Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ingeniería Industrial
Unidad de Posgrado

Creación de valor compartido y gestión empresarial en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, Cajamarca-Perú

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Gerencia de Empresas

AUTOR

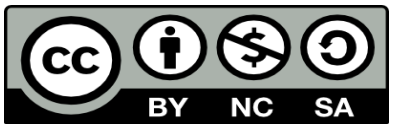
Juan Carlos LLAQUE QUIROZ

ASESOR

Dr. Oscar Rafael TINOCO GÓMEZ

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Llaque, J. (2026). *Creación de valor compartido y gestión empresarial en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, Cajamarca-Perú*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Juan Carlos Llaque Quiroz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	26686280
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-1653-9575
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	OSCAR RAFAEL TINOCO GÓMEZ
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08606920
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-7927-931X
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	FIORELLA VANESSA GÜERE SALAZAR
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	43566120
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	ALEJANDRO MENA AYALA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10451517
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	EDUARDO WALTER BUSE THORNE
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07820784
Datos de investigación	
Línea de investigación	9. Gestión organizacional sostenible. ODS 9: Industria, innovación e infraestructura. ODS 12: Producción y consumo responsables. C.17.0.9
Grupo de investigación	No aplica

Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Cajamarca Provincia: Cajamarca Distrito: Cajamarca Urbanización: Los Eucaliptos (Sector Barrio San Martín) Calle: S/N Latitud: -7.185959 Longitud: -78.488998
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2021 - 2024
URL de disciplinas OCDE	Ingeniería Industrial https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN N°015-UPG-FII-2026

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN GERENCIA DE EMPRESAS

En la ciudad de Lima del día viernes veintinueve del mes de mayo del año dos mil veintiséis, siendo las once horas, se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **"CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN EMPRESAS CONTRATISTAS COMUNITARIAS DEL ÁMBITO DE INFLUENCIA DE NEWMONT YANACOCHA, CAJAMARCA-PERÚ",** presentado por el **Mg. JUAN CARLOS LLAQUE QUIROZ,** para optar el Grado Académico de Doctor en Gerencia de Empresas.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido APROBADO con la calificación de DIECISIETE (17) MUY BUENO.

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado Académico de **DOCTOR EN GERENCIA DE EMPRESAS** al **Mg. JUAN CARLOS LLAQUE QUIROZ.**

En señal de conformidad, siendo las 12:00 **horas** se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

DRA. FIORELLA VANESSA GÜERE SALAZAR
Presidente

DR. EDUARDO WALTER BUSE THORNE
Miembro

DR. ALEJANDRO MENA AYALA
Miembro

DR. OSCAR RAFAEL TINOCO GÓMEZ
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

Anexo 1
CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **OSCAR RAFAEL TINOCO GÓMEZ** en mi condición de asesor acreditado con el **DICTAMEN N°008-UPG-FII-2024** de la tesis cuyo título es: **"CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN EMPRESAS CONTRATISTAS COMUNITARIAS DEL ÁMBITO DE INFLUENCIA DE NEWMONT YANACOCHA, CAJAMARCA-PERÚ**", presentado por el magíster **JUAN CARLOS LLAQUE QUIROZ,** para optar el grado académico de **DOCTOR EN GERENCIA DE EMPRESAS, CERTIFICO** que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma **PIDS**, el documento evaluado cuenta con el 14**%** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado académico de **DOCTOR EN GERENCIA DE EMPRESAS.**

Lima, 29 de abril de 2026

UNMSM
Firmado digitalmente por TINOCO GOMEZ Oscar Rafael FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 29.04.2026 16:14:24 -05:00

Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: **OSCAR RAFAEL TINOCO GÓMEZ**
DNI: **08606920**

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Dedicatoria

A Dios, por ser la guía de mi vida, por darme salud y sabiduría, por ser quien me ilumina día a día y por enseñarme que la felicidad existe.

A mi esposa Sandra y mis hijas Bianca y Ariana, que son mi inspiración y la razón de ser de mi vida.

A mis padres Vilma y Ceferino y mi abuelita Pura, que con su amor y paciencia lograron guiarme por el camino correcto.

A mis hermanos César, Orlando y Patty, que son un orgullo para mí.

Agradecimientos

A mi asesor Dr. Oscar Tinoco Gómez por su dedicación y orientación en la realización de mi Tesis.

A los líderes y colaboradores de Newmont Yanacocha, representantes de las empresas contratistas comunitarias, Newmont ALAC y Recursos SAC por brindarme todas las facilidades y apoyo con la información.

A los Doctores y funcionarios de la facultad de Ingeniería Industrial – Unidad de Posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por guiarme y brindarme todas las facilidades de la gestión administrativa.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN viii
ABSTRACT ix
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN 1
1.1. Situación problemática 1
1.2. Formulación del problema 7
1.2.1. Problema General 7
1.2.2. Problemas Específicos 7
1.3. Justificación de la investigación 8
1.4. Objetivos de la investigación 8
1.4.1. Objetivo General 8
1.4.2. Objetivos Específicos 9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 10
2.1. Antecedentes 10
2.2. Marco Epistemológico 17
2.3. Bases teóricas 24
2.4. Glosario 55
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA 57
3.1. Hipótesis general 57
3.2. Hipótesis específicas 57
3.3. Identificación de variables 57
3.4. Operacionalización 58
3.5. Matriz de consistencia 60
3.6. Tipo y diseño de investigación 61
3.7. Unidad de análisis 62
3.8. Población de estudio 62

3.9. Tamaño de muestra 63
3.10. Selección de la muestra 63
3.11. Técnicas de recolección de datos 64
3.12. Análisis e interpretación de la información 65
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 67
4.1. Contexto y Antecedentes de los programas implementados 67
4.2. Gestión integral para el fortalecimiento de las empresas locales (Local-Local) entre los años 2021-2024 70
4.3. Resultados de la implementación del Programa Hand Holding 73
4.4. Resultados generales entre los años 2021-2024 73
4.5. Validación de hipótesis 78
4.6. Discusión 84
CAPÍTULO V: IMPACTOS 89
CONCLUSIONES 96
RECOMENDACIONES 97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencia entre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Creación de Valor Compartido (CVC).....34
Tabla 2. Comparativa entre los enfoques que originan el concepto de Valor Compartido 34
Tabla 3. Comparativa entre los enfoques que originan el concepto de Valor Compartido 35
Tabla 4. Marco conceptual para el análisis de la creación de valor sostenible 35
Tabla 5. Componentes de los subsistemas del modelo conceptual para el desarrollo económico sustentado en la CVC y la IS.....36
Tabla 6. Subsistemas y ejes en el modelo “desarrollo económico” fundado en CVC e IS 37
Tabla 7. Diferencias entre eficiencia y eficacia 41
Tabla 8. Proceso administrativo de acuerdo a autores modernos 42
Tabla 9. Indicadores sociales y económicos en la minería, organizados con relación a ciertas metas de los ODS.....53
Tabla 10. Actividades económicas de las empresas contratistas comunitarias 63
Tabla 11. Aplicación de los instrumentos para medición de validez de juicio de expertos 65
Tabla 12. Prueba de Normalidad de la variable Gestión Empresarial en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha 78
Tabla 13. Prueba U de Mann-Whitney para la variable Gestión Empresarial de los años 2020 y 2024 79
Tabla 14. Prueba de Normalidad de la dimensión Dirección en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha 79
Tabla 15. Prueba de Normalidad de la dimensión Mercado en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha 81
Tabla 16. Prueba U de Mann-Whitney para la dimensión Mercado de los años 2020 y 2024.....82
Tabla 17. Prueba de Normalidad de la dimensión Finanzas en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha 82
Tabla 18. Prueba U de Mann-Whitney para la dimensión Finanzas de los años 2020 y 2024.....83

Tabla 19. Influencia entre la variable Creación de Valor Compartido y la dimensión Producción en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha 83
Tabla 20. Prueba U de Mann-Whitney para la dimensión Producción de los años 2020 y 2024 84

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de recursos y capacidades 26
Figura 2. Modelo estratégico de una empresa bajo la Teoría de Recursos y Capacidades 26
Figura 3. Esquema teórico de la investigación 28
Figura 4. Proceso de vertebración del marco teórico.....28
Figura 5. Proceso de vertebración del marco teórico.....29
Figura 6. Conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales.....37
Figura 7. Gestión empresarial desde el nivel organizacional 39
Figura 8. Ciclo del proceso administrativo 42
Figura 9. Las cuatro funciones administrativas.....43
Figura 10. Conflictos socioambientales activos en el sector minero peruano en los últimos 10 años 51
Figura 11. Inversión minera ($ miles de millones) 51
Figura 12. Actores claves en el territorio minero.....54
Figura 13. Diseño de preprueba/posprueba con un solo grupo 62
Figura 14. Facturación anual de las empresas contratistas comunitarias 74
Figura 15. Facturación cuatrienal de las empresas contratistas comunitarias 75
Figura 16. Empleo formal creado por las empresas contratistas comunitarias 75
Figura 17. Reducción de dependencia económica 76
Figura 18. Costos por conflictos sociales anual.....77
Figura 19. Costos por conflictos sociales cuatrienal 77
Figura 20. Producción de oro 78
Figura 21. Región de rechazo estadístico de prueba F de Fisher.....80
Figura 22. Región de rechazo prueba T de Student 81

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la Creación de Valor Compartido (CVC) en la Gestión Empresarial en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, Cajamarca-Perú, entre los años 2021 y 2024.

Se aplicó una metodología mixta con diseño preexperimental pretest-postest, utilizando pruebas estadísticas inferenciales: T de Student para datos con distribución normal y U de Mann-Whitney para datos no normales, ambas con un nivel de significancia (α=0.05). Los instrumentos utilizados alcanzaron una validez de contenido alta con un coeficiente V de Aiken promedio de 0.926.

Los resultados inferenciales mostraron influencia estadísticamente significativa de la CVC en la Gestión Empresarial (p=0.042), Dirección (p=0.03), Mercado (p=0.026) y Producción (p=0.004), excepto en Finanzas (p=0.080). Descriptivamente, la facturación acumulada aumentó en 112% en comparación con el periodo anterior (2021-2024 vs. 2017-2020), se generaron 11,181 empleos formales acumulados (41% de la Población Económicamente Activa Local), la dependencia económica hacia Newmont Yanacocha se redujo en promedio 26%, y los costos por conflictos sociales disminuyeron en 67% en comparación con el periodo anterior (2021-2024 vs. 2017-2020).

Se concluye que la implementación efectiva del modelo CVC optimiza la gestión integral, fortalece la competitividad empresarial y se confirma como una estrategia clave para la sostenibilidad socioeconómica, siendo replicable en otras operaciones mineras.

Palabras clave: Creación de Valor Compartido, Gestión Empresarial, Empresas Contratistas Comunitarias, Minería, Sostenibilidad.

ABSTRACT

This research aimed to determine the influence of Creating Shared Value (CSV) on Business Management in community contractor companies within the area of influence of Newmont Yanacocha, Cajamarca-Peru, from 2021 to 2024.

A mixed methodology with a pre-experimental pretest-posttest design was employed, using inferential statistical tests: Student's t-test for normally distributed data and Mann-Whitney U-test for non-normally distributed data, both at a significance level ($\alpha=0.05$). The instruments used achieved high content validity, with an average Aiken's V coefficient of 0.926.

Inferential results showed a statistically significant influence of CSV on overall Business Management ($p=0.042$), as well as on Direction ($p=0.03$), Market ($p=0.026$), and Production ($p=0.004$), except for Finance ($p=0.080$). Descriptively, cumulative turnover increased by 112% compared to the previous period (2021-2024 vs. 2017-2020), generating 11,181 cumulative formal jobs (41% of the local Economically Active Population), average economic dependency on Newmont Yanacocha decreased by 26%, and costs associated with social conflicts dropped by 67% compared to the previous period (2021-2024 vs. 2017-2020).

The study concludes that the effective implementation of the CSV model optimizes overall management, strengthens business competitiveness, and proves to be a key strategy for socioeconomic sustainability, replicable in other mining operations.

Keywords: Creating Shared Value, Business Management, Local Contractor Companies, Mining, Sustainability.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

El modelo económico capitalista ha sido objeto de un creciente escrutinio. De forma progresiva, la actividad empresarial ha sido percibida como un contribuyente primordial a los desafíos de índole social, medioambiental y económica. En general, se percibe que las empresas prosperan a expensas de la comunidad en general (Porter & Kramer, 2019).

La minería contemporánea enfrenta desafíos estructurales que trascienden lo operativo y productivo, obligándola a redefinir su rol en los territorios donde interviene. En este contexto, la construcción de alianzas estratégicas se convierte en un factor crítico para incorporar estándares de sostenibilidad a lo largo de la cadena de valor. Desde esta perspectiva, la actividad minera está llamada a desempeñar un rol facilitador del desarrollo, actuando con respeto por las culturas, costumbres y dinámicas sociales de los entornos donde desarrolla sus operaciones (Zegarra, 2018, p. 11).

Este escenario se ve reforzado por el reconocimiento generalizado de que las organizaciones operan en un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. En consecuencia, la sostenibilidad de su competitividad no depende únicamente de la gestión comercial, sino también de la capacidad para articular programas sociales pertinentes, fomentar la innovación y promover esquemas de trabajo colaborativo orientados a la creación y entrega de valor compartido. Bajo este enfoque, la generación de valor se entiende como un medio para contribuir de manera efectiva a la mejora de las condiciones de vida de la colectividad (Rodríguez & Hernández, 2022, p. 244).

No obstante, diversos estudios advierten que, desde la percepción social, las organizaciones privadas aún enfrentan un déficit de legitimidad, al ser asociadas con una contribución limitada al desarrollo sostenible en sus dimensiones económica, social y ambiental. En lugar de ser reconocidas como agentes de solución, frecuentemente son identificadas como generadoras de conflictos e incertidumbre, lo que debilita su aceptación social y compromete la sostenibilidad de sus operaciones en el largo plazo (Porte y Kramer citado por Castrillón-Castaño et al., 2021).

En la actualidad, una problemática central en la generación de valor tanto social como económico en Latinoamérica es la persistencia de numerosas empresas en la asignación de recursos a iniciativas desvinculadas de su estrategia corporativa fundamental. Mientras muchas industrias sigan invirtiendo de esta forma, se están desperdiciando grandes oportunidades para recoger los frutos del valor (Umaña, 2020).

Los países en Latinoamérica que en los últimos años (desde el año 2000) han generado un incremento de exportaciones mineras son Perú, Chile, México y Brasil, ellos son extractores de recursos naturales que historialmente han sido condicionantes para el desarrollo (Vela-Almeida et al., 2021, p. 11).

Las actividades económicas intensivas en recursos, entre ellas la minería, el sector agropecuario, el transporte y la expansión urbana, configuran dinámicas de transformación territorial con impactos significativos sobre los sistemas sociales y ambientales en América Latina. Estas dinámicas han contribuido al incremento sostenido de conflictos socioambientales, en la medida en que la explotación de recursos naturales se superpone con territorios predominantemente rurales y ecosistemas caracterizados por altos niveles de fragilidad ecológica. La convergencia entre presión extractiva y vulnerabilidad territorial constituye un factor estructural que tensiona la relación entre desarrollo económico y sostenibilidad en la región (Vela-Almeida et al., 2021, p. 11).

En el caso específico de la minería, los conflictos no se explican únicamente por la actividad extractiva en sí, sino por un conjunto más amplio de transformaciones inducidas en los territorios de influencia. Entre ellas destacan la reconfiguración de las economías locales, los impactos acumulativos sobre la biodiversidad, el suelo y los recursos hídricos, así como afectaciones en áreas que, aun sin estar directamente vinculadas a la extracción, forman parte del sistema socioambiental local. A estos factores se suman contextos de incertidumbre política y percepciones de inequidad en la distribución de las rentas mineras, elementos que profundizan la conflictividad y erosionan la legitimidad social de la actividad en el largo plazo (Vela-Almeida et al., 2021).

La minería en los últimos 10 años en el **Perú** ha consolidado un rol trascendental, no solo al revelar el vastísimo potencial geológico del territorio, sino también al exhibir una notable competitividad en sus costos de operación y un régimen que fomenta activamente las inversiones. A nivel global, el país se

sitúa como el segundo productor de cobre y zinc, el tercero en plata y plomo, y el cuarto en estaño y molibdeno. Además, a nivel latinoamericano destacó por ser el principal productor de zinc, plomo y estaño; así como, el segundo lugar en la producción de oro, cobre, plata y molibdeno (Condori & Molla, 2023).

En el caso peruano, la reforma del marco legal minero de la década de 1990 impulsó la expansión de la gran minería mediante la incorporación de tecnologías avanzadas y operaciones a gran escala. A lo largo de las últimas tres décadas, este proceso ha generado efectos duales: mientras la minería se consolidó como un pilar del crecimiento económico, también se convirtió en un foco recurrente de conflictividad socioambiental, debilitando su legitimidad social y configurando riesgos reputacionales que condicionan la sostenibilidad futura del sector (Zegarra, 2018, p. 11).

La actividad minera en Perú se mantiene como un eje central y estratégico para la economía nacional. Su relevancia radica en una contribución a los ingresos fiscales del Estado, canalizada a través de mecanismos como el Canon Minero, Regalías Mineras, y Derechos de Vigencia y Penalidad.

A julio 2024, la cartera de inversión minera es de $ 54,566 millones de dólares en 51 proyectos y una cartera de exploración minera de $ 644.2 millones de dólares en 75 proyectos (MINEM, 2024).

Estos recursos, que superaron los S/ 7,021 millones de soles hasta julio de 2024 desempeñan un papel crucial en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades cercanas a la actividad minera, ya que respaldan la ejecución de proyectos de inversión pública (MINEM, 2024).

En el contexto peruano, el sector minero constituye un componente estructural de la economía nacional, con una contribución significativa en dimensiones clave del desempeño macroeconómico. Su participación aproximada del 11 % en la productividad del país y del 57 % en las exportaciones revela su rol central como generador de valor económico y fuente principal de divisas. Desde la perspectiva del empleo, aunque la minería absorbe alrededor del 5 % de la población económicamente activa, su impacto trasciende esta cifra al dinamizar cadenas productivas y territorios de influencia, consolidándose como un sector estratégico con efectos multiplicadores sobre la economía nacional (BBVA, 2023, p. 7).

