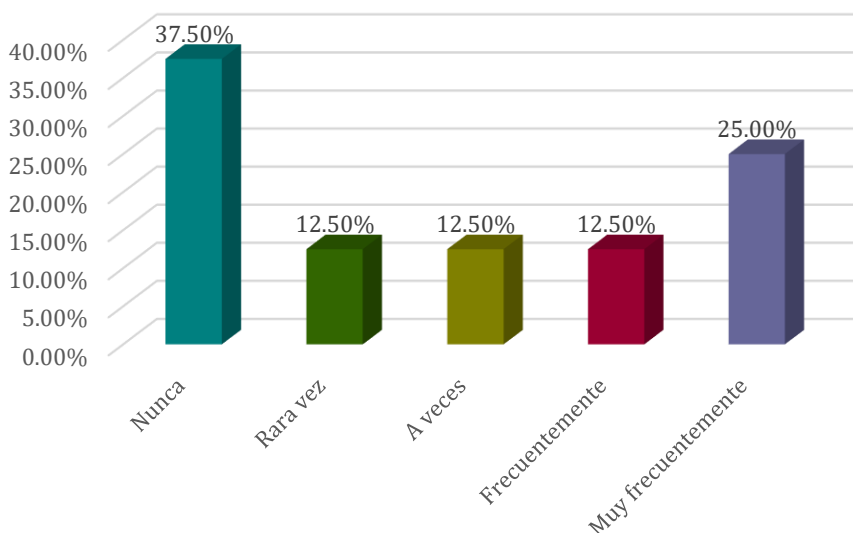
Me involucran en la toma de decisiones de la organización

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	37.50 %	37.50 %
Rara vez	1	12.50 %	50.00 %
A veces	1	12.50 %	62.50 %
Frecuentemente	1	12.50 %	75.00 %
Muy frecuentemente	2	25.00 %	100.00 %
Total	8	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 10

Me involucran en la toma de decisiones de la organización



Nota: Gráfico elaborado en Excel

Los gráficos evidencian un predominio de niveles bajos de involucramiento. En específico, la categoría de “nunca” registra el 37.50% (3 de 8 participantes) mientras que “rara vez” alcanza el 12,50% (1 de 8) con un acumulado del 50% (4 de 8), así mismo, se aprecia un peso secundario de involucramiento en la categoría de “frecuentemente” con el 12,50% (1 de 8) y “muy frecuentemente” con el 25% (2 de 8), sumando un 37.50%, finalmente, y una percepción de involucramiento ocasional del 12.50% con “a veces” (1 de 8 participantes).

Estos resultados exponen una percepción predominantemente baja de involucramiento concentrando el 50 %, lo que corresponde a 4 de 8 stakeholders internos. En contraste, un 37.50 % (3 de 8) de los colaboradores señalan percibir un involucramiento alto, ubicándose en las categorías de “frecuentemente” y “muy frecuentemente”, este porcentaje es menor en comparación con los niveles en los que un grupo minorista colaboradores percibe su involucramiento como moderado, representado por la categoría “a veces” con el 12,50 % (1 de

8). Dicho aspecto refleja una orientación hacia la baja percepción de involucramiento de los stakeholders con el 50 % (4 de 8); esto señala que la tercera parte de los colaboradores no sienten que sean involucrados en las decisiones organizacionales, considerada conjuntamente en el 37.50 % (3 de 8 colaboradores).

Tabla 14

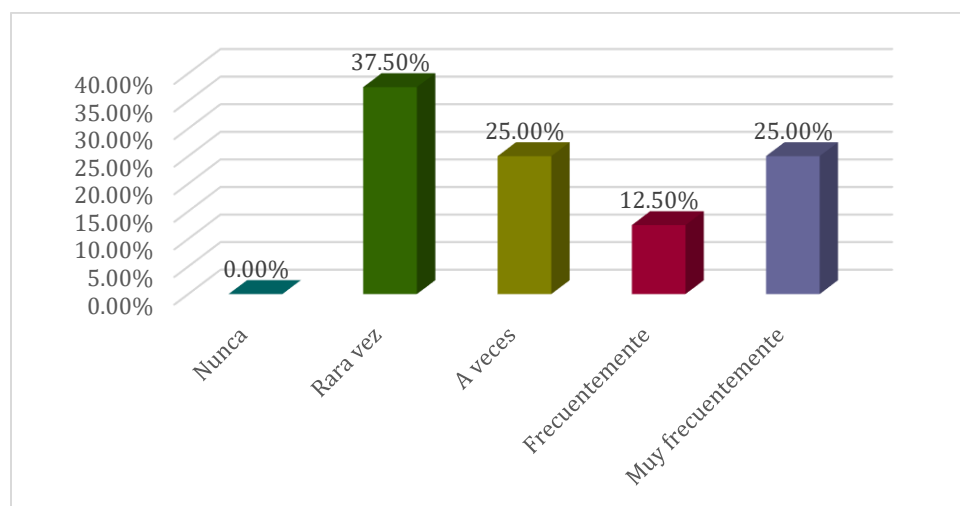
La comunicación interna es fluida en todos los niveles de la organización

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.00 %	0.00 %
Rara vez	3	37.50 %	37.50 %
A veces	2	25.00 %	62.50 %
Frecuentemente	1	12.50 %	75.00 %
Muy frecuentemente	2	25.00 %	100.00 %
Total	8	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 11

La comunicación interna es fluida en todos los niveles de la organización



Nota: Gráfico elaborado en Excel

La figura muestra una proporción de “nunca” con un porcentaje de 0 % (0 de 8 participantes), “rara vez” de 37.50 % (3 de 8), siendo este, el porcentaje más alto, la sumatoria

equivale al 37.50 % (3 de 8), mientras que el peso secundario se concentra en la sumatoria del 37.50 % (3 de 8) de las percepciones de “frecuentemente” con 12.50 % (1 de 8) y “muy frecuentemente” con 25 % (2 de 8), mientras que el 25 % (2 de 8) se concentra en “a veces”.

A tal fin, los resultados muestran que los stakeholders internos tienen mínima o nula (37.50 % (3 de 8)) comunicación interna fluida en la organización siendo, aunque la percepción también expone que se da una buena comunicación (37.50 % (3 de 8)), mientras que el 25 % (2 de 8) percibe que la comunicación fluida se presenta ocasionalmente.

Tabla 15

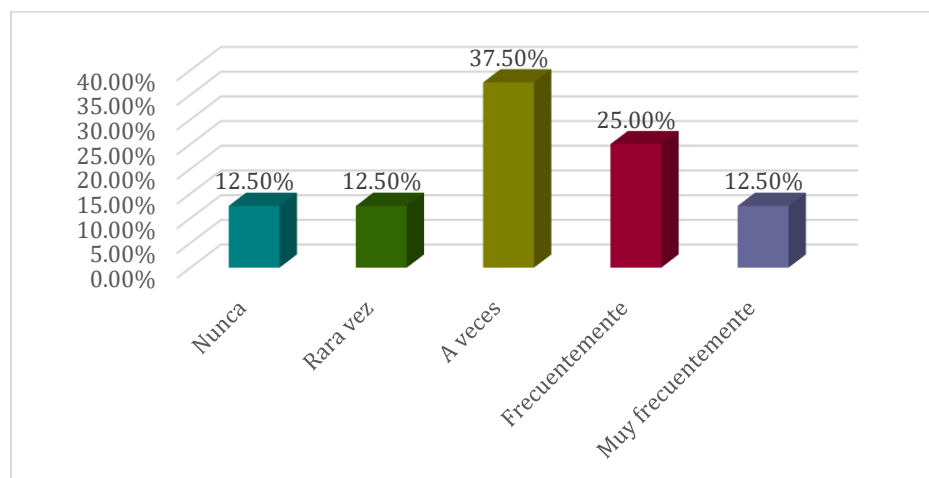
Mi trabajo y mis aportes son reconocidos por la organización

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	12.50 %	12.50 %
Rara vez	1	12.50 %	25.00 %
A veces	3	37.50 %	62.50 %
Frecuentemente	2	25.00 %	87.50 %
Muy frecuentemente	1	12.50 %	100.00 %
Total	8	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 12

Mi trabajo y mis aportes son reconocidos por la organización



Nota: Gráfico elaborado en Excel

Los datos evidencian que el reconocimiento de los stakeholders internos se manifiesta en “a veces” en un porcentaje mayor de 37.50 % (3 de 8), mientras que la sumatoria del 37.50 % (3 de 8) en función de “frecuentemente” con 25 % (2 de 8) y “muy frecuentemente” en 12.50 % (1 de 8) se presentan como un peso equivalente al primero, en cambio “nunca” con 12.50 % (1 de 8), “rara vez” con 12.50 % (1 de 8) se presentan como valores menores a los dos anteriores, consideradas conjuntamente en el 25 % (2 de 8).

Estos datos señalan un predominio de que el reconocimiento a los stakeholders se presenta a veces (37.50 % (3 de 8)) seguido de la adición con el mismo porcentaje (37.50 % (3 de 8)) que muestra la percepción de reconocimiento como positiva, revelando que, a pesar de que la organización realiza prácticas de reconocimiento a sus colaboradores, estas no se presentan paritariamente ni consolidada. Asimismo, el 25 % (2 de 8) percibe la inexistencia de reconocimiento.

Tabla 16

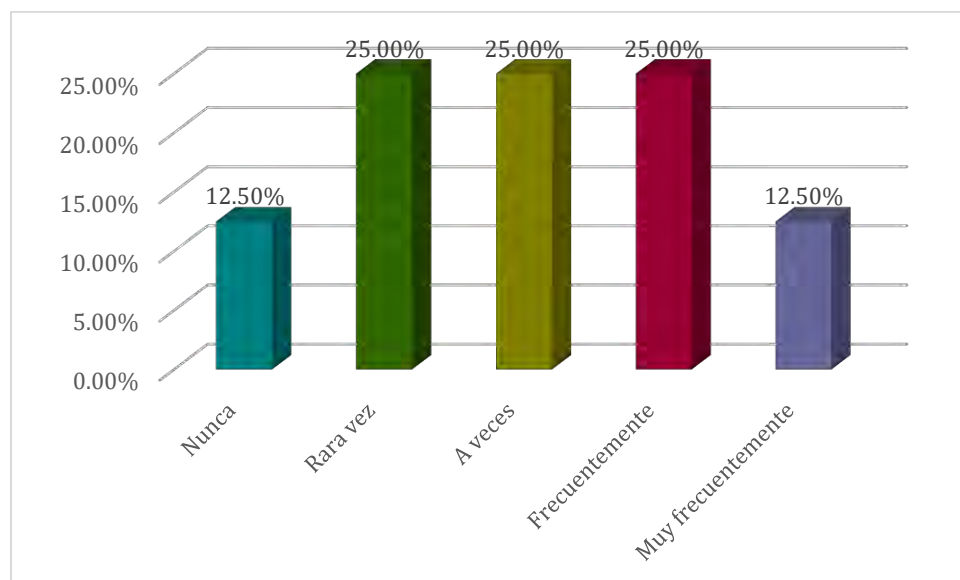
La organización valora adecuadamente al capital humano

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	12.50 %	12.50 %
Rara vez	2	25.00 %	37.50 %
A veces	2	25.00 %	62.50 %
Frecuentemente	2	25.00 %	87.50 %
Muy frecuentemente	1	12.50 %	100.00 %
Total	8	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 13

La organización valora adecuadamente a su capital humano



Nota: Gráfico elaborado en Excel

Los resultados denotan una distribución proporcional entre las frecuencias de “rara vez”, “a veces”, y “frecuentemente” con un porcentaje del 25 % (2 de 8); sin embargo, las frecuencias de “nunca” y “muy frecuentemente” presentan un porcentaje de 12.50 % (1 de 8) respectivamente. Asimismo, los sumandos de poca valoración en “nunca” y “rara vez” son del 37.50 % (3 de 8) y la valoración alta del 37.50 % (3 de 8) en “frecuentemente” y “muy frecuentemente” mientras que la valoración de ocasional es del 25 % (2 de 8).

Los resultados contienen una distribución equitativa; este patrón muestra una valoración heterogénea del personal. Con ello, se identifica que la entidad no valora proporcionalmente a su capital humano en toda la estructura organizacional. Por otro lado, la frecuencia “nunca” (lo que no perciben su trabajo no se ve valorado) y “muy frecuentemente” (indicando que la organización valora y reconoce constantemente) exponen extremos opuestos.

Tabla 17

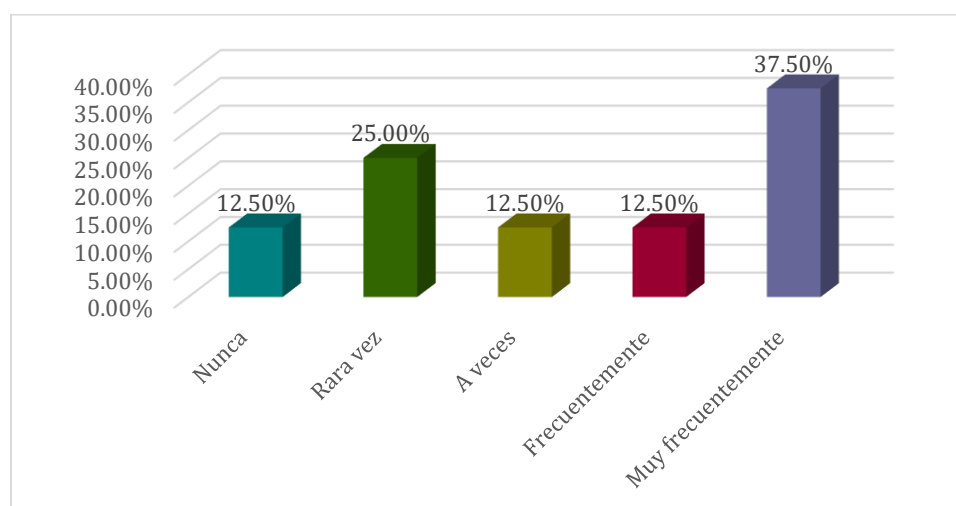
Mi participación influye en la toma de decisiones de la organización

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	12.50 %	12.50 %
Rara vez	2	25.00 %	37.50 %
A veces	1	12.50 %	50.00 %
Frecuentemente	1	12.50 %	62.50 %
Muy frecuentemente	3	37.50 %	100.00 %
Total	8	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 14

Mi participación influye en la toma de decisiones de la organización



Nota: Gráfico elaborado en Excel

La figura revela predominantemente que el 37.50 % (3 de 8) de los stakeholders internos perciben que su participación influye “muy frecuentemente” en la organización, este porcentaje representa un tercio de los colaboradores, el 12 % percibe su participación como “frecuentemente”, esta adición equivale al 50 %, por otra parte, las percepciones de participación escasa se reflejan en la adición del 37.50 % (3 de 8) con 25 % (2 de 8) en “nunca” y 12.50 % (1

de 8) en “rara vez”, mientras que otros perciben que participación influye “a veces” (12.50 % (1 de 8)).

Los resultados muestran que la percepción de participación es alta en comparación a otras categorías (50 %), mientras que las percepciones de participación nimia o nula se presentan de manera conjunta con el 37 %, y un porcentaje menor percibe que su participación influye de vez en cuando (12.50 % (1 de 8)).

Tabla 18

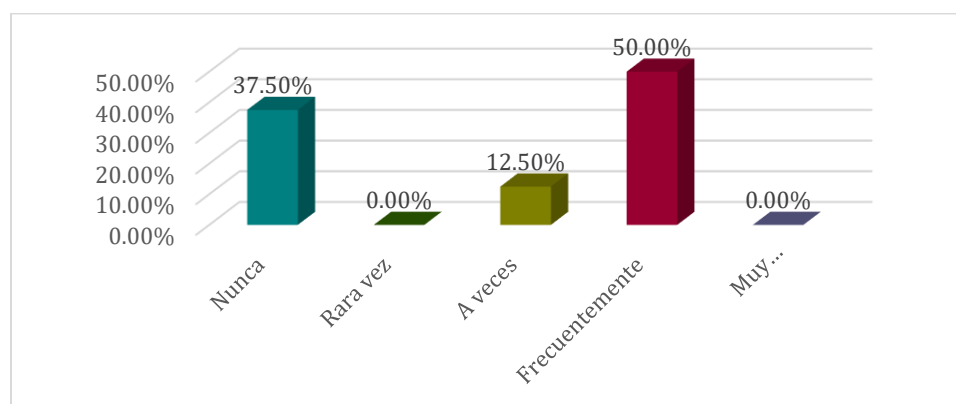
Tengo la capacidad de tomar decisiones dentro de la organización y el poder está distribuido equitativamente en los niveles de la organización

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	37.50 %	37.50 %
Rara vez	0	0.00 %	37.50 %
A veces	1	12.50 %	50.00 %
Frecuentemente	4	50.00 %	100.00 %
Muy frecuentemente	0	0.00 %	100.00 %
Total	8	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 15

Tengo la capacidad de tomar decisiones dentro de la organización y el poder está distribuido equitativamente en los niveles de la organización



Nota: Gráfico elaborado en Excel

El gráfico muestra que la mitad de los colaboradores fueron observados manifestando frecuentemente (50 %) su capacidad de decisión en la organización. Por otro lado, un tercio de ellos manifiesta nunca haber tenido la capacidad de tomar decisiones (37.50 % (3 de 8)), y el 12.50 % (1 de 8) expresa que su capacidad depende de momentos específicos (“a veces”) habiendo una brecha significativa en la distribución de poder. En base a ello, la evidencia observable muestra que la mitad de los colaboradores percibe su capacidad de intervenir en decisiones, mientras que otros no consideran tener la capacidad para incidir en las decisiones de la organización.

Tabla 19

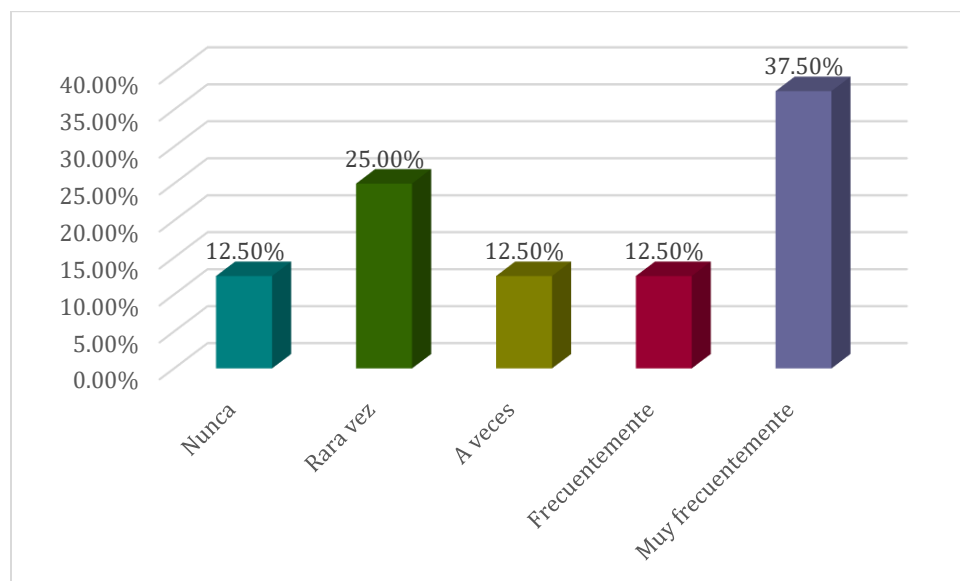
Se promueve un trato equitativo entre los colaboradores

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	12.50 %	12.50 %
Rara vez	2	25.00 %	37.50 %
A veces	1	12.50 %	50.00 %
Frecuentemente	1	12.50 %	62.50 %
Muy frecuentemente	3	37.50 %	100.00 %
Total	8	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 16

Se promueve un trato equitativo entre los colaboradores



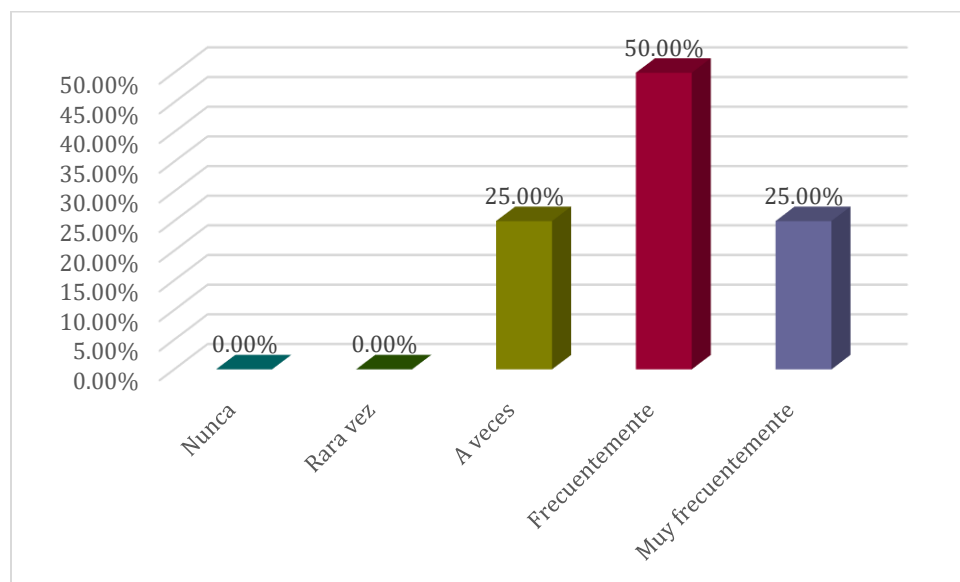
Nota: Gráfico elaborado en Excel

Se manifiesta una valoración positiva de la equidad laboral declarada en “muy frecuentemente” (37.50 % (3 de 8)) y “frecuentemente” (12.50 % (1 de 8)) con una adición de (50 %), mientras que la escala de “rara vez” (25 % (2 de 8)) y “nunca” (12.50 % (1 de 8)) tienen una sumatoria de 37.50 % (3 de 8) y la percepción de valoración ocasional se percibe en 12.50 % , es decir, 1 de 8 colaboradores.

Se registra una tendencia moderadamente positiva sobre la equidad laboral en los colaboradores de la organización, puesto que, existe una representatividad mayor del 50 %, entendiéndose que los colaboradores expresan que tiene un trato justo y equitativo, por otro lado, un porcentaje de colaboradores manifiesta una percepción negativa que, en términos agregados alcanza el 37.50 % (3 de 8), mientras que un porcentaje menor manifiesta su equidad laboral ocasional con el 12.50 % (1 de 8).

Tabla 20*Se fomenta un comportamiento ético entre los colaboradores*

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.00 %	0.00 %
Rara vez	0	0.00 %	0.00 %
A veces	2	25.00 %	25.00 %
Frecuentemente	4	50.00 %	75.00 %
Muy frecuentemente	2	25.00 %	100.00 %
Total	8	100.00 %	

Nota: Elaboración propia**Figura 17***Se fomenta un comportamiento ético entre los colaboradores**Nota:* Gráfico elaborado en Excel

Los sumandos de 75 % (6 de 8) equivalentes a las percepciones de “frecuentemente” (50 %) y “muy frecuentemente” (25 % (2 de 8)) registran el fomento de comportamiento ético en la organización solo el 25 % (2 de 8) manifiesta que el fomento de la ética se da “a veces”. Esto evidencia que los colaboradores expresan y reconocen que existe un comportamiento ético

visible y consistente. En ese sentido, la empresa es percibida como una organización con buenos estándares éticos, valorados por los colaboradores con frecuencia o muy frecuentemente. Por otro lado, sí se necesita reforzar debido a una presencia mínima de personal que lo percibe como a veces.

4.1.3. Triangulación de Resultados para Stakeholders Internos

Tabla 21

Triangulación de Resultados para la Perspectiva de los Stakeholders Internos

Dimensión	Indicador	Resultado	Hallazgo	Triangulación
Participación en la gestión	Involucramiento	Cualitativo	Involucramiento a nivel funcional, productivas. Toma de decisiones centralizada en la alta gerencia. Poco involucramiento de stakeholders internos en las decisiones estratégicas Involucramiento limitado al ámbito de labor y no es transversal.	Ambos hallazgos determinan la evidencia de un involucramiento no paritario de los colaboradores. Los resultados cuantitativos señalan en gran proporción (alcanzando el 50 %), que los colaboradores no sienten su involucramiento en las decisiones organizacionales estratégicas. La parte cualitativa señala que las decisiones organizacionales se centralizan en la alta gerencia, mientras que el alcance de la participación de los colaboradores se restringe al área operativa. Esto responde a la brecha encontrada dentro de los datos cuantitativos de bajo involucramiento (en términos agregados, 50 % (4 de 8 colaboradores) y percepción de involucramiento frecuente (en términos agregados, 37.50 % (3 de 8 colaboradores)). Dicha referencia evidencia que el involucramiento de los colaboradores no es proporcional, lo que limita la percepción de involucramiento de los stakeholders internos en las decisiones estratégicas dentro de la organización.
		Cuantitativo	Nimia percepción de involucramiento de (en conjunto, 50 %). Peso secundario de involucramiento frecuente (de manera conjunta, 37.50 %). Involucramiento ocasional del 12 % con “a veces”. Diferencias de involucramiento por las áreas y roles que ocupa cada colaborador.	
	Comunicación interna	Cualitativo	Comunicación interna regido por la jerarquía. Los rangos ejercen prominencia en cierta medida. Comunicación horizontal y óptimo en el nivel operativo. Déficit en el flujo libre de información por la jerarquía reflejado en la comunicación parcial de actividades programadas. Percepción de comunicación interna deficiente (en términos agregados, 37.50 % (3 de 8)).	
		Cuantitativo	Peso secundario con sumatoria del 37.50 % (3 de 8) en percepción de comunicación interna efectiva Valoración del 25 % (2 de 8) como ocasional.	

Dimensión	Indicador	Resultado	Hallazgo	Triangulación
				colaboradores lo que también se revela en la valoración ocasional del 25 % (2 de 8).
Legitimidad interna	Reconocimiento	Cualitativo	Los colaboradores se ven limitados a un reconocimiento salarial como un factor de reconocimiento, verbal o en su defecto un reconocimiento público. El reconocimiento verbal o en público es manifestado por algunos colaboradores mientras que otros no sienten que hayan sido reconocidos.	Los registros cualitativos muestran que el reconocimiento de los stakeholders internos se limita a un reconocimiento basado en un incentivo salarial, representado en los datos cuantitativos en 37.50 % (3 de 8), producto del trabajo que realizan, mientras que las otras formas de reconocimiento son inconsistentes y de menor predominio, lo cual exige un sesgo en la valoración de los stakeholders. Adicionalmente, algunos colaboradores sienten que la organización no les reconoce según los datos cuantitativos (25 % (2 de 8)), con una incidencia reducida, denotando que su reconocimiento no es percibido proporcionalmente para todos los colaboradores. Asimismo, el reconocimiento esporádico (37.50 % (3 de 8)) sugiere la práctica de reconocimiento parcial de la organización hacia sus colaboradores, lo que da lugar a una percepción de inequidad y puede afectar el compromiso del colaborador.
		Cuantitativo	Percepción de reconocimiento esporádico en 37.50 % (3 de 8). Percepción significativa de reconocimiento, en términos agregados, del 37.50 % (3 de 8). La valoración de reconocimiento escaso, en términos agregados, del 25 % (2 de 8).	
	Valor del capital humano	Cualitativo	No se valora lo suficiente al capital humano Los dos últimos meses se ha visto espacios de integración mediante actividades esporádicas como la conmemoración de cumpleaños Distribución proporcional en “rara vez”, “a veces”, y “frecuentemente” con porcentaje del 25 % (2 de 8).	La percepción de que los stakeholders internos no son adecuadamente valorado, según los hallazgos cualitativos y el hallazgo parcial cuantitativo entre “rara vez”, “a veces” y “frecuentemente” (25 % (2 de 8 cada colaborador)), muestra que el aprecio por el capital humano es relativo y variada. No obstante, los registros evidencian un progreso significativo en los últimos meses con respecto a la valoración de su capital humano en comparación con periodos anteriores.
		Cuantitativo	Las frecuencias de “nunca” y “muy frecuentemente” presentan un porcentaje de 12.50 % (1 de 8) respectivamente. Los sumandos de poca valoración son del 37.50 % (3 de 8). La valoración alta se representa en la adición de 37.50 % (3 de 8). Valoración de ocasional es del 25 % (2 de 8).	
Poder organizacional	Influencia interna	Cualitativo	Las decisiones organizacionales se presentan netamente en sus dependencias (área de trabajo). La influencia es más significativa en el área de producción.	Los hallazgos cuantitativos muestran que los colaboradores manifiestan su influencia interna como significativa, en términos agregados, con el 50 %, mientras que los datos cualitativos sugieren que dicha influencia se manifiesta en el área de desempeño. A tal efecto, se detecta que, la

Dimensión	Indicador	Resultado	Hallazgo	Triangulación
Ética interna	Equidad laboral	Cuantitativo	Influencia limitada por aquellos colaboradores que perciben que su opinión no es tomada en cuenta. los stakeholders internos perciben que su participación influye relevantemente, en términos agregados alcanza el 50 %. La percepción de influencia nimio es valorada con adición del 37.50 % (3 de 8). El 12.50 % (1 de 8) manifiesta que su influencia es ocasional.	influencia de los colaboradores es frecuente, no obstante, se encuentra limitada al área en la que labora cada colaborador. Desde otra perspectiva, un porcentaje afirma que no ejercen influencia en la organización, en términos agregados, con el 37.50 %. Este resultado converge con los datos cualitativos, en los que determinados colaboradores opinan que no son tomados en cuenta, especialmente fuera del área de producción. Por otra parte, otros afirman tener una influencia ocasional (12.50 % (1 de 8))
		Cualitativo	Resalta la capacidad de toma de decisiones en el área donde labora el colaborador. Otros colaboradores, expresan que no tuvieron la oportunidad de tomar decisiones autónomas. La autonomía de toma de decisiones está restringida al área de trabajo. Otros son dependientes del jefe inmediato. La mitad de los colaboradores fueron observados manifestando frecuentemente (50 %) su capacidad de decisión.	Los registros de los resultados cualitativos y cuantitativos reflejan que los colaboradores tienen la facultad de tomar decisiones en la organización, esto se evidencia en la percepción de “frecuentemente” con el 50 %, lo que converge con los hallazgos cualitativos, donde se indica que la capacidad de toma de decisiones predomina en el área donde el colaborador realiza sus funciones. Por otra parte, un número de colaboradores indican que su capacidad de decisión se ve limitada cualitativamente, lo que se complementa con el hallazgo cuantitativo, ya que un 37.50 % (3 de 8) percibe que su capacidad de decisión es nimia y el 12.50 % (1 de 8) ocasionalmente. Así, se establece que la capacidad de decisión se concentra en un grupo, mientras que otros se ajustan a las decisiones dadas por su superior.
		Cuantitativo	Un tercio manifiesta nunca haber tenido la capacidad de tomar decisiones (37.50 % (3 de 8)). El 12 % expresas que su capacidad depende de momentos específicos “a veces”.	
		Cualitativo	Equidad laboral predominante. Los colaboradores con mayor permanencia no perciben que el trato sea equitativo con respecto asuntos remunerativos. Existe una asimetría entre la carga laboral y la percepción salarial. Percepción del colaborador respecto a la falta capacitaciones, incremento salarial y cargas laborales.	La convergencia de los hallazgos cualitativos y cuantitativos refleja la existencia de equidad laboral, tal como afirman los colaboradores con la valoración del 50 %. No obstante, los resultados cuantitativos también muestran la percepción de un sector (37.50 % (3 de 8)) de que no existe un trato equitativo. Este manifiesto se integra con la disconformidad del personal con más años de servicio, especialmente en materia salarial, carga laboral o falta de capacitaciones. Los hallazgos permiten concluir que la dispersión Los hallazgos permiten concluir que esta dispersión puede repercutir en tensiones, disconformidad, diferencia de tratos; por ello, es esencial implementar mecanismos que garanticen el desarrollo de oportunidades, una carga laboral idónea y equidad salarial.
		Cuantitativo	Valoración positiva de equidad justa en una adición de (50 %). Percepción de equidad laboral limitada, que sumando alcanza el 37.50%. % (3 de 8).	

Nota: Elaboración propia

4.2. Análisis de la Perspectiva de los Stakeholders Externos

4.2.1. Análisis Cualitativo

Tabla 22

Matriz de Análisis Cualitativo de la Perspectiva de los Stakeholders Externos

Variable	Subvariable	Dimensiones	Indicadores	Fragmentos relevantes	Concordancias técnicas de la entrevista
Stakeholders	Externos	Incidencia de Poder	Influencia en decisiones	"...La empresa es autónoma..." "...independiente..." "...solo actúa la empresa..." "El único que influye es la mina" "la influencia se da de la mina hacia la empresa" "fue iniciativa de la mina" "empresa creada por el convenio marco...mina" "Convenio marco" "Beneficiario directo de la mina" "...comunidad... principales proveedores para PLACME"	Percepción de independencia empresarial por algunos retail o clientes La minería como un actor de mayor influencia en las decisiones Debido a que el proyecto fue creado por la mina, determina una influencia Participación de la mina mediante opiniones, reclamos o exigencias
			Cumplimiento de leyes o normativas	"...Cumple con los estándares de calidad y sanidad en sus productos, "...calidad..." "...registro sanitario, fecha de vencimiento...tabla nutricional..." "...cuenta con los permisos necesarios" "...certificación de sus productos" "... empresa certificada." "...productos de calidad con todas las normativas exigidas..." "...actúa según las normativas del estado...normas que la regulan" "Inspección de la DIGESA y otros..." "...cumple dentro del marco normativo..." "...al día con la SUNAT y otras empresas reguladoras..." "alineándose a las normativas ambientales y legales" "cumple con las leyes, normativas..." " "...a la supervisión de la mina..." "Al ser una empresa creada por la mina...debe estar en regla y en orden" "Cumplen en todo... porque está supervisado por Tintaya" "...cumple con rendir cuentas...a la mina como al estado" "... ayuda a la no contaminación ...asistencia a las comunidades" "...alineándose a	Cumplimiento de las normativas sobre la calidad, sanidad para certificaciones Cumplimiento de las leyes del estado en función a las normas reguladoras. Cumplimiento de leyes con virtud a la supervisión de la minería Cumplimiento ambiental y social cumplimiento mediante la presentación de la entidad mediante la presentación institucional.