La actividad minera en Perú representa un eje central y estratégico para la economía del país, desempeñando un papel indiscutible como motor para el crecimiento y desarrollo socioeconómico. En el año 2023, el sector minero aportó el 9.1% al Producto Bruto Interno (PBI) y constituyó el 65.1% del valor total de las exportaciones, con el cobre destacando al contribuir con el 59.7% del PBI minero metálico. De esta manera el subsector ha mantenido su importancia en la generación de divisas de nuestro país, la generación de empleo, así como, la contribución al fisco nacional (Condori & Molla, 2023) .

En el Perú, la inversión minera se encuentra fuertemente condicionada por factores de riesgo no técnicos, particularmente la incertidumbre política y la conflictividad social, cuyos efectos trascienden el ámbito sectorial y generan impactos macroeconómicos cuantificables, como la reducción estimada del crecimiento del PIB entre 0,2 y 0,6 puntos porcentuales en 2022 (BBVA, 2023, pp. 15, 19).

Esta situación se intensifica debido a que los proyectos mineros operan en territorios con brechas persistentes en desarrollo, gobernabilidad y gestión local, lo que incrementa las expectativas sociales sobre el rol compensatorio de la minería y, simultáneamente, refuerza percepciones de riesgo frente a sus posibles impactos, configurando un entorno complejo que condiciona la viabilidad y sostenibilidad de las inversiones en el largo plazo (Colegio de Ingenieros del Perú, 2022, p. 26).

La presente investigación enfoca su análisis en las empresas contratistas comunitarias ubicadas en el ámbito de influencia de Newmont Yanacocha en **Cajamarca**-Perú. Minera Yanacocha S.R.L., en adelante “Newmont Yanacocha”, instituida de forma legal el 1992, donde su primera producción de barra de doré se registró en agosto de 1993, teniendo como accionista mayoritario a Newmont Mining Corporation con el 51,35%. Desde el 2022 Newmont es el único accionista con el 100% de participación (Newmont Corporation, 2025).

En Cajamarca, durante el 2023, la actividad minera siguió siendo un eje clave para el auge económico. Cajamarca participó activamente en los procesos de diálogo multiactor, impulsados por el Ministerio de Energía y Minas, buscando consensos a través de prioridades para el desarrollo y minería sustentable. Además, Cajamarca mantiene un rol importante en reservas minerales,

destacando con el 31.5% de las reservas de oro del país, ubicándose como el principal departamento en este rubro (Condori & Molla, 2023).

Según MINEM (2024) a julio 2024, el departamento de Cajamarca ocupó el tercer lugar en la producción de oro con el 18.2% del total y con Minera Yanacocha como principal contribuidor, noveno con inversión minera de $104.52 millones de dólares y participación del 4.2%, noveno en empleo minero con 14,006 trabajadores y participación del 5.96% y décimo en transferencia de recursos (canon, regalías y derecho de vigencia y penalidad) generados por la minería con un aporte de s/ 193.50 millones de soles.

A diciembre 2024, 24 empresas contratistas comunitarias se encontraron trabajando en operaciones de Newmont Yanacocha. Las actividades económicas de las empresas fueron: Obras civiles, geosintéticos, mantenimiento de vías y movimiento de tierras.

En el marco de sus políticas de sostenibilidad y relacionamiento con las partes interesadas, Newmont Yanacocha priorizó la contratación de proveedores locales como un mecanismo para dinamizar el desarrollo económico del territorio. Entre 2002 y 2018, esta estrategia se materializó en la implementación de once proyectos de desarrollo de proveedores, que beneficiaron a 556 empresas de su cadena de abastecimiento mediante esquemas de articulación público-privada. No obstante, la progresiva reducción de las operaciones y la paralización de los principales proyectos mineros revirtieron parcialmente estos avances, al disminuir los frentes de trabajo y, con ello, las oportunidades empresariales locales, evidenciando la alta dependencia del tejido productivo regional respecto a la actividad minera (Paredes, 2018, p. 5).

Esta contracción se produce en un contexto regional y nacional adverso, marcado por el aumento de la pobreza y los bajos niveles de competitividad de Cajamarca en dimensiones económicas, laborales y sociales, lo que profundiza las brechas estructurales y refuerza la necesidad de estrategias de desarrollo territorial sostenibles (Fuentes et al., 2023, p. 85).

En el año 2024, Cajamarca se mantiene en el puesto 21 del Índice de Competencia Regional (INCORE) con un entorno económico (puesto 22), infraestructura (puesto 15), salud (puesto 20), educación (puesto 22) y laboral (puesto 25) (Fuentes, 2024, p. 85).

En los territorios mineros del Perú, la limitada capacidad del Estado para articular procesos de desarrollo local ha desplazado las expectativas de la población y de las empresas contratistas comunitarias hacia la minería como principal fuente de empleo e ingresos, incentivando la conformación de empresas y consorcios comunitarios vinculados a su cadena de valor y reforzando una dinámica de dependencia económica territorial.

Newmont Yanacocha ha identificado diversas fuentes de riesgo que son monitoreadas frecuentemente, entre ellas: agua, contratos con empresas locales, empleo, gestión operativa, inversión social, expropietarios, activismo y minería ilegal/informal.

Las limitaciones en los niveles de gestión empresarial y competitividad que presentan una parte de las empresas contratistas comunitarias han configurado una relación de dependencia económica respecto a Newmont Yanacocha. Esta condición restringe su capacidad para desarrollar ventajas competitivas sostenibles y dificulta la diversificación hacia nuevos mercados y clientes, reproduciendo una inserción subordinada en la cadena de valor minera y reduciendo su resiliencia frente a cambios en el ciclo operativo del sector.

Las fuentes de conflicto o ineficiencia identificadas en las empresas contratistas son: Gerentes con nivel educativo bajo, nivel de capital de trabajo bajo, presión para acceder a trabajo argumentando tener derecho por haber vendido sus tierras, ser usuarios de agua, dependencia económica de Newmont Yanacocha, falta de diversificación de servicios o clientes, débil capacidad de gestión empresarial, escasa implementación de sistemas de control interno, planificación estratégica y análisis de costos, baja innovación y limitada tecnología, problemas de recurso humano, limitaciones a financiación, contexto territorial y social desafiante; y limitada articulación con el mercado externo.

La situación de Newmont Yanacocha se explica por la convergencia de conflictos sociales, la contracción operativa y la paralización de proyectos estratégicos, en un contexto nacional de incertidumbre política y económica que condiciona la sostenibilidad de la operación y de su cadena de valor.

La falta de articulación de los interesados: Estado, empresa minera, comunidad y academia; la falta de alineación de la visión de los proyectos mineros con las necesidades de las comunidades, el uso deficiente de métricas e indicadores en la gestión compartida de proyectos sociales, la no implementación de TICs, Sistemas de Información Gerencial y herramientas informáticas colaborativas,

generar conflictos de altos riesgos sociales y potencialmente costosos en el sector minero peruano [Anexo 1] [Anexo 2].

La Creación de Valor Compartido (CVC) es una guía estratégica que está siendo implementado por grandes empresas a nivel mundial. Sin embargo, en el sector minero peruano, las empresas han mantenido predominantemente un enfoque basado en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE); así mismo, muy pocas empresas del sector minero peruano contribuyen a que las empresas contratistas comunitarias de su ámbito de influencia a tener la capacidad de gestión para que vean otros mercados y sean sostenibles en el tiempo. La presente investigación realizó un diagnóstico y análisis de ellas para que a través de la Creación de Valor Compartido y la Gestión Empresarial se los acompañe a un siguiente nivel de sostenibilidad. Debido a que todas o la mayoría de empresas mineras en el Perú tienen el mismo problema, con los resultados obtenidos se demostró que el modelo es consistente y replicable en otras operaciones de Newmont y en otros territorios mineros.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera influye la Creación de Valor Compartido en la Gestión Empresarial en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, Cajamarca-Perú?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera influye la Creación de Valor Compartido en la dirección en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha?
- ¿De qué manera influye la Creación de Valor Compartido en el mercado en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha?
- ¿De qué manera influye la Creación de Valor Compartido en las finanzas en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha?
- ¿De qué manera influye la Creación de Valor Compartido en la producción en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha?

1.3. Justificación de la investigación

Desde una perspectiva social, el Valor Compartido se considera un éxito cuando se logra establecer un ciclo virtuoso. Esto implica que la generación de un impacto social tiene como resultado beneficios directos para la actividad empresarial. A su vez, esta dinámica motiva a la empresa a buscar y aplicar maneras innovadoras para incrementar tanto el alcance como la escala de dicho impacto social, con el objetivo final de mejorar vidas.

Desde una perspectiva teórica y empírica, las empresas contratistas comunitarias fortalecieron su comprensión del enfoque de Creación de Valor Compartido desarrollado por Michael Porter y Mark Kramer, así como de los principios de la gestión empresarial, lo que permitió una interpretación más estructurada de sus problemáticas organizacionales y del funcionamiento del modelo analizado. Los resultados evidencian que la adopción de enfoques innovadores y prácticas de gestión ágiles y efectivas incide positivamente en su competitividad en los mercados regional y nacional, aportando además insumos analíticos para la formulación de recomendaciones y la orientación de futuras investigaciones en los ámbitos empresarial y minero.

Desde la perspectiva metodológica se demostró que con la ejecución de la CVC en Newmont Yanacocha, hubo mejoras en las políticas empresariales, prácticas operacionales y nivel de competitividad en las empresas contratistas comunitarias.

La implementación del enfoque de Creación de Valor Compartido en la gestión de las empresas contratistas comunitarias permitió evidenciar, en un análisis comparativo antes–después, mejoras en sus políticas empresariales, prácticas operativas y competitividad, con efectos positivos en la reducción de la conflictividad social, la ampliación de oportunidades empresariales y el fortalecimiento de la percepción social sobre la capacidad de Newmont Yanacocha para generar valor y contribuir al desarrollo de su entorno.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la Creación de Valor Compartido en la Gestión Empresarial en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, Cajamarca-Perú.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar la influencia de la Creación de Valor Compartido en la dirección en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.
- Determinar la influencia de la Creación de Valor Compartido en el mercado en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.
- Determinar la influencia de la Creación de Valor Compartido en las finanzas en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.
- Determinar la influencia de la Creación de Valor Compartido en la producción en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Antecedentes Internacionales

El artículo científico titulado *Estrategias empresariales para la generación del valor compartido: caso de una empresa refresquera* de Axel & Cesaire (2024) publicado por Uniendo horizontes: Conectando sectores para el desarrollo sostenible. La investigación tuvo como objetivo diseñar estrategias empresariales que permitan la creación de valor compartido en una empresa del rubro refresquero en México, enfocándose en crear simultáneamente valor para accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, comunidades locales, el gobierno y el medio ambiente. La metodología combinó un análisis cuantitativo mediante un modelo estocástico de mínimos cuadrados ordinarios con datos de 2001 a 2020, y un análisis cualitativo basado en el modelo de madurez en sustentabilidad, considerando las inversiones en bienes de capital, programas de responsabilidad social y gestión ambiental como factores de creación de valor.

El resultado más importante evidenció que una inversión de 100 pesos en programas de responsabilidad social generó 8 pesos de valor adicional, mientras que la misma cantidad invertida en gestión ambiental generó 2 pesos, y en bienes de capitales generó 50 pesos. La conclusión más relevante señala que la empresa estudiada ha logrado avances significativos hacia un modelo sustentable, pero aún se encuentra en la fase de transición entre la tercera y cuarta etapa de madurez en sostenibilidad, lo que implica que, aunque integra acciones sociales y ambientales, debe fortalecer su enfoque estratégico para alcanzar un equilibrio completo entre valor económico, social y ambiental.

La tesis doctoral *Efectos de la creación de valor compartido sobre el desarrollo económico de las organizaciones,* desarrollada por Gutiérrez (2021) en la Universidad de Málaga, constituye un referente empírico en el análisis de la Creación de Valor Compartido como estrategia corporativa, al aportar evidencia sistemática sobre sus impactos económicos en el desempeño organizacional. El estudio trasciende el plano conceptual al examinar cómo la adopción de la CVC se traduce en resultados económicos medibles, fortaleciendo su validez como enfoque estratégico para la generación simultánea de valor empresarial y social.

Para ello, la investigación utilizó dos entornos sectoriales distintos: muestra de empresas turísticas abordando las dos primeras cuestiones planteadas en la tesis, y una muestra de empresas del sector industrial para la tercera cuestión.

Los resultados más relevantes indicaron que las empresas del sector turístico que implementan prácticas de CVC alcanzaron un desempeño financiero superior y una reputación corporativa mejorada. Estos resultados se consideran una contribución significativa a la información existente, ya que demuestran cómo implementar eficientemente la práctica de CVC, logrando la generación simultánea de beneficios sociales y económicos. Además, la investigación abordó el medir el rendimiento, revelando que ciertas variables relacionadas con la administración financiera tienen una mayor significatividad.

El estudio de Saenz (2023) publicado por The Extractive Industries and Society aporta evidencia empírica sobre la aplicación de la Creación de Valor Compartido en la industria minera y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a partir del análisis de 24 empresas mineras y de información secundaria corporativa. Los resultados muestran que las iniciativas de CVC se concentran principalmente en la transformación de la productividad de la cadena de valor y en la creación de entornos locales propicios, con impactos diferenciados en comunidades, medio ambiente y trabajadores. Desde una perspectiva analítica, el autor plantea la necesidad de adaptar el enfoque clásico de la CVC al contexto minero, reconociendo a la comunidad, más que al cliente, como actor crítico central y orientando la estrategia hacia la prevención de conflictos sociales y la gestión de temas sensibles como territorio, agua, entorno y derechos humanos.

El estudio de Khubana et al. (2022) publicado en el Journal of Contemporary Management, analiza empíricamente los factores que anteceden la generación de Valor Compartido en la industria minera sudafricana, aportando evidencia cuantitativa desde la percepción de actores organizacionales. A partir de una muestra de 340 empleados y gerentes del sector, y mediante la aplicación de cuestionarios estructurados, los autores evalúan el efecto de seis variables independientes sobre el Valor Compartido. Los resultados identifican relaciones estadísticamente significativas que posicionan a la automatización, la innovación y las condiciones de empleo como determinantes clave, sugiriendo que la adopción de tecnologías y prácticas laborales adecuadas no solo incide

en la eficiencia operativa, sino también en la capacidad del sector para generar beneficios económicos y sociales de manera simultánea.

Desde una perspectiva analítica, el estudio refuerza la noción de que el Valor Compartido en contextos mineros no depende exclusivamente de iniciativas sociales externas, sino de transformaciones internas en los modelos productivos y laborales. En este sentido, las conclusiones ofrecen implicancias prácticas relevantes para responsables de políticas públicas y directivos del sector, al evidenciar que la mejora de la productividad y del desempeño en sostenibilidad puede articularse con la resolución de problemáticas sociales y ambientales compartidas con comunidades, el Estado y otros grupos de interés, fortaleciendo así la prosperidad económica y la legitimidad del sector en el largo plazo.

El estudio de Ritala et al. (2021) publicado por Journal of Clleaner Production, amplía el análisis de la creación y apropiación de valor al examinar de manera integrada las dimensiones económica, social y ambiental, así como los tipos de bienes empleados en dichos procesos. Los autores evidencian la existencia de asimetrías institucionalizadas entre los mecanismos de creación de valor y los dominios en los que este es finalmente apropiado, identificando una tendencia sistémica a la sobreapropiación en el ámbito económico frente a los dominios social y ambiental, así como una primacía del dominio social sobre el ambiental. Desde una perspectiva analítica, estos hallazgos ponen de relieve que la predominancia de la lógica económica en la gestión empresarial ha generado desequilibrios estructurales en la relación entre negocio, sociedad y entorno ecológico. En este contexto, enfoques como la Creación de Valor Compartido, la Responsabilidad Social Empresarial y los modelos de negocios sostenibles se interpretan como respuestas organizacionales orientadas a corregir dichas asimetrías, aunque su efectividad depende de la capacidad de reequilibrar de manera real la apropiación de valor entre los distintos dominios.

El estudio de Blanchard & Gray (2019) publicado por Strategic Change, examina de manera empírica la relación entre la Creación de Valor Compartido y el espíritu empresarial en el desempeño de las PYMES ubicadas en zonas rurales remotas. A partir de encuestas aplicadas a 23 empresas, los autores analizan cómo ambas lógicas influyen en los juicios y decisiones empresariales, tanto en el corto como en el largo plazo. Los resultados muestran que el valor compartido es reconocido como un mecanismo legítimo

para la generación de retornos; sin embargo, su despliegue se ve condicionado por limitaciones en la competitividad empresarial y por la dificultad de lograr una alineación plena de visiones entre clientes y organizaciones. El estudio evidencia una alta convergencia entre el valor compartido y el espíritu empresarial en términos de capacidades tácitas y estratégicas para la toma de decisiones, sin que la localización geográfica ejerza un efecto significativo sobre su nivel de aplicación. En consecuencia, los hallazgos sugieren que ambas aproximaciones comparten rasgos y prácticas fundamentales, lo que reduce las diferencias conceptuales entre ellas y refuerza su complementariedad como motores del desarrollo de las PYMES rurales.

El estudio de Rubio-Andrés et al. (2022) publicado por Review of Managerial Science, analiza el papel de la gestión de la innovación como mecanismo habilitador de la Creación de Valor Compartido y del crecimiento sostenible en las PYMES. A partir de un análisis empírico realizado con una muestra de empresas españolas, los autores evidencian que las organizaciones con enfoques innovadores no solo fortalecen su reputación, sino que también generan impactos simultáneos en las dimensiones social y empresarial del valor. Los resultados confirman que la gestión innovadora actúa como catalizador de procesos de transformación cultural orientados al desarrollo sostenible, aunque se reconoce que las PYMES tienden a privilegiar horizontes de corto plazo, lo que limita la consolidación de estos procesos en el tiempo.

El estudio demuestra que la Creación de Valor Compartido en las PYMES requiere una gestión innovadora integral que articule mejoras en los procesos, en la estructura organizativa y en las prácticas gerenciales. Asimismo, se identifica que la reputación cumple un rol mediador significativo, al reflejar liderazgo innovador y facilitar la generación de valor compartido. Un hallazgo relevante es que el valor social emerge de manera previa al valor empresarial, sugiriendo una secuencia en la que los beneficios sociales actúan como base para la posterior captura de valor económico, reforzando la lógica estratégica de la CVC como enfoque de sostenibilidad empresarial.

El artículo científico denominado *Acciones de valor compartido realizadas por los grupos empresariales de Colombia* de Castrillón-Castaño et al. (2021) publicado por Suma de Negocios. Tuvo como objetivo principal identificar las acciones de Creación de Valor Compartido (CVC) implementadas por los grupos empresariales (GE) colombianos. El enfoque en los GE se justifica en

que estos representan la estructura organizacional dominante entre las grandes corporaciones de Latinoamérica y Colombia. La investigación se llevó a cabo utilizando una metodología que consistió en el análisis de contenido de los reportes corporativos, específicamente de una muestra compuesta por 38 GE que están inscritas en la bolsa de valores colombiana. Los resultados obtenidos indicaron que un número significativo de estos grupos empresariales implementa actividades que conllevan la generación de valor y beneficios recíprocos tanto para las empresas como para sus stakeholders. Entre las conclusiones más relevantes, el estudio señaló una transición en curso desde un enfoque de RSE hacia la CVC, destacando que esta última contribuye de manera más efectiva a los objetivos organizacionales.

Antecedentes Nacionales

La tesis de maestría desarrollada por Lira (2020) en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa analiza empíricamente la relación entre la Creación de Valor Compartido y la gestión empresarial en una operación minera del distrito de Chala, provincia de Caravelí. Mediante un enfoque cuantitativo de tipo hipotético-deductivo y aplicado, el estudio emplea indicadores de Valor Compartido para evaluar la articulación entre ambas variables. Los resultados evidencian una relación significativa entre la adopción de prácticas de valor compartido y el desempeño de la gestión empresarial, particularmente en la dimensión socioambiental, lo que sugiere que la incorporación de este enfoque contribuye a una gestión más integrada de los impactos sociales y ambientales del sector minero.

La tesis de maestría desarrollada por Tapia (2021), en la Pontificia Universidad Católica del Perú examina la aplicabilidad de la Creación de Valor Compartido como estrategia para renovar los enfoques de gestión social en el sector minero peruano. A partir del análisis de un caso real, el estudio trasciende la descripción del contexto y se orienta a la formulación de una propuesta de implementación del enfoque, aportando criterios prácticos para su adopción en operaciones mineras. Analíticamente, la investigación contribuye a comprender cómo la CVC puede estructurarse como un instrumento estratégico para articular objetivos empresariales y sociales en el sector, evidenciando su potencial para fortalecer la gestión social y la relación con los territorios de influencia.

La tesis de maestría desarrollada por (Caldas, 2021) en la Pontificia Universidad Católica del Perú analiza el fortalecimiento de la gestión empresarial minera para la prevención de conflictos sociales, incorporando las variables de Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido. A partir de un enfoque cualitativo y un estudio de caso en el sector minero de Arequipa, la investigación evidencia una brecha entre el discurso y la práctica, al mostrar que las operaciones priorizan objetivos productivos en detrimento de estrategias orientadas a la generación de progreso en los territorios de influencia. En el análisis, el estudio sostiene que la incorporación sistemática de la CVC puede reforzar la gestión empresarial y actuar como un mecanismo preventivo frente a la conflictividad social, uno de los principales factores de riesgo del sector minero, especialmente en un contexto caracterizado por una limitada capacidad del Estado para resolver estas problemáticas.

El artículo científico denominado *Gestión Integral De Empresas Locales - Newmont Yanacocha* de Adrianzén & Vigo (2022). El propósito de estudio fue sistematizar y medir los logros de los proyectos de fortalecimiento de empresas locales "Hand Holding" y "Articulando Proveedores Locales de Yanacocha (APLY)", implementados por Newmont Yanacocha entre 2015 y 2021, orientados a cerrar desfases en la eficiencia productiva y administrativa, impulsando productividad y sostenibilidad en proveedores locales. La metodología consistió en la priorización estratégica de 30 empresas según criterios técnicos, financieros y de pertenencia territorial, utilizando series de datos reales ajustados al Índice de Precios al Consumo y variables como ventas netas, empleo, activos y antigüedad, para analizar transformaciones pre y post intervención.

Entre los resultados más relevantes, se logró que las empresas participantes incrementaran sus ventas conjuntas en 54% (superando ampliamente la meta del 5%) y que el empleo formal aumentara en 56.2%, generando 604 nuevos puestos de trabajo. Asimismo, se redujo la dependencia de las ventas hacia Yanacocha de 83% a 74.4%. La principal conclusión destaca que el acompañamiento técnico continuo, sumado a la estrategia de valor compartido, permitió a las empresas locales especializarse, diversificarse y sostener mejoras de productividad, contribuyendo no solo al desarrollo económico de la

región de Cajamarca, sino también al fortalecimiento del ecosistema empresarial local.

La investigación denominada *Sistematización del proyecto: "Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo"* de Mendoza (2020). Su finalidad fue sistematizar la realización del proyecto "Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo", con el objetivo de eliminar las diferencias técnico-productivas y comerciales en pequeñas empresas locales, mejorando su acceso a cadenas de abastecimiento y su competitividad. La metodología aplicada combinó análisis cualitativo y cuantitativo a partir de diagnósticos de entrada (2017) y salida (2020) en 16 empresas priorizadas, utilizando indicadores de gestión empresarial y aplicando pruebas estadísticas como la t-Student para validar los cambios significativos tras la intervención.

El resultado más importante fue que el 92.6% de las brechas de gestión empresarial fueron cerradas y se logró incrementar en 115% el promedio anual de ventas de las empresas participantes, superando ampliamente las metas establecidas. La conclusión principal señala que la coalición entre Recursos S.A.C. y Shahuindo se cumplió al 100% de las actividades y metas propuestas, demostrando que un acompañamiento técnico estructurado puede generar mejoras sostenibles en la competitividad y gestión de los pequeños proveedores locales, aunque se reconoce que en el área de finanzas no se observaron cambios significativos ya que no se plantearon mejoras específicas en ese ámbito.

El artículo científico denominado *Mining and Supplier Development: The Case of ProInnóvate in Cajamarca Mining Industry* de Mendoza (2024). El presente estudio pone de manifiesto la influencia favorable que ProInnóvate, impulsado por el Ministerio de la Producción del Perú, ha ejercido sobre la productividad empresarial de las empresas proveedoras del sector minero que operan a nivel local en la región de Cajamarca, Perú. Para la evaluación de la hipótesis, se recurrió a un modelo de elasticidades contemporáneas y estimado mediante mínimos cuadrados ordinarios. Adicionalmente, se empleó un modelo de elasticidades para la efectividad de las empresas, cuya estimación se realizó a través del método generalizado de momentos. Ambas metodologías utilizaron datos de panel. Los resultados obtenidos revelaron que el lanzamiento del programa representó una inflexión, observándose que la integración de los

proveedores mineros propició aumentos en la productividad que oscilaron entre el 22.1% y el 65.6% en el período de 2013 a 2021, tras el control de otros factores pertinentes.

La tesis de maestría titulada *Programa de supervisión y acompañamiento para la mejora en gestión de contratistas de la comunidad de Cajamarca* de Torres & Padilla (2023), publicado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en Lima, Perú. El propósito central de esta iniciativa fue la implementación de un programa de supervisión y acompañamiento dirigido a las empresas contratistas locales o comunitarias. El programa tuvo como objetivo potenciar sus habilidades y competencias en la gestión de proyectos de infraestructura minera en su ámbito de operación en Cajamarca. Así, se pretendía agilizar la consecución de las metas y los hitos de los diversos proyectos. De forma simultánea, se articulaba una estrategia de valor compartido con el objetivo de fomentar la paz social y reducir los efectos sobre la operación. Para evaluar el rendimiento en la administración de proyectos, se empleó un conjunto de indicadores relacionados con las gestiones de: seguridad, responsabilidad social, el control de proyectos y la administración de contratos, los cuales sirvieron para establecer una línea base de referencia. Estas mediciones iniciales fueron contrastadas con los resultados obtenidos tras siete meses de implementación del programa. La culminación del programa de acompañamiento y soporte y la subsiguiente comparación de los indicadores de gestión revelaron una evolución positiva y una mejora discernible en los mismos. Este hallazgo subraya que el acompañamiento estratégico y el desarrollo de clústeres locales son instrumentos efectivos para cumplir con los fines de la empresa y generación de valor recíproco para todas las partes involucradas

El desdoblamiento en los antecedentes vinculando las palabras clave y los autores considerados se detallan en el [Anexo 3]

2.2. Marco Epistemológico

Análisis filosófico del conocimiento científico

Platón y Aristóteles se los reconocen como precursores fundamentales del pensamiento de occidente. Aristóteles particularmente es acreditado como el iniciador del método científico, cuya influencia persiste en numerosas disciplinas de las ciencias contemporáneas. A diferencia del enfoque

contemplativo de Platón, Aristóteles promovió la investigación y la atención a los fenómenos concretos, en lugar de limitarse al ámbito de las ideas eternas (Burgos et al., 2020, p. 3).

Aristóteles conceptualizaba la investigación científica como una progresión cíclica. Este proceso se iniciaba con la observación de fenómenos, para luego inducir principios generales explicativos, y finalmente, retornar a las observaciones con el fin de verificar o deducir enunciados basados en dichos principios. Mantenía que el científico debe inducir principios explicativos a partir de los fenómenos que observa y que ha de explicar, para posteriormente deducir enunciados acerca de los fenómenos a partir de premisas que incluyan estos principios (Burgos et al., 2020, p. 6).

A través de la ciencia, el hombre ha logrado adquirir, de manera sistemática, conocimientos sobre el mundo que lo rodea, sobre la naturaleza en sí misma y los seres que interactúan en esa naturaleza, ha podido comprender los fenómenos y las leyes que rigen estos fenómenos que ocurren en el mundo, pero, principalmente, la ciencia ha permitido que el hombre deje de lado la incertidumbre que genera el desconocimiento de su mundo (De Hoyos, 2019, p. 3).

Para Aristóteles citado por De Hoyos (2019) , la ciencia se conceptualiza como el saber de carácter universal, cuya validez es demostrable y aplicable para la totalidad de los fenómenos. En contraposición, la experiencia se define como el conocimiento de lo particular, intrínsecamente ligado a circunstancias específicas y relevante para realidades concretas.

Desde una perspectiva epistemológica, Bunge citado por De Hoyos (2019), distingue entre ciencias fácticas y formales a partir de la naturaleza de sus objetos de estudio: mientras las primeras, propias de las ciencias naturales y sociales, se orientan a la explicación de fenómenos empíricamente observables mediante la formulación y contrastación de hipótesis, las segundas, como la lógica y la matemática, operan sobre entidades abstractas cuya validez se establece por relaciones internas entre signos. Esta distinción pone en evidencia que el conocimiento científico en las ciencias fácticas no se limita a describir la realidad, sino que implica intervenirla, medirla y someterla a prueba para construir explicaciones teóricas con pretensión de validez. En esta lógica, los científicos no aceptan la realidad como un dato dado, sino que la problematizan de manera sistemática, generando nueva evidencia empírica

que permite formular, refinar o descartar teorías, tal como lo subraya More al sostener que la evidencia constituye el núcleo del método científico (De Hoyos, 2019, p. 5).

En coherencia con ello, la epistemología y la filosofía de la ciencia han aportado marcos conceptuales que orientan la búsqueda de la verdad a través de hipótesis verificables mediante procedimientos metodológicos rigurosos, ampliando y depurando el conocimiento científico (De Hoyos, 2019, p. 6).

Este enfoque tiene raíces históricas en la tradición inaugurada por Tales de Mileto, quien, al privilegiar explicaciones naturalistas sobre interpretaciones sobrenaturales, estableció una forma de pensar basada en la observación racional y la indagación empírica como fundamento de la ciencia (De Hoyos, 2019).

En conjunto, estos aportes permiten comprender que el método científico no es solo una técnica de investigación, sino un marco epistemológico que articula evidencia, teoría y verificación para producir conocimiento fiable sobre la realidad.

Posteriormente, Aristóteles llevó a cabo numerosas observaciones del mundo natural, teniendo en cuenta las características de las plantas y comportamientos de los animales. De manera análoga, realizó múltiples indagaciones sobre la estructura y dinámica del universo, lo que culminó en la formulación de una teoría cosmológica.

De Hoyos (2019) destaca que, desde Aristóteles, la producción de conocimiento se ha sustentado en una lógica de indagación sistemática en la que el planteamiento de preguntas, la formulación de respuestas provisionales y la construcción de principios o axiomas se articulan mediante leyes de razonamiento destinadas a explicar la realidad observada.

En este marco, la filosofía no constituye un antecedente marginal de la ciencia, sino su fundamento epistemológico, en tanto impulsa una actitud crítica que lleva al investigador a problematizar las explicaciones heredadas y a buscar interpretaciones más rigurosas de los fenómenos, convirtiendo la duda y la reflexión racional en motores del avance científico (De Hoyos, 2019, p. 15).

Corrientes de pensamiento: Paradigmas pragmáticos y constructivistas

La presente investigación enmarca la epistemología a través de los paradigmas o corrientes de pensamiento y enfocados en dos de ellos: Pragmatismo y constructivismo.

A lo largo de la evolución del estudio del conocimiento, han emergido históricamente múltiples paradigmas que delinean las aproximaciones metodológicas para indagar en los diversos fenómenos que constituyen nuestro universo, abarcando la totalidad de sus esferas, incluyendo los ámbitos físico, social y económico. Algunos de ellos son el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, el constructivismo, el estructuralismo, el pragmatismo, los cuales dieron origen a tres enfoques para investigar cualquier hecho o problema: cuantitativo, cualitativo y mixto (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El paradigma es la teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento (RAE, 2023).

Desde una perspectiva epistemológica, los paradigmas constituyen marcos de referencia que estructuran la manera en que una comunidad científica concibe la realidad, define la relación entre el sujeto que conoce y el objeto conocido, y selecciona los enfoques metodológicos, diseños y técnicas apropiados para la investigación (Arias, 2023, p. 2).

Esta concepción se consolida históricamente a partir de la comprensión de que la producción de conocimiento no es acumulativa de manera lineal, sino que se organiza en torno a modelos explicativos dominantes que orientan la práctica científica, tal como lo plantea Kuhn al introducir la noción de “revoluciones científicas” para explicar los cambios en las teorías que interpretan las realidades físicas y sociales (Mejía-Rivas, 2022, p. 2).

En este marco, los aportes iniciales de Watson al conductismo, al enfatizar la observación empírica como base del conocimiento psicológico, contribuyeron a configurar una epistemología orientada al análisis sistemático de la conducta observable, lo que reforzó la idea de que los paradigmas operan como lentes teóricos que delimitan qué se investiga y cómo se investiga (UAM, 2022).

De acuerdo con Mejía-Rivas (2022, p. 3), estos marcos no solo guían la selección de métodos e instrumentos, sino que también condicionan la forma en que se formulan y contrastan hipótesis, permitiendo validar, refutar o reformular los consensos científicos existentes. En consecuencia, los paradigmas funcionan como estructuras dinámicas que articulan teoría, método y evidencia, haciendo posible el avance del conocimiento mediante procesos de observación, problematización y verificación científica.

El paradigma cambia en el transcurso del tiempo. Esto está en su esencia. Esta investigación se fundamenta en el paradigma **pragmático** y como complemento en el paradigma del constructivismo.

- El pragmatismo es una orientación filosófica cuya postura consiste en usar el método más apropiado para un estudio específico (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 618).
- El constructivismo es un paradigma que indica que la realidad se construye mediante la interacción de los sujetos que conforman un grupo social (Mejía-Rivas, 2022, p. 4).

El pragmatismo se define como una corriente filosófica de origen norteamericano que tuvo su génesis en las doctrinas de Charles S. Peirce en fines del siglo XIX. Los representantes del pragmatismo son Charles S. Peirce (1839-1914), William James (1842-1910), John Dewey (1859-1952) y Ferdinand S. C. Schiller (1864-1937) (Espínola, 2024).

El sustento filosófico de los métodos mixtos es el pragmatismo, el cual sugiere usar el método más apropiado para un estudio específico, y constituye una orientación filosófica y metodológica (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 663).

El pragmatismo se define como una inclinación de carácter idealista y reaccionario que desconoce la objetividad de la verdad. Según esta perspectiva, lo que vale una teoría científica se establece por el beneficio concreto que la teoría aporta en un contexto específico. Esencialmente, esta corriente filosófica se posiciona como el opuesto directo a los paradigmas positivista y racionalista. Se usa bastante en las investigaciones mixtas donde el enfoque cuantitativo y cualitativo están en el mismo nivel 50/50 (Mejía-Rivas, 2022, p. 6).

Los pragmáticos creen que, desde una perspectiva epistemológica, en alguna etapa de la investigación se adoptará una postura objetiva al no interactuar con los sujetos, mientras que en otras etapas será necesario adoptar una posición más subjetiva al interactuar con los sujetos de la investigación para construir realidades (Arias, 2023, p. 4).

La corriente constructivista Se basa en los estudios de Jean Piaget (1896-1980), Lev Vygotski (1896-1934) y el filósofo y pedagogo alemán Ernst von Glasersfeld (1917-2010).

Mejía-Rivas (2022, p. 4) plantea que el paradigma constructivista concibe el conocimiento como una construcción intersubjetiva que emerge de la interacción entre el investigador y los actores sociales, sin la pretensión de intervenir o reconfigurar de manera directa las estructuras sociales preexistentes. Desde una perspectiva analítica, este enfoque resulta particularmente adecuado para diseños no experimentales centrados en la observación e interpretación de fenómenos sociales, ya que privilegia la comprensión de significados, percepciones y dinámicas contextuales. En este sentido, su afinidad con metodologías cualitativas y mixtas, especialmente aquellas con predominio interpretativo, permite captar la complejidad de los procesos sociales sin reducirlos a relaciones causales simplificadas.

En cuanto a la perspectiva epistemológica, el constructivismo se constituye en la medida en que se cuestionan los planteamientos epistemológicos y ontológicos […] el conocimiento es intersubjetivo […] no es posible separar lo que es conocido del que lo conoce y solo mediante acuerdos, discusiones, críticas y análisis permanentes podemos estar seguros de que conocemos, aunque no se proponga nuestro conocimiento como verdadero en su sentido absoluto (Valenciano, 2022, p. 5).

Partiendo desde la premisa ontológica del constructivismo, la realidad es siempre una construcción social y humana, la cual está relacionada con la forma y la naturaleza de la realidad y, por ende, con lo que podemos conocer de ésta (Valenciano, 2022).

El paradigma constructivista no persigue la manipulación, predicción o transformación del mundo real, sino que se enfoca en su reconstrucción. Esta reconstrucción se limita a la medida en que dicho mundo existe en la cognición de los individuos que lo conciben. Consecuentemente, la situación se manifiesta por medio de diversas interpretaciones en las construcciones de las

mentes de los miembros de un grupo social específico. No coexiste una verdad absoluta, sino las verdades son relativas e históricas (Valenciano, 2022, p. 7).