Variable	Subvariable	Dimensiones	Indicadores	Fragmentos relevantes	Concordancias técnicas de la entrevista
				<i>las normativas ambientales y legales..."</i> <i>"...al momento de presentarse en eventos nacionales o regionales..."</i> <i>"cumple...dándose a conocer en la sociedad..."</i> <i>"...cumple al momento de darse a conocer ...mostrando que es una empresa con todo lo solicitado"</i>	
			Cumplimiento de expectativas	<i>"Cumple totalmente mis expectativas" "sí cumple..."</i> <i>"buena empresa ...sus productos son de calidad...ricos..."</i> <i>"cumplimiento de requisitos..."</i> <i>"buenas, ...no me excluyen por ser externo..."</i> <i>"son muy cumplidos , eficiente, se puede hacer negociación de precios..."</i> <i>"ha respondido muy bien"</i> <i>"no muy buena, ... su distribución no es continua"</i> <i>"negativas, no cumple en recoger la leche al 100 %..."</i> <i>"no cumple, demora en los pagos mensuales...genera mala relación"</i> <i>"mal,... se pensó que sería un buen comprador respecto al precio"</i> <i>"sí, realizando pasantías para los emprendedores..."</i> <i>"...Favorable...ha demostrado que puede crecer y darse a conocer ..."</i> <i>"...representa a Espinar y hace quedar bien...es ganador de muchos eventos"</i> <i>"...positiva, se está posicionando de manera adecuada y correcta"</i> <i>"... buenas expectativas...direccionamiento de clientes fijos... buenos productos de calidad"</i> <i>"hay buenas expectativas,... hubo declive....pero actualmente está en recuperación"</i> <i>" ..."</i> <i>"no tengo interacción cercana"</i> <i>"el costo no es acorde al mercado"</i> <i>"bajo, no cumple mis expectativas ...nos culpa de los productos de baja calidad"</i> <i>"Mal, no paga en el momento acordado, mal higiene de sus recipientes...nos culpa a los comuneros"</i> <i>"tengo una buena expectativa,... ayudó a mejorar mi economía ...sin embargo le pago no es puntual"</i> <i>"no es ...tan buena....pero es el único que compra nuestro producto (leche)"</i> <i>"...producto nacional..."</i> <i>"...producto de calidad"</i> <i>"...buenos productos..."</i> <i>"productos de calidad ...inspecciones de salubridad"</i> <i>"Nos da confianza..."</i> <i>"empresa confiable...productos de calidad"</i> <i>"en función a la calidad..."</i> <i>"...presentación y elaboración del queso..."</i> <i>"Única que compra la leche (seguro)"</i> <i>"existe confianza, ...por más que se tarde en los pago, la empresa nunca ha dejado deuda pendiente"</i> <i>" venga"</i>	Percepción adecuada por expectativa positiva en función a la calidad del producto Expectativas adecuadas por el aporte económico en la población Cumplimiento por la compra de leche al productor Expectativa favorable por las formalidades y lo requisitos cumplidos percepción negativa por retraso en pago percepción negativa debido a problemas logísticos discontinuos y problemas operativos percepción neutra con otros stakeholder
		Legitimidad externa (trato ético)			
			Confiabilidad		Confiabilidad basada en la calidad del producto Percepción de la confiabilidad basada en las inspecciones, normas y certificaciones

Variable	Subvariable	Dimensiones	Indicadores	Fragmentos relevantes	Concordancias técnicas de la entrevista
			Credibilidad	<i>de manera regular al recojo de leche" "la empresa es de la mina y eso hace que siempre me compre" " el hecho de que,...fue creada por la mina " "...proveer y estar supervisado por la mina" "regulada por Antapacay" "A inicios había buenas expectativas, pero con el tiempo fue bajando esa expectativa" "que fue creada por el convenio marco y la mina" " ...son activos y participan en actividades organizadas" "supervisión de la empresa minera.... que se presenta en muchos eventos y concursos y trae buenos resultados" " l ogro obtenido en sus presentaciones, ... creado con todas las leyes y normativas, y el producto de calidad" "...productos de calidad y los certificados obtenidos"</i> <i>"no inspira confianza, ... no cumplió las promesas"</i> <i>"No genera confianza...no da el pago en su momento" "no inspira confianza...devolvía la materia prima..." "no inspira confianza por ser de la ...minera y puede cerrar en cualquier momento" "no hay confianza..." " ...premios y certificados obtenidos"</i> <i>"formal...registrada en SUNAT...administrada por profesionales" "...muestra logros...documentos ...que le avala" "empresa buena en crecimiento..."</i> <i>"...responsabilidad...comunicación fluida..." "La credibilidad de la empresa en buena" " muy buena. las consultas...absuelven" " opinión positiva...respeto las normas de salubridad" "</i> <i>...creíble... atiende las sugerencias o reclamos que se da en el momento..." " Si es creíble...las sugerencias...son escuchadas y corregidas" "...se puede confiar...hay ocasiones en las que no paga puntualmente..." "más o menos creíble... no cumple en el tiempo pactado el pago" "Empresa que inició bien, que tuvo problemas" " No tuve la oportunidad de una interacción cercana" " buena, con nivel empresarial participativo" " creíble en cuanto a su palabra..." " buenos productos" "producto de calidad...lo que hace que sea creíble" "productos de calidad...se comprueba su credibilidad"</i> <i>"no hay credibilidad...no existe información clara del trabajo"</i> <i>"no es creíble ...malas experiencias....retrasos en el pago"</i> <i>"...ahora no inspira mucha confianza debido a la distribución discontinua" " No tiene credibilidad por ser una empresa que no</i>	Confiabilidad sustentada en la continuidad y comportamiento histórico de los proveedores Por el respaldo institucional de la mina Desconfianza por el incumplimiento de pagos Desconfianza por el riesgo institucional. Confianza deteriorada con el tiempo Percepción de creíble debido a la atención, comunicación y respuesta Credibilidad sostenida en la calidad del producto Credibilidad basada por el cumplimiento de requisitos normativos, legales percepción de credibilidad por la trayectoria empresarial Credibilidad condicionada por los retrasos en los pagos Percepción de poca credibilidad por falta de transparencia o información Percepción de una credibilidad poco aceptable por las practicas injustas, malas experiencias

Variable	Subvariable	Dimensiones	Indicadores	Fragmentos relevantes	Concordancias técnicas de la entrevista
			Impresión social	cumple y la existencia de ella es netamente por la mina y para grupos específicos..." "no es creíble...devuelve la leche ..." "no hay credibilidad por la poca transparencia..." "...genera seguridad...ha logrado posicionarse como la más reconocida" "...buena impresión...empresa de prestigio...producto de calidad" "...bueno...presencia en las ferias dice mucho" "...Confianza...existe un convenio entre esta empresa y PLACME" "Buena la por confianza que transmite y adecuada..." "No existe una credibilidad como tal ..." "...No tiene buen prestigio por...la experiencia vista y experimentada cercanamente" "Muy buena..." "...Tengo una muy buena impresión..." "Por lo general da buena impresión..." "No hay buena impresión, ya que no paga al día (aún no tengo paga de dos meses) ..." "tiene prestigio porque es de la mina..." "...bajó ese prestigio después de la pandemia..." "...es de prestigio, por tener apoyo de la mina y ser partícipe de eventos grandes" "...tiene prestigio ya que es cliente de empresas grandes" "Es una empresa que está creciendo y con un poco de esfuerzo y ayuda, podría llegar a ser una de las más importantes del país" "... empresa que tiene prestigio, ...vendía y vende sus productos a grandes empresas" "...empresa en crecimiento..." "...está volviendo a tener prestigio...en tiempos de pandemia bajó" "vi participar en muchas exposiciones..." "gran prestigio...cuenta con certificaciones internacionales y puede vender a nivel externo" "Empresa...en recuperación, está creciendo y puede llegar a ser más grande..." "está en un auge..." "...representa en muchos eventos, es ganador y tiene un buen producto" "...va creciendo y va posicionándose de manera correcta y transparente...incrementa su prestigio" "Muy buena impresión, ...empresa reconocida"	Impresión social positiva derivado del reconocimiento público y posicionamiento en el mercado percepción de buena impresión social asociada al prestigio institucional Impresión social en base a la calidad del producto Percepción de impresión social idóneo en función a la participación en ferias, concursos y eventos Impresión social aceptada por el vínculo de la empresa con la minería impresión positiva por su crecimiento y potencial expansión Impresión social en mejora, tras periodos negativos Un porcentaje de impresión social mermada por incumplimientos
			Principios éticos	"Ético...cumple con el precio del mercado, estudio de mercado, trabajando...con la población" "...precios son aceptables y justos..." "...respeto e incluye a los demás..." "...cumple con sus compromisos ..." "sí actúa de manera ética" "No es justo, el pago se realiza a destiempo" "No tiene buenos principios...no se paga justamente...los fracasos causados a la comunidad (económicamente)" "...no tengo reclamos de los quesos, en ese sentido es bueno." "...actúa correctamente..." "No tiene	ética basada en precios justos y trato correcto a sus clientes Percepción de la ética sustentada en el cumplimiento de los compromisos ética basado en el aporte económico (ingreso familiar)

Variable	Subvariable	Dimensiones	Indicadores	Fragmentos relevantes	Concordancias técnicas de la entrevista
				<i>principios ...no paga lo justo, y tampoco moralidad, ... muchas veces dice o culpa a los proveedores por la leche malograda" " Con respecto al pago es poco aceptable..." " ...Moralmente aceptable por...riesgos que puede derivar de la leche, pero injusto en el precio" "Buenos principios, dice la verdad, ayuda en el ingreso... de los comuneros." " Cumple con...beneficiar a la población...generar ingresos" "...empresa con muchas falencias ...(pago), pero a pesar de todo ello, cumple o trata de cumplir" " ...devuelve la leche, refiriéndose que es de mala calidad ... no tiene un buen control" "...correcta y justa..." "...paga menos, pero si es correcto y justo" ...empresa correcta...le falta implementar...políticas para que sea aceptada." "...correcta y justa ..." "...fortalecida y en crecimiento ..." " Actúa de manera justa e íntegra..." Regularmente aceptable" "...justa y correcta..." "...de buenos principio..." "...de buenos principios "</i>	Ética percibida mediante la veracidad en la comunicación. Ética en función a la calidad del producto Percepción de ética condicionada en ocasiones" ' percepción debilitada por las prácticas negativas, considerado por los stakeholder como moralmente negativas e injustas Otros lo perciben como neutras y sin evidencias para el stakeholder.
	Relación descriptiva	Involucramiento a interesados		<i>"No..." "No...cliente final" "No, ...cliente" "No tomamos decisiones respecto a ellos" ""En ningún momento" "No he participado..." "...en cuanto a los productos, para el cliente final" "No me he involucrado" "...En capacitaciones de la empresa..." "No como persona sola, solo dentro de la comunidad" "No he tenido la oportunidad " "No, ... empresa independiente" "No directamente en actividades, pero si en procesos de la empresa " "No, ...soy persona externa" "</i>	Limitada involucramiento de los stakeholder externos en actividades, procesos. Percepción estipulada de manera independiente de cada stakeholder. Se percibe una participación de los stakeholders en actividades externas, los que, al mismo tiempo, (indirecta) están organizadas por la organización. Percepción baja sobre su rol, que permita la interacción sustancial en los procesos o gestiones de la organización. No se percibe mayor implicación en las operaciones, actividades o procesos a excepción de

Variable	Subvariable	Dimensiones	Indicadores	Fragmentos relevantes	Concordancias técnicas de la entrevista
			Reconocimiento percibido	"Sí, ...nos hace parte del proyecto, comprando materia prima local..." "No reconocen a sus productores o proveedores de manera justa" "...tengo reconocimiento ..." "...productos en función al mercado..." "...confianza...renovación de contratos" "Sí, en algunas fechas gestionan un pequeño reconocimiento" "No hubo reconocimiento" "...involucrándonos en algunas consultas..." "No..." "No..., solo capacitaciones para la mejora de la crianza del ganado" "No, ...en la repartición de paneton en navidad, o capacitaciones para la mejora." "No, solo ...pago por proveer", "No de manera directa, pero sí al ser ...el único comprador" "Sí, al brindar capacitaciones..." "pago recibido...por mis productos (leche)" "Pienso que sí..." "No tengo información" "No tengo conocimiento..." "Sí, favoreciendo a las comunidades beneficiarias" "...es el obtener un producto de calidad" "...solo obtener un buen producto y garantizado"	matices o stakeholders muy específicos. Percepción del reconocimiento económico, capacitaciones y pequeñas gestiones percepción de falta de reconocimiento, escaso y muchas veces inexistente Otros perciben el reconocimiento por la confianza que la entidad les brinda. Otra percepción se determina por la participación y/o beneficiario otros, perciben su reconocimiento al momento de que la empresa toma en cuenta sus opiniones, sugerencias y acogiendo sus consultas.
	Participación comunitaria	Canales de dialogo		"Hago llegar mi inquietud a la asociación de la comunidad y mediante este logro comunicarme" "...por el momento no lo necesito pero...seria mediante el vendedor" "No he requerido...por el momento" "...requisitos o absoluciones...mediante correo electrónico, ... inquietudes inmediatas... mediante llamadas" "...Directa y personal..., tienen un canal de diálogo accesible" "...(conductores, seguridad) pero no brinda información clara." "...oficina..." "WhatsApp, número de celular y... distribuidor" "...celular y WhatsApp" "...(llamadas) y WhatsApp" "...conductor..." "...presencial (oficina)" "...oficina, o al recolector de leche" "...algún representante o ...a la oficina" "...directorio" "...ventanilla u oficina" "...directo..." "...oficina o con el vendedor..."	Predominio de acceso a la información de manera presencial, en oficina de la organización uso de mediadores para transmitir sus inquietudes, consultas o acceder a información. Uno se canales digitales como medio de comunicación tales como WhatsApp, llamadas. algunos stakeholders no han necesitado o requerido comunicarse con la organización.

Variable	Subvariable	Dimensiones	Indicadores	Fragmentos relevantes	Concordancias técnicas de la entrevista
			Consulta externa	"No" "No, no he tenido la oportunidad ..." "En algún momento, sí" "Aun no ha ocurrido..." "No hay una interacción directa..." "No que yo recuerde..." "No, por ser ... Independiente" "Solicitud de participación para una propuesta de ser proveedores a clientes o socios de la cámara de comercio" "No, por ser una persona externa y ajena..."	Predominio de ausencia de consulta externa, la afirmación de que no han sido consultados para procesos decisivos percepción de relación transaccional como barrera de consulta no existencia de mecanismos para formales para la consulta existen casos aislados de participación para alguna consulta
	Creación de valor compartido	Beneficio mutuo		Sí,...compra los productos que yo produzco" "...es el producto que compro..." "...consumir sus productos al comprarlo" "El surtido del producto...cantidad requerida y en el momento idóneo" "No hay..." "proveedor-cliente" "...ser proveedor" "Si... justa (precios)" "Si ... calidad de los quesos" "No, solo el hecho de traer los quesos para... comercializarlas" "...único beneficio es de tener un comprador seguro" "... proveedor de leche...un ingreso neto y seguro" "...proveedor... la seguridad de vender la leche producida" "proveedor... tener un comprador de mi materia prima" "...proveedor de leche, ...ingreso seguro" "comprador-proveedor y...siempre vender a la empresa" "...venta de la leche,...PLACME S.A. ni único comprador" "...comprador a proveedor de materia prima" "...ingreso para el hogar" "...hacer publicidad..." "Justo, con la experiencia..." "Ninguno" "...producto de calidad" "...buenos productos" "	percepción de relación basado en lo transaccional se percibe como un beneficio mutuo la venta ineludible de la materia prima, habiendo una garantía de comprador fijo, percibido como estabilidad económica. Directo por otro lado, no se percibe un beneficio mutuo Percepción de acceso a productos de calidad como un beneficio justo situaciones aislado de beneficio como publicidad, asociación a ciertos stakeholders y servicios.
		Impacto sostenible		Sí, ...en lo social...al generar asociaciones comunales y movilidad económica contribuyendo a la disminución de la pobreza, ambientalmente genera impacto cumpliendo estándares de calidad..." "Social, al ser una empresa que surgió por apoyo de la mina y municipalidad para un grupo de personas comunales" "Social ... ayudan a que generen un	Percepción preponderante de impacto social en términos económicos, Percepción de la empresa como un fin de apoyo y compensación a los

Variable	Subvariable	Dimensiones	Indicadores	Fragmentos relevantes	Concordancias técnicas de la entrevista
				ingreso" "... empaque del producto, ...compromiso con el medio ambiente" "No hubo un impacto..." "...social, ...capacitaciones para mejorar la producción de leche" "En lo social..." "No he llegado a ver..." "Muy buena, ... productos han tenido mucha demanda" "Nunca..." "En lo social, ...promueve que la economía mejore... venta segura" "En lo social...cursos de producción de queso, inseminación y como tratar la vaca" "En lo social, ... un ingreso seguro..." "En lo social,ayuda de manera económica ...(proveedores)" "... social,...mayor ingreso ..." "...social,... ayudó a tener un ingreso extra, a mí como a la mayoría de lugareños" "Impacto social,...ayuda en el ingreso económico" "Impacto social, ya que ayuda a la población afectada... ingreso extra" " Impacto social,... compra la materia prima de una población afectada con la contaminación" " Ayudando ... donde vender su... materia prima " "Social, ... creado para el beneficio de la población" "...social,...circulación de la economía..." "...impacto sostenible en lo social... direccionado por la empresa a los directos afectados (por la mina)" " Ninguno " "...impacto social, ... ingreso adicional" " Social, ... muchos ganaderos que venden (leche) a la empresa ...se tiene ingreso y mejora la calidad de vida" " Impacto social al ayudar a los ganaderos a tener un ingreso adicional"	pobladores afectados, percepción social basado en las capacitaciones técnicas percepción de factor ambiental poca percepción minoritaria de impacto social unos cuanto sugieren que no existe un impacto ya sea social o ambiental

Nota: Elaboración propia

Se determina que la percepción de los stakeholders externos sobre su **influencia en las decisiones** es relativamente heterogénea, concuerdan posturas en la toma de decisiones autónoma e independencia en su gestión, esta perspectiva se da mayormente en clientes finales y retail y otros stakeholders, sin embargo, otros stakeholders como los proveedores, la comunidad y pobladores del lugar distinguen que la toma de decisiones está condicionado por la minería siendo éste un actor orientado a los lineamientos estratégicos de la organización, lo descrito, se fundamenta en su rol de creadora, financiadora y supervisora del proyecto, por otra parte, una minoría de los stakeholders perciben la participación comunitaria como parte influente en la organización, lo anterior esta validado por los reclamos generado por su intervención, condicionando decisiones. En definitiva, los entrevistados dejan ver que la minería ejerce influencia estructural y las comunidades ejercen influencia mediante la presión social, siendo éstas complementarias.

En el análisis de la perspectiva sobre el **cumplimiento de leyes o normativas**, predomina de manera significativa las afirmaciones sobre el cumplimiento de leyes mediante los estándares técnicos y regulatorios de calidad, sanidad y el cumplimiento de normativas estatales, el reconocimiento de registros sanitarios otorgado por entes rectores como la Dirección General de Salud, así como el cumplimiento de tributos a través de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria y la supervisión efectuada por la actividad extractiva en función al cumplimiento de las normativas sociales, aun así, se constatan indicios negativos vinculadas al incumplimiento, en específica, a percepciones adversas en argumentos financieros y administrativos.

En lo que se refiere al **cumplimiento de expectativas**, se refleja la valoración preponderante respecto a la calidad de sus productos, de modo similar al impacto económico generado en las comunidades afectadas. Los stakeholders reconocen que la empresa satisface en gran medida sus expectativas, atribuido a la buena calidad suministrado por la empresa, así mismo, al aporte significativo de la economía de los productores y actores sociales. Sin embargo, existen perspectivas poco favorables, basado en el cumplimiento de obligaciones comerciales con los proveedores y aspectos logísticos, esta insatisfacción deriva de los retrasos en los pagos, un abono menor con respecto al mercado al igual que las irregularidades en la recolección de leche, generando tensiones y deterioro en relación con los proveedores. Otras percepciones son neutras, dado por el rol del interesado y su nivel de interacción.

En definitiva, aunque la organización cumple preminentemente con las expectativas en términos de calidad del producto y la contribución económica, existen desafíos en la gestión financiera y logísticas, condicionando la legitimidad de la entidad, de este modo, superar estas limitaciones es relevante para la generar relaciones efectivas con los stakeholders externos.

En cuanto a las percepciones de los stakeholders externos respecto a la **confiabilidad** se visualiza que existe una ambivalencia, donde existe la confiabilidad como también no, con respecto a una parte significativa de las percepciones resalta su confiabilidad basado en la calidad de sus productos, respaldados por las certificaciones como un elemento fundamental para la percepción positiva frente a la confiabilidad, así mismo, su confiabilidad se basa en la trayectoria empresarial y su relación con la minería, reforzando de esa manera la confianza en la entidad. Por otro lado, existen percepciones con respecto a la desconfianza basado principalmente en el incumplimiento de pago a proveedores, materia prima devuelta sin respaldo y la incertidumbre generada por la dependencia de la mina debido al riesgo latente de cierre, esta

desconfianza dado en el tiempo generan un debilitamiento de la percepción de la estabilidad organizacional. Finalmente, estos hallazgos muestran que existe una confianza respecto a la calidad respaldado por las certificaciones y la minería, sin embargo, es necesario mejorar deficiencias financieras como el pago a proveedores, y logísticos, para fortalecer la legitimidad empresarial.

Con respecto a la **credibilidad**, se aprecia una heterogeneidad de percepciones, donde los valores positivas, condicionadas y negativas se hacen presentes, con respecto al sector que percibe como positiva, se asienta en cumplir con las normas regulatorias (SUNAT), estándares de calidad, salubridad, documentos que respaldan la operación idónea de la organización, y canales de comunicación accesibles para los absolver las consultas y sugerencias, siendo éstos factores que contribuyen a la percepción positiva de ciertos sector de interesado. Desde otro punto de vista, se percibe la credibilidad inestable de la entidad afectada por reiterados retrasos en los pagos, lo que se puede determinar como una empresa que cumple en el fondo, pero no en forma o plazos pactados, este actor genera como un indicador de gado de compromiso real de la organización con respecto a los stakeholders externos. El otro sector que perciben como negativa la credibilidad asociándola a la ausencia de divulgación de la información en la gestión, distribución discontinua de productos, devolución de materia prima (leche) sin evidencia técnica insuficiente considerada como una práctica injusta, estas valoraciones negativas constituyen una amenaza directa para la reputación de la organización dentro del territorio.

En suma, la credibilidad de la organización está relativamente fragmentada donde los factores de normativos, calidad y salubridad son percibidas como un factor de credibilidad, pero vulnerados por fallas en la transparencia y el incumplimiento de compromisos económicos, estas percepciones implican que la credibilidad de la entidad no sea sólida y se requiera de estrategias

orientadas a coherencia de la organización, regular procesos y la mejora de la experiencia del interesado.

En lo que respecta a la **impresión social** percibida por los stakeholders, se muestra un predominio positiva asentada por el posicionamiento en el mercado nacional y local, reconocimientos obtenidos y trayectoria, existe una percepción numerosa y consolidada del prestigio de la entidad lo que genera seguridad y confianza en los stakeholders externos, esta percepción también se ve vinculada a la calidad del producto, participación constante en ferias, exposiciones, concursos y respaldo de la minería respaldando su visibilidad. En contraste, un sector de los stakeholders percibe un proceso de recuperación tras un periodo crítico, por efectos de la pandemia, consideran que existe la capacidad de incrementar su posicionamiento a nivel nacional, internacional e incrementar su prestigio, ello se asocia a las certificaciones y la posibilidad de comercializa los productos fuera del ámbito nacional. No obstante, un sector de los stakeholders los percibe como negativa, condicionada al incumplimiento de los pagos o experiencias negativas, lo que de alguna manera disminuyen la percepción de la impresión social. En síntesis, los resultados muestran que la impresión social de la organización se respalda en la reputación, trayectoria, calidad del productos y participación en eventos, mientras que otros factores asociados a la gestión de pagos merman esta percepción, aun así, sigue siendo predominante una impresión social favorable, es necesario mejorar las áreas para consolidar un prestigio pleno entre todos los stakeholders.

Con respecto a la percepción de los **principios éticos** de la organización, se verifica valoraciones positivas y negativas. La percepción positiva se sustenta en el cumplimiento de los compromisos, precios justos en el mercado, aplicación de normas de calidad en sus productos, contribución en la economía de las comunidades, siendo éste un pilar en la ética empresarial

basado en la responsabilidad social. En otro contexto, aunque la empresa cumple con ciertos objetivos se aprecia una percepción sobre los principios éticos limitada por los retrasos en los pagos como falta de moralidad en la gestión de pagos, devolución de materia prima en función a la falta de control de calidad de la leche o precios injustos, habiendo una perspectiva crítica sobre aquellas acciones consideradas moralmente injustas, pudiendo generar debilitamiento en la legitimidad de la entidad lo que puede derivar en un debilitamiento de la confianza de los stakeholders externos, vinculadas en gran medida con la logística de proveedor-cliente. En conjunto, se percibe aspectos positivos en términos de responsabilidad social y cumplimiento de normativas, pero condicionados y debilitados por prácticas irregulares e incumplimiento de pagos, lo que implica consolidar la percepción de la práctica de los principios éticos a fin de mejorar la legitimidad externa de la organización.

En cuanto al nivel de **involucramiento a interesados**, existe un reconocimiento muy limitado percibida por una porción amplia de stakeholders, la participación para la toma de decisiones, procesos o actividades es inexistente, su rol es meramente independiente y externos, la interacción de la organización se basa en la recepción de la materia prima y actividades de la comunidad superficiales, y la participación del stakeholders se ve en ocasiones y hechos aislados sin influencia real, limitando su participación activa, así mismo, las percepciones de involucramiento solamente se presenta en matices específicos. En síntesis, los stakeholders no se ven implicados en la gestión de la entidad, el rol del interesado en sus diferentes niveles es independiente y externos.

En torno al **reconocimiento percibido** de los stakeholders externos, identifican como fuente de reconocimiento el pago por la materia prima proveída, participación en capacitaciones para mejorar su producción y considerar las opiniones de algunos stakeholders, considerándose

estas acciones como fuente de reconocimiento por parte de la organización a los stakeholders, no obstante, un número significativo, manifiesta que este reconocimiento es escaso considerando que, la organización rara vez ofrece incentivos o valoración, otros stakeholders examinan que se limitan en las transacciones, donde no existe vínculos estratégicos, mientras que cierto stakeholders determinan que el reconocimiento se da por la confianza que la empresa brinda por la renovación de los contratos, esto se presenta más en la tercerización de servicios. En resumen, las percepciones oscilan en experiencias positivas por la consultas, capacitaciones o pago por los productos, y otros que mencionan la falta de valoración, a tales causas es menester implementar mecanismos de reconocimiento para fortalecer las relaciones externas.

En otro tenor, la percepción de los stakeholders externos sobre los **canales de dialogo** es concebida como heterogénea y en otros limitada, una proporción de los entrevistados expresan que la interacción con la organización se da de manera directa y presencial, donde prevalece aproximarse a la oficina de la planta, al acopiador de leche o visitas presenciales al responsable para solicitar información, absolver inquietudes o dudas, mientras que otros mencionan el uso de canales digitales básicos como vías de comunicación como las llamadas telefónicas o WhatsApp. No se determina un canal formal institucionalizado, puesto que dependen del acopiador, distribuidores, retail, representantes de la comunidad o similares para transmitir sus solicitudes o reclamos, donde no existe una interacción directa con la gerencia. En suma, los resultados muestran la accesibilidad relativa para las consultas, en otro contexto, existen mecanismos menos adecuados para fomentar la participación activa de los stakeholders, presentando limitaciones formales, cobertura y proactividad, lo mencionado es un factor para mejorar y fortalecer los canales de dialogo que permitan la interacción bidireccional y sostenida con todos

los stakeholders externos, implicando una integración significativa entre la organización y los stakeholders.

Con respecto a la percepción de los stakeholders sobre la **consulta externa**, siendo éste inexistente, la relación con los stakeholders se considera en su mayoría como transaccional, un número reducido de los entrevistados mencionan la oportunidad ser consultados, lo que indica que la participación de los stakeholders es nula, a ello, se infiere que la entidad no ha institucionalizado mecanismos para la consulta externa entendiéndose que la participación comunitaria es reactiva, limitada y no integradora, en síntesis se percibe un nivel bajo de inclusión en los procesos decisionales siendo un factor para fortalecer la participación comunitaria.

En cuanto a la percepción de **beneficio mutuo**, se evidencia una relación positiva entre la organización y los stakeholders externos, esta percepción se transmite principalmente en la compra de productos de calidad, haciendo hincapié en calidad-precio como base de beneficio mutuo, basándonos en afirmaciones sobre precios justos y el cumplimiento de estándares de calidad. En otro contexto, se percibe que el beneficio es unilateral, esto predomina en relación proveedor-cliente, debido a que el proveedor sugiere esencialmente un ingreso seguro sin incentivos adicionales ni participación. Por otro lado, se presentan de manera aislada beneficios mutuos sobre las capacitaciones o la visibilidad en medios locales, estas prácticas son reflejados de forma aislada. En síntesis, se muestra que el beneficio mutuo está limitado por beneficio económico, sin embargo, es menester efectuar aspectos para mejorar la relación y el beneficio mutuo a fin de generar un valor compartido.

Con respecto al **impacto sostenible**, los stakeholders perciben que la organización genera un impacto social positivo, esto se fundamenta en afirmaciones sobre la generación de beneficios

socioeconómicos en las zonas afectadas por la minería, la entidad contribuye a la reducción de la pobreza para los productores primarios, es decir, en pequeños ganaderos, mediante los ingresos económico, esto resulta en una calidad de vida mejor de los interesado involucrados dinamizando la economía local, a su vez, existe una variabilidad, con respecto al impacto social, en la medida que algunos stakeholders reconoce los proceso de capacitación y el apoyo técnico brindado por la organización, otros mencionan que la organización no genera un impacto sostenible en la medida que no se percibe ese impacto en ciertos contextos . Desde la perspectiva para el impacto ambiental, existen indicios de las practicas sostenible por el cumplimiento de los estándares de calidad, sin embargo, esta perspectiva es primitiva, considerando que varios entrevistados no reconocen una evidencia clara sobre la gestión ambiental. En suma, el impacto sostenible se evidencia en función al impacto sostenible, focaliza en el impacto socioeconómico en aras de ser un agente facilitador de ingresos alternativos en las comunidades afectadas por la actividad extractiva valorada en términos amplios como parte de una responsabilidad social corporativa, mientras que en el ámbito ambiental no existe un entendimiento claro sobre el impacto generado a través de los ojos de los stakeholders.

4.2.2. Análisis Cuantitativo

Tabla 23

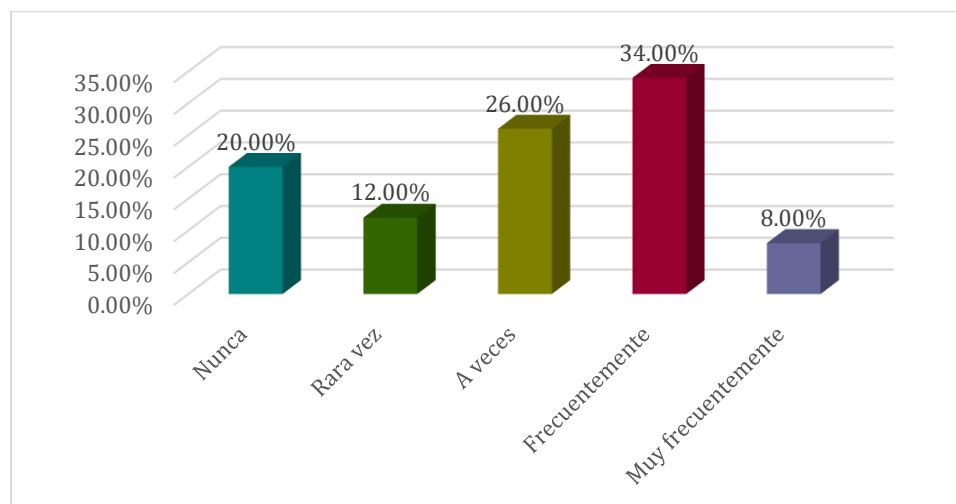
Otros entes influyen en la toma decisiones de la organización

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	10	20.00 %	20.00 %
Rara vez	6	12.00 %	32.00 %
A veces	13	26.00 %	58.00 %
Frecuentemente	17	34.00 %	92.00 %
Muy frecuentemente	4	8.00 %	100.00 %
Total	50	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 18

Otros entes influyen en la toma decisiones de la organización



Nota: Gráfico elaborado en Excel

Se evidencia que el 8 % de los encuestados percibe como “muy frecuentemente” la influencia de otras entidades sobre PLACME S.A., seguido de “frecuentemente” con 34 %, en conjunto, se constata una percepción elevada del 42 %, en contraste con “nunca” (20 %) y “rara vez” (12 %), sumando un 32 %. Por otra parte, existen stakeholders que perciben la influencia en determinadas situaciones con 26 % bajo la opción de “a veces”.