Desde una perspectiva constructivista, el sujeto no es un receptor pasivo de la realidad, sino un agente que configura activamente sus objetos de conocimiento y, en consecuencia, se convierte en responsable de las decisiones y acciones que emergen del mundo que él mismo ha contribuido a construir (Valenciano, 2022, p. 8).

Esta postura axiológica se articula con el construccionismo social propuesto por Berger y Luckmann, según el cual la cognición se genera en procesos de interacción social mediados por el lenguaje y por la movilización de recursos simbólicos, en un marco dialéctico donde conocimiento y realidad se co-producen (Valenciano, 2022, p. 9).

Haciendo un análisis, ambas perspectivas convergen en afirmar que la producción de conocimiento es inseparable de los contextos relacionales y culturales en los que se inscribe, lo que desplaza la atención desde los hechos “dados” hacia los procesos mediante los cuales los sujetos construyen, interpretan y legitiman sus propias realidades.

La gestión administrativa

La gestión administrativa tiene un origen ancestral ligado a la supervivencia humana y a la organización de las primeras comunidades, donde los líderes tribales distribuían tareas y unían esfuerzos para lograr fines comunes; desde entonces, evolucionó desde prácticas empíricas hasta métodos estructurados que, en la Edad Media, se expresaron en sistemas feudales basados en supervisión y control, y que luego avanzaron con el surgimiento de la contabilidad moderna en Italia, el mercantilismo y la consolidación del Estado, sentando las bases de la administración científica que floreció en Prusia y Austria y se fortaleció definitivamente con la industrialización, cuando la burguesía pasó a dominar talleres, fábricas y mercados, originando los principios, doctrinas y fundamentos del pensamiento administrativo contemporáneo. Esta evolución histórica ha sido nutrida por grandes precursores, desde Confucio y Adam Smith hasta Taylor y Fayol, padre de la administración moderna, y por pensadores que marcaron a las organizaciones globales como Drucker, Porter, Toffler, Senge y Goleman, en un contexto donde los enfoques gerenciales predominantes, impulsados por Japón, Europa

y Estados Unidos, responden a la producción científica modelada por las dinámicas del capitalismo moderno.

2.3. Bases teóricas

2.3.1 Teoría de Recursos y Capacidades

A partir de la década de 1980, el análisis estratégico incorporó una comprensión más compleja de la competitividad al reconocer que el desempeño empresarial no depende únicamente de la estructura del sector, sino también de la forma en que cada organización interactúa con su entorno. En este marco, el enfoque de las cinco fuerzas de Porter permitió evidenciar cómo las presiones competitivas externas condicionan el comportamiento y los resultados de las empresas, explicando por qué organizaciones que operan en una misma industria pueden exhibir desempeños significativamente diferenciados (Acosta-Medina et al., 2019, p. 149).

Complementariamente, la Teoría de Recursos y Capacidades desarrollada por Wernerfelt citada por Acosta-Medina et al. (2019, p. 149) desplaza el foco hacia el interior de la firma, al sostener que las ventajas competitivas sostenibles emergen de la posesión y movilización estratégica de recursos y capacidades difíciles de imitar.

La articulación de ambos enfoques permite comprender que la competitividad resulta de una interacción dinámica entre las condiciones del entorno y las capacidades organizacionales, lo que ofrece un marco analítico más robusto para explicar la heterogeneidad del desempeño empresarial.

El objetivo de la teoría de recursos y capacidades se fundamenta en la retroalimentación del potencial que tiene la empresa mediante la identificación de sus ventajas competitivas, lo anterior haciendo uso de diversos procedimientos que le permitan conocer cuáles son los recursos y capacidades que posee (Cardona & Franco, 2023, p. 201).

El enfoque de la visión basada en los recursos sostiene que los recursos internos de la empresa son más importantes que los factores externos para obtener y conservar una ventaja competitiva, […] son los recursos los que ayudan a una empresa a explotar las oportunidades,

neutralizar las amenazas y pueden ayudar a identificar los objetivos de diversificación (David & David, 2017, p. 93).

Desde la perspectiva de Acosta-Medina et al. (2019, p. 149), el marco teórico de la estrategia empresarial se orienta a explicar cómo las organizaciones pueden sostener y ampliar su desempeño en el largo plazo mediante la construcción de ventajas que resulten duraderas, difíciles de imitar y estratégicamente controlables. En este enfoque, los resultados financieros superiores no se derivan únicamente de la posición en el mercado, sino de la capacidad de la empresa para identificar, articular y proteger aquellos atributos que le permiten diferenciarse de sus competidores.

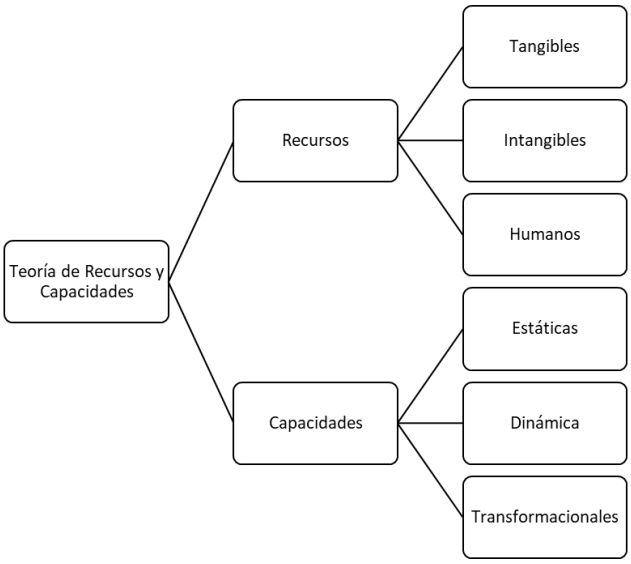
En coherencia con este planteamiento, los autores sostienen que los recursos humanos, tangibles e intangibles constituyen los insumos fundamentales a partir de los cuales las empresas estructuran sus estrategias orientadas a mejorar la productividad, entendida como la combinación de eficacia y eficiencia (Acosta-Medina et al., 2019, p. 149).

No obstante, es en el nivel de las capacidades donde se materializa la verdadera fuente de ventaja competitiva, ya que éstas surgen de la integración dinámica de recursos, conocimientos y habilidades desarrolladas a través del aprendizaje organizacional y de la coordinación entre el capital humano y los demás activos de la empresa (Acosta-Medina et al., 2019, p. 150). De este modo, la competitividad sostenida se explica menos por la simple posesión de recursos y más por la habilidad organizacional para combinarlos, movilizarlos y renovarlos estratégicamente.

David & David (2017, p. 93) sostienen que el desempeño estratégico de una organización se fundamenta en la configuración y articulación de sus recursos internos, los cuales se agrupan en dimensiones físicas, humanas y organizacionales. Significa que estos recursos no operan de manera aislada: las infraestructuras, tecnologías y activos materiales adquieren valor competitivo en la medida en que son movilizados por personas con conocimientos, experiencia y capacidades, y coordinados a través de estructuras, procesos, sistemas de información y activos intangibles como marcas, patentes y bases de datos.

Las capacidades se conceptualizan como constructos multidimensionales que abarcan dimensiones transformacionales, dinámicas y estáticas. Estas capacidades exhiben propiedades intrínsecas distintivas, tales como su durabilidad temporal, la gestión inherente de la complejidad organizacional y su naturaleza como activos difíciles de imitar o replicar (Acosta-Medina et al., 2019, p. 150).

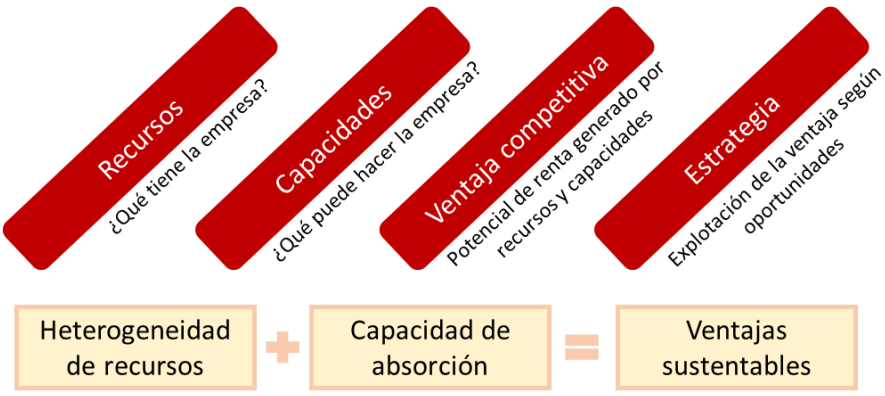
Figura 1. Tipos de recursos y capacidades



Fuente: (Acosta-Medina et al., 2019, p. 150)

La ventaja estratégica de una empresa emerge de la interacción entre sus recursos tangibles e intangibles, en la medida en que los activos físicos solo generan valor sostenible cuando se articulan con elementos como el conocimiento, la cultura, la reputación y la propiedad intelectual (David & David, 2017, p. 93).

Figura 2. Modelo estratégico de una empresa bajo la Teoría de Recursos y Capacidades



Fuente: (Cardona & Franco, 2023)

La Teoría de Recursos y Capacidades constituye una perspectiva estratégica fundamental dentro de la realidad corporativa contemporánea, la cual se define por innovaciones constantes y una competencia agresiva; las empresas ya no logran ser competitivas por las meras características de sus productos, por lo que la búsqueda de la diferenciación es punto central de sus estrategias empresariales (Cardona & Franco, 2023, p. 202,203).

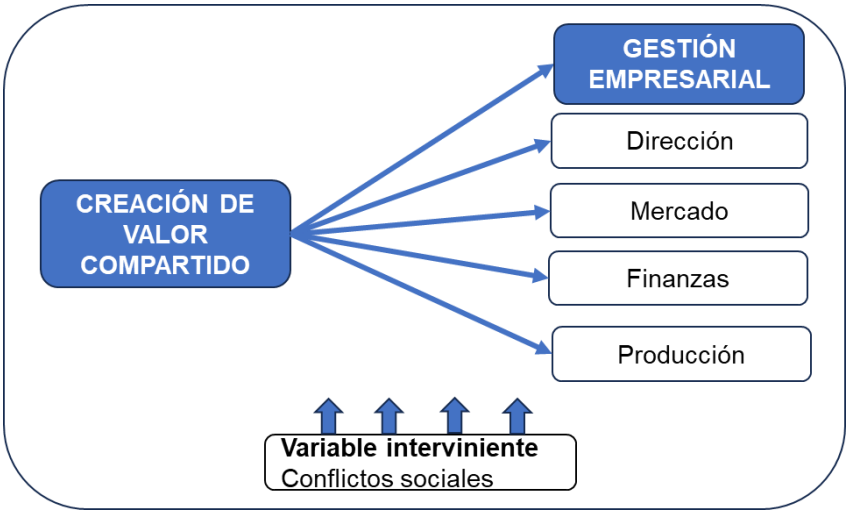
2.3.2 Esquema teórico de la investigación

Las variables del estudio se estructuran a partir de un esquema teórico integrado (Figura 3), en el que la Creación de Valor Compartido se concibe como una lógica estratégica que articula desempeño empresarial y desarrollo del entorno. En este marco, Porter y Kramer, citados por Royo-Vela & Cuevas Lizama (2022), sostienen que el valor compartido se genera mediante la innovación en productos y mercados, la transformación de la cadena de valor y el fortalecimiento de clústeres locales, configurando un sistema interrelacionado que permite crear beneficios económicos y sociales de manera simultánea.

Los tres pilares estratégicos que constituyen los nodos fundamentales de la teoría del Valor Compartido han sido operacionalizados como dimensiones de análisis en el presente estudio, permitiendo una evaluación sistemática de su impacto en el objeto de estudio.

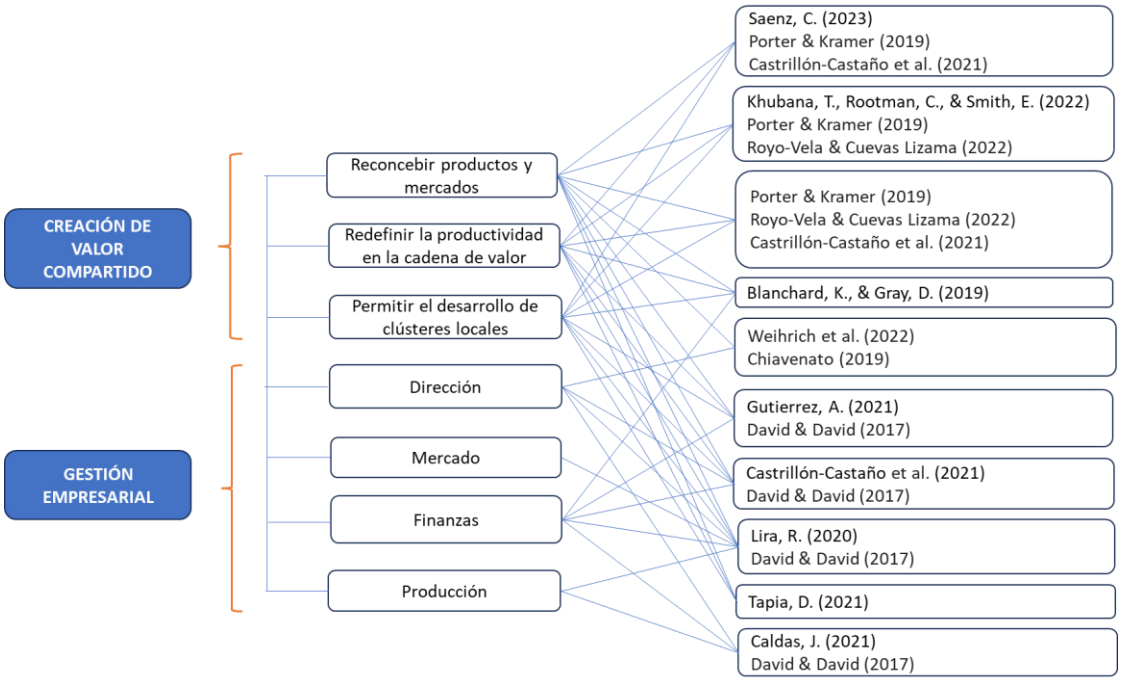
La Figura 4 detalla el proceso de vertebración del marco teórico, evidenciando cómo diversos autores fundamentan las variables y dimensiones del estudio.

Figura 3. Esquema teórico de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Proceso de vertebración del marco teórico



Fuente: Elaboración propia

2.3.3 Creación de Valor Compartido (CVC)

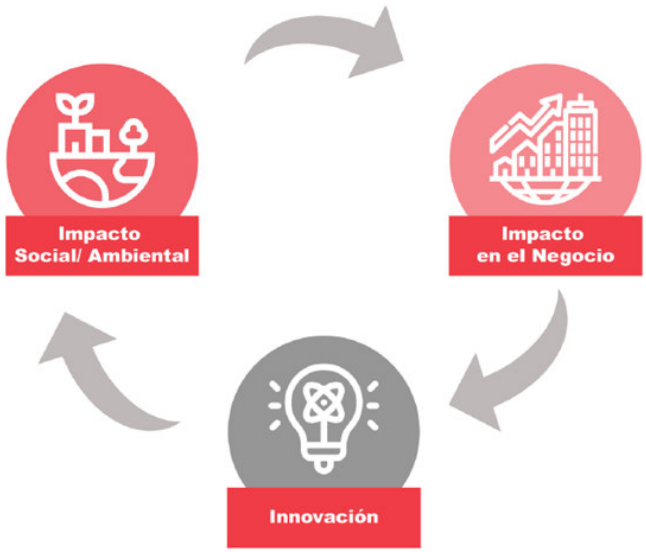
Prácticas operacionales y políticas que optimizan la competitividad en una organización y también apoyan a fortalecer los escenarios sociales y económicos en los ámbitos de influencia donde operan (M. Porter & Kramer, 2011, p. 6).

Valor compartido se define como el conjunto de políticas y prácticas operativas que, de manera simultánea, incrementan la competitividad de una empresa y mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que ésta opera. La creación de valor compartido se centra en identificar y ampliar las conexiones entre el progreso social y económico (M. E. Porter & Kramer, 2019).

Porter y Kramer citado por Royo-Vela & Cuevas Lizama (2022, p. 3) se postula que la creación de valor compartido se constituye a partir de un conjunto de acciones corporativas orientadas a la convergencia estratégica y al mismo tiempo crean valor social, aumentando la competitividad de la empresa y mejorando las condiciones económicas y sociales de la sociedad.

RPP (2024) conceptualiza la CVC como una lógica estratégica en la que la atención a problemáticas sociales se integra de manera estructural a la generación de retornos económicos, configurando un ciclo de retroalimentación positiva entre impacto social y desempeño empresarial. Se puede decir que este enfoque desplaza la visión de la Responsabilidad Social como actividad periférica, al mostrar que la innovación orientada a resolver demandas sociales amplía simultáneamente las oportunidades de negocio, permitiendo escalar el impacto social en la misma medida en que se fortalecen los resultados financieros.

Figura 5. Proceso de vertebración del marco teórico



Fuente: (RPP, 2024)

Umaña (2020) sostiene que la forma más avanzada de generación de valor social desde la empresa ocurre cuando el capital empresarial se orienta estratégicamente hacia inversiones que no solo producen retornos financieros, sino que amplían de manera sostenida las capacidades económicas y sociales del entorno. Eso quiere decir que, esta lógica transforma cada unidad de inversión en un multiplicador de beneficios colectivos, al integrar rentabilidad y desarrollo de largo plazo dentro de una misma arquitectura de creación de valor.

Porter y Kramer citado por Rodríguez & Hernández (2022, p. 249), conciben la CVC como un enfoque estratégico mediante el cual las empresas articulan sus políticas y procesos para fortalecer su desempeño económico mientras integran de manera deliberada prácticas que generan beneficios sociales en las comunidades de su entorno operativo.

La creación de valor es la integración de la creación de valor socioeconómico por parte de una organización, que genera impactos positivos para todos los grupos de interés. Para lograr esto, se requiere que los gerentes alineen sus estrategias para implementar programas que resuelvan los problemas e intereses de las partes interesadas. (Maestre-Matos et al., 2020).

Porter y Kramer citado por Castrillón-Castaño et al. (2021, p. 116), plantean la CVC como un enfoque estratégico a través del cual las organizaciones integran sus políticas y acciones operativas para fortalecer su desempeño competitivo al mismo tiempo que inciden en la mejora de las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que se insertan. Desde esta óptica, la generación de valor empresarial y el desarrollo territorial no constituyen objetivos contrapuestos, sino dimensiones interdependientes de una misma lógica de creación de valor, en la que la sostenibilidad del negocio se encuentra directamente vinculada a la prosperidad del entorno.

La solución a las problemáticas empresariales y sociales se fundamenta en el concepto de valor compartido, que consiste en crear valor social y económico de manera conjunta al atender las demandas y problemas de la sociedad. Este enfoque requiere que las organizaciones reconecten el logro empresarial con el desarrollo social. […] Creemos

que puede dar lugar a la próxima gran transformación del pensamiento empresarial (M. E. Porter & Kramer, 2019).

Estratégicamente la CVC se puede convertir en una ventaja competitiva ya que no solo se enfoca en el desarrollo económico sino también en el social enmarcado valores, propósito y principios que rigen en las empresas (Rodríguez & Hernández, 2022, p. 249).

La evidencia empírica y conceptual desarrollada por Porter y Kramer muestra que un conjunto creciente de corporaciones globales como: GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Wal-Mart, han reconfigurado sus modelos de negocio al integrar explícitamente las problemáticas sociales en el núcleo de su estrategia competitiva, superando una visión tradicionalmente centrada en la maximización de beneficios de corto plazo (M. E. Porter & Kramer, 2019). Este giro estratégico se sustenta en la comprensión de que el desempeño corporativo y el bienestar social forman parte de un mismo sistema de creación de valor, en el que la sostenibilidad del negocio depende de su capacidad para responder a los desafíos de su entorno.

En este marco, Porter y Kramer, citados por Royo-Vela & Cuevas Lizama (2022, p. 3) sostienen que la generación de valor compartido se articula a través de tres ejes estratégicos interrelacionados: la innovación en productos y mercados para atender de manera más efectiva las necesidades de los clientes; la transformación de la cadena de valor mediante la mejora de procesos, reducción de costos y aumento de la productividad; y el fortalecimiento de clústeres locales que permiten a las empresas crecer junto con proveedores, clientes y otros actores del territorio. La integración de estos ejes configura una lógica de competitividad ampliada, en la que la creación de ventajas empresariales se vincula directamente con la generación de beneficios sociales y el progreso del entorno.

Las empresas poseen la habilidad de producir valor económico al mismo tiempo que generan valor social. Para lograr este objetivo, se han identificado tres estrategias fundamentales: a) **Reconcibiendo productos y mercados**, b) redefiniendo la eficiencia dentro de la **cadena de valor** y c) estableciendo **clústeres** de soporte en las localidades donde opera la empresa. Cada uno de ellos forma parte del

círculo virtuoso del valor compartido; Mejorar el valor en un área da lugar a oportunidades en las demás (M. E. Porter & Kramer, 2019).

La CVC se estructura en la innovación orientada a necesidades sociales, la optimización de la cadena de valor y el fortalecimiento del entorno operativo, conformando un sistema que integra competitividad empresarial y desarrollo social (RPP, 2024).

La literatura contemporánea converge en señalar que la CVC constituye un enfoque estratégico mediante el cual las empresas alinean su competitividad con el desarrollo del entorno en el que operan. En este marco, Porter y Kramer, citados por Rodríguez & Hernández (2022, pp. 250, 251), sostienen que la generación de valor compartido se articula a través de tres ejes interdependientes: la innovación en productos, servicios y mercados; la reconfiguración de la cadena de valor para elevar su eficiencia y eficacia; y el fortalecimiento de clústeres locales como espacios de articulación productiva. Estos mecanismos no solo permiten a las empresas mejorar su desempeño económico, sino que también las posicionan como actores relevantes en la solución de problemáticas sociales y territoriales.

Desde una perspectiva complementaria, Gutiérrez, Umaña y Calderón, así como Díaz y Castaño, citados por Castrillón-Castaño et al. (2021, p. 116), coinciden en que la CVC opera como una lógica de “ganar-ganar” que integra la generación de valor económico con la mejora de las condiciones sociales, configurando modelos de gestión más sostenibles en el largo plazo. En esta misma línea, Rodríguez & Hernández (2022, p. 251) destacan la emergencia de “empresas híbridas” que disuelven la frontera entre lo lucrativo y lo no lucrativo, al crear valor económico mientras fortalecen el bienestar social. En conjunto, estos aportes refuerzan la idea de que la CVC no es una alternativa aislada, sino un marco estratégico que permite a las organizaciones reorientar sus modelos de negocio hacia una competitividad sostenible basada en la creación simultánea de valor empresarial y social.

El principio de CVC trasciende la separación convencional de responsabilidades entre empresas, gobiernos y la sociedad civil. Desde un enfoque social, resulta irrelevante qué tipo de entidad sea la encargada de generar dicho valor. Lo que importa es que los beneficios

sean entregados por esas organizaciones, o combinaciones de organizaciones, que están mejor posicionados para lograr el mayor impacto con el menor costo (M. E. Porter & Kramer, 2019).

La literatura contemporánea sostiene que la articulación estratégica entre empresa privada, Estado, academia y sociedad civil constituye un enfoque sistémico para la generación de valor público y privado, en la medida en que permite alinear el desarrollo económico con el progreso social en los territorios de influencia de las organizaciones.

En esta lógica, Rodríguez & Hernández (2022, p. 255) destacan que dichas alianzas intersectoriales potencian la creación de beneficios compartidos, al tiempo que fortalecen el desempeño y la sostenibilidad de las empresas. Este enfoque se encuentra en sintonía con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que establecen como horizonte estratégico la mejora del bienestar global; en este marco, la presente investigación se inscribe específicamente en dos de estos objetivos, articulando su aporte académico con prioridades de desarrollo internacional.

Desde esa óptica, la innovación social y empresarial emerge como un mecanismo clave para materializar estos objetivos, particularmente cuando se integra con enfoques como la CVC y la RSC, los cuales han mostrado mayor grado de institucionalización en contextos de economías desarrolladas (Rodríguez & Hernández, 2022, p. 248). La convergencia entre innovación, CVC y RSC configura así un ecosistema de gobernanza colaborativa que trasciende la acción aislada de las empresas y permite traducir los compromisos globales en resultados concretos de desarrollo económico y social, reforzando simultáneamente la competitividad y legitimidad de las organizaciones.

Las organizaciones no son los únicos actores capaces de generar soluciones para los desafíos sociales. De hecho, ha surgido una nueva generación de emprendedores sociales que están explorando e implementando conceptos innovadores de productos orientados a satisfacer necesidades sociales mediante el empleo de modelos de negocio viables. Las empresas sociales que logran crear valor compartido poseen la capacidad de escalar con mayor celeridad en comparación con los programas puramente sociales, los cuales, con

frecuencia, carecen de la habilidad para expandirse y alcanzar la autosostenibilidad.

Porter & Kramer (2011, p. 10) afirman que el emprendimiento social solo resulta sostenible cuando integra de manera simultánea la generación de valor económico y social, criterio que define su capacidad real para crear valor compartido.

Hay oposición clara entre la CVC y la RSE. De manera general, la RSE se enfoca en un horizonte de corto plazo, mientras que la CVC adopta una visión a más largo plazo, buscando activamente generar un valor económico superior mediante la creación de valor social.

Tabla 1. Diferencia entre RSE y CVC

(RSE)	(CVC)
Valor: desarrollar bienestar en la ciudadanía, filantropía, sostenibilidad	**Valor:** beneficios sociales y económicos
Discrecional o en respuesta a presiones externas	Creación de valor conjunta entre comunidad y empresa
Ajena a la maximización de utilidades	Holístico en maximizar utilidades
Externa a la empresa	Interna a la empresa
Presupuesto limitado	Presupuesto empresarial
Ejem. comprar con precio de mercado	Ejem. Transformación de un proceso para cambiar el desempeño o calidad

Fuente: (M. E. Porter & Kramer, 2019)

Tabla 2. Comparativa entre los enfoques que originan el concepto de Valor Compartido

Factor de análisis	Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Teoría de los Stakeholders	De la Estrategia según Porter y Kramer
Autores del concepto	Davis (1973), Johnson (1971), Wood (1991), Carroll (1991)); Garriga y Melé, (2004)	Freeman, (1984), Clarkson, (1995); Donaldson and Preston, (1995)	Porter y Kramer, (2002)
Concepto	Incorporación de la RSE en la estrategia empresarial con el propósito de integrar el valor económico y social en las operaciones de la organización (Simon Zadek, 2005a). Para Hingley (2010) la RSE no es solo hacer el bien; significa que la RSE debe formar parte del ADN de la empresa.	Su finalidad es abandonar la mentalidad centrada únicamente en la rentabilidad de las empresas. (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y De Colle, 2010).	El valor compartido es Un progreso de la RSE vista filantrópicamente. Tratan de explicar que los objetivos económicos estratégicos de la empresa pueden estar alineados con los objetivos sociales. Asimismo, muestran de forma práctica cómo aplicar el concepto.

Concepto	Incorporación conjunta del valor económico y social en la planificación estratégica de la empresa (Simon Zadek, 2005a).	El propósito central de una empresa es crear tanto valor posible para sus partes interesadas, reconocimiento de las partes interesadas con los objetivos de la empresa y buscando el objetivo final de Creación de valor sobre una base mutua (Strand y Freeman, 2015).	Crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad, abordando sus necesidades y desafíos (Porter y Kramer, 2006).

Fuente: (Maestre-Matos et al., 2020)

Tabla 3. Comparativa entre los enfoques que originan el concepto de Valor Compartido

	Creación de Valor Compartido (CVC)	**Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**
Filosofía del negocio	Núcleo de la operación del negocio	Periferia de la operación comercial
Fuerza motora	Interna	Externa
Foco en	Equilibrio entre la economía y beneficios sociales	Perspectiva económico-social: perseguir el rendimiento social o financiero corporativo. Perspectiva de los stakeholders. Cumplir con sus expectativas.
Estrategia competitiva	Integración de las preocupaciones sociales en modelos de negocio	Los rendimientos corporativos son un beneficio adicional, y no es relevante para las estrategias competitivas

Fuente: (Yang & Yan, 2020)

Tabla 4. Marco conceptual para el análisis de la creación de valor sostenible

Ambiental	**Social**	**Económico**
Mejora en la eficiencia del uso de recursos Reúso de productos, subproductos y materiales, la disminución o eliminación de reducción de residuos, y la implementación de energías renovables.	**Salvaguardar la salud y la seguridad** Se asegura la protección de la salud y seguridad laboral de los empleados, clientes y comunidades.	**Aumento en rentabilidad** Aumento en eficiencia y reducción en costes en comparación con las alternativas.
Uso responsable en recursos Uso responsable de los recursos naturales, considerando el bien de ecosistemas, personas, flora y fauna.	**Respeto de las leyes, reglamentos y derechos** Se respetan las leyes, normas y reglamentos y los derechos de las personas.	**Aumento de los beneficios y oportunidades comerciales** Generación de posibilidades en mercados y negocios emergentes.

Sin impactos ni emisiones nocivas para el medio ambiente No hay emisiones que perjudique al medio ambiente o personas. No daña los ecosistemas ni el medio ambiente.	**Respetar los derechos de los empleados, stakeholders y los derechos individuales** Condiciones de los trabajadores y stakeholders se gestionan justamente. Igualdad de trato.	**Estabilidad operativa y reducción de riesgos** Aumento de la estabilidad a largo plazo y reducción de riesgos.
Aumentar el bienestar ambiental Aumento de la biodiversidad y el bienestar ambiental mediante la reparación de daños anteriores y la solución de problemas ambientales.	**Fundamentos éticos y ausencia de efectos sociales perjudiciales.** Las operaciones, los productos y los servicios no dañan a las personas ni a las comunidades. Se respetan los derechos humanos. Se siguen principios éticos.	**Atractivo creciente** Aumento de la reputación y el valor de la marca.
	Aumentar el bienestar social Aumento del bienestar sociopsicológico (por ejemplo, felicidad, cohesión social).	**Aumentar el bienestar económico** Aumento del bienestar socioeconómico (por ejemplo, empleo).

Fuente: (Laukkanen & Tura, 2020)

La Comisión Europea, citada por Rodríguez & Hernández (2022, p. 252), plantea que la innovación social constituye un mecanismo estratégico para elevar el bienestar humano, en la medida en que permite identificar de manera sistemática necesidades sociales no atendidas y transformarlas en soluciones novedosas capaces de generar relaciones sostenibles entre los distintos actores. Desde esta perspectiva, la innovación social no se limita a la introducción de nuevas ideas, sino que opera como un proceso estructurado de creación de valor relacional y social, orientado a fortalecer la cohesión y la resiliencia de los sistemas sociales.

Tabla 5. Componentes de los subsistemas del modelo conceptual para el desarrollo económico sustentado en la CVC y la IS

Subsistema	Elemento
Gobierno	Gobernanza y políticas sociales
Empresa	Crecimiento de competencias en los trabajadores
Sociedad	Realizar proyectos sociales
Academia	Innovación del conocimiento

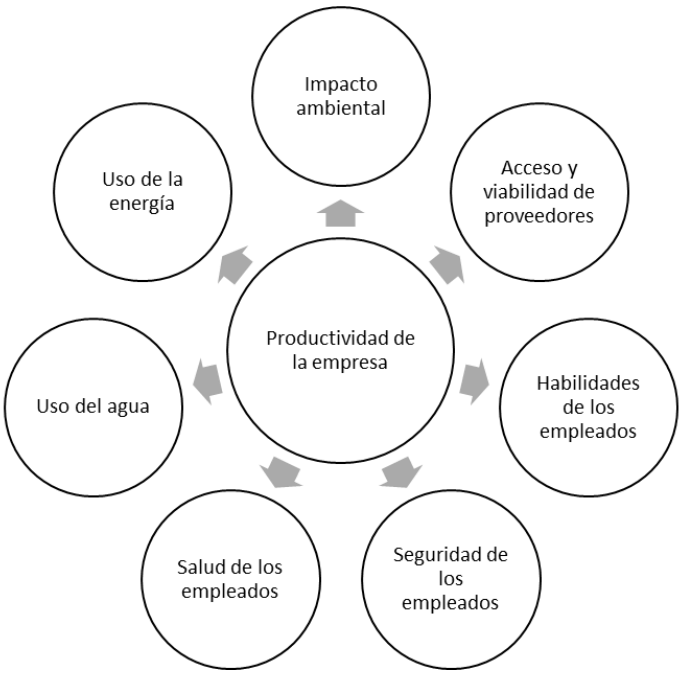
Fuente: (Rodríguez & Hernández, 2022, p. 256)

Tabla 6. Subsistemas y ejes en el modelo "desarrollo económico" fundado en CVC e IS

Eje	Subsistemas
Crear riqueza	Empresa–gobierno
RS	Empresa–empresa
Investigación y profesionalización	Sociedad–academia
Tecnología e Infraestructura	Academia–gobierno

Fuente: (Rodríguez & Hernández, 2022, p. 257)

Figura 6. Conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales



Fuente: (M. E. Porter & Kramer, 2019)

La figura referida ilustra que la productividad organizacional se configura a partir de un conjunto de dimensiones interrelacionadas que emergen del reconocimiento sistemático de las necesidades, intereses y expectativas de los distintos grupos de interés. En coherencia con esta perspectiva, el presente estudio adopta un enfoque analítico centrado en la CVC y la Gestión Empresarial como variables estratégicas, al considerarlas determinantes para comprender cómo las organizaciones articulan su desempeño económico con las dinámicas sociales y territoriales que condicionan su sostenibilidad.

La contribución del sector minero al desarrollo del Perú se expresa no solo en términos económicos, sino también en su capacidad para articular dinámicas de valor compartido que inciden en el bienestar social y territorial. En el caso de Newmont Yanacocha, este enfoque se traduce en una visión estratégica que integra horizontes de corto y largo plazo, promoviendo una lógica de acción colectiva e inclusiva orientada a la construcción de consensos y al trabajo colaborativo como medios para maximizar los beneficios sociales derivados de la actividad minera (Newmont Yanacocha, 2022, p. 174). Esta aproximación sitúa a la empresa como un actor de desarrollo territorial, al vincular su desempeño corporativo con la generación de valor sostenible para la sociedad.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible constituyen un llamado directo al sector empresarial para movilizar su capacidad de innovación y emprendimiento en la solución de los desafíos del desarrollo sostenible, mediante el diseño e implementación de respuestas que generen impactos económicos y sociales de manera simultánea (Rodríguez & Hernández, 2022, p. 264). En coherencia con este marco, la presente investigación se alinea de manera específica con el ODS 8, orientado a promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y con empleo decente, y con el ODS 9, centrado en el fortalecimiento de la industria, la innovación y la infraestructura, en tanto ambos objetivos proporcionan un soporte estratégico para analizar cómo la gestión empresarial y la CVC pueden contribuir a la competitividad organizacional y al desarrollo productivo del territorio.

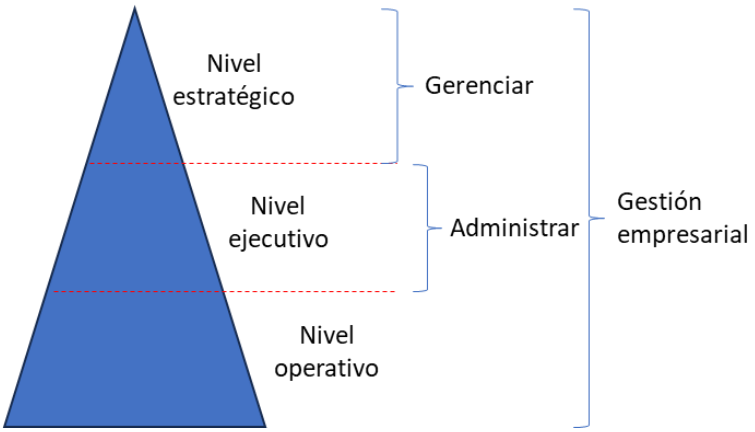
2.3.4 Gestión Empresarial

Definiciones de Gestión Empresarial

Proceso del desarrollo de las acciones productivas empresariales cuya finalidad es de obtener beneficios a través de la productividad (eficiencia y eficacia de sus recursos). La optimización de los recursos se genera a través de correcta administración lo que permitirá el crecimiento sostenible a través de la rentabilidad de la empresa (Julio, 2020, p. 277).

Diferentes actores o grupos de interés desarrollan acciones para contribuir con la mejora de la competitividad, eficiencia y eficacia (productividad), a ello se denomina gestión empresarial. El fin de ello es que la empresa o negocio logre sus metas y objetivos trazados (Lira, 2020, p. 44).