Estos resultados indican que el 42 % de los stakeholders (frecuentemente y muy frecuentemente) considera que la organización está sometida a la influencia en decisiones de otros entes. No obstante, un sector de los stakeholders percibe que la organización no se ve afectada por la influencia de otras entidades, con una representación de 32 %. Adicionalmente, otros perciben que la organización solo se ve influenciada en determinados momentos, con una representación del 26 %. En conjunto, los resultados revelan nociones dispersas respecto a la influencia en decisiones, percibiéndose como variable y diferenciada entre los stakeholders externos de la organización.

Tabla 24

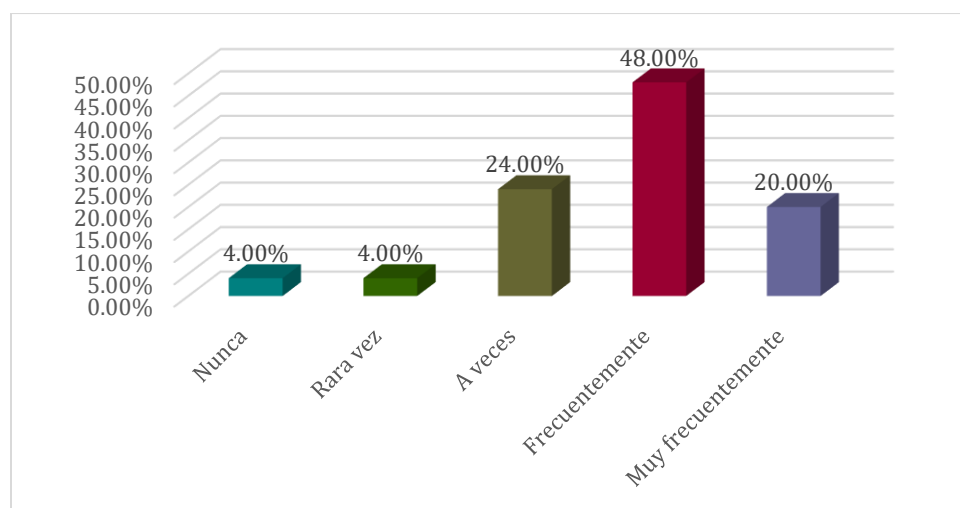
Cumple con las leyes o normativas (requisitos legales, sociales, ambientales, de calidad y aquellas que correspondan a la actividad de esta organización)

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4.00 %	4.00 %
Rara vez	2	4.00 %	8.00 %
A veces	12	24.00 %	32.00 %
Frecuentemente	24	48.00 %	80.00 %
Muy frecuentemente	10	20.00 %	100.00 %
Total	50	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 19

Cumple con las leyes o normativas (requisitos legales, sociales, ambientales, de calidad y aquellas que correspondan a la actividad de esta organización)



Nota: Gráfico elaborado en Excel

Se constata que la percepción sobre el cumplimiento de leyes y normativas de los stakeholders externos de la organización se presenta como “frecuentemente” con una participación del 48 % y “muy frecuentemente” con el 20 %, registrándose así una tendencia elevada de cumplimiento con un porcentaje acumulado del 68 %. Asimismo, se observa que el

24 % de los stakeholders tienen una percepción moderada de dicho cumplimiento y solo el 4 % bajo la opción de “rara vez” y otro 4 % con la opción de “nunca” perciben que la organización no cumple con las leyes o normativas estatales, constituyendo una intensidad baja de apenas el 8 %.

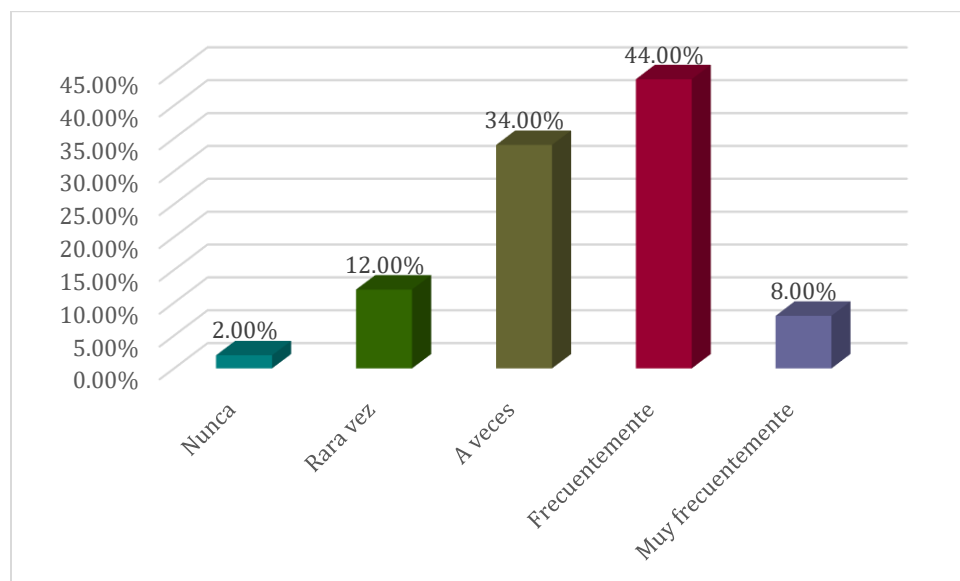
Estos resultados ponen de manifiesto que la percepción de los stakeholders respecto al cumplimiento de leyes y normativas presenta una predominancia elevada, con un 68 % de respuestas en “frecuentemente” y “muy frecuentemente”, lo que indica que la organización evidencia su cumplimiento. Por otro lado, el 24 % refleja una percepción intermedia, mostrando una visibilidad parcial de la aplicación de prácticas relacionadas con el cumplimiento de leyes y normativas. Finalmente, que solo el 8 % distribuidos paritariamente en 4 % entre “rara vez” y “nunca”, perciben que la entidad actúe según el marco legal-normativo.

Tabla 25

Ha cumplido con mis expectativas

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2.00 %	2.00 %
Rara vez	6	12.00 %	14.00 %
A veces	17	34.00 %	48.00 %
Frecuentemente	22	44.00 %	92.00 %
Muy frecuentemente	4	8.00 %	100.00 %
Total	50	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 20*Ha cumplido con mis expectativas**Nota:* Gráfico elaborado en Excel

Los porcentajes de 44 % con respecto a “frecuentemente” y 8 % en “muy frecuentemente” muestran que la percepción de cumplimiento de sus expectativas respecto a la organización es elevada, sumando un acumulado de 52 %. Asimismo, existe una percepción del 34 % con “a veces”, sugiere que las expectativas se cumplen ocasionalmente, habiendo limitaciones en su cumplimiento. Adicionalmente, una proporción menor percibe que “rara vez” con 12 % y “nunca” con 2 % se cumplan sus expectativas, sumando un 14 %.

Estos resultados reflejan que las percepciones en función del cumplimiento de las expectativas se muestran altas, cumpliéndose con frecuencia o mucha frecuencia, con un porcentaje agregado del 52 %. No obstante, un 34 % presenta una percepción intermedia, evidenciando limitaciones o inconsistencias en su desempeño, mientras que percepciones menores, del 14 %, consideran que rara vez o nunca se ha cumplido sus expectativas. Aunque

este porcentaje no es predominante, resulta relevante para la legitimidad de la organización debido a la existencia de percepciones desfavorables vinculadas a sus experiencias.

Tabla 26

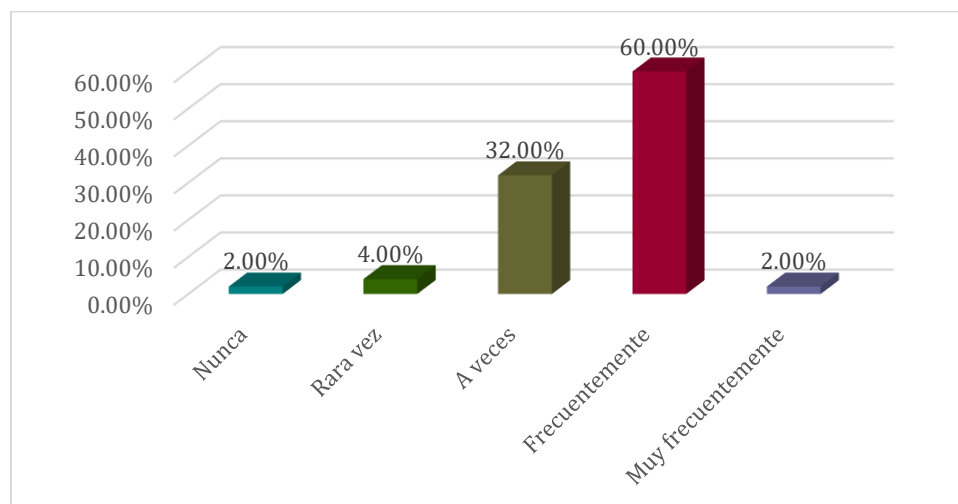
La organización inspira confianza

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2.00 %	2.00 %
Rara vez	2	4.00 %	6.00 %
A veces	16	32.00 %	38.00 %
Frecuentemente	30	60.00 %	98.00 %
Muy frecuentemente	1	2.00 %	100.00 %
Total	50	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 21

La organización inspira confianza



Nota: Gráfico elaborado en Excel

La percepción de confiabilidad se manifiesta con 2 % en “Muy frecuentemente” y 60 % con “frecuentemente”, registrándose así que la confiabilidad de la organización se percibe como elevada, con una sumatoria del 62 %. Además, el 32 % considera que la confiabilidad se presenta

de forma intermitente con el 32 %, bajo la opción de “a veces”. Finalmente, solo el 4 % expresa que “rara vez” y el 2 % “nunca”, ensumando unen conjunto, el”, sumando un 6 %.

Lo descrito revela que la percepción de los stakeholders respecto a la confiabilidad refleja una tendencia elevada, concentrando un total de 62 % con respecto a “frecuentemente” y “muy frecuentemente”. No obstante, la presencia del 32 % evidencia una variabilidad en la percepción de confiabilidad en la organización, indicando que esta no se manifiesta plenamente en todos los casos. La percepción de baja confiabilidad es muy escasa, y no alteran la orientación general positiva.

Tabla 27

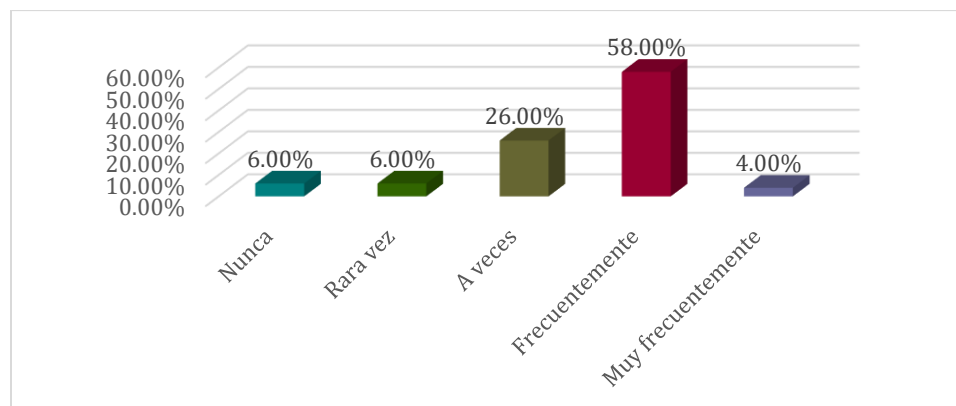
Con base en mi experiencia, percibo que la organización es creíble

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	6.00 %	6.00 %
Rara vez	3	6.00 %	12.00 %
A veces	13	26.00 %	38.00 %
Frecuentemente	29	58.00 %	96.00 %
Muy frecuentemente	2	4.00 %	100.00 %
Total	50	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 22

Con base en mi experiencia, percibo que la organización es creíble



Nota: Gráfico elaborado en Excel

Solo el 4 % de los stakeholders manifiesta que la organización les genera confianza “muy frecuentemente” y el 58 % percibe la confianza como “frecuentemente”, evidenciando una sumatoria del 62 %. El 26 % mantiene una posición neutra con “a veces”, mientras que el 6 % percibe “rara vez” y otro 6 % manifiestas una credibilidad poca o nula, alcanzando en términos agregados, alcanza un 12 %.

Los resultados revelan que la percepción de los stakeholders sobre la credibilidad de la organización tiene una valoración elevada, con el 62 % en función de “frecuentemente” y “muy frecuentemente”. No obstante, la presencia del 26 % evidencia que la credibilidad no se percibe plenamente en todos los stakeholders, indicando que no es uniforme. Por otro lado, la presencia del 12 %, distribuida paritariamente en “nunca” y “rara vez”, indica que existe críticas sobre la credibilidad de la organización, que, aun siendo minoritaria, muestra brechas que afectan la percepción de credibilidad de la entidad.

Tabla 28

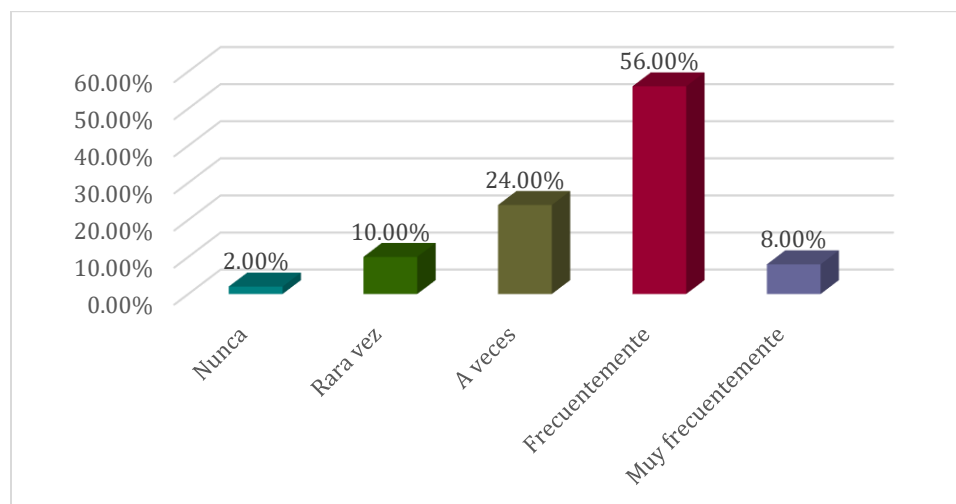
Genera una impresión social adecuada

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2.00 %	2.00 %
Rara vez	5	10.00 %	12.00 %
A veces	12	24.00 %	36.00 %
Frecuentemente	28	56.00 %	92.00 %
Muy frecuentemente	4	8.00 %	100.00 %
Total	50	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 23

Actúa conforme a los principios éticos en su entorno



Nota: Gráfico elaborado en Excel

El 8 % con “muy frecuentemente” perciben que la organización les ha generado una buena impresión, y el 56 % manifiesta lo mismo con “frecuentemente”, evidenciando un predominio alto sobre la impresión generada en los stakeholders, con una sumatoria de 64 %. Solo el 24 % mantiene una orientación neutra “a veces”. Asimismo, el 10 % con “rara vez” y el 2 % con “nunca” manifiestan que la organización les ha generado una impresión negativa, sumando un total del 12 %.

Estos datos muestran una tendencia favorable en la percepción de los stakeholders, causando una imagen positiva al concentrarse en un porcentaje del 64 %, correspondiente a los niveles más altos. No obstante, existe una proporción del 24 % de variabilidad perceptual, lo que indica que no todos los stakeholders perciben un nivel óptimo de impresión, lo que repercute en la legitimidad de la organización. Asimismo, se concentra un porcentaje de 12 % en los niveles de “rara vez” y “nunca”, mostrando una disonancia perceptual. Aunque este porcentaje es menor

y no altera significativamente la orientación optima, sí constituye un factor relevante en la forma que la organización es percibida.

Tabla 29

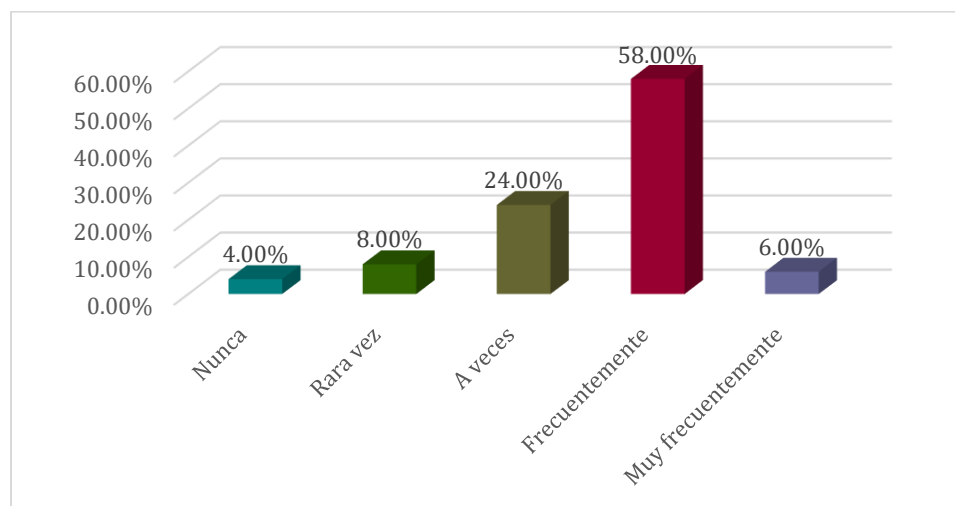
Actúa conforme a los principios éticos en su entorno

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4.00 %	4.00 %
Rara vez	4	8.00 %	12.00 %
A veces	12	24.00 %	36.00 %
Frecuentemente	29	58.00 %	94.00 %
Muy frecuentemente	3	6.00 %	100.00 %
Total	50	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 24

Actúa conforme a los principios éticos en su entorno



Nota: Gráfico elaborado en Excel

El 6 % con “muy frecuentemente” y el 58 % con “frecuentemente” perciben que la organización sí actúa según los principios, sumando un total del 64 %, considerándose una manifestación alta. Por otra parte, el 24 % con “a veces” mantiene una percepción parcial sobre el manejo de los principios éticos. No obstante, un porcentaje menor, considera que la

organización no actúa según los principios éticos, esto corresponde al 8 % con “rara vez” y 4 % con “nunca”, sumando un total del 12%, lo que representa un nivel mínimo.

En base a ello, se muestra un predominio alto sobre la práctica de los principios éticos de la organización desde la percepción de los stakeholders externos, con un 64 % en los niveles de “frecuentemente” y “muy frecuentemente”. En términos generales, la organización opera conforme a sus principios éticos. Sin embargo, la presencia del 24 % en el nivel intermedio indica que esta aplicación no es percibida plenamente por todos los stakeholders, lo que sugiere que su manifestación no es observada en todas las interacciones. Por último, el acumulado del 12 % refleja percepciones críticas; aunque es un porcentaje menor, evidencia la existencia de percepciones poco favorables.

Tabla 30

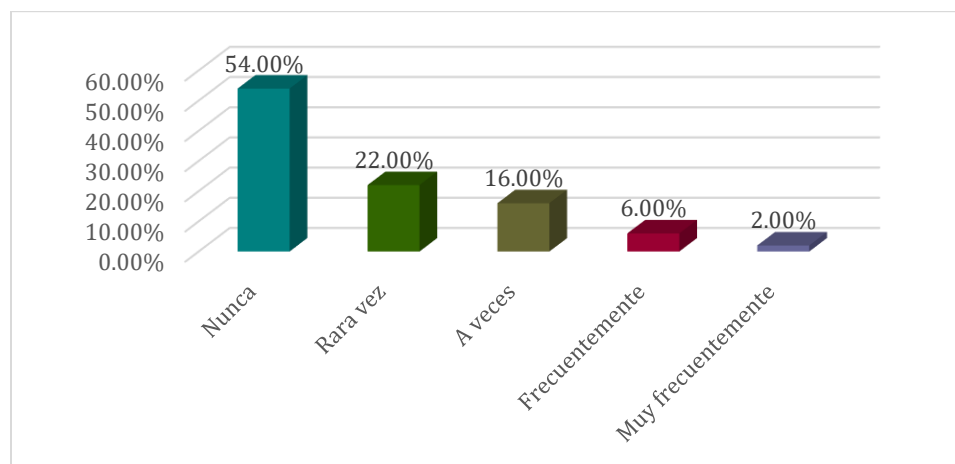
He sido involucrado (a) en las diversas actividades, procesos o decisiones

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	27	54.00 %	54.00 %
Rara vez	11	22.00 %	76.00 %
A veces	8	16.00 %	92.00 %
Frecuentemente	3	6.00 %	98.00 %
Muy frecuentemente	1	2.00 %	100.00 %
Total	50	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 25

He sido involucrado (a) en las diversas actividades, procesos o decisiones



Nota: Gráfico elaborado en Excel

El 54 % con “nunca” consideran que la organización no les ha involucrado de ninguna manera, este bajo involucramiento también se manifiesta en un 22 % con “rara vez”, sumando un total del 76 %, lo que evidencia un involucramiento bajo de los stakeholders por parte de la organización. Así mismo, el 16 % considera que la organización los involucra de forma ocasional con “rara vez”. Por otra parte, el 6 % manifiesta que sí han sido involucrados “frecuentemente” y el 2 % “muy frecuentemente”; en consecuencia, el 8 % de los stakeholders percibe una participación activa en la organización.

Los datos muestran una percepción de involucramiento débil por parte de los stakeholders de la organización. Esta concentración del 76 % en “nunca” y “rara vez” refleja que se mantienen vínculos escasos de involucramiento y poca integración, ocasionando una escasa interacción y limitada participación de los stakeholders externos. Por otro lado, las interacciones ocasionales se manifiestan en un porcentaje del 16 %, lo que muestra la falta de mecanismos formales de involucramiento. Mientras que solo el 8 % de los stakeholders perciben su involucramiento activo, este es limitado.

Tabla 31

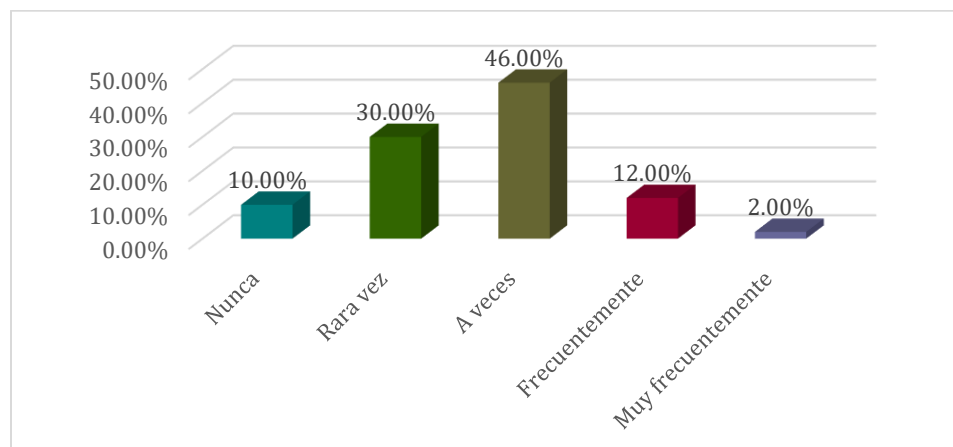
Ha reconocido a las asociaciones, grupos, empresa o a mí como parte interesada

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	10.00 %	10.00 %
Rara vez	15	30.00 %	40.00 %
A veces	23	46.00 %	86.00 %
Frecuentemente	6	12.00 %	98.00 %
Muy frecuentemente	1	2.00 %	100.00 %
Total	50	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 26

Ha reconocido a las asociaciones, grupos, empresa o a mí como parte interesada



Nota: Gráfico elaborado en Excel

El 46 % menciona que “a veces” se le ha reconocido, percibiendo un reconocimiento ocasional y limitado; asimismo, el 10 % de los stakeholders percibe que “nunca” se les ha reconocido, y el 30 % con “rara vez” mencionan que su reconocimiento fue esporádico, sumando un total del 40 %. Solo el 12 % con “frecuentemente” y 2 % con “muy frecuentemente” perciben su reconocimiento por parte de la entidad es consistente, equivalente al 14 % en conjunto.

Se constata una debilidad en la percepción de reconocimiento por parte de los stakeholders, dado que el 40 % considera que “nunca” o “rara vez” han sido reconocidos por la

organización, estos stakeholders perciben su reconocimiento como escaso. No obstante, un porcentaje superior, equivalente al 46 %, percibe que el reconocimiento se manifiesta de manera ocasional y poco formal, considerándose que el reconocimiento no constituye una práctica consolidada parte de la organización para sus stakeholders. A ello, un porcentaje minoritario, sugiere que la entidad si los ha reconocido; sin embargo, este reconocimiento equivale solamente al 14 % distribuidos en “frecuentemente” y “muy frecuentemente” mostrando que el reconocimiento es minoritario y no generalizado.

Tabla 32

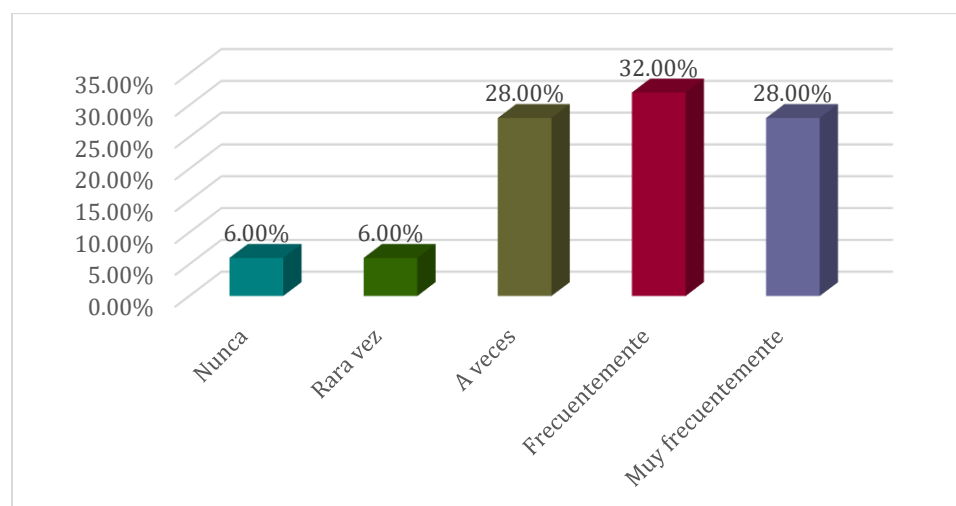
Existen canales de diálogo accesibles para comunicarse con la organización

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	6.00 %	6.00 %
Rara vez	3	6.00 %	12.00 %
A veces	14	28.00 %	40.00 %
Frecuentemente	16	32.00 %	72.00 %
Muy frecuentemente	14	28.00 %	100.00 %
Total	50	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 27

Existen canales de diálogo accesibles para comunicarse con la organización



Nota: Gráfico elaborado en Excel

El 28 % percibe que existen canales de dialogo abiertos y accesibles con “muy frecuentemente” y el 32 % manifiesta que existen canales de dialogo son accesibles con “frecuentemente”, la sumatoria de éstos equivalen al 60 %, hallándose canales de dialogo accesibles para los stakeholders. Asimismo, el 28 % de los stakeholders considera que estos canales son ocasionales con “a veces”. Por otro lado, solo el 6 % percibe que los canales de dialogo son accesibles “rara vez” y otros 6 % con “nunca”; esta sumatoria de 12 % indica que una proporción de stakeholders externos considera que la organización carece de canales de dialogo accesibles o funcionales.

Se evidencia una tendencia mayormente favorable respecto a los canales de dialogo accesibles, donde la sumatoria del 60 % de los stakeholders percibe esto niveles como óptimos, reconociendo la existencia mecanismos de comunicación en la organización. No obstante, un porcentaje del 28 % indica que estos canales de dialogo no son constantes, reflejando el acceso parcial. Por otro lado, el segmento del 12 % con “nunca” y “rara vez” perciben la carencia de canales de dialogo accesibles; aunque este porcentaje es minoritario no altera significativamente la tendencia general, pone de relieve la necesidad de fortalecer dichos canales.

Tabla 33

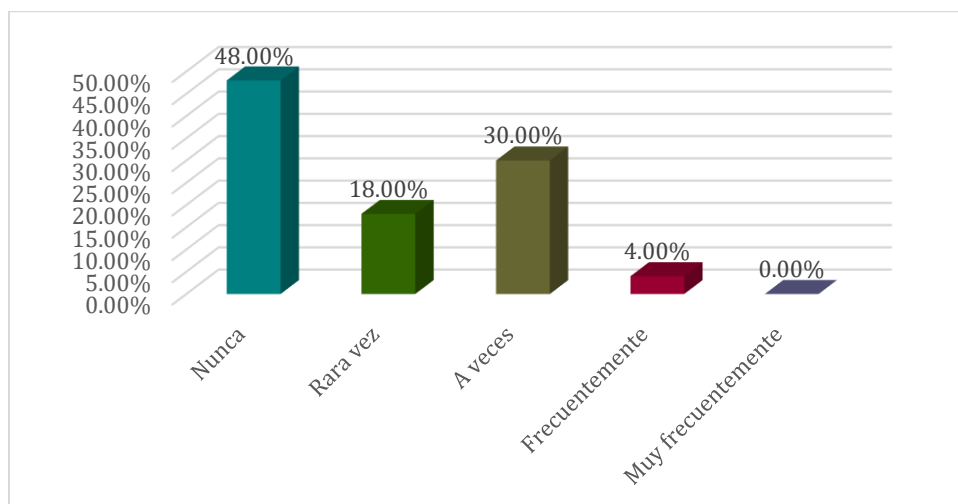
Han tomado en cuenta mis opiniones o sugerencias para la toma de decisiones

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	24	48.00 %	48.00 %
Rara vez	9	18.00 %	66.00 %
A veces	15	30.00 %	96.00 %
Frecuentemente	2	4.00 %	100.00 %
Muy frecuentemente	0	0.00 %	100.00 %
Total	50	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 28

Han tomado en cuenta mis opiniones o sugerencias para la toma de decisiones



Nota: Gráfico elaborado en Excel

El 48 % de los stakeholders percibe que “nunca” se les ha realizado una consulta y el 18 % menciona que “rara vez”; esta sumatoria, equivalente al 66 %, muestra que la organización no considera las opiniones, necesidades o expectativas de sus stakeholders sus opiniones, necesidades o expectativas. El 30 % percibe que esto ocurre “a veces”, es decir, que sus consultas se realizan de manera ocasional. Solo el 4 % de los stakeholders menciona que esta consulta se da “frecuentemente” y 0% en “muy frecuentemente”, esta proporción, equivalente al 4 %, evidencia un nivel mínimo de consulta de manera regular.

Se evidencia una práctica limitada de consulta externa para los stakeholders externos, considerando el porcentaje del 66 %, superior al 30 % correspondiente a “a veces”, donde la consulta de la organización se efectúa en determinados momentos desde la percepción de los stakeholders. Asimismo, las limitaciones de consulta se reflejan que solo el 4 % de los stakeholders afirman ser considerados y consultados, lo que ratifica la inexistencia o carácter

ocasional de la consulta por parte de la organización, limitando su participación de los stakeholders.

Tabla 34

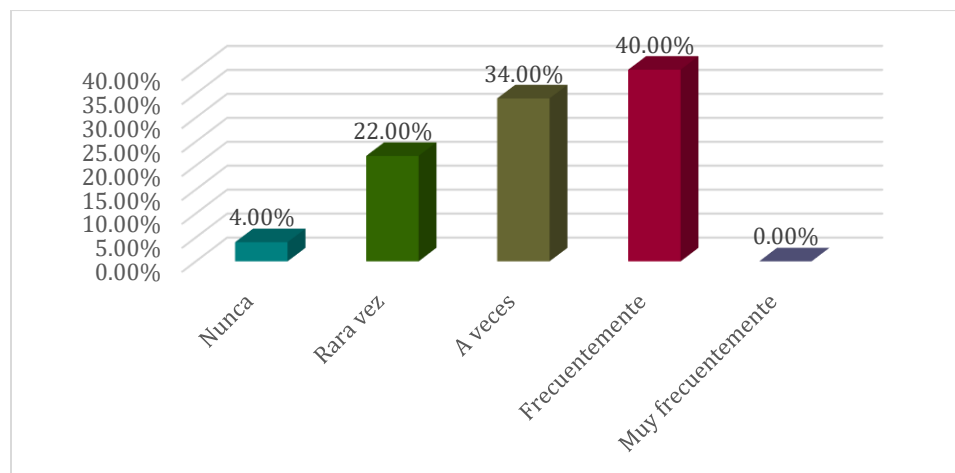
La relación con la organización ha generado un beneficio mutuo

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4.00 %	4.00 %
Rara vez	11	22.00 %	26.00 %
A veces	17	34.00 %	60.00 %
Frecuentemente	20	40.00 %	100.00 %
Muy frecuentemente	0	0.00 %	100.00 %
Total	50	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 29

La relación con la organización ha generado un beneficio mutuo



Nota: Gráfico elaborado en Excel

En “muy frecuentemente” no se registra una percepción de beneficio mutuo entre el interesado y la organización, con 0 %, mientras que el 40 % menciona que sí se da un beneficio “frecuentemente”. Este porcentaje, equivalente al 40 %, permite inferir que la relación entre los stakeholders y la organización genera un beneficio recíproco y relativamente constante. Por su

parte, el 34 % percibe que el beneficio se manifiesta de manera ocasional, a diferencia del 22 % que lo percibe “rara vez” y el 4 % como “nunca”, esta sumatoria del 26 % representa un porcentaje menor respecto a los otros. No obstante, se considera que para este segmento no existe un beneficio compartido con la organización.