Figura 7. Gestión empresarial desde el nivel organizacional



Nota: Gestión es acción en los niveles operativos, tácticos y estratégicos. (Julio, 2020, p. 278)

La gestión empresarial es acción, encaminada por medio de la administración y la gerencia, a ello debe sumarse el liderazgo y "habilidades blandas" o habilidades humanas con el fin de que las empresas y negocios alcancen sus metas y objetivos establecidos, con la optimización de sus recursos, generando mayor productividad, competitividad, rentabilidad y sean sostenibles en el tiempo.

Ampliando el horizonte a un nivel de sector o rubro, se puede hablar de los grupos empresariales que son empresas independientes pero vinculadas y se interrelacionan bajo un espacio y fin común. Así mismo, desarrollan estrategias para satisfacer necesidades donde desarrollan sus actividades más allá de las económicas (Castrillón-Castaño et al., 2021, p. 116).

Los grupos empresariales se acercan mucho al enfoque de clúster locales, quienes se benefician para lograr un fin común y se encuentran en espacios geográficos cercanos, un ejemplo clásico son las empresas tecnológicas halladas en Silicon Valley.

En la gestión empresarial y en los grupos empresariales se desarrollan y ejecutan diversos modelos de gestión las cuales impactan y

contribuyen al éxito empresarial, entre los modelos más conocidos se tiene: Lean Manufacturing, Canvas, Kaizen, Dupont, Mintzberg, Balanced Scorecard (Julio, 2020, p. 281).

Además, se puede plasmar más modelos de gestión que pueden servir al momento de la implementación en la gestión empresarial de la presente investigación, entre ellas: Six Sigma con la metodología DMAIC, agilidad, Just in Time (JIT), Mantenimiento Productivo Total (TPM), y la Teoría de las Restricciones, entre otros enfoques relevantes.

La Calidad fue y es un gran pilar en el sector empresarial, generando dos vertientes de modelos de gestión tales como 1) Modelos o marcos de referencia como el modelo o ciclo de Deming (1951), modelo de Baldrige (1987), modelo de la European Foundation for Quality Management - EFQM (1992), la Convención Iberoamericana de Excelencia – Fundibeq y 2) Las normas Internacional Organization for Standarization (ISO) que es la organización internacional de normalización, que generalizan procesos fiables, entre ellos: ISO 9001:2015 (Julio, 2020, p. 282).

La sostenibilidad competitiva de una empresa, expresada en su capacidad para generar rentabilidad, productividad y posicionamiento en el mercado a lo largo del tiempo, es imperativo que integre y aplique modelos de gestión empresarial que orienten sus operaciones hacia el éxito estratégico.

Dimensiones o factores clave de gestión empresarial

a. Gerencia

De acuerdo con David & David (2017, p. 96), la función gerencial se materializa en un conjunto articulado de procesos: planeación, organización, motivación, gestión del talento y control, que permiten traducir la estrategia en acciones operativas. De acuerdo a ello se considera que, el desempeño organizacional no depende de la ejecución aislada de estas funciones, sino de la capacidad de la empresa para movilizar sus fortalezas y corregir sus debilidades de manera integrada dentro de cada una de ellas. En coherencia con este enfoque, dichas funciones constituyen las dimensiones de la variable gestión empresarial empleadas en la presente investigación, al ofrecer

un marco suficiente y pertinente para evaluar la efectividad con la que las organizaciones orientan sus recursos y decisiones hacia el logro de resultados estratégicos.

Los gerentes crean valor a través del proceso administrativo y en cualquier nivel de la organización; así mismo se encarga de la productividad (Weihrich et al., 2022, p. 5).

Características de la teoría neoclásica

La teoría neoclásica de la administración concibe la gestión como un sistema orientado a resultados, en el que los principios de planificación, organización, dirección y control se integran con una lógica pragmática centrada en la eficiencia, la eficacia y el logro de objetivos organizacionales, dentro de un entorno relacional que involucra a clientes, proveedores y competidores. Su carácter ecléctico le permite incorporar aportes de corrientes administrativas más recientes, reforzando su capacidad para explicar y guiar el desempeño empresarial en contextos dinámicos, donde la alineación entre estrategia, ejecución y entorno constituye la base de la competitividad y la creación de valor (Chiavenato, 2019, pp. 99, 100).

Tabla 7. Diferencias entre eficiencia y eficacia

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en medios	Énfasis en resultados
Hacer correctamente las cosas	Hacer las cosas correctas
Resolución de problemas	Logro de objetivos
Salvaguardar los recursos	Mejora de recursos
Cumplimiento de actividades	Logro de resultados
Entrenamiento y capacitación	Brindar eficacia a trabajadores
Dar mantenimiento a las máquinas	Recursos operativos

Fuente: (Chiavenato, 2019, p. 101)

Funciones del Administrador

En la tabla siguiente se muestra el proceso administrativo de acuerdo al enfoque clásico y neoclásico. Existen diversos autores que siguen dando vida a lo que en su momento Fayol desarrolló el proceso administrativo (1916), a pesar cada uno desarrolla las funciones de manera diferente, sin embargo, no se aleja lo que en su momento plasmó Fayol.

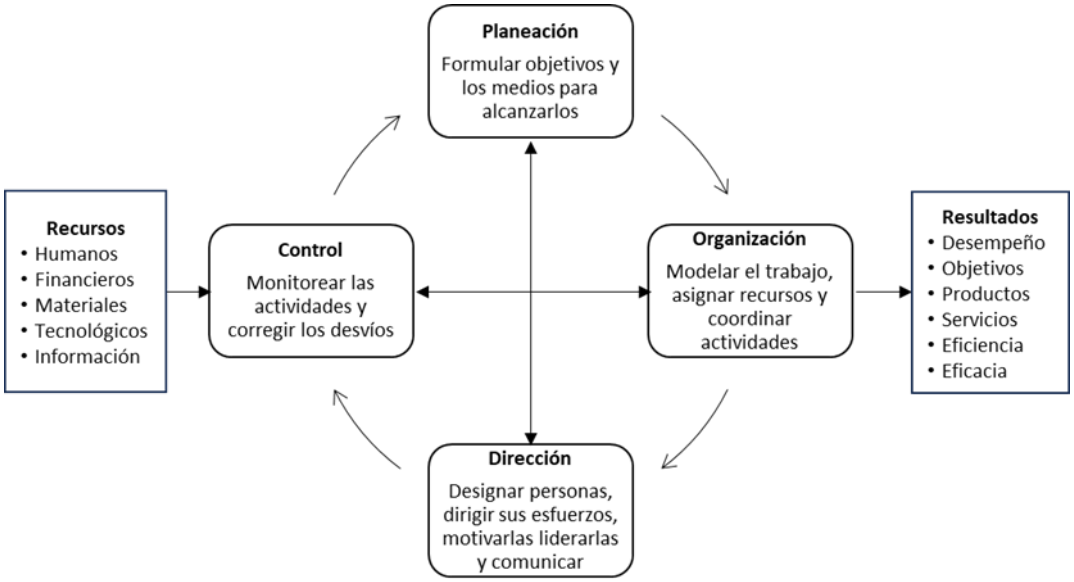
Tabla 8. Proceso administrativo de acuerdo a autores modernos

Fayol	Urwick	Gulick	Koontz	Newman	Dale
Prever	Investigación Previsión Planeación	Planeación	Planeación	Planeación	Planeación
Organizar	Organización	Organización	Organización	Organización	Organización
Mandar	Mando	Administración de personal	Designación de personal	Liderazgo	Dirección
Coordinar	Coordinación	Dirección Coordinación	Dirección	-	-
Controlar	Control	Información Presupuesto	Control	Control	Control

Fuente: (Chiavenato, 2019, p. 105)

El proceso administrativo es la integración de las funciones administrativas y estas últimas son denominadas así, cuando se habla de manera independiente. Los autores neoclásicos se enfocan en el proceso administrativo y cómo se implementan en las diversas organizaciones a través de las funciones administrativas (Chiavenato, 2019, p. 106).

Figura 8. Ciclo del proceso administrativo



Fuente: (Chiavenato, 2019, p. 105)

Figura 9. Las cuatro funciones administrativas



Fuente: (Chiavenato, 2019, p. 106)

Weihrich et al. (2022, p. 5) sostienen que la estructuración sistemática del conocimiento gerencial es un requisito para el análisis riguroso de la administración, ya que permite descomponer la complejidad organizacional en procesos interdependientes. En este marco, la identificación de funciones como planear, organizar, integrar, dirigir y controlar no responde a una clasificación meramente operativa, sino que constituye un dispositivo analítico para comprender cómo las organizaciones articulan sus recursos y decisiones con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos.

Planeación

En una línea de tiempo la planeación está enfocada a lo que se va a desarrollar y con miras a un futuro para que así las organizaciones puedan lograr sus objetivos propuestos en la planeación. El proceso es el siguiente: a) tomar la decisión se desarrollarán actividades, b) se plantean indicadores y c) se identifican riesgos, problemas para poder solucionarlos con las diferentes competencias y recursos con los que cuenta o puede contar la organización (David & David, 2017, p. 96).

Planear significa desarrollar una misión, diversos objetivos y actividades para obtener los resultados esperados a través de los recursos que puedan ser comprometidos, a ello se suma el talento humano. Planear también significa identificar proyectos futuros (Weihrich et al., 2022, p. 29).

La planeación se concibe como una inversión estratégica preliminar y fundamental para el éxito empresarial. Esta función es crucial, ya que permite a la organización asegurar que un esfuerzo determinado genere

el máximo efecto posible, cuente con planes de contingencia ante cualquier incidente, accidente o problema. Permite que a través de diferentes modelos de gestión se pueda ser más efectivo (David & David, 2017, p. 97).

Con la planificación se puede diseñar el futuro a través de decidir objetivos y desarrollar estrategias para poder lograrlos de una manera más efectiva, se convierte en una hoja de ruta o un camino a seguir (Chiavenato, 2019, p. 106).

De acuerdo con David & David (2017, p. 97), la planificación constituye un proceso estratégico que articula la misión organizacional, la anticipación de tendencias del entorno, la definición de objetivos y la selección de estrategias, permitiendo a la empresa transformar la incertidumbre externa en oportunidades de acción. Desde una perspectiva analítica, este proceso no se limita a proyectar el pasado hacia el futuro, sino que opera como un mecanismo de alineamiento entre la visión institucional y la toma de decisiones, reduciendo la exposición a riesgos y fortaleciendo el desempeño organizacional. En coherencia con este enfoque, dichas dimensiones de la planificación se emplean en la presente investigación como indicadores clave para la formulación y evaluación de los objetivos estratégicos analizados.

Organización

Las empresas deben contar con roles, tareas y responsabilidades para se plasmen los reportes directos de las tareas encomendadas; así mismo, se deben contar con los perfiles adecuados para ejecutar desarrollar las tareas o actividades de manera eficaz y eficiente (David & David, 2017, p. 97).

El verdadero líder es cuando logra colocar a la “persona adecuada en el puesto adecuado” a través de la identificación y fortalecimiento de sus competencias y hace que los colaboradores puedan fluir en sus puestos de trabajo generando motivación y compromiso.

La organización tiene como insumo al planeamiento, y será insumo para la dirección, monitoreo y control. La organización plasma un organigrama estructurado para integrar los departamentos o áreas y

pueda haber así responsabilidades y haya entre ellos interrelación (Chiavenato, 2019, p. 110).

Weihrich et al. (2022, p. 29) conciben la función de organización como un proceso deliberado de diseño estructural mediante el cual las tareas necesarias para alcanzar los objetivos se asignan estratégicamente a las personas y unidades más idóneas.

En coherencia con esta perspectiva, David & David (2017, p. 97) sostienen que dicho proceso se operacionaliza a través de tres niveles interrelacionados: la especialización de puestos, la conformación de unidades organizativas mediante la departamentalización y la delegación de autoridad y responsabilidad, lo que configura una arquitectura organizacional capaz de coordinar esfuerzos y sostener el desempeño. Razonablemente estas dimensiones no solo ordenan el trabajo, sino que determinan la capacidad de la organización para ejecutar su estrategia, razón por la cual constituyen los indicadores utilizados en la presente investigación para evaluar el logro de las metas organizacionales.

Motivación

La función directiva en la gestión empresarial se materializa en la capacidad de los líderes para movilizar a las personas hacia el logro de los objetivos organizacionales mediante procesos de influencia, comunicación y conducción del cambio. En este marco, David & David (2017, p. 98) destacan que la motivación no es un fenómeno aislado, sino el resultado de la articulación entre liderazgo, dinámica de grupos, comunicación efectiva y gestión del cambio, elementos que permiten alinear los intereses individuales con las metas corporativas.

De forma complementaria, Weihrich et al. (2022, p. 30) sostienen que dirigir implica intervenir en la dimensión interpersonal de la organización, reconociendo que los individuos siguen a quienes ofrecen condiciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Se considera que esta convergencia teórica justifica el uso de dichas funciones como indicadores de la motivación en la presente investigación, al reflejar los mecanismos a través de los cuales la

gestión directiva transforma el potencial humano en desempeño organizacional.

La función de dirección en una organización se fundamenta en la capacidad de los líderes efectivos para influir y motivar a los individuos hacia la consecución de las metas corporativas. Para lograrlo, es fundamental que fomenten un ambiente de confianza con sus colaboradores, manifiesten comprensión hacia sus necesidades y preocupaciones, se comporten como un modelo a imitar y actúen con integridad y equidad. Un sistema de comunicación organizacional eficiente, especialmente cuando se trata de una comunicación bidireccional adecuada, resulta crucial para garantizar la correcta ejecución de las estrategias y el respaldo de los distintos departamentos y áreas a las metas y procesos definidos. Informar a los trabajadores de manera efectiva puede promover que estos, a su vez, se comuniquen con sus superiores (David & David, 2017, p. 98).

La función directiva promueve que se logren resultados a través del accionar de los equipos, su rol es: accionar e intensificar al negocio. La dirección es “acción”, es ejecución, es hacer que las cosas funcionen, tiene que ver con las personas y el liderazgo que involucra la capacidad de guiar, motivar y dirigir personas y equipos; así como, gestiona las relaciones interpersonales de ellos (Chiavenato, 2019, p. 111).

Administración de personal

La gestión del talento humano constituye un eje estratégico de la administración, en tanto articula los procesos mediante los cuales la organización asegura la disponibilidad, el desarrollo y la permanencia de personas con las competencias necesarias para ejecutar su estrategia.

En este marco, David & David (2017, pp. 98, 99) destacan que dicha función comprende un conjunto integrado de actividades que van desde el reclutamiento y la selección hasta la capacitación, evaluación, compensación, promoción y gestión de las relaciones laborales, configurando un sistema orientado a maximizar el desempeño individual y colectivo.

De forma complementaria, Weihrich et al. (2022, p. 30) subrayan que la incorporación y administración del personal no solo busca cubrir puestos, sino alinear los perfiles, trayectorias y capacidades de la fuerza laboral con los requerimientos organizacionales, a fin de asegurar la eficacia y la eficiencia en la ejecución de las tareas. Lo que quiere decir que, esta convergencia justifica la utilización de estas dimensiones como indicadores de la variable administración de personal en la presente investigación, al reflejar los mecanismos mediante los cuales la gestión del talento se traduce en resultados estratégicos.

El área de Gestión de Personas es la encargada de desarrollar los procesos, procedimientos y políticas para la empresa y los colaboradores. Dentro de sus funciones se tiene: desarrollar políticas para reclutar y seleccionar personal, elaborar los descriptores de puestos, elaborar modelos de evaluadores de desempeño y acompañar en el proceso de evaluación y resultados, elaborar y procesar las planillas, elaborar los planes de entrenamiento y capacitación, entre otros procesos los cuales dependerá del tamaño de la empresa u organización.

Control

De acuerdo con David & David (2017, p. 99) la función de control constituye un mecanismo estratégico mediante el cual la organización verifica la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado, a través del establecimiento de estándares, la medición sistemática del desempeño, la comparación de resultados y la aplicación de acciones correctivas. Considerando que, este proceso no solo permite detectar desviaciones operativas, sino que actúa como un sistema de retroalimentación que orienta la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional. En coherencia con este enfoque, dichas etapas del control se emplean en la presente investigación como indicadores clave para evaluar el grado en que las organizaciones alinean su desempeño real con sus objetivos estratégicos.

La función de Control dentro de la gestión empresarial se define como el proceso de evaluar y ajustar el rendimiento tanto individual como organizacional con el fin de garantizar que las actividades y los resultados correspondan a los objetivos establecidos y aplicar medidas

necesarias para minimizar las deficiencias. Controlar asegura que los objetivos trazados en la fase de planeación se conviertan en realidades concretas (Weihrich et al., 2022, p. 30).

La función control es una guía que ayuda a que las actividades lleguen a un buen fin plasmado en la planeación. La planeación y el control están muy ligados y el propósito es que se logre, se acerque y se vaya ajustando a las metas y objetivos plasmados en la planeación, organización y ejecución (Chiavenato, 2019, p. 113).

Es fundamental que una entidad analice diversos procedimientos para valorar el rendimiento de su personal y elija la herramienta que guarde mayor congruencia con su cultura y necesidades estratégicas, dentro de los métodos de desempeño pueden usarse escalas basadas en 1) comportamiento, 2) incidentes críticos y 3) clasificación (David & David, 2017, p. 99).

b. Marketing (Mercado)

La función de marketing puede entenderse como un sistema estratégico mediante el cual la organización interpreta, anticipa y responde a las necesidades y expectativas de sus clientes, articulando la creación y entrega de valor a través de decisiones interdependientes. En este marco, el análisis del cliente, la planificación y comercialización de productos y servicios, la fijación de precios, la distribución, la investigación de mercados y la evaluación costo–beneficio conforman una arquitectura operativa que vincula el comportamiento del mercado con la rentabilidad y el posicionamiento competitivo de la empresa (David & David, 2017, p. 100).

c. Finanzas

David & David (2017, p. 103), retomando el enfoque financiero de Van Horne, sostienen que la solidez económica de una empresa constituye un indicador central de su posición competitiva y de su atractivo para los inversionistas, en tanto refleja la calidad de sus decisiones estratégicas en materia de inversión, financiamiento y distribución de dividendos. Desde el análisis, estas decisiones no pueden evaluarse de manera aislada, ya que conforman un sistema interdependiente que determina

la capacidad de la organización para generar valor, sostener su estructura de capital y remunerar adecuadamente a sus accionistas.

En este marco, el análisis de razones financieras emerge como una herramienta clave para diagnosticar fortalezas y debilidades en el desempeño económico, a partir de la información contenida en los estados financieros. Las razones de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento permiten evaluar de manera integrada la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones, utilizar eficientemente sus activos, generar utilidades y sostener su expansión en el tiempo, proporcionando así una base objetiva para la toma de decisiones estratégicas y la evaluación de la viabilidad financiera de la organización (David & David, 2017, p. 106).

d. Producción

Desde la perspectiva de la gestión de operaciones, la producción constituye el sistema mediante el cual las organizaciones convierten insumos en bienes y servicios generadores de valor, siendo su desempeño un determinante clave de la competitividad.