Respecto a la percepción de beneficio mutuo, se evidencia el beneficio recíproco entre el interesado y la organización en el 40 %, identificado en la categoría “frecuentemente”. Sin embargo, no existe una percepción plena de dicho beneficio, debido a que la categoría “muy frecuentemente” presenta una frecuencia nula, manifestando que el beneficio recíproco no es constante. Adicionalmente, el 34 % considera que el beneficio es ocasional, mientras que el 28 % de los stakeholders percibe niveles bajos de beneficio, existiendo un segmento de stakeholders que perciben que no existe un beneficio mutuo entre ambas partes. Lo mencionado evidencia una generación parcial de valor compartido entre la organización y los stakeholders, desde la perspectiva de estos últimos.

Tabla 35

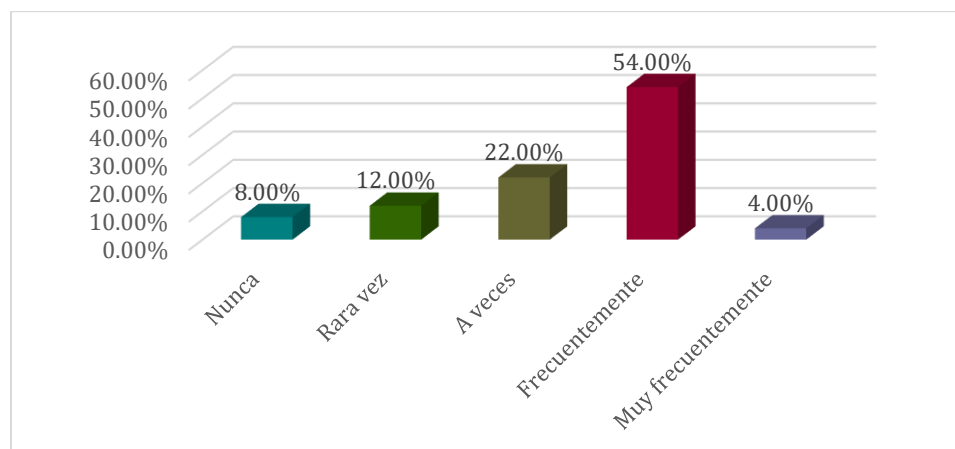
Ha generado un impacto positivo en su ámbito de funcionamiento

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	8.00 %	8.00 %
Rara vez	6	12.00 %	20.00 %
A veces	11	22.00 %	42.00 %
Frecuentemente	27	54.00 %	96.00 %
Muy frecuentemente	2	4.00 %	100.00 %
Total	50	100.00 %	

Nota: Elaboración propia

Figura 30

Ha generado un impacto positivo en su ámbito de funcionamiento



Nota: Gráfico elaborado en Excel

El 4 % de los stakeholders perciben que la organización “muy frecuentemente” genere un impacto sostenible y el 54 % perciben como “frecuentemente”, la sumatoria de estos porcentajes, equivalente al 58 % evidencia que existe un impacto sostenible positivo y constante, mientras que, solo el 22 % de los stakeholders lo perciben como “a veces”, este porcentaje demuestra que los stakeholders divisan a la organización ocasionales generadores de impacto sostenible. Además, el 12 % percibe “rara vez” y el 8 % como “nunca”, en términos agregados, el 20 % divisan que la organización no genera un impacto positivo o son mínimos.

Se evidencia la percepción mayormente favorable con un 58 %, demostrándose que la organización es percibida como generadora de impacto sostenible constante en proporción amplia. así mismo, un porcentaje menor con 22 %, percibe que el impacto sostenible generando no es pleno, limitando su consistencia práctica con respecto a los otros stakeholders, mientras que el 20 % concentran percepciones nulas o pocas, abriendo una brecha perceptual en vista que refleja una distribución desigual en la visibilización de impacto sostenible.

4.2.3. Triangulación de Resultados para Stakeholders Externos

Tabla 36

Triangulación de Resultados para la Perspectiva de los Stakeholders Externos

Dimensión	Indicador	Resultado	Hallazgo	Triangulación
Incidencia de Poder	Influencia en decisiones	Cualitativo	Percepción diferenciada por el tipo de stakeholders. Los clientes finales, retail y otros stakeholders perciben una autonomía e independencia en la gestión. Los proveedores, comunidad y pobladores, consideran que las decisiones de la organización están condicionadas por la minería, por su rol creadora, financiadora y supervisora. La minoría percibe que la participación comunitaria influye indirectamente, mediante la presión social.	Se determina que la influencia externa en la toma de decisiones de la organización es heterogénea y varía según el tipo de stakeholder. El porcentaje mayoritario del 42 % respalda el hallazgo cualitativo de una influencia ejercida por la minería, debido a su rol como financiador, creadora y supervisora. La percepción de una influencia situacional, correspondiente al 32 %, se encuentra asociada a las percepciones de la participación que ejerce la comunidad mediante mecanismos de presión social. Por otro lado, las percepciones de autonomía organizacional en la toma de decisiones se ven reflejadas en el porcentaje del 26 %, evidenciándose la heterogeneidad de percepciones en función del tipo de stakeholders. En conjunto, se muestra un dinamismo de perceptual sobre la influencia en las decisiones que se ejerce en la organización: por un lado, una influencia estructural y permanente; por otro lado, una influencia situacional, mientras que otros stakeholders no perciben una influencia externa en la organización.
		Cuantitativo	El 42 % percibe una influencia externa muy a menudo sobre la organización, el 32 % identifica la inexistencia nula o esporádica y el 26 % reconoce la influencia en situaciones específicas.	
	Cumplimiento de leyes o normativas	Cualitativo	Prima significativamente, las afirmaciones sobre el cumplimiento de leyes a través de los estándares técnicos y regulatorios de calidad, sanidad y normativas estatales, el reconocimiento de registros sanitarios otorgado por entes rectores, el cumplimiento de tributos y la supervisión por la	Los resultados evidencian el predominio del cumplimiento de las leyes y normativas por parte de la organización, validado por el porcentaje cuantitativo equivalente al 68 %, correspondiente a percepciones positivas de cumplimiento. Asimismo, el enfoque cualitativo muestra que esta predominancia se debe a

Dimensión	Indicador	Resultado	Hallazgo	Triangulación
Legitimidad externa (trato ético)			actividad extractiva (minería) en el ámbito social, aun así, se constatan indicios negativos. No obstante, se identifican indicios negativos en percepciones adversas en aspectos financieros y administrativos.	las practicas regulatorias, sanitarias, de calidad, tributarias, así como a la percepción del rol supervisor de la mina en su cumplimiento. Sin embargo, existe una percepción moderada y negativa de incumplimiento, representada por los porcentajes del 24 % y 8 %, respectivamente. Lo descrito se corrobora con los hallazgos cualitativos, los cuales evidencia que dicho cumplimiento o transparencia no siempre se perciben de manera efectiva. Por lo tanto, existe una alta percepción reconocida de cumplimiento de leyes y normativas, aun así, no se refleja de forma homogénea para todos los stakeholders.
		Cuantitativo	El 68 % percibe que la organización cumple frecuente o muy frecuentemente. El 24 % percibe un cumplimiento moderado y solo el 8 % de los stakeholders percibe que la organización rara vez o nunca cumple con el marco legal-normativo.	
	Cumplimiento de expectativas	Cualitativo	Valoración preponderante respecto a la calidad de sus productos e impacto económico en las comunidades. Satisfacción por la calidad de sus productos y el aporte significativo a la economía local. Perspectivas poco favorables de los proveedores y aspectos logísticos, por los retrasos en pagos, precio menor al mercado, irregularidades en la recolección de leche, generando tensiones.	Estos resultados evidencian la convergencia positiva en la valoración respecto al cumplimiento de expectativas. El aporte del enfoque cualitativo sustenta esta valoración en función a la calidad de sus productos y del impacto que genera en las comunidades mediante la contribución económica, lo cual es respaldado por el enfoque cuantitativo con el porcentaje favorables del 52 %.
		Cuantitativo	Percepción de cumplimiento de expectativas alta con un acumulado de 52 %. Percepción de 34 % con “a veces”. Percepción menor con una adición de 14 % consideran que rara vez o nunca se ha cumplido sus exceptivas,	No obstante, la variabilidad mostrada cuantitativamente, con un 34 % de percepciones intermedias y un 14% de percepciones negativas, converge con las limitaciones identificadas respecto a retrasos en los pagos, aspectos logísticos y precios menores al mercado, éstos condicionan la percepción de cumplimiento de sus expectativas. En conjunto, se muestra que, si bien existe un predominio en el cumplimiento de las expectativas, persisten inconsistencias y limitaciones que afectan la consolidación plena repercutiendo en la legitimidad de la organización.
	Confiabilidad	Cualitativo	Percepción ambivalente. Confiabilidad basada en la calidad del producto, respaldado por certificaciones, trayectoria empresarial y su relación con la minería. Desconfianza basada en el incumplimiento de pago a proveedores, materia prima devuelta sin respaldo e	Estos hallazgos muestran que las percepciones respecto a la confiabilidad de la organización son mayoritariamente positivas, validadas por el porcentaje acumulado del 62 %, mientras que los resultados cualitativos declaran que esto se produce

Dimensión	Indicador	Resultado	Hallazgo	Triangulación
Credibilidad	Cuantitativo	incertidumbre por la dependencia de la mina con riesgo latente de cierre.		por la calidad del producto, certificación y la trayectoria empresarial. Sin embargo, las apreciaciones equivalentes al 32 %, percibida como intermitente, convergen con las valoraciones referidas a la desconfianza asociada a debilidades logísticas, por debilidades logísticas, relacionadas con los proveedores, en razón a pagos extemporáneos, devolución de materia prima, y la dependencia de la mina, así como las incertidumbres ante un eventual cierre. Ello se encuentra también asociado al 6 % de percepción de confiabilidad baja.
		Percepción de confiabilidad alta con 62 %, el 32 % considera que se presenta de forma intermitente y solamente el 6 % percibe baja confiabilidad.		
	Cualitativo	Heterogeneidad de percepciones Valores positivos, en función al cumplimiento de normas regulatorias (SUNAT), estándares de calidad, salubridad, documentos que respaldan la operación y canales de comunicación accesibles. Credibilidad inestable por retrasos en los pagos, afectando la percepción de compromiso real de la organización con sus stakeholders externos. Percepciones negativas en función a la ausencia de divulgación de información sobre la gestión, distribución discontinua de productos, devolución de materia prima (leche) o malas experiencias. Evidencia de percepción alta de impresión con sumatoria del 62 %.		La sumatoria del 62 % indica que la credibilidad de la organización es positiva desde el enfoque cuantitativo, mientras que los discursos cualitativos respaldan que esta se debe a los estándares de calidad, salubridad, cumplimiento de normas regulatorias y la existencia de canales de comunicación accesibles. En cambio, el porcentaje equivalente al 26 % correspondiente a percepciones ocasionales, converge con las percepciones sobre las distribuciones discontinuas de los productos y la devolución de materia prima, estos también se asocian a las apreciaciones negativas con 12 %, vinculados a falta de transparencia en la información sobre la gestión o a experiencias desfavorables.
		Cuantitativo El 26 % mantiene una posición ocasional El 12 % percibe recibir una impresión poco favorable o nula.		
Impresión social	Cualitativo	Predominio positivo asentada por el posicionamiento en el mercado nacional y local, reconocimientos obtenidos, trayectoria, calidad del producto, participación constante en ferias, exposiciones, concursos y respaldo de la minería en su visibilidad. Percepción de proceso de recuperación tras periodo crítico, por efectos de la pandemia, con capacidad de incrementar su posicionamiento a nivel nacional, internacional e incremento de su prestigio, por sus certificaciones.		Los hallazgos determinan que la impresión social de la organización se asocia a su trayectoria, la calidad de sus productos, su posicionamiento y su participación en diversos eventos. Ello se respalda en las percepciones positivas que, en conjunto, alcanza el 64 %, mientras que los factores asociados a la recuperación organizacional posterior a la pandemia, la capacidad de la planta para incrementar su productividad y su proyección al mercado internacional convergen con los resultados cuantitativos que representan el 24 %.

Dimensión	Indicador	Resultado	Hallazgo	Triangulación
Principios éticos		Cuantitativo	Percepción negativa, condicionada al incumplimiento de los pagos o experiencias negativas, lo que de alguna manera disminuyen la percepción de la impresión social. Manifiesto alto sobre la impresión generado en los stakeholders, con una sumatoria de 64 %. El 24 % mantiene una orientación neutra.	Finalmente, en referencia a la gestión de pagos, merman esta percepción, al igual que las experiencias desfavorables con la organización, alienándose a las percepciones negativas cuantitativas con un valor agregado equivalente al 12 %. Si bien este porcentaje se configura como reducido, constituye un conjunto de factores que limitan la consolidación de un prestigio pleno de la organización entre la totalidad de sus stakeholders externos. En conjunto, la percepción de los stakeholders en referencia a los principios éticos es predominantemente favorable, sustentada en los hallazgos cualitativos, puesto que factores como la calidad de sus productos y la responsabilidad social asociada a la contribución en la economía local respaldan los datos cuantitativos que corresponden al 64 %. Este porcentaje, situado en las categorías de “frecuentemente” y “muy frecuentemente”, evidencia que la organización actúa en función a los principios éticos.
		Cualitativo	El 12 %, en conjunto, manifiestan que la organización les ha generado mala impresión Percepción positiva en base al cumplimiento de compromisos, precios justos en el mercado, aplicación de normas de calidad en sus productos, contribución en la economía local (como parte de la responsabilidad social). Percepción limitada como falta de moralidad por retrasos en pagos, falta de control por devolución de materia prima o precios injustos, consideradas moralmente injustas.	
		Cuantitativo	Predominio alto de práctica de principios éticos con el 64 %. El 24 % considera que esta aplicación no es percibida plenamente en todos los stakeholders. El acumulado del 12 % manifiesta percepciones críticas.	
Relación descriptiva	Involucramiento a stakeholders	Cualitativo	Reconocimiento muy limitado percibida por una porción amplia de stakeholders. Rol del interesado independiente y externo. Percepción de involucramiento de la comunidad en actividades superficial y sin influencia. Percepción de involucramiento de escasos stakeholders	Se identifican apreciaciones de involucramiento nulo y esporádico por parte de los stakeholders. Al considerar la información cualitativa, se mencionan la ausencia de espacios para su involucramiento; por el contrario, en su rol independiente y externo, no se percibe una capacidad de incidencia real, limitándose a vínculos de carácter operativo. Esto converge con el resultado de 76 % del enfoque cuantitativo, donde las

Dimensión	Indicador	Resultado	Hallazgo	Triangulación
Participación comunitaria	Reconocimiento percibido	Cuantitativo	Percepción de involucramiento débil con 76 % concentrado en “nunca” y “rara vez”. Interacciones ocasionales manifestados en 16 %. Solo el 8 % perciben su involucramiento activa, este es limitada.	presentaciones de “nunca” y “rar vez” predominan en una proporción elevada. Asimismo, las afirmaciones de involucramiento en actividades superficiales y de bajo impacto, como las capacitaciones impartidas por la organización, se refuerzan con el dato del 16 % registrado en los datos cuantitativos, correspondiente a un involucramiento ocasional. Por otro lado, solo el 8 % perciben su involucramiento, constituyéndose en un porcentaje minoritario. Esta apreciación es corroborada por los datos cualitativos, donde se evidencian percepciones esporádicas de involucramiento por parte de determinados stakeholders.
		Cualitativo	Fuente de reconocimiento el pago por la materia prima proveída, participación en capacitaciones y consideración de opiniones de algunos stakeholders. Manifiesto de reconocimiento escaso considerando en mayor proporción. Percepción de reconocimiento por confianza y renovación de contratos.	Las valoraciones del 46 % indican que el reconocimiento se da ocasionalmente. Estas percepciones se manifiestan en los datos cuantitativos, los cuales señalan que el reconocimiento se expresa a través de capacitaciones, el pago por los productos y la consideración de su opinión en determinados casos.
		Cuantitativo	Reconocimiento percibido ocasionalmente al 46 % Reconocimiento escaso del 40 % manifiestan un Solo 14 %, percibe que ha reconocido frecuente y muy frecuentemente.	Por otro lado, existen quienes mencionan la falta de valoración, representada en los datos cuantitativos con un 40 %, mientras que solo el 14 % identifica que sí existe un reconocimiento.
		Cualitativo	Percepción heterogénea y en otros limitada, Se expresa que la interacción con la organización se da de manera directa y presencial, al acopiador de leche o visitas presenciales al responsable, uso llamadas telefónicas o WhatsApp.	A partir del enfoque cuantitativo se evidencian tendencias favorables en la existencia de canales de dialogo accesible, manifestándose en una proporción del 60 % en las categorías de “frecuentemente” y “muy frecuentemente”. Estos hallazgos confluyen con los datos cualitativos, en tanto reconocen la accesibilidad de la entidad para efectuar consultas, solitudes o la atención de inquietudes mediante llamadas telefónicas, WhatsApp, contacto directo y canales formales como correos electrónicos (en casos particulares).
	Canales de dialogo	Cualitativo	No se determina un canal formal institucionalizado, puesto que dependen del acopiador, distribuidores, retail, representantes de la comunidad o similares para transmitir sus solicitudes o reclamos.	Por otro lado, se identifican limitaciones, dado que el 28 % percibe que los canales de dialogo son accesibles “a veces”. Esto se refuerza con las constataciones cualitativas al describir la ausencia de canales
		Cuantitativo	la sumatoria el 60 % considera que sí existen canales de dialogo accesibles con frecuencia y muy frecuentemente. El 28 % de los stakeholders considera son ocasionales	

Dimensión	Indicador	Resultado	Hallazgo	Triangulación
Creación de valor compartido	Consulta externa		Solo el 12 % percibe que los canales de dialogo son accesibles “rara vez” y otros “nunca”.	formales, puesto que algunos stakeholders transmiten su mensajes a través de acopiadores, la comunidad, representantes, distribuidores y retail, formando parte un canal de comunicación indirecto, lo que evidencia heterogeneidad y limitaciones en la formalización de dichos canales. Asimismo, el 12 % de los stakeholders que perciben “rara vez” o “nunca” la existencia de canales de dialogo accesibles, complementa la información cualitativa obtenida respecto a la presencia de mecanismos poco adecuados y limitaciones formales de acceso a canales de diálogo.
		Cualitativo	Consulta externa inexistente, relación mayormente transaccional, Número reducido de entrevistados mencionan ser consultados, existiendo un nivel bajo de inclusión.	En función a los hallazgos, se evidencia una práctica limitada de inclusión de los stakeholders para efectuar consultas, Los porcentajes de “nunca” y “rara vez”, que en conjunto alcanzan el 66 %, reflejan esta escasa consideración de la opinión, necesidades o expectativas de los stakeholders, mientras que los datos cualitativos lo validan, a partir de las afirmaciones sobre la inexistencia de procesos formales de consulta y la presencia un enfoque más transaccional. Los resultados cuantitativos, con 30 %, muestran que la consulta se da ocasionalmente, mientras que el 4 % manifiesta que su consulta es frecuente. Esto coadyuva con los datos cualitativos, puesto que se expresa que solo algunos stakeholders manifiestan haber sido consultados.
		Cuantitativo	El 66 % de los stakeholders perciben que la organización no considera sus opiniones, necesidades o expectativas. El 30 % percibe que esto se da “a veces” El 4 % de los stakeholders menciona que esta consulta se da “frecuentemente”.	
Creación de valor compartido	Beneficio mutuo	Cualitativo	Relación positiva entre la organización y los stakeholders externos, en función a calidad-precio. Se percibe que el beneficio es unilateral, por el ingreso seguro, sin incentivos adicionales ni participación. Por otro lado, se presentan de manera aislada beneficios mutuos sobre las capacitaciones o la visibilidad en medios locales, estas prácticas son reflejados de forma aislada.	El análisis cuantitativo muestra que el beneficio entre el interesado y la organización es relativamente favorable, con un porcentaje de 40 %. Esta proporción reconoce la generación de valor compartido asociado a la compra de productos de alta calidad, precios justos y las percepciones de ingresos seguros derivado de la venta de materia prima, sin incentivos adicionales, tal como se evidencia en los hallazgos cualitativos. El hallazgo del 34 %, muestra que la percepción de beneficio mutuo se da manera ocasional, tal como se identifica cualitativamente a partir de factores como
		Cuantitativo	Beneficio mutuo frecuente del 40 % El 34 % percibe un beneficio ocasional. a diferencia del 24 % que “rara vez”.	

Dimensión	Indicador	Resultado	Hallazgo	Triangulación
			El 26 % considera que no existe un beneficio compartido para estos stakeholders.	capacitaciones eventuales y visibilidad en los medios de comunicación. Asimismo, el porcentaje equivalente al 26 % indica que no ha existido un beneficio.
Impacto sostenible		Cualitativo	Percepción generadora de beneficios socioeconómicos en las zonas afectadas por la minería. Capacitación y apoyo técnico brindado por la organización. Prácticas sostenibles por el cumplimiento de estándares de calidad. Limitaciones en estrategias ambientales implementadas.	Se observa que el 58 % de los stakeholders perciben que la organización genera un impacto sostenible de manera frecuente y muy frecuente. Esta percepción se refuerza con relatos cualitativos, en los cuales se afirma que la entidad genera un impacto sostenible gracias a los beneficios socioeconómicos para los pequeños ganaderos, asegurando ingresos que contribuyen a la mejora de su calidad de vida. Asimismo, se valoran los aspectos relacionados con la capacitación y el apoyo técnico.
		Cuantitativo	El 58 % evidencia que existe un impacto sostenible positivo y constante, Solo el 22 % de los stakeholders lo divisan a la organización como ocasionales generadores de impacto sostenible. El 20 % divisan que la organización no genera un impacto positivo o son mininos.	No obstante, el 22 % percibe que la organización genera un impacto sostenible de manera ocasional, evidenciando la variabilidad de percepciones en función del tipo de contexto. Por su parte, el 20% considera que rara vez o nunca ha generado un impacto sostenible, lo cual se refleja en las estrategias ambientales percibidos como poco visible o inexistentes.

Nota: Elaboración propia

4.3. Discusión de Resultados

El grado de **participación** de los stakeholders se manifiesta en función al tipo de stakeholder. Los stakeholders internos perciben su participación como reducida, limitada y centralizada. Su involucramiento en la toma de decisiones estratégicas es nula o nimio (50 %), y se circunscribe al área de trabajo en los niveles operativos y procesuales, mientras que las decisiones estratégicas se concentran en la alta gerencia. Ello se refleja en el 25 % (2 de 8 de colaboradores) que perciben su participación como frecuente; esta participación continúa siendo restringida por la comunicación. En este sentido, se identifican percepciones extremas, donde el 37.50 % (3 de 8 stakeholders) manifiestan una comunicación nula como frecuentemente fluida. El grado de percepción negativa se atribuye a la presencia de barreras jerárquicas ocasionales y a la insuficiente difusión de actividades, lo que genera brechas informativas que afectan las coordinaciones y la ejecución de tareas. Mientras que la percepción positiva se sustenta en la existencia de una comunicación horizontal en el nivel operativo. En este marco, Langrafe y et al. (2020), resaltan la importancia de la participación de los stakeholders internos en el proceso de toma de decisiones, así como la necesidad de un intercambio de información orientados a lograr una gestión efectiva. De manera complementaria, Robbins & Coulter (2005) manifiestan la importancia de la comunicación dentro de organización para establecer coordinaciones y resolver conflictos. Los hallazgos se articulan con las conclusiones de Puente de la Vega y Venero (2022), quienes destacan la necesidad de fortalecer las relaciones con los stakeholders internos, con el propósito de generar una gestión más participativa de los stakeholders.

En otro tenor, los stakeholders externos perciben su grado de participación como reducido. El 66 % percibe que nunca o rara vez la empresa ha tomado en cuenta opiniones o sugerencias; estas afirmaciones se sustentan en la inexistencia de procesos formales de consulta

y en la adopción de un enfoque predominantemente transaccional. En contraste, la consulta ocasional o frecuente es percibida por una proporción menor de stakeholders. Por otro lado, la valoración del 60 % se manifiesta en función del acceso a la entidad para efectuar sus consultas, solicitudes o la atención de inquietudes mediante llamadas telefónicas, WhatsApp, contacto directo y canales formales como correos electrónicos (en casos particulares). No obstante, las limitaciones identificadas por el 28 %, categorizada como “a veces”, se atribuye la necesidad de recurrir intermediarios para transmitir sus mensajes (acopiadores, comunidad, representantes, distribuidores y retail) percibiéndose heterogeneidad y ausencia de canales. Estos resultados no alcanzan un nivel participativo óptimo que deben tener los stakeholders en una organización, puesto que la consulta externa constituye un factor condicionante para visibilizar la aceptación de los stakeholders (Beyers & Arras, 2020). Asimismo, Freeman & Menghwar (2024) señalan el efecto positivo que tiene la participación de los stakeholders para producir beneficios. Los hallazgos se articulan con el estudio de Rodriguez Vargas (2022), quien concluye que la participación de los stakeholders genera alianzas y se evitan disputas. En contraste, los resultados de Sayer, (2022) evidencia la participación de sus partes interesadas para fortalecer factores económicos, equipos y maquinarias; mientras que, en el presente estudio, dicha participación se encuentra limitada, variabilidad que se explica por el tipo de organización analizada y por el hecho que las percepciones se concentran principalmente en el nivel gerencial.

Sobre la identificación de la **legitimidad** percibida por los stakeholders, en primera instancia, se analiza la legitimidad interna. Los hallazgos manifiestan que la legitimidad interna en la organización se plasma como parcial y heterogénea, puesto que el reconocimiento se asocia principalmente al salario percibido por su labor, mientras que el reconocimiento verbal manifiesta esporádicamente. Esto se evidencia en la percepción de “a veces” (37.50%) y

reconocimiento frecuente (que de manera conjunta representa el % (3 de 8 stakeholders)) y en el reconocimiento “frecuentemente”, que de manera conjunta representa el % (3 de 8 stakeholders)) y en el reconocimiento “frecuentemente”, que de manera conjunta representa el 37.50 % (3 de 8 stakeholders)). En contraste, la valoración de su capital humano se presenta en las categorías de “rara vez”, “a veces” y “frecuentemente” (25 % (cada 2 de 8 stakeholders)) esta divergencia de opiniones se atribuye a las acciones recientes de involucramiento, en comparación a periodos anteriores, y la percepción de colaboradores recientemente incorporados, que aún no fueron partícipes. De acuerdo con Donaldson & Preston (1995), el reconocimiento es inminente, y debe considerarse al colaborador no meramente como un ente productivo, si no como actor generador de valor, esto forma parte de la legitimidad de la organización, por otra parte, Freeman (1984), expone que los stakeholders deben ser considerados por su contribución, a partir de ello, la percepción de la retribución económica y el reconocimiento simbólico refleja la percepción parcial de su legitimidad.

En relación a la legitimidad externa, se muestra que la organización resulta funcional, mas no plenamente consolidada ante la totalidad de sus stakeholders. En cuanto al cumplimiento de expectativas, los stakeholders reconocen la calidad del producto y el impacto socioeconómico, reflejándose en las perspectivas favorables equivalentes al 52 %. No obstante, los retrasos en los pagos, los precios percibidos como desfavorables y las deficiencias logísticas revelan las percepciones intermedias y negativas. Así mismo, la confiabilidad y la credibilidad, con valoraciones positivas del 62 %, se manifiestan en la calidad de los productos, las certificaciones, la trayectoria organizacional, salubridad, cumplimiento de normas y canales de dialogo abiertos. Sin embargo, se presentan matices derivado de percepciones intermedias, asociadas a la distribución discontinua de sus productos, pagos a destiempo, la devolución de materia prima y

la dependencia de la minería. En cuanto a la impresión social, esta se percibe como favorable, representando de manera conjunta el 64 %, atribuida a la calidad de sus productos, la trayectoria de la organización, posicionamiento y la participación en diversos eventos, las percepciones intermedias y negativas se asocian a la recuperación post pandemia, capacidad de incrementar la productividad, lanzamiento a mercados internacionales y gestión de pagos a proveedores poco favorables. En cuanto a la impresión social, esta se percibe como favorable, representando de manera conjunta el 64 %, atribuida a la calidad de sus productos, la trayectoria de la organización, posicionamiento y la participación en diversos eventos, las percepciones intermedias y negativas se asocian a la recuperación post pandemia, capacidad de incrementar la productividad, lanzamiento a mercados internacionales y gestión de pagos a proveedores poco favorables. Por último, los principios éticos son percibidos como positivamente practicados en un 64 %, reconocidos que se fundamenta en el cumplimiento de normativas y en la responsabilidad social, entendida como contribución económica local. No obstante, las percepciones intermedias y negativas, son asociados a la devolución de materia prima y retrasos en pagos por la materia prima. De acuerdo con Donaldson & Preston (1995) al atender los intereses de los stakeholders externos conforme a los principios éticos o normativos, las organizaciones tienden a fortalecer su legitimidad, en ese entender, los hallazgos muestran que si bien la entidad está alienada a los principios éticos, la inconsistencia en el cumplimiento de expectativas limitan la perspectiva favorable de la organización, Suchman (1995) manifiesta que, la legitimidad al ser constructos sociales dentro de un sistema, implica que, si la organización no actúa conforme a las expectativas, puede perder su legitimidad.

Con respecto al **nivel de poder** que poseen los stakeholders, la percepción de los stakeholders internos se manifiesta como heterogénea, parcial y segmentado concentrándose en

los espacios de trabajo, lo mencionado se manifiesta en la influencia interna percibido como muy y frecuentemente (50 %) en el área de trabajo, sin embargo, las valoraciones ocasionales y manifestaciones de que su opinión no es tomada en cuenta, muestran una distribución heterogénea de poder de influencia. Así mismo, la mitad de los colaboradores perciben su capacidad de decisión como frecuente en el ámbito de trabajo o dependencia, seguida de nunca haber tenido la capacidad de decisión (37.50 % (3 de 8)), evidenciándose que las decisiones dependen del jefe directo y su capacidad de decisión es nimio. Los resultados responden a las teorías planeadas por Iyamabhor y otros (2021) quienes aluden que es menester ejercer poder para garantiza los resultados de la organización, las imparcialidades y el sentido de pertenencia son vistas como factores de beneficio justo en las partes de menor jerarquía (Bridoux & Vishwanathan, 2018), este hallazgos se acentúan a los antecedentes de (Tapaninaho & Kujala, 2019), quien describe que la capacidad de toma de decisiones se concentran en los niveles jerárquicos, mostrando las dependencias y la baja autonomía de ciertos autores. en vista que, en ocasiones en menester aplicar el poder.

Así mismo, el nivel de poder de los stakeholders externos se manifiesta en función al rol de cada actor en el entorno organizacional, en referencia a la influencia en decisiones de otros entidades o propias se manifiesta en un 52 %, los clientes finales, retails, y otros stakeholders, perciben que la organización es autónoma en la toma de sus decisiones mientras que la comunicad, proveedores, población y otros stakeholders identifican que las decisiones están condicionadas por la minera en su rol creadora, financiadora y supervisora, así mismo, la comunidad ejerce una influencia mediante mecanismos de presión configurando un poder incidente, en cambio, el cumplimiento de leyes y normativas, es mayormente favorables (68 %) manifestándose en el cumplimiento tributario, calidad, sanidad, normas regulatorias, y el rol de

la minería para ejercer y acatar, sin embargo, existen percepciones poco favorables al cumplimiento. Nicholson-Crotty & Nicholson-Crotty, (2004) mencionan que las decisiones de la organización están en función al grado de poder que tienen los actores frente aquellas que no tienen ningún tipo de poder, estableciendo que el poder es un factor para la influencia en las organizaciones, así mismo, el poder intrínseco de grupos externos, y del estado en su rol de regulador, empujan a la organización a cumplirlas, puesto que el cumplimiento o incumplimiento repercute positiva o negativamente en la entidad. (Ding & Wang, 2025).

Respecto a la apreciación de la **ética de los stakeholders internos**, los hallazgos permiten mostrar percepciones favorables con ciertas tensiones. En términos de equidad, el porcentaje conjunto del 50 % considera que esta práctica se da con mucha frecuencia valiéndose ello con el trabajo justo percibido, aunque de manera conjunta, el 37.50 % (3 de 8) considera que la equidad laboral se manifiesta rara vez o nunca, esta dispersión asume que la equidad laboral no es uniforme para todos los colaboradores reforzándose como la baja remuneración percibida por los colaboradores más antiguos, cargas laborales desequilibradas y la carencia de capacitaciones, En cuanto al comportamiento ético, se manifiesta un ambiente de respeto y honestidad, los resultados con una valoración positiva (75 % (6 de 8)) mientras que el 25 % (2 de 8) percibe que se da de vez en cuando. Valentinov & Chia (2022) sostiene que la ética no debe abordarse aisladamente, por el contrario, forma parte esencial en la organización, visto que las organizaciones empresariales con respecto a sus stakeholders manifiestan relaciones juiciosas y valores, así, la toma de decisiones implica abordar la ética, a ello, lo descrito se refuerza por Orozco Toro & Ferré Pavia (2011) quienes mencionan que la empresa debe asumir la práctica y el compromiso ético con sus stakeholders.