En este marco, Schroeder, citado por David & David (2017, p. 109), plantea que la administración de la producción se estructura en cinco áreas de decisión interrelacionadas: proceso, capacidad, inventarios, fuerza laboral y calidad, las cuales configuran la arquitectura operativa de la empresa. En resumen, la coherencia entre estas áreas permite a la organización desplegar estrategias productivas orientadas a la diferenciación por calidad y servicio, al liderazgo en costos, a la innovación en productos y procesos, así como a la automatización y estabilidad laboral, articulando eficiencia operativa y creación sostenida de valor.

2.3.5 Conflictos Sociales

La literatura especializada en conflictividad social coincide en que los conflictos constituyen procesos dinámicos que emergen cuando actores interdependientes perciben una incompatibilidad entre sus intereses, expectativas o derechos, generando tensiones que pueden escalar hasta comprometer la gobernabilidad y el orden público. En este marco, la Defensoría del Pueblo y Tanaka et al., citados por Ccama Uchiri et al.

(2019, p. 16), destacan que dichas percepciones de contradicción, particularmente cuando se traducen en desconfianza hacia el Estado o las empresas, activan conductas de confrontación que requieren la intervención pública en funciones de mediación, negociación y garantía de derechos.

En el contexto de la actividad minera, estos procesos se intensifican por la superposición de intereses sobre el territorio y los recursos, donde confluyen el derecho del Estado como titular del subsuelo y otorgante de concesiones, los derechos de propiedad o posesión de las comunidades y familias sobre la superficie, y los intereses económicos de las empresas extractivas.

Esta configuración de actores y derechos, identificada por Ccama Uchiri et al. (2019, pp. 16, 17), explica por qué el acceso a la concesión, la tenencia de la tierra y la distribución de beneficios se convierten en factores críticos que catalizan la conflictividad socioambiental, configurando un escenario en el que la gobernanza del territorio resulta determinante para la sostenibilidad de las operaciones.

La conflictividad en el ámbito minero surge principalmente cuando existe una discrepancia entre las necesidades o expectativas de los actores sociales y la realidad de las operaciones, lo que fractura la confianza hacia las empresas y el Estado: 1) las concesiones se encuentran en la propiedad de los interesados (comunidades rurales), 2) pobreza y desigualdad social, 3) la “maldición de los recursos” y 4) mala administración por parte del estado de los ingresos fiscales (Ccama Uchiri et al., 2019, p. 20).

Figura 10. Conflictos socioambientales activos en el sector minero peruano en los últimos 10 años



Fuente: Defensoría del Pueblo citado por (BBVA, 2023, p. 35)

A continuación, se muestran los aspectos que complican el desarrollo de la minería peruana 1) debilidad en las normas laborales, 2) débiles acuerdos socio económicos con las comunidades, 3) inestabilidad política, 4) inconsistencias y duplicidad regulatoria por parte del estado, entre otros (BBVA, 2023, p. 28).

En la región Cajamarca, por diversos factores como conflictos sociales e inestabilidad política, las empresas mineras han paralizados algunos proyectos mineros como el proyecto Conga ($ 4 800 millones), El Galeno ($ 3 500 millones), y La Granja ($ 5 000 millones) (BBVA, 2023, p. 33).

Existe una proyección que sugiere que la cantidad de proyectos mineros podría experimentar una disminución en los siguientes años, como se ha ilustrado en la siguiente gráfica.

Figura 11. Inversión minera ($ miles de millones)



Fuente: (BBVA, 2023, p. 33)

En diciembre de 2024, la Presidencia del Consejo de ministros (PCM) gestionó un total de 45 casos de conflictividad social de un universo de 114 casos activos a nivel nacional. El sector minero representó la principal tipología de conflictos gestionados por la PCM, con el 26.2% de los casos. En Cajamarca no se detalla un caso de conflicto específico con nivel de riesgo (crítico, inminente, intermedio, bajo) (PCM, 2024).

Las paralizaciones o bloqueos en el sector minero se miden en 1) costos directos: las paralizaciones o bloqueos directamente reducen la producción y por ende pérdida de ingresos, la menor producción implica una reducción de beneficios, impactando su rentabilidad; 2) costos indirectos: pérdidas de ingresos fiscales, impacto en la cadena de valor, costos de mantenimiento durante la paralización y reducción de inversiones.

Las paralizaciones también pueden generar conflictos sociales entre las comunidades y las empresas mineras, con costos asociados a la mediación, seguridad, seguridad social y daño a la reputación e imagen de la empresa minera, dificultando la obtención de licencias sociales y el acceso a financiamiento.

En el contexto de las paralizaciones o huelgas en el sector minero, los términos Nivel 1 (menor intensidad) a Nivel 5 (mayor intensidad) se utilizan generalmente para describir la intensidad o escala de la paralización. Se destaca el nivel 3 que representa una paralización donde la producción se detiene en gran parte de la operación, afectando significativamente a la empresa minera. Históricamente en las operaciones de Yanacocha no se han reportado Nivel 4 ni Nivel 5.

Es importante señalar que estos niveles no son estándar ni universales. La denominación y significado de los niveles pueden variar según la empresa minera, la negociación colectiva, o incluso la región específica donde se desarrolla la paralización.

En Newmont Yanacocha, el cálculo de costo por paralización está entre $ 45,000 a $55,000 dólares por hora y los eventos Nivel 3, son la referencia de paralización, considerando de 2 a 2.5 horas de paralización por cada evento.

Vela-Almeida et al. (2021b) sostienen que, en el sector minero, la adopción de estándares de sostenibilidad y de responsabilidad empresarial se ha convertido en un requisito estratégico para asegurar la denominada “licencia social para operar”, entendida como el reconocimiento y la aceptación social de las actividades extractivas. En este marco, la implementación de sistemas de indicadores adquiere un papel central, ya que permite generar información confiable para monitorear el desempeño del sector, fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y orientar tanto la regulación pública como la gestión corporativa. Se puede entender que, estos sistemas no solo hacen visible el estado actual de las prácticas mineras, sino que también permiten evaluar brechas y definir acciones correctivas en función de metas explícitas de sostenibilidad alineadas con los ODS, convirtiéndose en instrumentos clave para la gobernanza responsable de la minería en los países andinos.

Tabla 9. Indicadores sociales y económicos en la minería, organizados con relación a ciertas metas de los ODS

ODS	Metas ODS	Indicadores minería
Objetivo 8	8.2 Optimización del rendimiento económico, a través de la ampliación estratégica de las líneas de negocio y actividades productivas.	E7. Evaluación de capitales invertidos en infraestructura, para potenciar la generación de valor agregado en el ámbito de la industria extractiva.
Objetivo 8	8.3 Estrategias de fomento orientadas a la dinamización de las actividades económicas, que abarcan la generación de empleo de calidad, impulso emprendedor, creatividad e innovación, junto con la promoción de la formalización y el crecimiento sostenido de las (MIPYMES)	S4. Desarrollo de capacidades e instrucción impartida a los empleados de la industria extractiva, para fomentar la aplicación de técnicas productivas y tecnologías de bajo impacto ambiental. E15. Distribución del empleo generado por la actividad minera en contraste con la ocupación laboral en las regiones de influencia de las operaciones extractivas, con una desagregación según el género.
Objetivo 8	8.5 Trabajo digno e igualdad de remuneración.	E11. Ingreso horario promedio percibido por el personal ocupado en la industria minera, presentado con una desagregación por género, edad, categoría ocupacional y Grado de educación académica, comparado con los sueldos promedio registrados a nivel nacional. E16. Empleo por especialidad profesional minera E17. Empleados con trabajo en el rubro de la minería.
Objetivo 8	8.8 Derechos laborales y entorno de trabajo seguro y sin riesgos.	S1. Periodicidad de incidentes y accidentes ocupacionales en el rubro de la minería.

		S2. Periodicidad de enfermedades en el sector minero. S3. Creación y puesta en marcha de un sistema constante y sistemático para la evaluación y el control de las condiciones de higiene y seguridad en el entorno laboral.
Objetivo 9	9.3 Disponibilidad de recursos financieros para las pequeñas y medianas empresas, y su integración estratégica en las cadenas de valor y en los diversos entornos comerciales.	E8. Cuantificación de la contribución del segmento de la minería artesanal y a pequeña escala al valor agregado global del sector industrial. E10. Cuantificación del acceso a recursos crediticios o financiación por parte de las entidades orientadas a la minería artesanal y de pequeña magnitud.

Fuente: (Vela-Almeida et al., 2021b)

2.3.6 Desarrollo Territorial

Molina et al. (2024, p. 109) y la CEPAL (2019, p. 26) coinciden en concebir el desarrollo territorial no como una condición estática, sino como un proceso multidimensional y socialmente construido mediante el cual los actores de un territorio articulan sus relaciones económicas, sociales, ambientales, institucionales y espaciales para definir cómo y para quién se organiza el desarrollo. Desde una perspectiva analítica, este proceso implica tanto la apropiación social del espacio como el reconocimiento de la diversidad de sus componentes, lo que permite transformar acuerdos colectivos en estrategias orientadas a la mejora sostenida de las condiciones de vida y al ejercicio efectivo de los derechos fundamentales. En consecuencia, el desarrollo territorial emerge como un marco de gobernanza colaborativa en el que la dinámica productiva, la cohesión social y la sostenibilidad ambiental se integran para configurar trayectorias de progreso inclusivo.

Figura 12. Actores claves en el territorio minero



Fuente: (Molina et al., 2024, p. 156)

2.4. Glosario

- **Administración.** Se concibe como el proceso mediante el cual una organización diseña y sostiene un entorno estructurado que permite a los individuos coordinar esfuerzos y alcanzar objetivos estratégicos con eficiencia, integrando recursos, personas y decisiones en un sistema orientado al desempeño (Weihrich et al., 2022, p. 5).
- **Clúster.** Representa una configuración territorial en la que empresas, proveedores e infraestructura interactúan dentro de un espacio geográfico determinado, generando economías de aglomeración y ventajas competitivas derivadas de la proximidad, la cooperación y la especialización productiva (M. Porter & Kramer, 2011, p. 13).
- **Competitividad empresarial.** CEPAL citado por Acosta-Medina et al. (2019, p. 151), expresa en la capacidad de una organización para sostener y ampliar su participación en el mercado mediante el crecimiento continuo de sus ingresos y su rentabilidad, reflejando su fortaleza estratégica y su eficiencia operativa.
- **Dirección de empresas.** Constituye la fase ejecutiva de la gestión estratégica, en la que la planificación se traduce en acciones concretas orientadas a movilizar a la organización hacia el logro de sus objetivos, articulando liderazgo, coordinación y control (Julio, 2020, p. 277).
- **Experimento.** Es un diseño metodológico que permite analizar relaciones causales mediante la manipulación deliberada de una o más variables independientes y la observación de sus efectos sobre variables dependientes en un entorno controlado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 152).
- **Gestionar.** Implica la conducción activa de la estructura, los procesos y los proyectos de una organización, orientada a asegurar la ejecución efectiva de iniciativas y el funcionamiento coherente de la actividad económica o institucional (RAE, 2023).
- **Interesado / Stakeholder.** Actor que posee la capacidad de incidir, de experimentar los efectos, o de percibirse como impactado por cualquier determinación, acción o el desenlace de una iniciativa, un plan estratégico o un conjunto de proyectos (Project Management Institute (PMI), 2021, p. 246).

- **Innovación Social.** Ideas que desarrollarán e implementarán nuevos modelos, servicios y productos para satisfacer intereses y necesidades en la sociedad y así establecer colaboración y relaciones sociales (Rodríguez & Hernández, 2022, p. 252).
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).** Configuran una agenda global integrada que orienta la acción pública y privada hacia la superación de desafíos económicos, sociales y ambientales mediante un enfoque sistémico de desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2023).
- **Paradigma.** Ideas, conceptos o nociones del universo, procedimientos, estrategias, sistemas y enfoques idóneos para estudiarlo y comprenderlo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 4).
- **Hand Holding.** Modelo de supervisión técnico-administrativa que a través de una empresa especializada asesora y acompaña a empresas con poca capacidad de gestión de proyectos, para que después de la intervención tengan la capacidad de cumplimiento requerido (Adrianzén & Vigo, 2022).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Hipótesis general

La Creación de Valor Compartido influye en la Gestión Empresarial en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, Cajamarca-Perú.

3.2. Hipótesis específicas

- La Creación de Valor Compartido influye en la dirección en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.
- La Creación de Valor Compartido influye en el mercado en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.
- La Creación de Valor Compartido influye en las finanzas en en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.
- La Creación de Valor Compartido influye en la producción en en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.

3.3. Identificación de variables

Variable definida como variación de ser propensa a observación o medición (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 52).

Variable independiente. Creación de Valor Compartido

Variable dependiente. Gestión Empresarial

3.4. Operacionalización

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
Variable		**Definición Conceptual**	**Definición Operacional**	**Dimensiones**	**Indicadores**
Independiente	**Creación de Valor Compartido**	Porter y Kramer citado por (Royo-Vela & Cuevas Lizama, 2022, p. 3) mencionan que la creación de valor compartido se define como las actividades corporativas que persiguen simultáneamente el beneficio y al mismo tiempo crean valor social, aumentando la competitividad de la empresa y mejorando las condiciones económicas y sociales de la sociedad.	Porter y Kramer, citado por Royo-Vela & Cuevas Lizama (2022) indican que las empresas pueden ser capaces de crear valor a través de tres estrategias: 1) **El desarrollo de nuevos productos y mercados** para satisfacer las necesidades de sus clientes 2) la **cadena de valor** de la empresa, pudiendo mejorar sus procesos reduciendo costes o mejorando su **productividad** y 3) **formación de clústers locales**, las empresas pueden crecer apoyando a sus proveedores, clientes y competidores, generando valor mutuo a la vez que generan beneficios a los grupos de interés y a la sociedad.	Reconcebir productos y mercados	✓ Innovación disruptiva ✓ Innovación de sostenibilidad
				Redefinir la productividad en la cadena de valor	✓ Productividad de los colaboradores ✓ Gestión de los recursos ✓ Distribución y logística ✓ Marketing y ventas
				Permitir el desarrollo de clústeres locales	✓ Alianzas con distintos sectores ✓ Desarrollo de clúster de la cadena de valor
Dependiente	**Gestión Empresarial**	Es el proceso que se encarga de desarrollar las actividades productivas en la empresa, con el objetivo de generar beneficios a partir del uso eficiente de los recursos. Por su parte la administración ostenta la adecuada y correcta definición de bienes y recursos de una organización de manera que se optimicen el uso en busca de un resultado tendiente a la rentabilidad que permita el crecimiento (Julio, 2020).	De acuerdo a David y David (2017) mencionan que las áreas funcionales de una empresa se dividen en cuatro: **Gerencia (Dirección), marketing (Mercado), finanzas y producción.** Una empresa debe aprovechar sus fortalezas y mejorar sus debilidades en estas áreas.	Dirección	✓ Visión, misión, valores ✓ Plan de negocios ✓ Organización y funciones ✓ Recursos Humanos ✓ Registros contables ✓ Gestión de la información ✓ Redes de cooperación ✓ Género ✓ Intangibles ✓ Propiedad y gestión ✓ Políticas de calidad ✓ Políticas de ambiente

					✓ Seguridad y Salud Ocupacional
				Mercado	✓ Visión de agentes de mercado ✓ Precio ✓ Promoción ✓ Distribución ✓ Ventas
				Finanzas	✓ Razones de liquidez ✓ Razones de actividad (rotación) ✓ Endeudamiento (apalancamiento) ✓ Rentabilidad ✓ Crecimiento
				Producción	✓ Productividad de la mano de obra ✓ Eficiencia de procesos productivos ✓ Eficiencia del ambiente ✓ Control de procesos de orden y limpieza ✓ Calidad del producto

Fuente: Elaboración propia

3.5. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA		
TITULO DEL PROYECTO: Creación de Valor Compartido y Gestión Empresarial en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, Cajamarca-Perú		
PROBLEMA GENERAL	**OBJETIVO GENERAL**	**HIPÓTESIS GENERAL**
¿De qué manera influye la Creación de Valor Compartido en la gestión empresarial en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, Cajamarca-Perú?	Determinar la influencia de la Creación de Valor Compartido en la gestión empresarial en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, Cajamarca-Perú.	La Creación de Valor Compartido influye en la Gestión Empresarial en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, Cajamarca-Perú.
PROBLEMA ESPECÍFICO	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**HIPÓTESIS ESPECIFICAS**
¿De qué manera influye la creación de valor compartido en la dirección en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha?	Determinar la influencia de la creación de valor compartido en la dirección en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.	La creación de valor compartido influye en la dirección en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.
¿De qué manera influye la creación de valor compartido en el mercado en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha?	Determinar la influencia de la creación de valor compartido en el mercado en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.	La creación de valor compartido influye en el mercado en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.
¿De qué manera influye la creación de valor compartido en las finanzas en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha?	Determinar la influencia de la creación de valor compartido en las finanzas en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.	La creación de valor compartido influye en las finanzas en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.
¿De qué manera influye la creación de valor compartido en la producción en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha?	Determinar la influencia de la creación de valor compartido en la producción en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.	La creación de valor compartido influye en la producción en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.

Fuente: elaboración propia

3.6. Tipo y diseño de investigación

Existen tres alternativas para desarrollar una investigación: cuantitativa, cualitativa o mixta. Será necesario identificar cuál de ellas se usará y ello partirá de la idea del tema o del planteamiento del problema identificado que tendrá el investigador (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 4).

En este estudio se usó el **enfoque mixto** donde convergió 1) La metodología cuantitativa, caracterizada por su secuencialidad, su orientación hacia la realidad objetiva, y su carácter deductivo y probatorio, se implementó mediante la aplicación de técnicas de encuesta y análisis documental, dirigidas específicamente a cada representante de las empresas comunitarias y 2) El enfoque cualitativo adoptado se caracterizó por ser un proceso emergente, recurrente e iterativo, con una orientación primordial hacia la exploración de múltiples realidades subjetivas y un razonamiento de naturaleza inductiva. Su implementación se realizó utilizando el método de entrevista, dirigida a los representantes de las empresas contratistas comunitarias.

La investigación científica cumple dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas (investigación aplicada) (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La investigación fue de **tipo aplicada**, en la cual se identificó el problema con el propósito de abordarlo y solucionarlo posteriormente.