La **relación descriptiva** de los stakeholders externos con la organización se caracteriza por un débil involucramiento y reconocimiento fragmentada. El involucramiento limitado de los stakeholders externos valorado como nulo o nunca en 76 %, se relaciona a interacciones superficiales como la entrega de materia prima o participación parcial en actividades de la comunidad, mientras que las percepciones positivas de involucramiento se limita a hechos aislados, así mismo, el reconocimiento se manifiesta como ocasional (46 %) por la transacción por pago del producto, y capacitaciones puntuales, mientras otros mencionan nunca y rara vez haber tenido un reconociendo, el poco porcentaje de stakeholders (14 %) que manifiestan ser reconocidos, se apoya en la renovación de contratos ejercido por la entidad. Según Leopizzi (2020), menciona que la implicancia de los stakeholders en la organización es relevante, ya que responde a las acciones que realizan la organización, en general actual como entes de retroalimentación, este aspecto es clave para efectuar relaciones saludables con sus stakeholders, por otro lado, Kortetmäki y otros (2022), menciona que el reconocimiento no percibido por los stakeholders o su desconocimiento en el aspecto, repercute en la percepción de privación de su reconocimiento. Los resultados descritos, encajan con los estudios de Rodríguez Vargas (2022), concluye que considerar a los stakeholders en las estrategias empresariales, construye un beneficio debido a las alianzas generada, se evitan disputas y se aprovechan los recursos.

Los resultados muestran que la **percepción de creación de valor compartido** entre los stakeholders externos y la organización es parcial y heterogénea. En tanto al beneficio mutuo, se reconoce percepciones positivas vinculadas a productos de calidad, precios justos del producto, y el ingreso seguro por la venta de la materia prima, valorado como frecuente y muy frecuente en (40 %), mientras que la percepción de beneficios ocasionales (34 %) se manifiestan en capacitaciones o visibilidad en medios locales, otros en cambio, mencionan no haber ningún

beneficio mutuo, en tanto, el impacto sostenible es percibida como socioeconómico, articulado por la generación de ingresos estables y con ello, la mejora de la calidad de vida en los ganaderos, en términos numéricos, esta percepción buena se manifiesta en 58 % como un impacto frecuente y muy frecuentemente, mientras que el impacto ambiental es limitada mostrando la necesidad de fortalecer, los porcentajes de 22 % de percepción de impacto ocasionalmente y el 20 % percibe como nimio o nula evidencian brechas respecto a la percepción de valor compartido. Hubbart (2024) exterioriza que la cooperación de los stakeholders en las organizaciones es un factor estratégico para el cumplimiento de las metas, esta cooperación genera beneficios mutuos entre el interesado y la organización, contribuyendo a la creación de valor, de igual manera, se enfatiza que organización alcanza su valor empresarial cuando los stakeholders son considerados como parte sustancial en las estrategias, así mismo, sostiene que las necesidades sociales no deben dividirse con los aspectos económico, integrar ambos impacta en la sostenibilidad empresarial (Freeman, 1984), estos hallazgos son afines a Ortiz Martínez (2020), quien concluye la importancia del manejo medio ambiental como un factor relevante para destacar en el mercado.

V. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

PROPUESTA DE POLÍTICAS DE RELACIONAMIENTO CON LOS STAKEHOLDERS DE LA PLANTA DE LÁCTEOS CONVENIO MARCO ESPINAR S.A.

5.1 Introducción

En PLACME S.A. nos esforzamos por crear una estrategia centrada en generar un impacto positivo, fortalecer relaciones sostenibles con su grupo de interés. La voz de nuestros stakeholders es transcendental y contribuye efectivamente en desarrollo de creación de valor a largo plazo de la empresa. La presente, constituye una fuente para la interacción y dialogo con nuestros stakeholders, lo que permite entenderlos, aborda sus necesidades, promover confianza y generar valor a largo plazo.

La entidad reconoce que no es posible generar una estrategia empresarial sin el compromiso de la organización con sus stakeholders, considerando que forman un papel importante en la reputación de nuestra empresa, que, mediante sus percepciones repercuten en la viabilidad empresarial a largo plazo.

5.2 Propósito

Esta política tiene como propósito, disponer un marco general para el cumplimiento de esta entidad en el proceso de ejecución de sus actividades, en aras de impulsar, proseguir e incrementar significativamente el compromiso con los stakeholders, a fin de generar relaciones estables, confianza y potenciar la participación de los stakeholders que coadyuvan en la reputación idónea de esta entidad.

5.3 Objetivos de la Política

Objetivo General

Instituir bases para el tratamiento de los stakeholders internos y externos de la organización, fortaleciendo su percepción y generar relaciones sostenibles a largo plazo, asegurando la legitimidad y contribuyendo a la viabilidad estratégica de la organización.

Objetivo Especifico

- Fortalecer la participación de los stakeholders internos y externos de mayor incidencia mediante mecanismos formales
- Reforzar la percepción de legitimidad organizacional de los stakeholders internos y externos
- Dirigir las relaciones de poder e influencia de los stakeholders internos y externos con actores clave.
- Reforzar la ética interna de la organización ente los colaboradores de la organización.
- Mejorar el relacionamiento con los stakeholders externos
- Promover la creación de valor compartido con los stakeholders externos y la organización.

5.4 Área Responsable

La Gerencia General es el responsable de la aplicación, seguimiento y evaluación de la presente política.

5.5 Alcance

La presente, se aplica a los stakeholders internos y externos de la organización:

Stakeholders interno: Personal técnico, administrativo, operativo y staff sin distinción del tipo de contrato o tiempo de desempeño laboral.

Stakeholders externos: Stakeholders que se encuentren dentro y fuera del ámbito territorial, y que se ven afectados por las decisiones de la organización.

El cumplimiento se determinará mediante indicadores.

5.6 Stakeholders de la Organización

La entidad reconoce la magnitud de sus stakeholders, a tal efecto, se establecen categorías, los que a su vez abarcan a diversos stakeholders a fin de ajustar las necesidades conforme a similitudes:

- **Stakeholders Internos**
 - Colaboradores de la organización (Personal técnico, administrativo, operativo y staff)
 - Accionistas
- **Stakeholders Externos**
 - Clientes
 - Instituciones de aporte de capital
 - Instituciones gubernamentales
 - Entidades reguladoras y certificadoras
 - Organizaciones sociales
 - Medios de comunicación
 - Asociaciones sectoriales y gremios
 - Instituciones públicas superiores
 - Comunidad
 - Contratistas

5.7 Políticas de Relacionamento

La entidad asume su compromiso con sus stakeholders, siendo estos los pilares de la organización, basándose en la honestidad, transparencia y respeto mutuo, en relación a ello, se dispone las siguientes políticas:

a. Stakeholders Internos

- **Participación:** Impulsar la intervención y la comunicación efectiva entre los colaboradores de la entidad, a fin de generar una consulta participativa y fluidez informativa.

- o **Legitimidad:** Promover prácticas formales equitativas y trazables, para el reconocimiento objetivo de méritos, rendimiento y contribuciones de alto impacto.
- o **Poder Organizacional:** Delimitar los niveles de influencia y la participación de los colaboradores en función a su rol.
- o **Ética Interna:** Conducirse bajo los principios de ética e integridad, impulsar el trato imparcial, paridad de oportunidades, fomentando un entorno inclusivo.

b. Stakeholders Externos

- o **Poder:** Promover la participación de actores en función a su rol y su nivel de influencia en el entorno organizacional.
- o **Legitimidad:** Cumplimiento oportuno y permanente de los compromisos asumidos con los stakeholders externos, en la que prime las expectativas generadas en los ámbitos de productividad, comercial y relacional.
- o **Relación Descriptiva:** Generar vínculos funcionales y continuos en función al nivel de interacción requerido con cada actor.
- o **Participación Comunitaria:** Promover espacios de dialogo y consulta donde se permita expresar inquietudes, sugerencias o inquietudes, considerando en nivel de involucramiento de cada actor.
- o **Creación de Valor Compartido:** Generar un impacto dual mediante alianzas con los actores, priorizando a proveedores y clústeres a efectos de fortalecer las relaciones en el tiempo.

5.8 Informe de la Interacción

Una vez implementado el presente documento, se debe garantizar la documentación de los resultados, con el objetivo de visibilizar los resultados de su implementación y analizar los aspectos que contribuyen a la gestión estratégica.

5.9 Monitoreo

La gerencia general debe garantizar el cumplimiento y la implementación del presente documento en función al compromiso con los stakeholders.

Para tal fin, se hará uso de instrumentos complementarios, que permiten la trazabilidad entre la política, ejecución y la evaluación de los resultados:

- Los lineamientos de la política se desarrollan de manera operativa por cada política, con acciones concretas para los stakeholders internos y externos (Anexo 01).
- La Matriz de mejora continua y tablero de control integral, permite a la gerencia verificar el desempeño, identificar brechas y adoptar decisiones oportunas orientadas a la mejora continua en función a Ciclo Deming (Anexo 02).

Esto asegura que la política de relacionamiento sea verificable, adaptable y sujeta a mejora continua de las relaciones con los stakeholders internos y externos.

5.10 Revisión de las Políticas

Esta política podrá ser revisados anualmente a fin de contrastar resultados, la gerencia general tiene la facultad de, actualizar, efectuar modificaciones, o revocar, en función a las necesidades de la organización.

Anexos

Anexo 01

Lineamientos de la Política sobre el Relacionamento con los Stakeholders de la Planta de Lácteos Convenio Marco Espinar S.A.

a. Stakeholders Internos

➤ Participación

- Establecer reuniones mensuales entre la Gerencia General y los colaboradores para informar decisiones estratégicas, avances y resultados institucionales.
- Implementar un Comité de Participación Organizacional, integrado por representantes de las áreas administrativa, operativa y técnica, encargado de canalizar propuestas de mejora.
- Determinar canales formales de comunicación (correo institucional, grupo corporativo de mensajería y buzón físico o virtual de sugerencias) que faciliten la comunicación bidireccional.
- Registrar acuerdos, compromisos y responsables de cada reunión, efectuando seguimiento periódico a su cumplimiento.
- Incorporar las propuestas viables de los colaboradores dentro de los planes de mejora institucional.

➤ Legitimidad

- Establecer criterios objetivos para la evaluación del desempeño y el reconocimiento de los colaboradores.
- Implementar prácticas transparentes de reconocimiento basadas en méritos, evitando diferencias por cargo o área.

- Desarrollar un Programa Anual de Capacitación, considerando necesidades identificadas en cada área.
- Implementar evaluaciones de desempeño con retroalimentación individual y planes de mejora.
- Promover oportunidades de desarrollo profesional y fortalecimiento de competencias.

➤ **Poder Organizacional**

- Definir claramente funciones, responsabilidades y niveles de autoridad mediante manuales de organización y funciones.
- Evitar la concentración indebida del poder mediante mecanismos de participación en decisiones operativas.
- Delegar responsabilidades de acuerdo con las competencias de cada colaborador.
- Establecer procedimientos para la toma de decisiones que promuevan la transparencia y la rendición de cuentas.

➤ **Ética Interna**

- Promover relaciones laborales basadas en el respeto, la honestidad y la responsabilidad.
- Difundir periódicamente el Código de Ética institucional.
- Implementar mecanismos confidenciales para reportar conflictos o conductas contrarias a la ética.
- Desarrollar talleres sobre ética organizacional, trabajo en equipo y resolución de conflictos.
- Promover la igualdad de oportunidades y un ambiente laboral inclusivo.

b. Stakeholders Externos**➤ Poder**

- Clasificar a los stakeholders externos según su nivel de influencia e impacto.
- Elaborar un mapa de stakeholders que permita priorizar las estrategias de relacionamiento.
- Adecuar los mecanismos de participación según el grado de influencia de cada actor.
- Revisar anualmente la clasificación de stakeholders para identificar nuevos actores estratégicos.

➤ Legitimidad

- Cumplir con los compromisos contractuales, logísticos, relacionales y financieros asumidos con los stakeholders externos
- Minimizar retrasos, deficiencias distributivas y devoluciones de materia prima a efectos de aumentar la confianza de los stakeholders.

➤ Relación Descriptiva

- Establecer relaciones sostenibles, basadas en la confianza, respeto y la cooperación con los stakeholders.

➤ Participación Comunitaria

- Generar espacios que permitan recoger inquietudes, sugerencias y aportes.
- Garantizar procesos participativos inclusivos, considerando el grado de involucramiento y rol del stakeholder.

➤ Creación de Valor Compartido

- Asegurar las prácticas justas en las relaciones comerciales y operativas con los stakeholders externos.
- Promover la continuidad de las relaciones con los stakeholders externos mediante acciones que contribuyan al beneficio mutuo.
- Considerar aspectos sociales y ambientales de manera progresiva en las actividades de la organización.

c. Estrategias de Implementación

Para garantizar la aplicación efectiva de la presente política, la Gerencia General implementará las siguientes estrategias de gestión:

- Elaborar un Plan Anual de Relacionamiento con Stakeholders.
- Designar responsables para la ejecución y seguimiento de cada línea de acción.
- Desarrollar un cronograma anual de reuniones con stakeholders internos y externos.
- Implementar un sistema de indicadores para evaluar el nivel de participación, satisfacción y confianza de los grupos de interés.
- Elaborar informes semestrales de cumplimiento de la política.
- Aplicar el ciclo de mejora continua (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) para actualizar las acciones de relacionamiento.

Anexo 02

Matriz de Mejora Continua y Tablero de control Integral Propuesto para la Política de Relacionamento con los Stakeholders

Internos y Externos de la Planta de Lácteos Convenio Marco Espinar S.A.

POLÍTICA	LINEAMIENTO ASOCIADO	OBJETIVO DE MEJORA CONTINUA	CICLO DE DEMING				RESPONSABLE	INSTRUMENTO DE GESTIÓN	ACCIONES OPERATIVAS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO (KPI)	FÓRMULA DE MEDICIÓN	META	FRECUENCIA DE MONITOREO	RESULTADOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO			RIESGOS	ACCIÓN CORRECTIVA
			P	H	V	A									SEMAFORO	INTERPRETACIÓN	VALOR		
Participación	Establecer reuniones periódicas entre la gerencia y sus colaboradores para informar decisiones, avances o cambios.	Impulsar la intervención de los colaboradores mediante espacios formales de participación.	Programar reuniones periódicas con agenda clara, responsabilidades y objetivos definidos.	Realizar reuniones según cronograma, promoviendo o la participación activa y registro de acuerdos.	Revisar actas y acuerdos para verificar el cumplimiento de compromisos y calidad de diálogo.	Ajustar frecuencia, formato y contenido de reuniones según retroalimentación y resultados obtenidos.	Gerencia/RRHH o quien haga de sus veces	Registro de reuniones y actas oficiales.	Convocatoria de reuniones, desarrollo y seguimiento a acuerdos.	% de reuniones realizadas y acuerdos cumplidos.	$\frac{N^{\circ} \text{ de reuniones realizadas}}{N^{\circ} \text{ de reuniones programadas}} \times 100$ $\frac{N^{\circ} \text{ de acuerdos cumplidos dentro del plazo}}{N^{\circ} \text{ total de acuerdos}} \times 100$	> al 90 %	Mensual	Incremento de la fluidez informativa y compromiso de los colaboradores.		Cumple	≥90%	Falta de participación.	Establecer reuniones con participación mínima por área y en horarios efectivos.
	Determinar canales internos formales de comunicación que permitan efectuar consultas, sugerencias o actividades.		Definir canales y frecuencia de comunicación para recibir y responder consultas y sugerencias.	Implementar y difundir los canales. Capacitar sobre su uso.	Monitorear uso y respuestas.	Optimizar comunicación.		Canales oficiales de comunicación (WhatsApp, informes, memorandos).	Atención de consultas, sugerencias y actividades.	Nº de consultas respondidas. Tiempo de respuesta.	$\frac{N^{\circ} \text{ de consultas atendidas}}{N^{\circ} \text{ total de consultas recibidas}} \times 100$ $\frac{\sum \text{Fecha de respuesta}}{N^{\circ} \text{ total de consultas}} \times 100$	> 90 % de consultas absueltas en el plazo.	mensual	Información fluida, clara y oportuna.		Cumple	≥90%		
	Registrar acuerdos, temas y coordinación es de cada espacio de participación.		Definir formatos estándar para el registro de acuerdos.	Registrar sistemáticamente acuerdos y responsabilidades.	Verificar seguimiento y cierre de acuerdos.	Reforzar control y seguimiento.		Registro de acuerdos y actas.	Elaborar actas y hacer seguimiento.	% de acuerdos cumplidos.	$\frac{N^{\circ} \text{ de acuerdos Cumplidos}}{N^{\circ} \text{ total de acuerdos Registrados}} \times 100$	> al 95 %	Trimestral	Cumplimiento de los acuerdos internos.		Cumple	≥95%		
Legitimidad	Establecer criterios de desempeño y aportes para el reconocimiento de los colaboradores	Fortalecer la legitimidad mediante las prácticas justas de reconocimiento, evitando diferencias según cargos o áreas.	Definir criterios objetivos, medibles y transparentes para evaluar desempeño y contribución.	Implementar sistema formal de evaluación y reconocimiento.	Revisar procesos y resultados de las evaluaciones para asegurar equidad y trazabilidad.	Ajustar criterios y procesos para mejorar el reconocimiento.	RRHH o quien haga de sus veces	Manual y formatos de evaluación de desempeño.	Aplicación de evaluaciones, revisiones y entrega de reconocimiento.	Nº de reconocimientos otorgados. Satisfacción evaluada.	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores evaluados}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}} \times 100$	> 90 % de colaboradores reconocidos adecuadamente.	Anual	Mayor satisfacción y motivación de colaboradores.		Cumple	≥90%	La subjetividad o favoritismo puede afectar la legitimidad.	Usar criterios visibles y simples.
	Implementar prácticas justas de reconocimiento, evitando diferencias según cargos o áreas.		Diseñar mecanismo de reconocimiento equitativo	Otorgar reconocimiento conforme a los criterios establecidos.	Evaluar la percepción de satisfacción y justicia.	Ajustar prácticas de reconocimiento.		Documento de criterio y registro de reconocimiento	Definir criterios de reconocimiento. Otorgar reconocimiento según los criterios establecidos.	Índice de satisfacción.	$\frac{Puntaje \text{ obtenido}}{N^{\circ} \text{ de encuestas emitidas}} \times 100$	≥4.0 por trimestre.	Trimestral	Reconocer los méritos formalmente y generar un alto impacto.		Cumple	≥4		
	Implementar acceso a capacitaciones y desarrollo laboral para los colaboradores, conforme a sus funciones o cargos.		Planificar programa anual de formación y desarrollo basado en necesidades y planes de carrera.	Ejecutar capacitaciones, talleres y actividades de desarrollo profesional.	Evaluar satisfacción y efectividad de capacitaciones impartidas.	Mejorar contenido y cobertura de programas formativos.		Programas y registros de formación y desarrollo	Organización de cursos, evaluación de resultados y seguimiento a mejoras.	% de colaboradores capacitados. Evaluación de Impacto.	$\frac{N^{\circ} \text{ de Colaboradores Capacitados}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}} \times 100$	> 85 % de cobertura y mejora de competencias.	semestral	Incremento de habilidades y oportunidades de desarrollo.		Cumple	≥85%		
Poder Organizacional	Definir roles, responsabilidades y el nivel de autoridad de cada stakeholder interno.	Impulsar el ejercicio adecuado de poder organizacional según los roles de los colaboradores.	Elaborar y comunicar roles y responsabilidades y nivel de autoridad de cada rol.	Formalizar y difundir roles de acuerdo a las descripciones del puesto.	Verificar la aplicación efectiva de roles.	Corregir desviaciones y actualizar documentos conforme a los cambios organizacionales.	Gerencia/RRHH/jefes de área	Manual de organización es y descripción de cargos	Capacitación y seguimiento para asegurar la comprensión y cumplimiento.	% de colaboradores con roles claros y cumplimiento.	$\frac{N^{\circ} \text{ colaboradores con roles claros}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}} \times 100$	> 95 % de aplicación de roles y claridad.	Anual	Reducir conflictos y mejora en la toma de decisiones.		Cumple	≥95%	Ambigüedad en roles puede generar conflictos y desorden.	Revisar los roles en una reunión y aclarar funciones.
	Evitar la concentración indebida de poder, estableciendo mecanismos		Identificar y evaluar los niveles de concentración de poder y mecanismos	Implementar roles para equilibrar niveles de poder y participación.	Medir distribución del poder y participación efectiva en procesos	Ajustar mecanismos roles para equilibrar influencia y participación.		Documento técnico de funciones (MOF)	Seguimiento a delegaciones, toma de decisiones y	% de decisión con participación distribuida.	$\frac{N^{\circ} \text{ decisiones Participativas}}{N^{\circ} \text{ total de decisiones}} \times 100$	> 80 % de decisiones con participación equilibrada.	Anual	Mejor distribución de poder y mayor involucramiento.		Cumple	≥80%		

POLÍTICA	LINEAMIENTO ASOCIADO	OBJETIVO DE MEJORA CONTINUA	CICLO DE DEMING				RESPONSABLE	INSTRUMENTO DE GESTIÓN	ACCIONES OPERATIVAS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO (KPI)	FÓRMULA DE MEDICIÓN	META	FRECUENCIA DE MONITOREO	RESULTADO S ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO			RIESGOS	ACCIÓN CORRECTIVA	
			P	H	V	A									SEMAFORO	INTERPRETACIÓN	VALOR			
	de correspondencia de decisiones operativas y estratégicas.		para distribuir toma de decisiones.		operativos y estratégicos.				retroalimentación.							No cumple	≤69%	n y resistencia.		
Ética Interna	Promover relaciones laborales afables, basadas en el respeto, la responsabilidad y honestidad.	Fomentar un ambiente laboral ético, bajo los principios de ética y responsabilidad	Definir principios éticos y protocolos.	Capacitación y aplicar protocolos.	Evaluar clima laboral y percepción sobre la ética, equidad y respeto	Implementar medidas para mejorar el ambiente laboral y corregir incumplimientos	RRHH o quien haga de sus veces	Código de ética registro de evaluación de clima laboral.	Programas de sensibilización. Mediar conflictos.	N° de incidencias antiéticas.	Σ Incidencias registradas en el periodo	Mejora continua.	Anual	Mejor clima laboral y percepción de ética favorable.		Cumple	≤1 incidencias	Los conflictos o falta de compromiso pueden deteriorar el clima laboral y la ética.	Conversación es breves de sensibilización en reuniones existentes.	
	Atender los conflictos que perturban el clima laboral y el cumplimiento de los principios éticos.		Establecer canales confidenciales para reportes y manejo de conflictos.	Gestionar casos, mediar conflictos, y aplicar medidas preventivas.	Revisión de tiempos de resolución de conflictos y aplicación de medidas preventivas.	Mejorar protocolos, fortalecer canales y capacitación de resolución de conflictos		Registro de casos, protocolos y reportes de resolución	Registro de incidencias, protocolos y reportes de resolución.	N° de conflictos atendidos y tiempos de resolución.	$\frac{N^{\circ} \text{ de conflictos atendidos}}{N^{\circ} \text{ total de conflictos}} \times 100$	Resolución de conflictos > al 90 % en tiempos establecidos.	Permanente	Reducción de conflictos.		Cumple	≥90%	La falta de confidencialidad puede agravar conflictos.	Tratar conflictos de manera directa y reservada entre las partes involucradas.	
																En riesgo	80-89%			
																	No cumple	≤79%		
STAKEHOLDERS EXTERNOS																				
Poder	Clasificar a los stakeholders externos según su nivel de influencia e impacto en la organización.	Gestionar nivel de poder e influencia y relación al rol del stakeholders	Definir criterios objetivos y claros para evaluar la influencia e impacto de cada stakeholder. Elaborar y actualizar base de datos.	Realizar levantamiento y clasificación y registro formal de actores externos con sus características y nivel de influencia.	Revisar la clasificación anualmente y validar cambios significativos en influencia o impacto.	Actualizar la base de datos y criterios según dinámicas del entorno y retroalimentación.	Gerencia	Base de datos de stakeholders externo actualizado.	Levantamiento documental, actualización periódica, y confiable que permita relacionamiento.	% de actualización n y precisión del registro de stakeholders	Actualización	100 % de actualización anual.	anual	Identificación clara y priorización efectiva de los stakeholders para la gestión de relacionamiento.		Cumple	≥90%	Cambios en el entorno o falta de Información oportuna pueden afectar la actualización.	Revisar la lista una vez al año en reunión de planificación, sin crear registros adicionales.	
	Adecuar los mecanismos de participación y relacionamiento al nivel de influencia.		Dischar mecanismos diferenciados de participación y comunicación ajustados al nivel de influencia e impacto del stakeholders. Planificar calendario y responsables.	Ejecutar reuniones, consultas, talleres o comunicados con los mecanismos diferenciados según el nivel de influencia.	Medir participación, satisfacción y efectividad de cada mecanismo implementado.	Ajustar mecanismos, frecuencias o contenido según resultados de evaluación y retroalimentación.		Plan de relacionamiento con los mecanismos diferenciados según clasificación del stakeholder	Programación de consultas, comunicación es y seguimiento de resultados.	Nivel de participación % de satisfacción y cobertura de mecanismos aplicados.	$\frac{N^{\circ} \text{ de participantes satisfechos}}{N^{\circ} \text{ de participantes convocados}} \times 100$	Mayor a 80 % de participación y satisfacción.	Semestral	Mecanismos efectivos que fomenten interacción y compromiso según rol.		Cumple	≥80%	Desinterés o baja respuesta de ciertos grupos pueden afectar la efectividad.	Ajustar el tipo de contacto según la importancia del stakeholders.	
																En riesgo	70-79%			
																	No cumple	≤69%		
Legitimidad	Cumplir con los compromisos contractuales, logísticos, relacionales y financieros asumidos con los stakeholders externos.	Fortalecer y aumentar la legitimidad.	Registrar los compromisos con detalles, plazos responsables, condiciones y recursos para su cumplimiento	Ejecutar y documentar el cumplimiento puntual de pagos, entregas, coordinación y demás compromisos.	Verificar el cumplimiento y detectar incumplimientos o desviaciones. Elaborar informes y propuestas de mejora.	Aplicar acciones correctivas y preventivas para asegurar el cumplimiento continuo y reforzar la confianza.	Gerencia/ área de calidad	Registro formal de compromisos con seguimiento.	Gestión contractual, coordinación logística, pagos, comunicación es formales y registro documental.	% de compromisos cumplidos e tiempo y forma. N° de incidencias.	$\frac{N^{\circ} \text{ de compromisos cumplidos}}{N^{\circ} \text{ total de compromisos}} \times 100$	95 % de compromisos cumplidos.	permanente	Confianza sostenida y relaciones estables con stakeholders externos.		Cumple	≥95%	Riesgo de retrasos operativo o errores administrativos que afecten la confianza.	Re priorizar compromisos críticos y revisar fechas clave.	
	Minimizar retrasos, deficiencias distributivas y devoluciones de materia prima a efectos de aumentar la confianza de los stakeholders.		Diagnosticar causas frecuentes de retrasos y deficiencias en la distribución y devolución de materia prima.	Implementar mejoras logísticas, comunicación y gestión de calidad para reducir incidencias.	Monitorear índices de reclamos, devoluciones y retrasos. Analizar resultados.	Actualizar procesos, capacitar al personal y ajustar metas según resultados.		Reporte de incidencias logísticas y control de calidad, planes de mejora.	Coordinación de entregas, supervisión logística, seguimiento de calidad y comunicación con proveedores.	N° de reclamos, devoluciones y retrasos en pagos o distribución, tiempo de respuesta.	$\frac{N^{\circ} \text{ total de incidencias logísticas y devoluciones registradas en el periodo}}{N^{\circ} \text{ total de entregas o despachos realizados en el periodo}} \times 100$	Reducción del 20 % anual.	trimestral	Disminución significativa de reclamos, devoluciones y retrasos.		Cumple	≥20% reducción	Factores externos (clima, transporte) que pueden afectar el cumplimiento.	Ajustar cronogramas realistas y coordinar alternativas simples ante contingencias.	
																	En riesgo	10-19% reducción		
																		No cumple	≤10% reducción	
Relación Descriptiva	Establecer relaciones sostenibles basadas en la confianza, respeto y la cooperación con los stakeholders.	Consolidar relaciones funcionales y duraderas con los stakeholders externos Promover la participación activa, inclusiva y	Elaborar criterios orientadores claros para la interacción continua y cooperativa.	Desarrollar reuniones periódicas, vistas, alianzas y proyectos conjuntos con los stakeholders.	Evaluar calidad, continuidad y nivel de confianza en relaciones mediante retroalimentación.	Ajustar criterios y actividad para fortalecer vínculos y resolver dificultades.	Gerencia/administración o quien haga de sus veces	Criterios orientadores de relacionamiento y acuerdos formales con stakeholders.	Organización y ejecución de reuniones, seguimiento de actividades colaborativas.	Nivel de satisfacción y duración de relaciones.	$\frac{N^{\circ} \text{ de relaciones satisfactorias}}{N^{\circ} \text{ total de relaciones registradas}} \times 100$	Mayor al 80 % de relaciones activas y satisfactorias.	anual	Relaciones estables basadas en la confianza y cooperación mutua.		Cumple	≥80%	La falta de seguimiento puede deteriorar vínculos.	Incluir revisión breve del estado en reuniones.	
	Generar espacios que		Identificar actores clave	Ejecutar espacios de	Registrar, analizar y	Ajustar frecuencias,		Actas, informes,	Coordinación con los	% de espacios de		Mayor a 2 espacios	anual	Aportes relevantes de		Cumple	=100%	Baja convocatoria	Invitar a actores clave	

POLÍTICA	LINEAMIENTO ASOCIADO	OBJETIVO DE MEJORA CONTINUA	CICLO DE DEMING				RESPONSABLE	INSTRUMENTO DE GESTIÓN	ACCIONES OPERATIVAS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO (KPI)	FÓRMULA DE MEDICIÓN	META	FRECUENCIA DE MONITOREO	RESULTADOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO			RIESGOS	ACCIÓN CORRECTIVA
			P	H	V	A									SEMAFORO	INTERPRETACIÓN	VALOR		
	permitir recoger inquietudes, sugerencias y aportes.	significativa de los stakeholders externos representativos.	y temas relevantes. Planificar consulta con metodologías inclusivas.	diálogo con participación diversa y facilitación adecuada.	reportar aportes evaluando representatividad y diversidad de los participantes.	metodología y convocatoria para mejorar inclusión efectiva.		registro de consultas.	actores sociales, comunidades y stakeholders.	diálogo realizado respecto a lo planificado	$\frac{N^{\circ} \text{ de espacios de diálogo realizados}}{N^{\circ} \text{ de espacios de diálogo planificados}} \times 100$	anuales con alta representatividad.		las participantes para la organización.		En riesgo	50-99%	o exclusión involuntaria de grupos puede afectar los resultados.	ajustando horarios y disponibilidad.
Participación Comunitaria	Garantizar procesos participativos inclusivos, considerando el grado de involucramiento y rol del stakeholder.	Consolidar alianzas duraderas que generen valor mutuo y beneficio sostenible.	Definir criterios claros de inclusión basados en rol, influencia y capacidad de aporte.	Convocar y garantizar la participación efectiva de actores relevantes conforme a los criterios definidos.	Evaluar participación, diversidad y nivel de involucramiento de los asistentes.	Implementar acciones para corregir exclusiones y fomentar la participación efectiva según el nivel de influencia.	Gerencia	Lista de participantes y registros formales de participación.	Gestión de convocatorias, seguimientos y retroalimentación.	% de stakeholders convocados que participan efectivamente	$\frac{N^{\circ} \text{ de stakeholders que participaron}}{N^{\circ} \text{ de stakeholders convocados}} \times 100$	Participación adecuada y representativa.	Anual	Participación significativa de stakeholders en función a su capacidad de aporte e influencia.		Cumple	≥70%	La exclusión involuntaria puede afectar la calidad de participación.	Revisar previamente la lista y asegurar la inclusión de actores relevantes.
	Asegurar las prácticas justas en las relaciones comerciales y operativas con los stakeholders externos.		Definir criterios de equidad en negociaciones y relaciones comerciales.	Aplicar criterios de justicia en las negociaciones y operaciones.	Verificar el cumplimiento mediante y efectuar una retroalimentación.	Corregir desviaciones para mejorar la transparencia.		Contratos revisados	Capacitación, supervisión de negociaciones y seguimiento contractual.	Nº de reclamos o quejas.	$\frac{\text{Quejas atendidas}}{\text{Total quejas}} \times 100$	Menor a 5 % de incidencias.	Permanente	Disminución de conflictos por prácticas injustas.		En riesgo	6-10%	Las percepciones negativas pueden deteriorar las relaciones.	Aclarar condiciones antes de cerrar acuerdos y corregir.
																No cumple	≥11%		
Creación de Valor Compartido	Promover la continuidad de las relaciones con los stakeholders externos mediante acciones que contribuyan al beneficio mutuo.	Generar valor compartido mediante relaciones sostenidas y justas con los stakeholders externos	Identificar stakeholders estratégicos para alianzas a largo plazo.	Mantener comunicación continua, colaboración en proyectos y seguimiento de compromisos.	Evaluar permanencia, beneficios mutuos, satisfacción y nivel de compromiso en relaciones a largo plazo.	Ajustar actividades para consolidar alianzas y prevenir rupturas.	Gerencia	Registro de alianzas estratégicas y seguimiento documentado de actividades conjuntas.	Coordinación de reuniones periódicas. Evaluación de resultados y actividades colaborativas.	% de relaciones activas con acciones de beneficio mutuo	$\frac{N^{\circ} \text{ de stakeholders con acciones y actividades en el periodo}}{N^{\circ} \text{ total de stakeholders activos}} \times 100$	Mayor a 3 años de permanencia. 80 % de satisfacción.	Anual	Relaciones estables, prolongadas y beneficiosas para ambas partes.		Cumple	≥80%	Cambios internos y externos pueden afectar la continuidad de alianzas.	Priorizar alianzas estratégicas vigentes y ajustar expectativas ante futuros posibles cambios.
	Considerar aspectos sociales y ambientales de manera progresiva en las actividades de la organización.		Identificar impactos sociales y ambientales, relacionados con los stakeholders externos y planes progresivos de mejora.	Implementar acciones de responsabilidad social y ambiental con seguimiento de indicadores y resultados.	Medir resultados e impactos sociales y ambientales de las acciones implementadas.	Revisar y mejorar prácticas con base a los resultados y nuevos normativas o demandas.		Planes documentados de responsabilidad social y ambiental.	Ejecución de campañas de sostenibilidad y monitoreo de impactos.	Porcentaje de acciones sociales y ambientales implementadas respecto a las planificadas	$\frac{N^{\circ} \text{ de acciones sociales y ambientales ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ de acciones sociales y ambientales planificadas}} \times 100$	≥ 80% de acciones sociales y ambientales planificadas e implementadas por año	anual	Impacto social y ambiental positivo, medible y reconocido externamente.		En riesgo	60-79%	Restricciones presupuestarias o resistencia organizacional pueden limitar los avances.	Reducir el número de acciones planificadas al mínimo viable y priorizar aquellos de bajo costo y alto impacto.
																No cumple	≤59%		

Indicadores para evaluar la propuesta.

- Incrementar en 30 % la participación del personal en la toma de decisiones durante el primer año.
- Alcanzar una satisfacción laboral superior al 85 %.
- Capacitar al 100 % de los trabajadores cada año.
- Capacitar al menos al 80 % de los productores proveedores de leche.
- Realizar cuatro mesas de diálogo comunitario por año.
- Reducir en 20 % las quejas de productores y clientes.

- Ejecutar al menos dos proyectos de valor compartido por año.
- Publicar dos reportes de gestión anuales.
- Incrementar en 15 % el volumen de leche acopiada proveniente de productores capacitados.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que la percepción de los stakeholders internos es moderadamente favorable, pero no solidificada, evidenciando debilidades informativas y comunicación jerárquica. se caracteriza por un involucramiento operativa, con incidencia limitada en la toma de decisiones estratégicas, legitimidad y percepción de la ética mayormente conforme. Por su parte, la percepción de los stakeholder externos depende del rol de cada actor en relación a la organización, con baja participación comunitaria, poder relacional asimétrica por el rol de cada actor, legitimidad favorable por la calidad y aporte socioeconómico y afectada por las deficiencias logísticas, brechas y percepciones heterogéneas en la creación de valor vinculadas a la práctica de sostenibilidad ambiental limitada, relación descriptiva poca integradora. En este contexto, la perspectiva de los stakeholders internos evidencia que las dimensiones de participación en la gestión, legitimidad interna, poder organizacional y ética interna se encuentran moderadamente desarrolladas, mostrando fortalezas en el compromiso operativo y el comportamiento ético, pero limitaciones en el involucramiento estratégico, el reconocimiento institucional y la distribución del poder organizacional. Asimismo, la perspectiva de los stakeholders externos refleja que las dimensiones de incidencia de poder, legitimidad externa, relación descriptiva, participación comunitaria y creación de valor compartido presentan avances relacionados con el reconocimiento de la calidad de los productos y el aporte socioeconómico de la organización; sin embargo, aún existen brechas en los mecanismos de participación, diálogo, integración y sostenibilidad que limitan la consolidación de relaciones colaborativas con los grupos de interés.

2. La categorización del grado de participación se manifiesta de diversa manera desde la perspectiva de los stakeholders internos y externos. En los stakeholders internos, el grado de participación en la gestión es baja, limitada y centralizada en virtud de su participación nula o nímio (50 %), limitado a actividades al área de trabajo y en procesos específicos, mientras que un porcentaje menor percibe su participación como frecuente y muy frecuente (37.50 % (3 de 8 colaboradores)) en el proceso de toma de decisiones estratégicas, y en tanto, esas decisiones estratégicas se centralizan en la alta gerencia, causando la participación parcial de sus colaboradores. Lo anterior se ve reforzada por la existencia de una comunicación jerárquica, a nivel gerencial y de una comunicación fluida a nivel funcional, generando brechas informativas que afectan la coordinación de actividades, por ende, la percepción limitada de su participación. Los stakeholders externos, se categoriza el grado de participación como baja con un 66 % por la inexistencia de consulta a sus stakeholders externos y ser más transaccional, solo unos cuantos stakeholders han sido consultados y han considerado sus opiniones, así mismo, el 60 % considera que la empresa tienen medios de comunicación accesibles de para efectuar consultas, mediante llamadas, mensajes de WhatsApp, contacto directo o canales formales como los correos, sin embargo las limitaciones y valoraciones menores son manifestadas en la presentación de su solicitud a intermediarios (acopiadores, comunidad, representantes, distribuidores y retail) existiendo canales de dialogo diferenciados y no formales para que los stakeholders participen activamente en aras de manifestar sus inquietudes o sugerencias, o peticiones. Estos resultados evidencian que, desde la perspectiva de participación en la gestión y participación comunitaria, tanto los stakeholders internos como externos presentan una participación limitada, lo que

restringe su involucramiento efectivo en la gestión organizacional y en los procesos de toma de decisiones.

3. La identificación de la legitimidad percibida por los stakeholders, se concluye que la legitimidad se encuentra en un proceso de consolidación, habiendo diferencias significativas entre las percepciones internas y externas de los stakeholders. La legitimidad interna es parcial y heterogénea percibiéndose al cumplimiento de la retribución económica como fuente de reconocimiento, la coexistencia de valor intermedia predominante de su reconocimiento y la valoración de capital humano percibida como heterogénea, muestran que la legitimidad no está consolidada y no se encuentra plenamente institucionalizada ni aplicada equitativamente. La legitimidad externa es predominantemente favorable, anclado en la calidad del producto, trayectoria de la organización, posicionamiento y el aporte económico, con una valoración del 50 % en el cumplimiento de exceptivas, esta percepción no es genuina, por experiencias como retrasos en los pagos, deficiencias logísticas, distribución de producto discontinuo y devolución de materia prima, existiendo brechas que inciden directamente en la legitimidad relacional de stakeholders y organización, Por último, la legitimidad externa es funcional con ciertas brechas que limitan su condición plena ante todos los stakeholders externos. Desde esa perspectiva, los resultados de legitimidad interna como externa, muestran que el reconocimiento hacia la organización es favorable; sin embargo, requiere fortalecerse mediante prácticas organizacionales más consistentes, equitativas y orientadas al cumplimiento de las expectativas de los diferentes grupos de interés.
4. El nivel de poder de los stakeholders, desde su perspectiva, se manifiesta diferencialmente entre los stakeholders internos y externos. En el ámbito interno el nivel

de poder presenta como heterogénea y segmentada, la influencia en conjunto alcanza el 50 % y la capacidad de decisión es percibida como frecuentemente en el 50 % de los colaboradores, y su participación se presenta en el área operativa o dependencia de trabajo mas no en el ámbito estratégico, la influencia y capacidad de decisión de otros stakeholders se plasman en determinadas situaciones y otros tienen escasa o nula incidencia, evidenciando la diferencia de poder ejercida por colaborador. El nivel de poder de los stakeholders externos es estructuralmente asimétrico y relacional en base al rol del actor en el entorno organizacional, los actores territoriales sostiene la influencia de la minería en su rol creadora, financiadora y supervisora (42 %), las valoraciones de ausencia de influencia de otros entes, se manifiesta en actores externos al territorio, en tanto, la comunidad ejerce influencia por presión social con valoración intermedia (26 %), en tanto, el 68 % reconoce el ejercicio de poder de entes reguladores como parte del cumplimiento de leyes y normativas, en estándares de calidad, sanitarios, tributarios. En consecuencia, desde la perspectiva de la incidencia de poder y del poder organizacional, se evidencia que la influencia y la capacidad de decisión no se distribuyen de manera equilibrada entre los stakeholders, concentrándose principalmente en determinados actores con mayor capacidad de decisión y control.

5. El comportamiento ético es apreciado desde la perspectiva de los stakeholders internos como positiva (75 % (6 de 8 colaboradores)), prima un ambiente laboral basado en el respeto y honestidad, sin embargo, existen diferencias en la equidad laboral, presentándose desigualdades salariales, carga laboral inadecuado y falta de capacitación para los colaboradores, esto determina que la apreciación del comportamiento ético es favorable con ciertas brechas a fortalecer. Desde la perspectiva de la ética interna, la

organización presenta una base favorable sustentada en valores institucionales; sin embargo, es necesario fortalecer la equidad laboral y el desarrollo del talento humano para consolidar una gestión ética integral.

6. La relación descriptiva desde la perspectiva de los stakeholders externos con la organización se determina por ser baja y limitada, evidenciada por la falta de integración de los stakeholders en la organización, el involucramiento del interesado es nimio y en ocasiones nula limitándose a aspectos transaccionales o capacitaciones ocasionales, así mismo, el reconocimiento de los stakeholders es heterogénea, para unos stakeholders es nimio y nula, los reconocimientos ocasionales se dan por pequeñas gestiones, capacitaciones y pago por su materia, mientras que las percepciones pocas pero presentes, se manifiestan en la confianza. Estos resultados muestran que la perspectiva de la relación descriptiva aún se caracteriza por vínculos predominantemente funcionales y transaccionales, siendo necesario fortalecer mecanismos permanentes de integración y reconocimiento de los stakeholders externos.
7. La percepción de creación de valor compartido entre los stakeholders externos y la organización es heterogénea, existe un valor compartido desde el enfoque socioeconómico, precios justos del producto, calidad de sus productos y los ingresos económicos para familias productoras, con matices de percepciones sobre baja en o nulo beneficio mutuo, mientras que, en términos de sostenibilidad, las percepciones de práctica de beneficios socioeconómicos son valoradas con 58 %, mientras que la práctica de gestión ambiental se percibe ocasionalmente. Desde la perspectiva de la creación de valor compartido, la organización ha logrado generar beneficios económicos para sus stakeholders; no obstante, requiere fortalecer las acciones orientadas a la sostenibilidad

ambiental y al desarrollo conjunto, con la finalidad de consolidar relaciones de beneficio mutuo y una gestión sostenible de los grupos de interés.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la gerencia general implementar una mesa de trabajo periódico para evaluar las expectativas de los stakeholders internos y externos de la empresa.

Internamente, se recomienda realizar sesiones periódicas para informar y alinear a los colaboradores sobre el estado de la empresa a fin de generar sentido de pertenencia y romper la comunicación vertical. Externamente, se recomienda verificar las fallas logísticas recurrentes con los proveedores, clientes e interesados cercanos, institucionalizar un medio formal de comunicación con la empresa y atender las necesidades urgentes dentro de los plazos establecidos, así mismo, realizar un focus group semestralmente con los interesados más cercanos para elevar una retroalimentación de las posibles deficiencias percibidas.
2. Se recomienda a la gerencia general, formar reuniones periódicas con los stakeholders internos, para integrar progresivamente su participación y sentido de pertenencia en la organización. De manera similar, se recomienda implementar instancias de consulta y comunicación directa que sean adecuados al espacio-temporal para los stakeholders externos, con la finalidad de generar una participación activa y reducir su relación transaccional.
3. Se recomienda a la gerencia general, garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras y comerciales. Al área de calidad, mayor control de calidad en el proceso productivo, garantizar un flujo continuo en la cadena de abastecimiento y distribución, con miras a generar apreciaciones de legitimidad adecuada de la organización.

4. Se recomienda a la gerencia general, priorizar la atención de los reclamos de acuerdo al impacto e influencia del stakeholders en el entorno organizacional, para distribución diferenciada del nivel de poder de los stakeholders en los procesos de gestión, reconociendo su influencia.
5. Se recomienda a la gerencia general, implementar programas de capacitación periódicas para los colaboradores de acuerdo a su rol y estandarizar la remuneración en proporción a la carga laboral y responsabilidades asignadas.
6. Se recomienda a la gerencia general, promover reuniones cooperativas anuales con los stakeholders clave en aras de fortalecer las relaciones y generar diálogos que permitan la retroalimentación de la organización para ajustar los procesos de la empresa en base a las necesidades de los stakeholders, así como formar relaciones estables y sostenibles.
7. Se recomienda a la gerencia general, mantener precios justos y pagos puntuales por la calidad de materia prima y productos comercializados, a fin de fortalecer la generación de valor compartido con los stakeholders externos.

REFERENCIAS

- Acuña, A. P. (2012). La gestión de los stakeholders: análisis de los diferentes modelos. *Universidad Nacional del Sur Adenag*.
<http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>
- Acurero, M. (2017). La ética en los procesos de gestión en la sociedad actual. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 3(4), 69-84.
- Agafonow, A., Neesham, C., & Perez, M. (2025). For a Unified Stakeholder Management Science: How Computational Ontologies Can Mend a Broken Theory. *Philosophy of Management*, 24, 155–181. <https://doi.org/10.1007/s40926-025-00334-6>
- Agle, B., Mitchell, R., & Sonnenfeld, J. (1999). Who Matters to Ceos? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525. <https://journals.aom.org/doi/epub/10.5465/256973>
- Águila Flores, A., & Tolamatl Michcol, J. (2016). *Análisis De La Innovación, La Tecnología, Los Recursos Humanos Y La Infraestructura, Como Impulsores De La Competitividad Manufacturera Del Sector Autopartes: Comparación Y Recomendaciones Para El Estado De Tlaxcala*. Palibro Editorial.
- Alibašić, H. (2018). Identifying the Internal and External Stakeholders, the Level of Organizational and Community Engagement, and the Target Champions. *Springer*, 33-43. https://doi.org/10.1007/978-3-319-72568-0_3
- Al-Najjar, B., Salama, A., & Abed, A. (2025). From Compliance to Commitment: Examining the Influence of Corporate Governance and Social Performance on Firms' Circular Economy Initiatives. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06111-9>

- Alnhari, A. A., & Qureshi, R. (2024). Unified External Stakeholder Engagement and Requirements Strategy. *International Journal of Software Engineering & Applications*, 15(5). <https://doi.org/10.5121/ijsea.2024.15501>
- Ansoff, H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Pearson Education.
- Aranguren Gonzalo, L. A. (2005). La Participación Ciudadana: Posibilidades y Retos. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*(22).
<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aranguren.pdf>
- Arias Valencia, M. M. (2022). Principles, Scope, and Limitations of the Methodological Triangulation. *Investigación y Educación en Enfermería*, 40(2).
- Association of American Chambers of Commerce in Latin America and the Caribbean y U.S. Chacmber of Commerce. (2025). *Integrated Corporate Sustainability Strategies in Latin America*. <https://www.uschamber.com/assets/documents/AACCLA-Report-on-Integration-of-Sustainability-English-Digital-Copy.pdf>
- Avilés Reyes, R., & Téllez Alanís, B. (2016). Tres modelos para la toma de decisiones utilizados en psicología: su metodología, evaluación y aplicación. *REVISTA ConCiencia EPG*, 1(2), 106-119.
- Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *Int J Corporate Soc Responsibility*, 9(11).
<https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
- Ayala, N. (24 de 05 de 2024). *Producción de leche | Análisis de la producción de leche en Perú por región: retos, oportunidades y estrategias sostenibles*. EDairy News.
<https://es.edairynews.com/produccion-de-leche-peru/>

- Baah, C., Afum, E., Agyabeng-Mensah, Y., & Opoku Agyeman, D. (2021). Stakeholder Influence on Adoption of Circular Economy Principles: Measuring Implications for Satisfaction and Green Legitimacy. *Circular Economy and Sustainability*, 2(1).
<https://doi.org/10.1007/s43615-021-00093-2>
- Bagur Pons, S., Rosselló Ramon, M. R., Paz Lourido, B., & Verger, S. (2021). El enfoque integrador de la metodología mixta en la investigación educativa. *RELIEVE*, 27(1).
<https://doi.org/10.30827/relieve.v27i1.21053>
- Bal, A. S., Käpylä, J., Li, H., & Helander, N. (2023). Collaborative Value Co-creation from a Stakeholder Perspective: A Literature Review. *Journal of Creating Value*, 9(2).
<https://doi.org/10.1177/23949643231151831>
- Banco Central de Reserva del Perú. (Marzo de 2025). *Cusco: Síntesis de Actividad Económica - Enero 2025* -. banco central de reserva del Perú sucursal cusco.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2025/presentacion-cusco-01-2025.pdf>
- Beyers, J., & Arras, S. (2020). Stakeholder consultations and the legitimacy of regulatory decision-making: A survey experiment in Belgium. *Regulation & Governance*, 15(3), 877-893. <https://doi.org/10.1111/rego.12323>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2022). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Sage Journals*, 20(4), 797-809. <https://doi.org/10.1177/14761270221127>
- Bridoux, F., & Vishwanathan, P. (2018). When Do Powerful Stakeholders Give Managers the Latitude to Balance All Stakeholders' Interests? *Business & Society*, 232-262.
<https://doi.org/10.1177/0007650318775077>

- Buniamin, S. (2020). Managers' Perceptions On Stakeholder Power In Relation To Esg Reporting. *European Proceedings of Social and Behavioural*, 139-149).
<https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.12.05.15>
- Caballero Fernández, G., García Vázquez, J. M., & Quintás Corredoira, M. (2007). La importancia de los Stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la Universidad española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 13-32.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280001>
- Cardona, D. A., & Hernández Cobos, J. S. (2010). Desarrollo Organizacional: Historia, Evolución y Modelos. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 5(1), 83-94.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.2536>
- Castro, M., Misan, K., & Barcaui, A. B. (2024). Sources of Stakeholder Salience in the Responsible Investment Movement: Why Do Investors Sign the Principles for Responsible Investment? En T. M. Awan, *Corporate Governance - Evolving Practices and Emerging Challenges*. InTechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1004895>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ed.). México: McGraw-Hill.
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
<https://doi.org/10.2307/258888>
- Compañía Minera Antapaccay. (2022). *Reporte de sostenibilidad Antapaccay 2022*.
<https://www.glencoreperu.pe/.rest/api/v1/documents/static/8ad7a670-4539-4363-96d7-41aa9a0a24a5/Reporte+de+Sostenibilidad+Antapaccay+2022.pdf>

- Contreras-Pacheco, O. E., Talero-Sarmiento, L. H., & Escobar-Rodríguez, L. Y. (2020). Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones. *Suma de Negocios*, 11(24), 64-72. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.V11.N24.A7>
- Creswell, J., & Plano Clark's, V. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (Third Edition ed.). Los Angeles : SAGE.
- Deephouse, D., & Carter, S. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329-360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x>
- del Águila, I., & del Sagrado, J. (2023). Salience-based stakeholder selection to maintain stakeholder coverage in solving the next release problem. *Information and Software Technology*, 160. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2023.107231>
- Díaz Caceres, N., & Salcedo Pérez, C. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. *Revista ESPACIOS*, 38(52).
- Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Díez-de-Castro, E. (2021). Measuring a scientifically multifaceted concept. The jungle of organizational legitimacy. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.10.001>
- Ding , H., & Wang, Z. (2025). The Influence of Institutional Pressures on Environmental, Social, and Governance Responsibility Fulfillment: Insights from Chinese Listed Firms. *Sustainability*, 17(9). <https://doi.org/10.3390/su17093982>
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>

- Drori, I., & Honig, B. (2013). A Process Model of Internal and External Legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345-376. <https://doi.org/10.1177/0170840612467>
- Edelman Trust Institute. (19 de Enero de 2025). *Edelman*.
<https://www.edelman.com/es/es/trust/2025/trust-barometer>
- Fares, J. (2024). A multi-level typology for stakeholder influence: A systematic literature review using the structural approach. *European Management Journal*, 42(4).
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.08.004>
- Federación Nacional de Industrias Lácteas [FeNIL]. (12 de Junio de 2019). *El papel clave del sector lácteo en los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://fenil.org/papel-clave-del-sector-lacteo-los-objetivos-desarrollo-sostenible/>
- Flores Carbajal, D. C., & Boluarte Medina, V. G. (2017). *La responsabilidad social empresarial en el Perú y su influencia en los procesos de inversión, caso de la iniciativa global del reporte de sostenibilidad*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2018). *Dairy Development's Impact on Poverty Reduction*.
<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d6ccc94e-54de-4ba9-9573-1e2d1b948cb9/content>
- Freeman, R. (1984). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Boston: Pitman.
- Freeman, R., & Mcvea, J. (2001). Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Freeman, R., & Menghwar, P. S. (2024). *The Routledge Handbook on Meaningful Stakeholder Engagement*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003388227-4>

- Freeman, R., & Reed, L. (1983). Stockholders and A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Freeman, R., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press.
- Freeman, R., Parmar, B., Harrison, J., Wicks, A., de Colle, S., & Purnell, L. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191-205. <https://doi.org/10.2307/259074>
- García, A., Serna, D., & Santos, W. (2018). Análisis de los interesados sobre el desempeño exitoso de los proyectos. *ESPACIOS*, 39(51).
- Gerencia Regional de Agricultura Cusco. (2025). *Boletín Estadístico Mensual de la Producción de Productos Pecuarios en la Región Cusco*. Cusco: Gobierno Regional Cusco. https://qr.scan.page/uploads/pdf/x0J3If_c1e88d4b0277431a.pdf
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente: Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Gobierno Regional Cusco. (2024). *Reactivación Económica en la Región: Gobernador Werner Salcedo Premia a 102 Ganadores del Procompite 2024 con 25 Millones de Soles*. <https://www.gob.pe/institucion/regioncusco/noticias/1114512-reactivacion-economica-en-la-region-gobernador-werner-salcedo-premia-a-102-ganadores-del-procompite-2024-con-25-millones-de-soles>
- González Bennett, J. C., Lino Figueroa, J. V., Muñiz Jaime, L. P., & Parrales Poveda, M.a. L. (2021). Análisis de los Stakeholders como Insumo de Entrada en el Diseño de un Plan

Publicitario. *Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(5), 121–134.

<https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n5.2021.594>

Goswami, S., & Bhaduri, G. (2023). Communicating Moral Responsibility: Stakeholder Capitalism, Types, and Perceptions. *Sustainability*, 15(5).

<https://doi.org/10.3390/su15054386>

Granda Revilla, G., & Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*(381), 71-76.

<https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%E1n%20Granda%20Revilla.pdf>

Gutterman, A. (2023). Stakeholder Engagement. *Social Science Research Network*, 53.

[https://doi.org/Gutterman, Alan, Stakeholder Engagement \(March 19, 2023\).](https://doi.org/Gutterman, Alan, Stakeholder Engagement (March 19, 2023).)

[A10.2139/ssrn.4393164](https://doi.org/10.2139/ssrn.4393164)

Haleem, F., Farooq, S., Cheng, Y., & Waehrens, B. V. (2022). Sustainable Management Practices and Stakeholder Pressure: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 14(4), 10.3390/su14041967.

Hanay, U., İnce, H., & Işık, G. (2024). Identifying Key Factors of Reputational Risk in Finance Sector Using a Linguistic Fuzzy Modeling Approach. *Systems*, 12(10).

<https://doi.org/10.3390/systems12100440>

Harrison, J., Bosse, D., & Phillips, R. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 58-74.

<https://doi.org/10.1002/smj.801>

- Hernández Romero, J. S., & Fernández Lafargue, B. L. (2020). El presupuesto para los proyectos de investigación. Actualización de la metodología vigente para la planificación. *rev cuban salud trabajo*, 19(1), 52-60.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7 ed.). Mc Graw Hill Education.
<https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Høvring, C. M. (2017). Corporate social responsibility as shared value creation: toward a communicative approach. *Corporate Communications*, 22(2), 239-256.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2016-0078>
- Hubbart, J. (2024). The Importance of Stakeholder Engagement Across Market Domains. *Journal of Global Entrepreneurial Management*. <https://doi.org/10.59462/3068-174X.2.1.106>
- International Dairy Federation. (2025). *The global impact of dairy*. Global Dairy Expertise Since 1903. <https://fil-idf.org/dairys-global-impact/>
- International Dairy Federation. (s.f.). *Dairy is essential to achieve the SGD 20230 agenda*.
https://fil-idf.org/news_insights/dairy-as-part-of-the-recipe-to-transition-food-systems-and-to-achieve-the-sdg-2030-agenda/#
- Iyamabhor, M., Ogbor, J. O., & Awosigho, O. P. (2021). Beyond Rational Systems: Managing Organizational Conflicts From Pluralistic, Open Systems and Stakeholder Perspectives. *Archives of Business Research*, 9(7), 23–43. <https://doi.org/10.14738/abr.97.10437>
- Kalra, P. (2024). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: an Integrated Review. *JOURNAL OF MANAGEMENT & ENTREPRENEURSHIP*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32886.82243>

- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. *Harvard Business Review Press*, 480.
- Kortetmäki, T., Heikkinen, A., & Jokinen, A. K. (2022). Particularizing Nonhuman Nature in Stakeholder Theory: The Recognition Approach. *Journal of Business Ethics*, 185(3), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05174-2>
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
- Kumar, S., Sankhala, G., Ramadas, S., Kar, P., Phurailatpam, R., & Rajesh. (2023). Identifying and prioritizing the stakeholder linkages of dairy-based farmer producer companies in India: An analytical hierarchy process. *The Indian Journal of Animal Sciences*, 93(7), 727–733. <https://doi.org/10.56093/ijans.v93i7.120871>
- Langrafe, T., Barakat, S. R., Stocker, F., & Gama Boaventura, J. M. (2020). A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. *The Bottom Line*, 33(4), 297–313. <https://doi.org/10.1108/BL-03-2020-0021>
- Leopizzi, R. (2020). Stakeholder Engagement. *Springer Nature Link*, 1–5. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_172-1
- Li, Y., Abu Bakar, N. A., Ismail, N. A., Mohd Ariffin, N. F., & Mundher, R. (2024). Stakeholder involvement and preferences in landscape protection decision-making: a systematic literature review. *Frontiers in Communication*, 9. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1340026>

- Limaymanta, C., & Turpo-Gebera, O. (2020). Factores asociados a la satisfacción laboral del profesorado universitario. *Investig. Educ*, 21(1), 116-140.
<https://doi.org/10.15517/aie.v21i1.42494>
- Lizárraga Pérez, L., Alva Gómez, J., & Vergara Herrera, J. (2024). Influencia de los stakeholders en la competitividad empresarial de las pymes peruanas. *Alternativa Financiera*, 15(1), 8-29. <https://doi.org/10.24265/afi.2024.v15n1.01>
- Lopera Echavarria, J. D., Ramírez Gómez, C. A., Zuluaga Aristazábal, M. U., & Ortiz Vanegas, J. (2010). EL MÉTODO ANALÍTICO COMO MÉTODO NATURAL. *Nómadas*, 25(1).
<https://www.redalyc.org/pdf/181/18112179017.pdf>
- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>
- McCroskey, J., & Teven, J. (1999). Goodwill: A reexamination of the construct and its measurement. *Communication Monographs*, 66(1), 90–103.
<https://doi.org/10.1080/03637759909376464>
- Medina Romero, M. Á., Hurtado Tiza, D. R., Muñoz Murillo, J. P., Ochoa Cervantez, D. O., & Izundegui Ordóñez, G. (2023). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>
- Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 466-485. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Ganadero 2017-2027*.

Ministerio de Agricultura y Riego.

<https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/plan-nacional-ganadero.pdf>

Ministerio de Desarrollo Agrario. (3 de Diciembre de 2024). *Gobierno y sector privado firmaron el "Compromiso Lechero por el Perú" en beneficio de más de 452 mil familias ganaderas del país*. Plataforma digital única del Estado Peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/1068868-gobierno-y-sector-privado-firmaron-el-compromiso-lechero-por-el-peru-en-beneficio-de-mas-de-452-mil-familias-ganaderas-del-pais>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2022). *Análisis del Mercado de la Leche y Productos Lácteos*. Unidad de Inteligencia Comercial.

https://repositorio.midagri.gob.pe/bitstream/20.500.13036/1666/1/Derivados%20Lacteos_Agosto_2022.pdf

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2025). *Derivados lacteos*. Repositorio institucional MIDAGRI.

<https://repositorio.midagri.gob.pe/bitstream/20.500.13036/2008/1/Derivados%20L%C3%A1cteos.pdf>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (Noviembre de 2025). *Observatorio de commodities: Leche y derivados (N° 01-2025)*. Repositorio Institucional MIDAGRI .

<https://repositorio.midagri.gob.pe/bitstream/20.500.13036/2058/6/Observatorio-commodities%20leche%20y%20derivados%20n-01-2025.pdf>

Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing: What Managers Do — and Can Do Better*. Pearson Education Limited.

- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Navarro García, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica* (2 ed.). España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Nazuri, N. S., Rosnon, M. R., Ahmad Suhaimi, S. S., & Mohd Salim, S. S. (2025). Community Participation in Urban Agriculture(UA): does Stakeholder Collaboration Enhance Empowerment? *Planning Malaysia*, 23(35). <https://doi.org/10.21837/pm.v23i35.1690>
- Neubaum, D., Dibrell, C., & Craig, J. (2012). Balancing natural environmental concerns of internal and external stakeholders in family and non-family businesses. *Journal*, 3(1), 28-37. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.01.003>
- Neuman, W. L. (2009). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7ma ed.). Pearson.
- Nicholson-Crotty, S., & Nicholson-Crotty, J. (2004). Interest Group Influence on Managerial Priorities in Public Organizations. *Journal of Public Administration*, 14(4). <https://doi.org/10.1093/jopart/muh037>
- Niño Villamizar, Y. A. (2012). *Estudio de la influencia de los stakeholders en la implementación de sistemas de logística reversa. Caso de la industria del plástico en Bogotá D.C. (Colombia)*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5 ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf

- Olmedo Cifuentes, I., & Martínez León, I. (2011). en pymes de servicios Medida de la reputación empresarial. *Universidad Politécnica de Cartagena*, 20(3), 77-102.
- Olukorede, A. (2025). Stakeholder engagement and participation in environmental contexts, social responsibility and society based on a study conducted in Rome, Italy. *Journal of Sustainable Business*, 10(7). <https://doi.org/10.1186/s40991-025-00111-8>
- Orozco Toro, J. A., & Alzate Sanz, J. E. (2018). Stakeholders, actores estratégicos en la construcción de marca. *Anagramas Rumbos Y Sentidos De La Comunicación*, 95-109. <https://doi.org/10.22395/angr.v16n32a6>
- Orozco Toro, J. A., & Ferré Pavia, C. (2011). Stakeholders y diálogo ético en las empresas de comunicación. En J. C. Suárez Villegas, *La ética de la comunicación a comienzos del siglo XXI* (págs. 864-877). Universidad Pontificia Bolivariana.
- Ortiz Martínez , F. I. (2020). *Factores de gestión en un Pueblo Mágico: Análisis de sus componentes desde la perspectiva de los Stakeholders*. Villahermosa, Tabasco: UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTONOMA DE TABASCO. https://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/3526/1/Tesis_Fabiola_Itzel_Ortiz.pdf
- Ozaki, Y., & Shaw, R. (2022). Citizens' Social Participation to Implement Sustainable Development Goals (SDGs): A Literature Review. *Sustainability*, 14(21). <https://doi.org/10.3390/su142114471>
- Perrault, É., & Kelly, S. (2021). Un enfoque de atribuciones de las partes interesadas para integrar la responsabilidad social corporativa normativa, descriptiva e instrumental. *Revista de negocios y sociedad*, 126(3), 239-261. <https://doi.org/10.1111/basr.12238>

- Perulactea. (05 de 06 de 2017). *Tres Empresas son Dueñas del 90% del Mercado de Productos Lácteos en Perú*. Perulactea. <https://perulactea.com/tres-empresas-son-duenas-del-90-del-mercado-de-productos-lacteos-en-peru/>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Piza Burgos, N. D., Amaiquema Márquez, F. A., & Beltrán Baquerizo, G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Universidad Técnica de Babahoyo*, 15(70), 455-459.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500455#aff1
- Planta de Lácteos Convenio Marco Espinar S.A. (2017). *D'Altura*. <http://placmesa.com/>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Portilla Rodríguez, M. (2003). Actores sociales en el desarrollo rural territorial. *Actores sociales en el desarrollo rural territorial*(8).
- Premios ProActivo. (2025). *Premios ProActivo 2025*. <https://premiosproactivo.org/planta-de-lacteos-convenio-marco-espinar/>
- ProActivo. (28 de 04 de 2025). *Revista ProActivo*. <https://proactivo.com.pe/antapaccay-espinar-consolida-su-liderazgo-en-la-industria-lactea-con-certificacion-internacional-y-ambicioso-plan-de-expansion-hasta-2027/>

- Puente de la Vega Aparicio, V., & Venero Vásquez, A. M. (2022). Stakeholders y responsabilidad social universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 8(16), 195-222.
<https://doi.org/10.29105/pgc8.16-10>
- Quinche Martín, F. L. (2017). Una mirada crítica a las teorías predominantes de la responsabilidad social corporativa. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(2), 159-178. <https://doi.org/10.18359/rfce.3071>
- Quiroga Calderón, L. M. (2019). *Influencia de la integración con partes interesadas externas secundarias en la implementación de prácticas ambientales de cadena de suministro en Pymes colombianas*. Universidad Nacional de Colombia.
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/69882>
- Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, K., & Winer, R. (2010). Why, When, and How should the Effect of Marketing be Measured? A Stakeholder Perspective for Corporate Social Responsibility Metrics. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 66-77.
<https://doi.org/10.1509/jppm.29.1.66>
- Recendes, T., Chandler, J., & Hill, A. (2023). Toward a Stakeholder View of Upper Echelons: A Framework Synthesis Review and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 50(6), 2073-2118. <https://doi.org/10.1177/01492063231209942>
- Research Nester. (17 de Setiembre de 2025). *Perspectivas del mercado de productos lácteos*.
<https://www.researchnester.com/es/reports/dairy-products-market/6254>
- Research Nester. (17 de Setiembre de 2025). *Tamaño y pronóstico del mercado de productos lácteos, por producto (leche, queso, yogur, mantequilla); canal de distribución (hipermercado, tienda de conveniencia): tendencias de crecimiento, actores clave y*

analisis regional 2026-2035 (Informe N°. 6254).

<https://www.researchnester.com/es/reports/dairy-products-market/6254>

Ricci, P., O'Sullivan, P., & Floriana, F. (2024). *The Meaning of Shared Value New Perspective on Creating Shared Value* (1st Edition ed.). Routledge Taylor & Francis Group.

<https://doi.org/10.4324/9781003398943>

Ritcharoon, P. (2020). SUCCESSFUL RESEARCH PROJECT MANAGEMENT. *FACULTY OF EDUCATION PAYAPIWAT INSTITUTE OF MANAGEMENT*, 17(1).

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima edición ed.). Pearson Educación.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administracion* (Octava edición ed.). PEARSON EDUCACIÓN.

Rodriguez Serna, L., Nakandala, D., & Bowyer, D. (2022). Stakeholder identification and prioritization: The attribute of dependency. *Journal of Business Research*, 148, 444-455.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.062>

Rodriguez Vargas, R. M. (2022). *El análisis de grupos de interés como estrategia para el*.

Universidad de Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/b79dd20a-56d0-42d1-a7d9-61996ca59966/content>

Rousi, R., & Vakkuri, V. (2023). Introduction to ethics in the age of digital communication. En *Digitalisoituva viestintä muuttuvassa maailmassa* (págs. 50-58).

RPP Noticias. (09 de 04 de 2014). *Planta de lácteos de Espinar amplía la producción y comercio en sus productos*. <https://rpp.pe/economia/negocios/planta-de-lacteos-de-espinar-amplia-la-produccion-y-comercio-en-sus-productos-noticia-683228>

- Rumbo Minero. (07 de junio de 2018). Proyecto lácteo de Antapaccay alimenta a niños de Qaliwarma en 10 ciudades. <https://www.rumbominero.com/peru/noticias/rse/proyecto-lacteo-de-antapaccay-alimenta-a-ninos-de-qaliwarma-en-10-ciudades/>
- Saltos Morales, J. N., Jiménez Castro, W. F., & Altamirano Analuisa, D. J. (2023). Partes Interesadas y Cartas de Servicio como Instrumento de Mejora de la Calidad. *Revista Multidisciplinaria de Desarrollo Agropecuario, Tecnológico, Empresarial y Humanista*, 5(2).
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75. <https://doi.org/10.2307/4165008>
- Sayer, B. (2022). *Choosing among stakeholder strategies: how do managers make sense of stakeholder management?* Sydney: Macquarie University. <https://doi.org/10.25949/19431926.v1>
- Schormair, M. J., & Gilbert, D. U. (2021). Creating Value by Sharing Values: Managing Stakeholder Value Conflict in the Face of Pluralism through Discursive Justification. *Business Ethics Quarterly*, 31(1), 1-36. <https://doi.org/10.1017/beq.2020.12>
- Shafique, K., & Gabriel, C.-A. (2022). Vulnerable Stakeholders' Engagement: Advancing Stakeholder Theory with New Attribute and Salience Framework. *Sustainability*, 14(18). <https://doi.org/10.3390/su141811765>
- Shafique, K., Shams, S., & Sarker, T. (2024). A Framework to Assess Possible Sources of Stakeholder Exploitation: A Developing Country Case. *Int J Disaster Risk Sci*, 2024, 32–44. <https://doi.org/10.1007/s13753-024-00538-w>

- Silva Jaramillo, S., Valencia Vélez, S., García-Luna, E., Peralta Veléz, A. M., Echavarría Areiza, A., & Londoño Quiceno, Y. D. (2021). Coherencia y legitimidad: una propuesta para analizar la confianza empresarial en contextos mineros. *Opera*, 215–229.
<https://doi.org/10.18601/16578651.n30.12>
- Silva, M., & Campos, S. (2019). Stakeholders' Dialogue and Engagement. 1-9.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-71062-4_14-1
- Sistema Integrado de Estadística Agraria. (2026). *Valor bruto de la producción agropecuaria: Febrero 2026*. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.
<https://repositorio.midagri.gob.pe/bitstream/20.500.13036/2195/1/Valor%20Bruto%20de%20la%20Produccion%20Agropecuaria%20febrero-2026.pdf>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (11 de 09 de 2020). *Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía*. <https://www.com-unidad.pe/main/proyectos/planta-de-lacteos-convenio-marco-espinar-sa-placme>
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Superintendencia del Mercado de Valores. (2025). *Informe consolidado del Reporte de Sostenibilidad Corporativa*.
- Tapaninaho, R., & Kujala, J. (2019). Reviewing the Stakeholder Value Creation Literature: Towards a Sustainability Approach. *Springer*, 3–36. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03562-4_1

Tunal Santiago, G. (2022). Protocolizando la investigación científica. *Universidad Autónoma Metropolitana*, 37(1), 235-255.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8485758>

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions : the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

Urquiaga Juárez, E., Dávila Estrada, B., Linchi Kong Merchan, M., & Anticona López, V. (2022). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO SUMA DE LAS MEJORES PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS. *Encuentros*(16), 451-464.

Valentinov, V., & Chia, R. (2022). Stakeholder theory: A process-ontological perspective. 3(3), 762-776. <https://doi.org/10.1111/beer.12441>

Valentinov, V., de Oliveira Santos Jhuniór, R., & de Araujo Góes, H. (2025). Corporate Environmental Sustainability Via Stakeholder Collaboration: Insights from Classical Institutional Economics. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06023-8>

Valenzuela Contreras, G. C. (2017). *La incidencia de las estrategias comunicacionales implementadas por la compañía minera Antapaccay en las percepciones de los beneficiarios del proyecto Planta de Lácteos - Desarrollo del sector ganadero en Espinar en torno a su desarrollo económico local*:. Lima.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/7688>

Vargas-González, C., & Toro-Jaramillo, I. D. (2022). La confianza en las organizaciones: reflexión sobre su sentido y alcance. *Revista CEA*, 8(18).
<https://doi.org/10.22430/24223182.2149>

- Wacnik, P., Daly, S., & Verma, A. (2024). Participatory design: A systematic review and insights for future practice. *University of Michigan*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2409.17952>
- Wong, W.-K., Teh, B.-H., & Tan, S.-H. (2023). The Influence of External Stakeholders on Environmental, Social, and Governance (ESG) Reporting: Toward a Conceptual Framework for ESG Disclosure. *Foresight and STI Governance*, 17(2), 9-20.
<https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.2.9.20>
- Yan, S., & Ibrahim, B. (2023). Understanding Community Resilience through the Lens of Stakeholder Participation: Empirical Evidence from the Moat System Restoration Project. *Water*, 15(15). <https://doi.org/10.3390/w15152844>
- Yong, C., Firdousi, S. F., Afzal, A., Florjančič, V., & Awais, M. (2022). The Influence of Internal and External Stakeholder Mechanisms on Entrepreneurial Success: The Moderating Role of Digital Technology Adoption. *Frontiers in Psychology*, 12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.821725>
- Ziegler, M. T. (2025). Critical Intuitions in Stakeholder Theory and Political CSR: The Effect of Identity Constituting Values on the Dynamics of Business Ethical Debates. *Humanistic Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00204-9>
- Zimmerman, M., & Zeitz, G. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *The Academy of Management Review*, 27(3), 414-431.
<https://doi.org/10.2307/4134387>

Anexos

• Matriz de Consistencia

" ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA PLANTA DE LÁCTEOS CONVENIO MARCO DE ESPINAR S.A. DE LA PROVINCIA DE ESPINAR-CUSCO, 2025"

Problema	Objetivos	Subvariable	Dimensiones	Indicadores	Método de investigación	Técnicas e instrumentos
Problema General	Objetivo General			Involucramiento		
¿Cuál es la perspectiva de los stakeholders de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco, periodo 2025?	Caracterizar la perspectiva de los stakeholders de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A de la provincia de Espinar-Cusco, periodo 2025		Participación en la gestión	Comunicación interna		
			Legitimidad interna	Reconocimiento Valor del capital humano		
Problema Específico	Objetivo Específico	Internos	Poder organizacional	Influencia interna Capacidad de decisión	Enfoque: Mixto Diseño: Convergente/Integración concurrente Alcance: Descriptivo Tipo: Aplicada	Técnica: Entrevista semiestructurada Observación de participantes Instrumento: Guía de entrevista semiestructurada Cuestionario
PE1: ¿Cuál es el grado de participación de los stakeholders en la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco?	OE1: Categorizar el grado de participación de los stakeholders en la gestión de la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco.		Ética interna	Equidad laboral Comportamiento ético		
PE2: ¿Cómo es la legitimidad percibida por los stakeholders de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A., en la provincia de Espinar-Cusco?	OE2: Identificar la legitimidad percibida por los stakeholders de la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco.		Incidencia de Poder	Influencia en decisiones Cumplimiento de leyes o normativas		
PE3: ¿Cuál es el nivel de poder que tienen los stakeholders sobre la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco?	OE3: Describir el nivel de poder que tienen los stakeholders sobre la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco.			Cumplimiento de expectativas		
PE4: ¿Cómo es la apreciación del comportamiento ético de los stakeholders internos sobre la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco?	OE4: Determinar la apreciación del comportamiento ético de los stakeholders internos sobre la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco.	Externos	Legitimidad externa (trato ético)	Confiabilidad Credibilidad Impresión social Principios éticos		
PE5: ¿Cómo se caracteriza la relación descriptiva de los stakeholders externos	OE5: Describir la relación descriptiva de los stakeholders					

con la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco?	externos con la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco.	Relación descriptiva	Involucramiento a stakeholders
PE6: ¿Cuál es la percepción de creación de valor compartido de los stakeholders externos con la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco?	OE6: Determinar la percepción de creación de valor compartido de los stakeholders externos con la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco.	Participación comunitaria	Reconocimiento percibido
PE7: ¿Cómo mejorar la perspectiva de los stakeholders de la planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco?	OE7: Proponer políticas a partir del análisis de los stakeholders para la fortalecer gestión y planificación estratégica de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco.	Creación de valor compartido	Beneficio mutuo
			Impacto sostenible

- **Instrumentos de Recolección de datos**

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA STAKEHODERS INTERNOS

Entrevistado:

Cargo:.....

Tiempo de vínculo laboral actual:

Estimado Colaborador, nos dirigimos a usted las bachilleres Yolanda Mamani Caceres y Luz Huachaca Chipane, de la E.P. de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, como parte de nuestro estudio titulado “Análisis de la perspectiva de los stakeholders internos y externos de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A, 2025”. El objetivo del presente estudio es recopilar información de fuente primaria, se garantiza la confidencialidad, anonimato y uso exclusivo para fines académicos en función a los principios éticos de la investigación.

Participación en la Gestión

1. ¿La empresa le ha involucrado en el proceso de toma de decisiones? explique cómo ha sido su involucramiento

.....

2. ¿Como describiría la comunicación interna entre los colaboradores dentro de la organización? ¿influyen los cargos jerárquicos de la empresa?

.....

Legitimidad Interna

3. ¿De qué manera la empresa reconoce su trabajo y cómo describe ese reconocimiento?

.....

4. ¿De qué manera la empresa demuestra que valora a sus colaboradores?

.....

Poder organizacional

5. ¿Cómo describiría la influencia que ejerce su participación en la toma de decisiones de la organización?

-

 6. ¿En qué situaciones considera que puede tomar decisiones de manera autónoma dentro de la organización?

.....

Ética interna

7. ¿Como percibe el trato que la empresa brinda a sus colaboradores en términos de equidad y oportunidades de crecimiento, reconocimiento y desarrollo profesional?

-

 8. ¿Qué prácticas de comportamiento ético considera usted que se aplican dentro de la empresa? ¿Podría describir cómo se reflejan esos comportamientos éticos en la rutina o actividades diarias de la organización?

.....

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA STAKEHOLDERS

EXTERNOS

Entrevistado:

Asociación, grupo o entidad a la que representa:

Cargo:

Estimado participante, nos dirigimos a usted las bachilleres Yolanda Mamani Caceres y Luz Huachaca Chipane, de la E.P. de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, como parte de nuestro estudio titulado “Análisis de la perspectiva de los stakeholders internos y externos de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A, 2025”.

El objetivo del presente estudio es recopilar información de fuente primaria, se garantiza la confidencialidad, anonimato y uso exclusivo para fines académicos en función a los principios éticos de la investigación.

Incidencia de Poder

1. ¿Considera que las organizaciones vinculadas a la empresa influyen en la toma de decisiones de esta organización?

.....

2. ¿De qué manera considera que PLACME S.A. cumple con las leyes o normativas, y esto ha generado un impacto en los actores que se ven involucradas con la empresa?

.....

Legitimidad externa

3. ¿Cómo ha respondido la empresa a sus expectativas y cuáles son los aspectos que ha cumplido y cuáles no?

.....

4. ¿Qué aspectos hacen que la empresa inspire **confianza** en su entorno?

.....

5. ¿Qué opinión tiene sobre la credibilidad de la empresa, basándose en sus interacciones y experiencias?

.....

 6. ¿Qué impresión le transmite la entidad en cuanto a su prestigio?

.....

 7. ¿Cómo actúa la empresa con su entorno en según los principios éticos?

Entiéndase por “principios éticos” a las conductas considerados justos, correcto y
 moralmente aceptable.

.....

Relación descriptiva

8. ¿Se ha involucrado en actividades, procesos o decisiones de la empresa y cómo se ha sentido
 al respecto?

.....

 9. ¿Considera que la empresa ha reconocido a sus grupos de interés y de qué manera?

.....

Participación comunitaria

10. Si desea alguna información, consulta, solicitud o absolución de inquietudes ¿Por qué
 medios usted puede comunicarse con la empresa?

.....

 11. ¿Podría mencionar alguna ocasión donde la empresa le haya consultado para tomar
 decisiones de gran índole?

.....

Creación de valor compartido

12. ¿Ha habido un beneficio mutuo de la relación que tiene con la empresa, considera que este (beneficio o no) es justo?

.....

 13. ¿De qué manera la empresa ha promovido un impacto sostenible, ya sea social o ambiental, y que resultados ha observado en el tiempo?

.....

CUESTIONARIO PARA STAKEHOLDERS INTERNOS

Estimado participante, el presente cuestionario forma parte de nuestro estudio cuyo objetivo es el análisis de la perspectiva de los stakeholders de la Planta de Lácteos Convenio Marco Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco, periodo 2025, destinado a recopilar información de fuente primaria. Se garantiza la confidencialidad, anonimato y uso exclusivo para fines académicos en función a los principios éticos de la investigación.

a) Datos Generales:

Cargo.....

b) Indicaciones:

Marque con una “x” en la alternativa que considere pertinente de acuerdo con los criterios que se detallan a continuación:

Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy frecuentemente
1	2	3	4	5

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
Participación en la gestión						
1	Me involucran en la toma de decisiones de la organización					
2	La comunicación interna es fluida en todos los niveles de la organización					
Legitimidad interna						
3	Mi trabajo y mis aportes son reconocidos por la organización					
4	La organización valora adecuadamente al capital humano					
Poder organizacional						
5	Mi participación influye en la toma de decisiones de la organización					
6	Tengo la capacidad de tomar decisiones dentro de la organización y el poder está distribuido equitativamente en los niveles de la organización					
Ética interna						
7	Se promueve un trato equitativo entre los colaboradores					
8	Se fomenta un comportamiento ético entre los colaboradores					

CUESTIONARIO PARA STAKEHOLDERS EXTERNOS

Estimado participante, el presente cuestionario forma parte de nuestro estudio cuyo objetivo es el análisis de la perspectiva de los stakeholders de la Planta de Lácteos Convenio Marco Espinar S.A. de la provincia de Espinar-Cusco, periodo 2025, destinado recopilar información de fuente primaria. Se garantiza la confidencialidad, anonimato y uso exclusivo para fines académicos en función a los principios éticos de la investigación.

a) Datos Generales:

Nombre del participante (opcional)

Nombre de la entidad a la que representa:

Cargo (si corresponde):

Rol o relación con la organización:

b) Indicaciones:

Marque con una “x” la alternativa que considere pertinente de acuerdo con los criterios. Para este cuestionario, las preguntas abordan a la Planta de Lácteos Convenio Marco Espinar (PLACME SA.) independientemente de que se mencione o no la expresión “la organización”:

Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy frecuentemente
1	2	3	4	5

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
----	-------	---	---	---	---	---

Incidencia de Poder							
1	Otros entes influyen en la toma decisiones de la organización						
2	Cumple con las leyes o normativas (requisitos legales, sociales, ambientales, de calidad y aquellas que correspondan a la actividad de esta organización)						
Legitimidad Externa							
3	Ha cumplido con mis expectativas						
4	La organización inspira confianza						
5	Con base en mi experiencia, percibo que la organización es creíble						
6	Genera una impresión social adecuada						
7	Actúa conforme a los principios éticos en su entorno						
Relación Descriptiva							
8	He sido involucrado (a) en las diversas actividades, procesos o decisiones						
9	Ha reconocido a las asociaciones, grupos, empresa o a mí como parte interesada						
Participación Comunitaria							
10	Existen canales de diálogo accesibles para comunicarse con la organización						
11	Han tomado en cuenta mis opiniones o sugerencias para la toma de decisiones						
Creación de Valor Compartido							
12	La relación con la organización ha generado un beneficio mutuo						
13	Ha generado un impacto positivo en su ámbito de funcionamiento						

- Validación de Instrumentos

 UNSAAC Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN		Año	2025
	Centro de Investigación e Innovación de Ciencias Administrativas		Versión	1

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

INSTRUMENTO N° 01: GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

1. DATOS GENERALES

Título de la Investigación:	"Análisis de la Perspectiva de los Stakeholders Internos y Externos de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la Provincia de Espinar-Cusco, 2025"		
Investigadores	Bach.	Bach. Yolanda Mamani Caceres	
	Bach.	Bach. Luz Clarita Huachaca Chipane	

2. DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos:	Ronald Arturo Bohorquez Aguirre		
Profesión:	Administrador de Empresas		
DNI:	44813170	Correo:	ronald.bohorquez@unsaac.edu.pe
		N° celular:	984968286
Cargo e institución donde labora	UNSAAC		

3. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puede evaluar según los criterios establecidos y formular algunas apreciaciones.

Criterios	Descripción	D 1	M 2	B 3	MB 4	Observaciones
1. Suficiencia	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta				X	
2. Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser considerado.			X		
3. Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo			X		
4. Claridad y precisión	El ítem se comprende fácilmente, es claro para obtener la información requerida.				X	
5. Redacción	Si la ortografía es correcta y hace buen uso de la semántica y la sintaxis.				X	
Cuento total de marcas		A	B	C	D	
				2	3	

Nota. D Deficiente, M Mejorar. B Bueno. MB Muy Bueno

$$\text{Coeficiente de validez: } \frac{1xA + 2xB + 3xC + 4xD}{20} = 0.90$$

Formato: Digital	La ubicación del presente se encuentra en la página web del CHICAD	Documento de Gestión
------------------	--	----------------------

 UNSAAC Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN		Año	2025
	Centro de Investigación e Innovación de Ciencias Administrativas		Versión	I

4. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD

I. Promedio de valoración:

Intervalo	Categoría	
[0.20-0.40]	No válido, reformular	☐
<0.41-0.60]	No válido, modificar	☐
<0.61-0.80]	Válido, mejorar	☐
<0.81-1.00]	Válido, aplicar	☒

II. Revisado el documento:

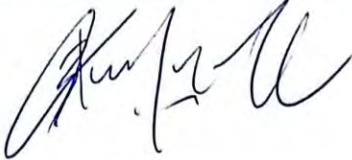
El instrumento cumple con el propósito académico y garantiza la confidencialidad (X)

El instrumento no cumple con el propósito académico y no garantiza la confidencialidad ()

Procede su aplicación ☒

Debe corregir ☐

En Cusco, a los 09 días del mes de Octubre del 2025

Firma y sello del experto	
---------------------------	---

Formato: Digital	La ubicación del presente se encuentra en la página web del CHCAD	Documento de Gestión
------------------	---	----------------------

 UNSAAC Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cuzco	INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN		Año	2025
	Centro de Investigación e Innovación de Ciencias Administrativas		Versión	1

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

INSTRUMENTO N° 02: CUESTIONARIO

1. DATOS GENERALES

Título de la Investigación:	"Análisis de la Perspectiva de los Stakeholders Internos y Externos de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la Provincia de Espinar-Cusco, 2025"		
Investigadores	Bach.	Bach. Yolanda Mamani Caceres	
	Bach.	Bach. Luz Clarita Huachaca Chipane	

2. DATOS DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos:	Ronald Arturo Bohorquez Aguirre		
Profesión:	Administrador de Empresas		
DNI:	4813170	Correo:	ronald.bohorquez@unsaac.edu.pe N° celular: 984968286
Cargo e institución donde labora	UNSAAC		

3. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puede evaluar según los criterios establecidos y formular algunas apreciaciones.

Criterios	Descripción	D 1	M 2	B 3	MB 4	Observaciones
1. Suficiencia	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta				X	
2. Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser considerado.			X		
3. Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo			X		
4. Claridad y precisión	El ítem se comprende fácilmente, es claro para obtener la información requerida.				X	
5. Redacción	Si la ortografía es correcta y hace buen uso de la semántica y la sintaxis.				X	
Conteo total de marcas		A	B	C	D	
				2	3	

Nota. D Deficiente, M Mejorar. B Bueno. MB Muy Bueno

$$\text{Coeficiente de validez: } \frac{1xA + 2xB + 3xC + 4xD}{20} = 0.90$$

4. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD

I. Promedio de valoración:

Formato: Digital	La ubicación del presente se encuentra en la página web del CHICAD	Documento de Gestión
------------------	--	----------------------

 UNSAAC Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN		Año	2025
	Centro de Investigación e Innovación de Ciencias Administrativas		Versión	1

I. Promedio de valoración:

Intervalo	Categoría	
[0.20-0.40]	No válido, reformular	☐
<0.41-0.60]	No válido, modificar	☐
<0.61-0.80]	Válido, mejorar	☐
<0.81-1.00]	Válido, aplicar	☒

II. Revisado el documento:

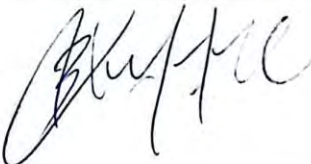
El instrumento cumple con el propósito académico y garantiza la confidencialidad (X)

El instrumento no cumple con el propósito académico y no garantiza la confidencialidad ()

Procede su aplicación ☒

Debe corregir ☐

En Cusco, a los 09 días del mes de Octubre del 2025

Firma y sello del experto	
----------------------------------	---

Formato: Digital	La ubicación del presente se encuentra en la página web del CIIACAD	Documento de Gestión
------------------	---	----------------------

 UNSAAC Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN		Año	2025
	Centro de Investigación e Innovación de Ciencias Administrativas		Versión	1

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

INSTRUMENTO N° 01: GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

1. DATOS GENERALES

Título de la Investigación:	"Análisis de la Perspectiva de los Stakeholders Internos y Externos de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la Provincia de Espinar-Cusco, 2025"		
Investigadores	Bach.	Bach. Yolanda Mamani Caceres	
	Bach.	Bach. Luz Clarita Huachaca Chipane	

2. DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos:	Ana Maria Venero Vasquez		
Profesión:	Administradora de Empresas		
DNI:	23858088	Correo:	ana.venero@unsaac.edu.pe
N° celular:	974210203		
Cargo e institución donde labora	UNSAAC		

3. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puede evaluar según los criterios establecidos y formular algunas apreciaciones.

Criterios	Descripción	D 1	M 2	B 3	MB 4	Observaciones
1. Suficiencia	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta				X	
2. Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser considerado.			X		
3. Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo			X		
4. Claridad y precisión	El ítem se comprende fácilmente, es claro para obtener la información requerida.				√	
5. Redacción	Si la ortografía es correcta y hace buen uso de la semántica y la sintaxis.				X	
Conteo total de marcas		A	B	C	D	
				2	3	

Nota. D Deficiente, M Mejorar. B Bueno. MB Muy Bueno

$$\text{Coeficiente de validez: } \frac{1xA + 2xB + 3xC + 4xD}{20} = 0.90 = 90\%$$

4. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD

Formato: Digital	La ubicación del presente se encuentra en la página web del CHCAD	Documento de Gestión
------------------	---	----------------------

 UNSAAC Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN		Año	2025
	Centro de Investigación e Innovación de Ciencias Administrativas		Versión	I

Intervalo	Categoría	
[0.20-0.40]	No válido, reformular	☐
<0.41-0.60]	No válido, modificar	☐
<0.61-0.80]	Válido, mejorar	☐
<0.81-1.00]	Válido, aplicar	☒

II. Revisado el documento:

El instrumento cumple con el propósito académico y garantiza la confidencialidad (x)

El instrumento no cumple con el propósito académico y no garantiza la confidencialidad ()

Procede su aplicación ☒

Debe corregir ☐

En Cusco, a los 09 días del mes de octubre del 2025

Firma y sello del experto	
---------------------------	---

Formato: Digital	La ubicación del presente se encuentra en la página web del CHCAD	Documento de Gestión
------------------	---	----------------------

 UNSAAC Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN		Año	2025
	Centro de Investigación e Innovación de Ciencias Administrativas		Versión	1

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

INSTRUMENTO N° 02: CUESTIONARIO

1. DATOS GENERALES

Título de la Investigación:	"Análisis de la Perspectiva de los Stakeholders Internos y Externos de la Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar S.A. de la Provincia de Espinar-Cusco, 2025"		
Investigadores	Bach.	Bach. Yolanda Mamani Caceres	
	Bach.	Bach. Luz Clarita Huachaca Chipane	

2. DATOS DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos:	Ana Maria Venero Vasquez		
Profesión:	Administradora de Empresas		
DNI:	23858088	Correo:	ana.venero@unsaac.edu.pe
		N° celular:	974210203
Cargo e institución donde labora	UNSAAC		

3. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puede evaluar según los criterios establecidos y formular algunas apreciaciones.

Criterios	Descripción	D 1	M 2	B 3	MB 4	Observaciones
1. Suficiencia	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta			X		
2. Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser considerado.				X	
3. Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo				X	
4. Claridad y precisión	El ítem se comprende fácilmente, es claro para obtener la información requerida.			X		
5. Redacción	Si la ortografía es correcta y hace buen uso de la semántica y la sintaxis.				X	
Conteo total de marcas		A	B	C	D	
				2	3	

Nota. D Deficiente, M Mejorar. B Bueno. MB Muy Bueno

$$\text{Coeficiente de validez: } \frac{1xA + 2xB + 3xC + 4xD}{20} = 90\%$$

4. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD

I. Promedio de valoración:

Formato: Digital	La ubicación del presente se encuentra en la página web del CIICAD	Documento de Gestión
------------------	--	----------------------

 UNSAAC Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN		Año	2025
	Centro de Investigación e Innovación de Ciencias Administrativas		Versión	1

I. Promedio de valoración:

Intervalo	Categoría	
[0.20-0.40]	No válido, reformular	☐
<0.41-0.60]	No válido, modificar	☐
<0.61-0.80]	Válido, mejorar	☐
<0.81-1.00]	Válido, aplicar	☒

II. Revisado el documento:

El instrumento cumple con el propósito académico y garantiza la confidencialidad (✓)

El instrumento no cumple con el propósito académico y no garantiza la confidencialidad ()

Procede su aplicación ☒

Debe corregir ☐

En Cusco, a los 09 días del mes de Octubre del 2025

Firma y sello del experto	
---------------------------	---

Formato: Digital	La ubicación del presente se encuentra en la página web del CHCAD	Documento de Gestión
------------------	---	----------------------

- Registro de Evidencias

Digitalización de entrevista semiestructurada- stakeholders internos

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS						
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
Perspectiva de los stakeholder	INTERNOS	Participación en la gestión	Involucramiento	¿La empresa le ha involucrado en el proceso de toma de decisiones? explique cómo ha sido su involucramiento	Entvd. 01	Sí mediante reuniones semanales donde se ven las utilidades, procesos, clientes, muestras, coordinación y la propuesta de nuevos quesos laminados.
					Entvd. 02	No hay un involucramiento de decisiones.
					Entvd. 03	Sí, en la producción de quesos.
					Entvd. 04	No, solo con la toma de decisiones del área.
					Entvd. 05	No, solo el gerente es el que toma las decisiones.
					Entvd. 06	Me involucro constantemente por ser responsable de la producción de queso y depende de ello las ventas de la organización.
					Entvd. 07	No, porque el trabajo que realizo no es de todos los días y normalmente estoy presente cuando no están los de más y por ser solo el acopiador.
					Entvd. 08	No fui incluida, debido a que la toma de decisiones es netamente gerencial.
			Comunicación interna	¿Como describiría la comunicación interna entre los colaboradores dentro de la organización? ¿influyen los cargos jerárquicos de la empresa?	Entvd. 01	Comunicación directa con el personal, fortaleciendo con charlas de seguridad para enfocar y mejorar en la a cada colaborador, la unión importa.
					Entvd. 02	Hay comunicación, pero es más horizontal.
					Entvd. 03	Hay una buena comunicación y la jerarquía es de manera horizontal, la comunicación en aspecto de producción depende de las decisiones del gerente según a los pedidos de los quesos.
					Entvd. 04	No es bueno, pero se puede mejorar ya que no hay una comunicación buena entre todas las áreas.
					Entvd. 05	La comunicación es buena, pero si es de manera jerárquica, ya que no podemos sobrepasar a nuestros superiores y hay un orden para la toma de decisiones.
					Entvd. 06	La comunicación es buena entre todos trabajadores.
					Entvd. 07	Es buena, aunque hay ocasiones en las que no hay comunicación de algunas actividades y según mi opinión, los cargos jerárquicos siempre influyen.
					Entvd. 08	Hay una comunicación regular, puesto que muchas veces, hay actividades de las que yo no estoy enterada y sí influyen los cargos ya que es de manera vertical.
			Legitimidad	¿De qué manera la empresa reconoce su trabajo y cómo	Entvd. 01	Se realiza las reuniones semanales reconociéndolos de manera pública de acuerdo al logro de cada uno, a lo planificado.
					Entvd. 02	No hay un buen reconocimiento ya que los sueldos también siguen en la misma cantidad.

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS					
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO
				describe ese reconocimiento?	Entvd. 03 Te hace sentir cómodo e importante, felicitándome, reconociendo verbalmente y tomando en cuenta mis opiniones, así mismo, corrigiendo mis errores. Entvd. 04 Con el salario mensual. Entvd. 05 Estoy en el proceso de involucramiento, por ser nuevo, y aún no tuve la oportunidad de presenciar los reconocimientos. Entvd. 06 La manera del reconocimiento es verbalmente y el sueldo mensual que se percibe. Entvd. 07 No hay un reconocimiento, solo el sueldo percibido. Entvd. 08 No hay un reconocimiento verbal ni de manera física.
			Valor del capital humano	¿De qué manera la empresa demuestra que valora a sus colaboradores?	Entvd. 01 Compartir en cumpleaños y fechas importantes de confraternización. Entvd. 02 no hay muestra de valoración a sus colaboradores, ya que antes eran 25 colaboradores y hoy hay 6 colaboradores desde la pandemia. Entvd. 03 por medio de reuniones mensuales, reconocimiento verbal, cumpleaños, compartir. Entvd. 04 Hay poca comunicación, solo en estos últimos meses, en los cumpleaños. Entvd. 05 Tuve la experiencia de ver un compartir entre los colaboradores (cumpleaños). Entvd. 06 No ha habido muestras de que valoren a los colaboradores hasta hace dos meses (celebración de cumpleaños). Entvd. 07 Solo el sueldo percibido, pero hace un mes aproximadamente están mejorando ya que nos reunimos para un compartir en los cumpleaños. Entvd. 08 La empresa carece de muestras de valor hacia los colaboradores ya es poco usual que realicen reuniones de cumpleaños o actividades de socialización.
		Poder organizacional	Influencia interna	¿Cómo describiría la influencia que ejerce su participación en la toma de decisiones de la organización?	Entvd. 01 Directa, espacio para todos los colaboradores, pidiendo la opinión de todos, para cualquier opinión y cambio. Se escucha a cada uno. Entvd. 02 No influye ya que no consideran mi opinión por falta de administración y no hay un interés de Antapacay mismo. Entvd. 03 No influyo en la toma de decisiones, solo en mi área de trabajo y mediante sugerencias al gerente. Entvd. 04 Influencia estratégica y en la determinación de la calidad, la producción realizada en el área para la liberación del producto. Entvd. 05 La participación brindada dentro de la organización es de acuerdo a las labores o responsabilidades asignados. Entvd. 06 Es casi importante, ya que esta organización depende de la producción de quesos y es el área donde me desempeño. Entvd. 07 No hay una participación mía porque tengo claro mis responsabilidades y actividades para el que fui contratado.

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS						
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
		Ética interna	Capacidad de decisión		Entvd. 08	Influyo solo en temas referentes a las remuneraciones ya que soy la que se encarga de la planilla.
				¿En qué situaciones considera que puede tomar decisiones de manera autónoma dentro de la organización?	Entvd. 01	En la seguridad personal, prevenir accidentes.
					Entvd. 02	No se puede tomar decisiones de manera autónoma
					Entvd. 03	La salida de producción a través de las PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas), o la cantidad que se enviará en cada venta.
					Entvd. 04	Solo en el área donde se opera.
					Entvd. 05	Toma de decisiones de manera autónoma en el área asignado.
					Entvd. 06	Las decisiones son tomadas de manera autónoma, son solo y exclusivamente del área en que me desempeño.
					Entvd. 07	No tuve la oportunidad de tomar decisiones siempre en cuando me ordenen.
					Entvd. 08	No tuve la oportunidad de tener autonomía de toma decisiones, porque soy asistente y las decisiones las toma directamente mi jefe inmediato.
			Equidad laboral	Entvd. 01	La oportunidad es para todos de manera general, ya que tiene la oportunidad para crecer dentro de la organización.	
				Entvd. 02	No hay buenas oportunidades de crecimiento, no hay equidad para todos.	
				Entvd. 03	El trato es de manera equitativa y sí se apoya en el desarrollo profesional.	
				Entvd. 04	Neutro, no hay explotación, pero tampoco un reconocimiento explícito, como más capacitaciones.	
				Entvd. 05	En los cortos dos meses que vengo laborando vi que la oportunidad es igual para todos, ya que no hay favoritismo.	
				Entvd. 06	El trato es de manera equitativa, existe oportunidad de crecimiento para los nuevos, y para los trabajadores que laboran hace tiempo, se contribuye por su sueldo.	
				Entvd. 07	No es justo, ya que soy antiguo y no se me ha mejorado el sueldo y hay nuevos trabajadores que perciben mejores sueldos.	
				Entvd. 08	No hay una equidad, por razones como, existen colaboradores que tiene más carga laboral y no tienen una remuneración justa y algunos que no tiene carga laboral se encuentran con más remuneración.	
			Comportamiento	¿Qué prácticas de comportamiento ético considera usted que se aplican dentro de la empresa? ¿Podría describir cómo se	Entvd. 01	Manual de comportamiento para el respeto mutuo de compañeros en la privacidad, etc.
					Entvd. 02	Si hay honestidad, respeto mutuo de los colaboradores.
					Entvd. 03	Existe una confianza en el personal, ya que no se pierde las cosas o la producción, hay honestidad y respeto.
					Entvd. 04	Entre todos los trabajadores de planta hay colaboración y cooperación, pero falta comunicación con el personal

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS					
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO
				reflejan esos comportamientos éticos en la rutina o actividades diarias de la organización?	administrativo. Pero considero que hay respeto o buen compañerismo.
				Entvd. 05	Las prácticas comportamiento ético son el respeto mutuo entre todos los colaboradores.
				Entvd. 06	Las practicas éticas se demuestran mediante el trato, debido a que es armonioso debido a la poca cantidad de colaboradores.
				Entvd. 07	Todos son responsables y en cuanto a la buena comunicación, esto hace que en cada día mejore la comunicación entre todos.
				Entvd. 08	No todos actúan de manera ética y el ambiente laboral es un poco tenso en cuanto al personal de planta y los administrativos.

Base de Datos de Resultados Cuantitativos – Stakeholders Externos

ANÁLISIS TEMÁTICO				FRECUENCIA							
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	S.I 01	S.I 02	S.I 03	S.I 04	S.I 05	S.I 06	S.I 07	S.I 08
Perspectiva de los stakeholder	INTERNOS	Participación en la gestión	Involucramiento	4.00	1.00	5.00	3.00	2.00	5.00	1.00	1.00
			Comunicación interna	4.00	2.00	5.00	3.00	2.00	5.00	2.00	3.00
		Legitimidad interna	Reconocimiento	5.00	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00
			Valor del capital humano	4.00	1.00	4.00	3.00	5.00	3.00	2.00	2.00
		Poder organizacional	Influencia interna	5.00	1.00	3.00	4.00	5.00	5.00	2.00	2.00
			Capacidad de decisión	4.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	1.00	1.00
		Ética interna	Equidad laboral	4.00	1.00	5.00	3.00	5.00	5.00	2.00	2.00
			Comportamiento ético	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00

Transcripción de Entrevistas-Stakeholders Externos

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS					
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO
Perspectiva de los stakeholders	Externos	Incidencia de Poder	Influencia en decisiones		
					Entvd. 01
					Entvd. 02
					Entvd. 03
					Entvd. 04
					Entvd. 05
					Entvd. 06
					Entvd. 07
					Entvd. 08
					Entvd. 09
					Entvd. 10
					Entvd. 11
					Entvd. 12
					Entvd. 13
					Entvd. 14
					Entvd. 15
					Entvd. 16
					Entvd. 17
					Entvd. 18

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS						
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
					Entvd. 19	No, porque soy una persona independiente.
					Entvd. 20	La influencia se da de la mina hacia la empresa.
					Entvd. 21	Según tengo conocimiento, solo influye la mina.
					Entvd. 22	Cada institución es independiente en sus decisiones, como Cámara de Comercio Espinar.
					Entvd. 23	"No, considero que algunos, por ejemplo, la mina, ya que es éste quien supervisa el crecimiento.
					Entvd. 24	Sí, por el compartó de gestión del Convenio Marco, quien designa un presupuesto para el financiamiento.
					Entvd. 25	La entidad que influye en las decisiones es la minería, debido a que es éste quien supervisa y el fundador.
					Entvd. 26	Sí, porque es una empresa creada por el Convenio Marco junto con la mina, lo que hace que ellos decidan en alguna ocasión.
					Entvd. 27	Sí, la mina.
			Cumplimiento de leyes o normativas		Entvd. 01	Considero que cumple con los estándares de calidad y sanidad en sus productos, además considero que genera positivamente en los actores sociales generando estándares en el mercado.
					Entvd. 02	Considero que la organización si cumple al realizar o elaborar los productos ya que son productos de calidad.
					Entvd. 03	Si cumple porque actúa según las normativas de estado y otras normas que la regulan y se nota en su desarrollo y crecimiento.
					Entvd. 04	El cumplimiento se da a través de disposiciones técnicos, que son necesarios para ingresar a este establecimiento.
					Entvd. 05	Sí, porque está regulado tanto por el estado y la minería, cumple dentro del marco normativo, ya que pasa la inspección de la DIGESA y otros.
					Entvd. 06	La empresa si cumple, por sus certificaciones.
					Entvd. 07	No cumple, ya que se había un acuerdo de pagar mensualmente y no realizaban y eso llegó a perjudicar la economía de la comunidad.
					Entvd. 08	Siento que sí cumple con las normativas, debido a que los productos entregados tienen fecha vigente adecuada para la comercialización, además cuenta con los permisos necesarios.
					Entvd. 09	Si cumple, mediante la certificación de sus productos.
					Entvd. 10	Los quesos vienen con registro sanitario, fecha de vencimiento y su tabla nutricional dentro de la etiqueta.
Entvd. 11	No cumple ya que está vinculada con la mina, pon ende no cumple con respecto a la normativa de la SUNAT ya que no paga impuestos.					

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS					
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO
					Entvd. 12
					Entvd. 13
					Entvd. 14
					Entvd. 15
					Entvd. 16
					Entvd. 17
					Entvd. 18
					Entvd. 19
					Entvd. 20
					Entvd. 21
					Entvd. 22
					Entvd. 23
					Entvd. 24
					Entvd. 25
					Entvd. 26
					Entvd. 27
		Legitimidad externa	Cumplimiento de		Entvd. 01
					Entvd. 02
					Entvd. 03
					Entvd. 04

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS					
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO
					RESPUESTA
					Entvd. 05
					Entvd. 06
					Entvd. 07
					Entvd. 08
					Entvd. 09
					Entvd. 10
					Entvd. 11
					Entvd. 12
					Entvd. 13
					Entvd. 14
					Entvd. 15
					Entvd. 16
					Entvd. 17
					Entvd. 18
					Entvd. 19
					Entvd. 20
					Entvd. 21
					Entvd. 22

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS						
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
					Entvd. 23	Respondió de manera favorable (a las expectativas), ya que la empresa ha demostrado que puede crecer y darse a conocer ante competidores.
					Entvd. 24	PLACME se creó como una empresa pilar para la provincia de Espinar a fin de acopiar de toda la producción de leche, pero el costo de compra no es acorde al mercado.
					Entvd. 25	El hecho de saber que es una buena empresa que representa a Espinar y hace quedar bien ya que es ganador de muchos eventos.
					Entvd. 26	De manera positiva, ya que se ve en sus acciones que se está posicionando de manera adecuada y correcta, ante la Provincia de Espinar.
					Entvd. 27	Tengo buenas expectativas ya que vi que tiene un direccionamiento de clientes fijos, ingresos económicos intermedios, lo que hace que ofrezca buenos productos y de calidad.
			Confiabilidad		Entvd. 01	Es una empresa comunal que consume producto nacional, local.
				Entvd. 02	Que tiene productos de calidad.	
				Entvd. 03	Que tiene buenos productos y se ve que lo hacen de manera correcta.	
				Entvd. 04	Por sus productos de calidad e inspecciones de salubridad.	
				Entvd. 05	Nos da confianza debido a que nos abre las puertas para realizar un buen trabajo.	
				Entvd. 06	No genera confianza al momento de comprar la materia (leche) y no dar el pago en su momento.	
				Entvd. 07	No inspira confianza porque devolvían la materia prima justificando que la leche es ácida al día siguiente, sin saber claramente de quien es la leche.	
				Entvd. 08	Son una empresa confiable, por sus productos de calidad.	
				Entvd. 09	En función a la calidad, la forma correcta de aplicación del proceso en la elaboración de los quesos.	
				Entvd. 10	La presentación y la elaboración del queso.	
				Entvd. 11	No inspira confianza por ser de la empresa minera y puede cerrar en cualquier momento.	
				Entvd. 12	No inspira confianza, porque no cumplió las promesas.	
				Entvd. 13	El aspecto que hace que genere confianza se debe a que la planta es la única que compra la leche (seguro).	
				Entvd. 14	Sí existe confianza, porque fui y soy un proveedor de hace muchos años, y por más que se tarde en los pagos, la empresa nunca ha dejado una deuda pendiente.	

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS						
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
					Entvd. 15	que siempre venga de manera regular al recojo de la leche.
					Entvd. 16	Mi confianza de basa porque la empresa es de la mina y eso hace que siempre me compre la leche.
					Entvd. 17	El hecho de que es una empresa que fue creada por la mina.
					Entvd. 18	La confianza es por proveer y estar supervisado por Antapacay.
					Entvd. 19	Solo que es una empresa regulada por Antapacay.
					Entvd. 20	A inicios había buenas expectativas, pero con el tiempo fue bajando esa buena expectativa, ya que la empresa bajó su nivel y cantidad de colaboradores.
					Entvd. 21	Que fue creada por el convenio marco y la mina, para el beneficio de la población.
					Entvd. 22	Que son activos y participan en las actividades organizadas.
					Entvd. 23	1. La supervisión de la empresa minera. 2. Que es de las pocas empresas que se presenta ante muchos eventos y concursos y trae buenos resultados.
					Entvd. 24	No hay confianza, porque no hay transparencia de la administración y más en los últimos años.
					Entvd. 25	Los premios y los certificados obtenidos.
					Entvd. 26	El logro obtenido en sus presentaciones, estar creado con todas las leyes y normativas y el producto de calidad que brinda al público.
					Entvd. 27	Ofrece productos de calidad y los certificados obtenidos.
			Credibilidad		Entvd. 01	Primero, la empresa es formal, esto registrada en la SUNAT. Cumple estándares de calidad, está administrada por profesionales.
					Entvd. 02	La empresa es de confianza ya que en las ferias donde compro el producto, siempre muestra los logros o documentos con los que le avala que son de confianza y de calidad.
					Entvd. 03	Si es una empresa buena en crecimiento, pero vi que se está quedando un poco a ha bajado, pero tiene futuro para crecer.
					Entvd. 04	en función a su responsabilidad, ya que se mantiene una comunicación muy fluida con respecto a cualquier observación.
					Entvd. 05	La credibilidad de la empresa es buena.
					Entvd. 06	No hay una credibilidad porque no existe información clara del trabajo.
					Entvd. 07	No es creíble por las malas experiencias y los días de retraso en el pago.
					Entvd. 08	Muy buena, las consultas que nosotros tenemos los absuelven.

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS					
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO
					RESPUESTA
					Entvd. 09
					Entvd. 10
					Entvd. 11
					Entvd. 12
					Entvd. 13
					Entvd. 14
					Entvd. 15
					Entvd. 16
					Entvd. 17
					Entvd. 18
					Entvd. 19
					Entvd. 20
					Entvd. 21
					Entvd. 22
					Entvd. 23
					Entvd. 24

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS						
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
					Entvd. 25	La empresa realiza buenos productos, lo que le permite tener clientes específicos y de buena calidad.
					Entvd. 26	Muestra un producto de calidad y la mantiene, incluso cada vez lo mejora, lo que hace que es una empresa creíble en lo que ofrece y lo que vende.
					Entvd. 27	Ofrece productos de calidad y al ser obtenido, se comprueba su credibilidad.
			Impresión social		Entvd. 01	Me genera seguridad ya que al o largo de los años ha logrado posicionarse como la más reconocida en la provincia de Espinar.
					Entvd. 02	Me transmite buena impresión ya que es una empresa de prestigio, brindando producto de calidad.
					Entvd. 03	Tiene reconocimiento bueno y su presencia en las ferias dice mucho, o sea es de prestigio.
					Entvd. 04	Su credibilidad se basa en la confianza que transmite, puesto que la existe un convenio entre esta empresa y PLACME, siendo éste un contra pago.
					Entvd. 05	Su prestigio es bueno la por confianza que transmite y adecuada en otros aspectos.
					Entvd. 06	No existe credibilidad como tal.
					Entvd. 07	No tiene buen prestigio por toda la experiencia vista y experimentada cercanamente.
					Entvd. 08	Muy buena, a los clientes les encanta la calidad.
					Entvd. 09	En cuanto a su prestigio, tengo una muy buena impresión de la empresa.
					Entvd. 10	Por lo general da buena impresión en cuanto a la elaboración de los quesos.
					Entvd. 11	No hay buena impresión, ya que no paga al día (aún no tengo paga de dos meses), y no paga tributos (SUNAT), todos estos actos hacen que baje de prestigio.
					Entvd. 12	Si tiene prestigio porque es de la mina y tiene apoyo para su crecimiento.
					Entvd. 13	La empresa si es de prestigio, pero bajó ese prestigio después de la pandemia.
Entvd. 14	La empresa sí es de prestigio, por tener apoyo de la mina y ser participe de eventos grandes.					
Entvd. 15	Es una empresa que sí tiene prestigio ya que es cliente de empresas grandes nacionales.					
Entvd. 16	Es una empresa que está creciendo y con un poco de esfuerzo y ayuda, podría llegar a ser una de las más importantes del país.					

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS						
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
					Entvd. 17	Es una empresa que tiene prestigio, ya que vendía y vende sus productos a grandes empresas.
					Entvd. 18	Es una empresa en crecimiento y que representa en varios lugares el nombre de Espinar.
					Entvd. 19	Actualmente está volviendo a tener prestigio porque en tiempos de pandemia bajó.
					Entvd. 20	Es una empresa en recuperación, pero tiene para poder crecer, y más con la ayuda de la mina.
					Entvd. 21	Parece ser una empresa de prestigio ya que los ví participar en muchas exposiciones de feria.
					Entvd. 22	Es una empresa de gran prestigio ya que cuenta con certificaciones internacionales y puede vender a nivel externo exportando sus productos.
					Entvd. 23	Es una empresa que está en recuperación, está creciendo y puede llegar a ser más grande y da buen prestigio.
					Entvd. 24	Mínimo, porque es una empresa que está en un auge de crecimiento.
					Entvd. 25	Por lo que escuché y el poco conocimiento de la empresa, es que representa en muchos eventos, es ganador y tiene un buen producto.
					Entvd. 26	Es una empresa que va creciendo y va posicionándose de manera correcta y transparente lo que hace que incremente su prestigio.
					Entvd. 27	Muy buena impresión, porque es una empresa reconocida en la provincia de Espinar.
			Principios éticos		Entvd. 01	Es ético cuando cumple con el precio del mercado, realizando un correcto estudio de mercado, trabajando correctamente con la población.
					Entvd. 02	Según la perspectiva como cliente, los precios son aceptables y justos.
					Entvd. 03	Es una empresa que respeta e incluye a los demás o gracias a la empresa tiene ingreso los comuneros.
					Entvd. 04	Se trabaja con ellos, debido a que la empresa cumple con sus compromisos.
					Entvd. 05	La empresa sí actúa de manera ética.
					Entvd. 06	No es justo, por que al momento de efectuar el pago se realiza a destiempo.
					Entvd. 07	No tiene buenos principios ya que no se paga justamente y por los fracasos causados a la comunidad (económicamente).

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS					
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO
					Entvd. 08 Hasta el momento, no tengo reclamos de los quesos, en ese sentido es bueno. Entvd. 09 Considero que actúa correctamente. Entvd. 10 Considero que actúa correctamente. Entvd. 11 No tiene principios porque no paga lo justo, y tampoco moralidad, considerando que muchas veces dice o culpa a los proveedores por la leche malograda a, los que, no son culpables. Entvd. 12 Con respecto al pago es poco aceptable, pero es una empresa que dice la verdad. Entvd. 13 Es moralmente aceptable por cumplir con los riesgos que puede derivar de la leche, pero injusto en el precio. Entvd. 14 Es una empresa de buenos principios, porque dice la verdad y ayuda en el ingreso (economía) de los comuneros. Entvd. 15 Es una empresa que cumple con su objetivo, de beneficiar a la población, y ayuda a generar ingresos. Entvd. 16 Es una empresa con muchas falencias (con respecto al pago), pero a pesar de todo ello, cumple o trata de cumplir en todo lo que comenta o transmite a sus proveedores. Entvd. 17 Hay ocasiones en las que devuelve la leche, refiriéndose que es de mala calidad y eso afecta en que podamos creer ya que no tiene un buen control. Entvd. 18 Es una empresa correcta y justa, ya que ayuda en los ingresos y actúa conforme a los reglamentos establecidos. Entvd. 19 A diferencia de otras empresas recolectoras de leche paga menos, pero si es correcto y justo. Entvd. 20 Es una empresa correcta pero que le falta implementar aún más políticas para que sea aceptada. Entvd. 21 Es una empresa correcta y justa. Entvd. 22 es una empresa fortalecida y en crecimiento. Entvd. 23 Actúa de manera justa e íntegra, ya que cumple con lo que dice. Entvd. 24 Regularmente aceptable. Entvd. 25 Es una empresa justa y correcta con sus clientes, brindando productos de calidad. Entvd. 26 Es una empresa de buenos principios, ofreciendo productos de calidad. Entvd. 27 Es una empresa de buenos principios.
		Relaci	Involu		Entvd. 01 No, soy cliente. Entvd. 02 No porque ser un cliente final. Entvd. 03 No, por ser solo cliente.

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS					
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO
					Entvd. 04 No tomamos decisiones respecto a ellos. Entvd. 05 No, el involucramiento de actividades se da dentro de la organización, entre los colaboradores internos. Entvd. 06 En ningún momento. Entvd. 07 En ningún momento. Entvd. 08 No he participado en ninguna actividad, procesos o decisiones. Entvd. 09 Nos hemos involucrado en cuanto a los productos, para el cliente final. Entvd. 10 No me he involucrado en ninguna actividad. Entvd. 11 No me he involucrado por ser solo proveedor. Entvd. 12 No, no tuve la oportunidad de ser parte de ninguna actividad. Entvd. 13 Me he involucrado en capacitaciones de la empresa, que realizan en la comunidad Entvd. 14 No, por ser una empresa independiente, soy solo proveedor. Entvd. 15 No como persona sola, solo dentro de la comunidad. Entvd. 16 No he tenido la oportunidad. Entvd. 17 No, por ser una empresa independiente. Entvd. 18 No, porque es una empresa independiente. Entvd. 19 No, porque es una empresa independiente. Entvd. 20 No, solo como proveedor. Entvd. 21 No, solo soy un poblador sin mayor vínculo a la planta. Entvd. 22 No directamente en actividades, pero si en procesos de la empresa. Entvd. 23 No, porque solo brinda el servicio de mantenimiento o algo solicitado por la empresa. Entvd. 24 No hay la experiencia, no ser integrante de la gestión. Entvd. 25 No, porque soy persona externa que no interactúo directamente con la empresa. Entvd. 26 No, porque soy cliente. Entvd. 27 No, por ser cliente.
			Reconocimiento		Entvd. 01 Sí, porque nos hace parte del proyecto, comprando materia prima local a precio justo. Entvd. 02 No reconocen a sus productores o proveedores de manera justa. Entvd. 03 La verdad no sabría, ya que solo veo lo externo y en particular no tengo reconocimiento. Entvd. 04 Tiene un público objetivo bien definido y por ello ofrece sus productos en función al mercado.

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS						
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
					Entvd. 05	Se considera que su reconocimiento está dado por la confianza brindada a nuestra empresa, por medio de la renovación de contratos.
					Entvd. 06	Sí, en algunas fechas gestionan un pequeño reconocimiento.
					Entvd. 07	No hubo reconocimiento.
					Entvd. 08	Sí, cuando presento una queja, se toma en cuenta mi opinión.
					Entvd. 09	Sí, nos ha reconocido de manera adecuada, involucrándonos en algunas consultas (como parte de ella).
					Entvd. 10	No, considero que no nos ha reconocido de ninguna manera.
					Entvd. 11	No hay un reconocimiento por parte de la empresa.
					Entvd. 12	No hubo reconocimiento con premios, solo capacitaciones para la mejora de la crianza del ganado.
					Entvd. 13	No nos reconoce con incentivos, el reconcomiendo se ve en la repartición de panetón en navidad, o algunas capacitaciones para la mejora.
					Entvd. 14	No, solo con el ingreso mensual (pago por proveer).
					Entvd. 15	No de manera directa, pero sí al ser la empresa el único comprador.
					Entvd. 16	Sí, al brindar capacitaciones para la mejora del producto o materia prima.
					Entvd. 17	El reconocimiento es el pago recibido por la empresa por mis productos (leche).
					Entvd. 18	Solo me percibe como proveedor, al ser ellos los compradores.
					Entvd. 19	Como proveedor no tuve la oportunidad de ver una recompensa fuera del pago.
					Entvd. 20	Como proveedor no tuve oportunidad.
					Entvd. 21	Pienso que sí da reconocimiento.
					Entvd. 22	No tengo información.
					Entvd. 23	No tengo conocimiento al respecto, según mi experiencia.
					Entvd. 24	Sí, favoreciendo a las comunidades beneficiarias.
					Entvd. 25	No tengo conocimiento de ello.
					Entvd. 26	El reconocimiento que percibo es el obtener un producto de calidad.
					Entvd. 27	Como cliente, solo obtener un buen producto y garantizado.
		Pa	Ca		Entvd. 01	Primero hago llegar mi inquietud a la asociación de la comunidad y mediante este logro comunicarme.

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS					
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO
					Entvd. 02
					Entvd. 03
					Entvd. 04
					Entvd. 05
					Entvd. 06
					Entvd. 07
					Entvd. 08
					Entvd. 09
					Entvd. 10
					Entvd. 11
					Entvd. 12
					Entvd. 13
					Entvd. 14
					Entvd. 15
					Entvd. 16
					Entvd. 17
					Entvd. 18
					Entvd. 19
					Entvd. 20
					Entvd. 21
					Entvd. 22
					Entvd. 23
					Entvd. 24
					Entvd. 25
					Entvd. 26
					Entvd. 27
					Entvd. 01

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS					
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO
					Entvd. 02 No he tenido la oportunidad, ya que el vínculo es solamente de compra de productos. Entvd. 03 No, no he tenido la oportunidad. Entvd. 04 no ha habido ninguna ocasión. Entvd. 05 No hubo oportunidad. Entvd. 06 En algún momento, sí. Entvd. 07 No hubo oportunidad. Entvd. 08 Aún no ha ocurrido. Entvd. 09 no ha habido oportunidad. Entvd. 10 No ha habido oportunidad. Entvd. 11 No hubo consulta. Entvd. 12 No hay una interacción directa para la sugerencia en las decisiones de la empresa. Entvd. 13 No he tenido la oportunidad de ser parte. Entvd. 14 No, por ser y/o tener solo rol de ser proveedor. Entvd. 15 No tuve la oportunidad de ser parte. Entvd. 16 No tuve la oportunidad. Entvd. 17 No he tenido la oportunidad. Entvd. 18 No, por ser independiente. Entvd. 19 No, por ser empresa independiente. Entvd. 20 No que yo recuerde, porque no me hicieron ninguna consulta. Entvd. 21 No, no hay ninguna relación. Entvd. 22 Solicitud de participación para una propuesta de ser proveedores a clientes o socios de la cámara de comercio. Entvd. 23 No hay y/o no tuve la oportunidad. Entvd. 24 No. Entvd. 25 No, por ser una persona externa y ajena a la empresa. Entvd. 26 No, por ser solo cliente. Entvd. 27 No, soy solo cliente.
		Creación de valor	Beneficio mutuo		Entvd. 01 Sí, porque como empresa local compra los productos que yo produzco a diario. Entvd. 02 La relación con la empresa es ser de proveedor a cliente y el beneficio es el producto de compro. Entvd. 03 El beneficio que tengo es consumir sus productos al comprarlo. Entvd. 04 El surtido del producto en la cantidad requerida y en el momento idóneo. Entvd. 05 No hay beneficio mutuo.

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS					
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO
					Entvd. 06 Un beneficio de proveedor-cliente, para sustentar al menos la crianza del ganado. Entvd. 07 Solo de ser proveedor. Entvd. 08 Si en la medida que es justa (precios). Entvd. 09 Sí es justo, por la calidad de los quesos. Entvd. 10 No, solo el hecho de traer los quesos para yo poder comercializarlas. Entvd. 11 El beneficio que indican queda en palabras respecto a los precios, el único beneficio es de tener un comprador seguro. Entvd. 12 Se manifiesta en ser proveedor de leche y esto hace que tenga un ingreso neto y seguro para sustentar a la familia. Entvd. 13 Considero que el único beneficio es el ser proveedor y tengo la seguridad de vender la leche producida. Entvd. 14 Solo el hecho de ser proveedor y tener la oportunidad de tener un comprador de mi materia prima. Entvd. 15 En único beneficio mutuo considero que es ser proveedor de leche, lo que hace que tenga un ingreso seguro. Entvd. 16 El beneficio se determina al ser comprador-proveedor y tener esa seguridad de siempre vender a la empresa. Entvd. 17 El único beneficio es el ingreso adicional de la venta de la leche, y el hecho de ser PLACME S.A. mi único comprador. Entvd. 18 De comprador a proveedor de materia prima. Entvd. 19 De ser proveedor y ellos realizan el producto final. Entvd. 20 Solo el hecho de tener un ingreso para el hogar. Entvd. 21 con la radio al cual represento, solo en algunas ocasiones, al haber utilizado este medio para hacer publicidad, pero no hay un recuerdo exacto. Entvd. 22 Justo, con la experiencia, ya que nos vinculan con los asociados de la cámara. Entvd. 23 El beneficio es ser el único proveedor del servicio de mantenimiento. Entvd. 24 Ninguno. Entvd. 25 Obtener un producto de calidad. Entvd. 26 El hecho de obtener un producto de calidad. Entvd. 27 Obtener buenos productos.
			Impacto		Entvd. 01 Sí, la empresa en lo social ha generado un impacto al generar asociaciones comunales y movilidad económica contribuyendo a la disminución de la pobreza, ambientalmente genera impacto cumpliendo estándares de calidad.

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS					
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO
					Entvd. 02 Social, al ser una empresa que surgió por apoyo de la mina y municipalidad para un grupo de personas comunales. Entvd. 03 Social, es decir, al ser consumidor del producto mínimo (leche) de algunas comunidades y ayudan a que generen un ingreso. Entvd. 04 El empaque del producto, se genera un compromiso con el medio ambiente. Entvd. 05 No hubo un impacto social o ambiental. Entvd. 06 En lo social, se ha realizado capacitaciones para mejorar la producción de leche. Entvd. 07 En lo social, no hubo un impacto sostenible ya que no se mantiene en el tiempo. Entvd. 08 No he llegado a ver un impacto social o ambiental. Entvd. 09 Su impacto ha sido muy bueno, debido a que sus productos han tenido mucha demanda. Entvd. 10 Nunca, para el caso de nosotros, si hubiera querido generar un impacto social para nosotros hubiera venido, pero no ha ocurrido nada de eso. Entvd. 11 En lo social, debido a que promueve que la economía mejore en los proveedores por ser una venta segura. Entvd. 12 En lo social, ya que enseña como criar, cursos de producción de queso, inseminación y como tratar la vaca. Entvd. 13 En lo social, ya que nos ayuda a tener un ingreso seguro de la venta de leche. Entvd. 14 En lo social, porque ayuda de manera económica a la población (proveedores). Entvd. 15 De manera social, siendo de gran ayuda a la población al tener (la población) mayor ingreso. Entvd. 16 En lo social, ya que nos ayudó a tener un ingreso extra, a mí como a la mayoría de lugareños. Entvd. 17 Impacto social, debido ayuda en el ingreso económico. Entvd. 18 En el impacto social, ya que ayuda a la población afectada a tener un ingreso extra. Entvd. 19 Impacto social, él compra la materia prima de una población afectada con la contaminación. Entvd. 20 Ayudando a la población a tener un lugar donde vender su producto o materia prima. Entvd. 21 Social, porque fue creado para el beneficio de la población. Entvd. 22 En lo social, a los proveedores de la Provincia de Espinar, circulación de la economía para los pobladores.

MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA-STAKEHOLDERS INTERNOS						
VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
					Entvd. 23	Un impacto sostenible en lo social es el hecho de ser apoyado o direccionado por la empresa a los directos afectados (por la mina).
					Entvd. 24	Ninguno.
					Entvd. 25	Promueve un impacto social, debido a que fue creado para el beneficio de un grupo de afectados de la empresa minera y hace que ellos tengan un ingreso adicional.
					Entvd. 26	Social, porque hay muchos ganaderos que venden sus productos o materia prima (leche) a la empresa y de esa manera se tiene ingreso y mejora la calidad de vida.
					Entvd. 27	Impacto social al ayudar a los ganaderos a tener un ingreso adicional.

Base de Datos de Resultados Cuantitativos – Stakeholders Externos

STAKEHOLDERS EXTERNOS													
Encuestados/Item	Incidencia de Poder		Legitimidad externa (trato ético)					Relación descriptiva		Participación comunitaria		Creación de valor compartido	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13
S.E. 01	1.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	1.00	4.00	4.00	1.00	4.00	5.00
S.E. 02	1.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	1.00	3.00	1.00	2.00	4.00	4.00
S.E. 03	1.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	1.00	2.00	1.00	1.00	4.00	4.00
S.E. 04	1.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	3.00	5.00	1.00	4.00	4.00
S.E. 05	1.00	5.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	1.00	5.00	5.00	1.00	1.00	1.00
S.E. 06	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00
S.E. 07	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00
S.E. 08	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	1.00	3.00	5.00	1.00	4.00	1.00
S.E. 09	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00
S.E. 10	3.00	5.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	1.00	1.00	5.00	1.00	3.00	1.00
S.E. 11	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	5.00	3.00	3.00	3.00
S.E. 12	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00
S.E. 13	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	5.00	2.00	3.00	4.00
S.E. 14	5.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	5.00	1.00	4.00	4.00
S.E. 15	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	5.00	2.00	4.00	4.00
S.E. 16	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	5.00	3.00	4.00	4.00
S.E. 17	5.00	5.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00
S.E. 18	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	4.00
S.E. 19	1.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	1.00	3.00	5.00	1.00	2.00	3.00
S.E. 20	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	1.00	3.00	5.00	1.00	4.00	4.00
S.E. 21	3.00	4.00	2.00	4.00	1.00	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	3.00	4.00
S.E. 22	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	2.00	2.00
S.E. 23	1.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00
S.E. 24	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
S.E. 25	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
S.E. 26	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00
S.E. 27	1.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	1.00	4.00	3.00	1.00	3.00	4.00
S.E. 28	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
S.E. 29	2.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00
S.E. 30	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
S.E. 31	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
S.E. 32	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00
S.E. 33	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00
S.E. 34	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00
S.E. 35	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	5.00

STAKEHOLDERS EXTERNOS													
Encuestados/Item	Incidencia de Poder		Legitimidad externa (trato ético)					Relación descriptiva		Participación comunitaria		Creación de valor compartido	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13
S.E. 36	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
S.E. 37	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00
S.E. 38	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
S.E. 39	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	3.00	4.00	1.00	2.00	4.00
S.E. 40	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	1.00	3.00	4.00	1.00	3.00	3.00
S.E. 41	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	2.00	4.00	1.00	3.00	3.00
S.E. 42	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00
S.E. 43	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	1.00	2.00	4.00	1.00	4.00	4.00
S.E. 44	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	3.00	4.00	1.00	2.00	3.00
S.E. 45	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00
S.E. 46	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	1.00	2.00	5.00	1.00	2.00	4.00
S.E. 47	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00
S.E. 48	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	2.00	3.00
S.E. 49	2.00	4.00	3.00	4.00	2.00	5.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	4.00	2.00
S.E. 50	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00

- Registro fotográfico