De acuerdo con Hernández-Sampieri & Mendoza (2018, p. 150), el diseño de investigación constituye la arquitectura metodológica que orienta la obtención y el procesamiento de los datos necesarios para dar respuesta al problema de estudio. Desde esta perspectiva, la elección del diseño es una decisión estratégica que condiciona la validez de los hallazgos. En coherencia con ello, la presente investigación adoptó un **diseño experimental,** caracterizado por la manipulación deliberada de la variable independiente con el propósito de analizar sus efectos causales sobre la variable dependiente, lo que permitió evaluar de manera rigurosa la relación entre Creación de Valor Compartido y Gestión Empresarial.

El diseño de investigación empleado fue de carácter **preexperimental**, distinguiéndose por un nivel de control restringido. Este enfoque se basó en la utilización de un grupo de estudio singular, y el procedimiento metodológico incluyó la realización de una evaluación previa antes de la implementación del

estímulo o tratamiento experimental, seguida por la administración de dicha intervención, y culminando con una evaluación posterior al mismo.

Figura 13. Diseño de preprueba/posprueba con un solo grupo



Nota: Se observa la clásica tipología de Campbell y Stanley citado por (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 163).

3.7. Unidad de análisis

De acuerdo con Hernández-Sampieri & Mendoza (2018, p. 198), la unidad de análisis se define como el ente a partir del cual se extrae la información empírica que sustenta el estudio, y cuya delimitación resulta crucial para garantizar la coherencia entre el problema de investigación, el diseño metodológico y los resultados obtenidos.

En esta investigación, dicha unidad está constituida por las **empresas contratistas comunitarias** que operan en el ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, las cuales desarrollan actividades económicas vinculadas principalmente a obras civiles, provisión de geosintéticos, mantenimiento de vías y movimiento de tierras. La focalización en pequeñas y medianas empresas de este territorio permite analizar, de manera situada, cómo la Creación de Valor Compartido y la Gestión Empresarial interactúan en contextos productivos altamente dependientes de la actividad minera.

3.8. Población de estudio

De acuerdo con Hernández-Sampieri & Mendoza (2018, p. 199), la población de estudio se define como el conjunto de unidades que cumplen criterios específicos de inclusión y sobre las cuales se pretende inferir los resultados de la investigación.

En coherencia con esta delimitación, la población analizada estuvo conformada por las **28 empresas contratistas comunitarias** registradas en los reportes de Newmont Yanacocha, cuya identificación garantiza la consistencia entre el marco muestral y el ámbito territorial y productivo en el que se examinan los efectos de la Creación de Valor Compartido y la Gestión Empresarial.

3.9. Tamaño de muestra

Se seleccionó como muestra a las **24 empresas contratistas comunitarias**. Las actividades económicas de las empresas han sido de: Movimiento de tierras, obras civiles, mantenimiento de vías y geosintéticos.

Tabla 10. Actividades económicas de las empresas contratistas comunitarias

Actividad económica	N° empresas
Movimiento de tierras	11
Obras civiles	3
Mantenimiento estructuras	7
Geosintéticos	3
Total de empresas	**24**

Nota: Información obtenida de Newmont Yanacocha

De las 24 empresas contratistas comunitarias, 5 han sido micro empresas, y 9 pequeñas empresas y 10 medianas empresas (8 de ellas movimiento de tierras), según la normativa legal conocida como Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, establecida por el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, se realizó una modificación reciente en el año 2022.

3.10. Selección de la muestra

De acuerdo con Hernández-Sampieri & Mendoza (2018, p. 200),el muestreo **probabilístico** se fundamenta en el principio de que todas las unidades de la población poseen una probabilidad conocida y distinta de cero de ser seleccionadas, lo que garantiza la representatividad estadística de la muestra.

En particular, el muestreo probabilístico estratificado introduce una segmentación deliberada de la población en subgrupos homogéneos o estratos, a partir de los cuales se extraen muestras específicas con el propósito de incrementar la precisión de las estimaciones y reducir la varianza asociada a la media muestral. En coherencia con este enfoque, la presente investigación adoptó un **diseño muestral estratificado**, dividiendo la población en segmentos relevantes y seleccionando de cada uno de ellos una fracción muestral proporcional o no proporcional, con el fin de asegurar una representación más precisa de la heterogeneidad de las empresas contratistas comunitarias analizadas.

3.11. Técnicas de recolección de datos

Feria et al. (2020) plantean que las técnicas de investigación constituyen el andamiaje operativo que vincula al investigador con el objeto de estudio, al traducir los principios epistemológicos y metodológicos en procedimientos concretos de obtención y análisis de información. Desde una perspectiva analítica, estas técnicas no solo permiten acceder empíricamente a los fenómenos investigados, sino que condicionan la calidad, la validez y la utilidad científica de los resultados obtenidos, al determinar cómo se construye la evidencia que sustenta el conocimiento producido.

El cuestionario es la herramienta que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información, considerándose entre ellos: las guías de observación, de entrevista, de encuesta y de revisión de documentos y las pruebas; así como las tablas de recolección y procesamiento de los datos primarios en datos resúmenes (Feria et al., 2020).

Para la recolección y procesamiento de los datos se utilizó el programa de diagnóstico empresarial “Gestiona 4.0” propio de la consultora empresarial Recursos S.A.C., empresa consultora con sede en Lima – Perú, quien desde hace 33 años ha desarrollado el sistema de atención a las empresas, el mismo que estandariza la forma de realización del diagnóstico general tanto en el Perú como en otros países donde brinda sus servicios.

La recolección de datos en la presente investigación se sustentó en un enfoque metodológico mixto que combinó encuestas, entrevistas y revisión documental, operacionalizadas respectivamente mediante cuestionarios, guías de entrevista y fichas de resumen, integradas en la plataforma “Gestiona 4.0” para asegurar trazabilidad y consistencia en el registro de la información.

Desde una perspectiva metodológica, estos instrumentos constituyen los dispositivos a través de los cuales el investigador captura evidencia empírica sobre las variables de estudio; en tal sentido, Hernández-Sampieri & Mendoza (2018, p. 228) señalan que todo instrumento de medición cuantitativa debe cumplir con criterios de **confiabilidad, validez y objetividad** para garantizar la calidad de los datos obtenidos. En particular, la validez se expresa en el grado en que los ítems del instrumento representan de manera adecuada los constructos teóricos que se pretende medir, lo que implica una correspondencia verificable entre los conceptos abstractos y sus indicadores empíricos.

La validez de contenido en instrumentos de medición puede ser evaluada mediante el coeficiente V de Aiken, propuesto por Aiken en 1980, el cual permite cuantificar el grado de acuerdo entre jueces expertos respecto a la pertinencia y representatividad de los ítems evaluados. Desde una perspectiva analítica, este coeficiente traduce juicios cualitativos en un indicador numérico que oscila entre 0 y 1, donde valores cercanos a la unidad reflejan una alta consistencia entre evaluadores, lo que fortalece la confiabilidad conceptual del instrumento.

Su aplicabilidad a escalas dicotómicas y politómicas lo convierte en una herramienta flexible para la validación empírica de constructos, particularmente cuando el rigor metodológico depende de la consistencia experta en la operacionalización de variables complejas (Robles, 2018), citado por (Flores & Terán, 2022).

Para fortalecer el programa “Gestiona” que cuenta con 33 años de aplicación en el mercado, en la presente investigación se ha creído por conveniente someterla a la revisión de seis expertos entre doctores y maestros para fortalecer su validez.

Para su aplicación se contó con las respuestas de todos los expertos ingresados en una hoja de Excel, donde se calculó la pertinencia, relevancia y claridad. Para la interpretación se utilizó V-Aiken ≥ 0.70 como valor referencial de buena validez de contenido.

A continuación, se adjuntan los resultados de las cuatro dimensiones de la variable Gestión Empresarial: finanzas, dirección, mercado y producción. El detalle se encuentra en [Anexo 4]

Tabla 11. Aplicación de los instrumentos para medición de validez de juicio de expertos

Variable	Dimensión	V de Aiken por dimensión	V de Aiken Total
Gestión Empresarial	Finanzas	0.910	**0.926**
	Dirección	0.934	
	Mercado	0.928	
	Producción	0.933	

Nota: Información obtenida de los resultados de juicio de expertos

3.12. Análisis e interpretación de la información

El procesamiento y análisis de la información recolectada se desarrolló mediante una secuencia metodológica orientada a garantizar la consistencia, validez y

capacidad explicativa de los resultados, conforme a los lineamientos propuestos por (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 312).

Este proceso comprendió la selección y ejecución de software estadístico, la verificación de las matrices de datos codificados, la evaluación de la confiabilidad y validez de los instrumentos, así como la exploración descriptiva y visual de las variables, para posteriormente aplicar pruebas inferenciales destinadas a contrastar las hipótesis y evaluar la posibilidad de generalizar los hallazgos.

En este marco, se emplearon las herramientas “Gestiona 4.0”, SPSS® versión 27 y Microsoft Excel® 2021 como soportes tecnológicos para el tratamiento y análisis de los datos.

Debido a que el tamaño de la población y de la muestra fue inferior a 50 unidades, la contrastación de la hipótesis general y las hipótesis específicas se realizó mediante estadística inferencial precedida por la prueba de normalidad de Shapiro–Wilk, lo que permitió determinar la adecuación de los supuestos estadísticos y seleccionar los procedimientos analíticos más apropiados para la validación de los resultados obtenidos.

Dadas las circunstancias, donde la composición de la muestra variaba entre los periodos 2020 y 2024, y no todas las empresas tenían datos consistentes en ambos periodos, se usaron pruebas estadísticas para muestras independientes (datos no pareados) como la T de Student con varianzas iguales para datos con distribución normal (prueba paramétrica) y la U de Mann-Whitney para datos con distribución no normal (prueba no paramétrica).

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Contexto y Antecedentes de los programas implementados

Contexto

El sector minero en Perú es un motor económico estratégico que ha demostrado su riqueza geológica, eficiencia operativa y un entorno normativo propicio para atraer capitales, tanto nacionales como internacionales. En 2024, el subsector minero contribuyó con el 9.0% del Producto Bruto Interno (PBI) total del país y representó más del 64.2% del valor de las exportaciones peruanas, consolidándose como el principal generador de divisas.

En términos de producción, Cajamarca se ubicó en el tercer lugar en la producción nacional de oro en 2024, contribuyendo con el 18.6% del total, con Newmont Yanacocha como un actor fundamental en la producción aurífera de Cajamarca, siendo el principal contribuidor de la región.

En 2024, Newmont Yanacocha reportó un crecimiento del 28.6% en su producción de oro con respecto a 2023, alcanzando 11,024 Toneladas Métrica de Gramo Fino (TMF), y se mantuvo como el mayor productor aurífero a nivel nacional, con una participación del 10.2% (Figueroa & Condori, 2025).

Antecedentes de los programas implementados

El propósito de Newmont Yanacocha es crear valor y mejorar vidas a través de una minería sostenible y responsable. Cuenta con una declaración de compromiso con una cultura organizacional centrada en la salud, seguridad, integridad, inclusión y sostenibilidad. La responsabilidad abarca no solo al equipo humano, sino también a las comunidades y el entorno donde opera, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y los pilares estratégicos de la compañía.

En Newmont Yanacocha se entiende la sostenibilidad como un compromiso integral con los grupos sociales asentados en su área de influencia social directa y sus grupos de interés, por ello trabajan activamente para conocer e incorporar sus expectativas y opiniones bajo un marco regulatorio vigente y alineado a sus estándares. Con ello buscan fortalecer relaciones de confianza basadas en el respeto mutuo, el diálogo transparente y permanente, promoviendo el desarrollo económico local a través de una cultura empresarial responsable, competitiva y

sostenible, que genere valor compartido y contribuya al bienestar del entorno donde operan.

De acuerdo a lo mencionado, la política de crecimiento de proveedores locales de Newmont Yanacocha, implementada desde el 2002, se ha consolidado como una estrategia fundamental para generar valor compartido y catalizar el empoderamiento económico sostenible en sus comunidades del ámbito de influencia. El objetivo en los más de 20 años de su implementación ha sido en fomentar la inclusión y el crecimiento de la empresa local en su cadena de suministro.

Desafíos iniciales y motivación: Desde el 2002, la creación de empresas locales con la expectativa de integrarse a la cadena de suministros de Newmont Yanacocha generó gran interés. Sin embargo, la mayoría de estas empresas no lograban superar los procesos de licitación debido a brechas significativas en el acatamiento de estándares de seguridad, medio ambiente, calidad y gestión. Además, aquellas empresas que sí obtenían contratos con Newmont Yanacocha tendían a desarrollar una dependencia, descuidando la diversificación de su cartera de clientes. Para superar estas barreras, Newmont Yanacocha diseñó e implementó diversos programas de proveedores locales pionero a nivel nacional, enfocado en elevar la competitividad de las empresas cajamarquinas mediante entrenamiento y asistencia técnica para mejorar sus estándares y diversificar sus servicios y clientes.

Programas clave y sus enfoques: Entre 2015 y 2021, la política se materializó en dos programas principales:

1. **Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha (APLY**): Concebido para abordar y superar las deficiencias identificadas en los ámbitos técnico-productivo, de gestión empresarial y comercial de las empresas locales. Esta iniciativa se insertó dentro del contexto del Programa Nacional de Desarrollo de Proveedores (PDP), una estrategia gubernamental peruana gestionada por ProInnóvate. Su estrategia se basó en el concepto de la compañía como una "empresa tractora" que fomenta el incremento de la productividad de sus proveedores al exigir el cumplimiento de los estándares de su cadena de abastecimiento. El programa incluyó 12 empresas locales (7 comunitarias) en APLY 1 y 14 empresas locales (9 comunitarias) en APLY 2, seleccionadas bajo criterios de ProInnóvate y con foco en la zona de influencia de Newmont Yanacocha.

2. **Programa Hand Holding para construir el proyecto Quecher Main:** Diseñado para desarrollar, mejorar y fortalecer las capacidades de gestión de empresas locales en la construcción. Su principal meta fue la inclusión de empresas contratistas comunitarias en proyectos de alta exigencia técnica, facilitando su proyección a otros clientes y disminuyendo riesgos de seguridad, ambientales, sociales y técnico-administrativos. Este programa priorizó empresas basadas en gestión social, capacidad técnica y solvencia financiera, e incluyó a 4 empresas contratistas comunitarias. Se caracterizó por un enfoque más allá de la capacitación típica, brindando apoyo continuo a través de convenios de cooperación interinstitucional y acceso a información técnica.

   Impactos y resultados concretos:

   APLY: Logró que 26 empresas cerraran sus brechas técnico-productivas. Las ventas conjuntas se incrementaron en un 54% (superando una meta del 5%), lo que representó un valor incremental de USD 30.8 millones de dólares (frente a una meta de USD 3.2 millones de dólares). El empleo conjunto aumentó en un 56.2% (superando una meta del 10%), generando 604 puestos de trabajo formales adicionales (frente a una meta de 107). La vinculación de ventas netas de Newmont Yanacocha disminuyó a 74.4% (frente a una meta del 83.0%). Además, se destacó la inclusión y diversidad, con un 65% de participación de mujeres en representación de sus empresas y 79.9% de empresas capacitadas provenientes del ámbito rural.

   Hand Holding: Se obtuvieron resultados sobresalientes en seguridad, salud y medioambiente, con cero fatalidades, cero lesiones con tiempo perdido, y un Índice de Frecuencia de Lesiones Reportables de 0.06 (objetivo 0.19). No se registraron impactos significativos en medioambiente y responsabilidad social. En eficiencia de plazos y costos, la producción comercial se declaró un mes antes de lo previsto, y se lograron ahorros totales en gastos de capital de aproximadamente USD 20 millones de dólares. Las capacidades de gestión mejoraron significativamente, con rangos de resultados entre 64% y 99% en áreas como gestión de relaciones comunitarias, gestión financiera-laboral, control de proyectos, seguridad, planeamiento, construcción y calidad, y gestión administrativa. La rentabilidad de ventas fue del 8% entre 2019 y 2020.

Beneficios y valor compartido: Estos programas fortalecieron un "círculo virtuoso" al potenciar la efectividad de la cadena de valor, reducir costos al tener una oferta local robusta y sostenible, y desarrollar relaciones duraderas con los pobladores del área de influencia. La política también generó un efecto multiplicador, creando 4 puestos de trabajo indirectos por cada puesto de trabajo directo para las comunidades vecinas, como parte de la estrategia de valor compartido. Esto contribuyó al progreso del bienestar social de las familias y fortalecimiento de empresas locales, en especial empresas comunitarias, abriéndoles oportunidades para acceder a nuevos mercados y romper la dependencia.

En síntesis, Newmont Yanacocha, a través de sus programas APLY y Hand Holding, ha demostrado ser un catalizador clave para el empoderamiento económico sostenible, cerrando brechas técnico-productivas y de gestión integral, e impulsando un crecimiento económico y social significativo en sus comunidades, transformando empresas locales en actores competitivos y diversificados.

4.2. Gestión integral para el fortalecimiento de las empresas contratistas comunitarias entre los años 2021-2024

Con el aprendizaje acumulado desde el 2002, Newmont Yanacocha ha ido desarrollado una gestión integral para el fortalecimiento de las empresas contratistas locales, por ello a partir del 2021 siguió enmarcándose en su Política de Adquisiciones vigente, cuyo propósito es establecer lineamientos inclusivos para oportunidades locales y promover la competitividad.

Política de Adquisiciones

La Política de Adquisiciones de Newmont Yanacocha, establece un marco transparente, ético y competitivo para la contratación o compras, con especial énfasis en la inclusión de proveedores locales. A través de mecanismos como el portal de transparencia y reuniones informativas, se promueve el acceso equitativo a oportunidades, garantizando neutralidad y objetividad mediante un equipo multidisciplinario. Se prioriza la participación de empresas Cajamarquinas mediante precalificación, bonificaciones y condiciones contractuales flexibles, aunque estas preferencias pueden ser revocadas si se incurre en conflictos sociales, afectación a la reputación o prácticas no éticas. Los proveedores deben cumplir exigentes estándares en calidad, sostenibilidad, seguridad y responsabilidad social, siendo

evaluados de forma continua. El proceso de selección contempla homologación voluntaria, precalificación y concursos objetivos, gestionados por comités autónomos que aseguran imparcialidad en cada etapa.

Participación del área de Responsabilidad Social

El representante de Responsabilidad Social Colabora de manera activa en la creación y revisión del plan anual de adquisiciones, en los procesos de precalificación y concurso, y en la evaluación de la parte social.

La transformación empresarial es monitoreada mediante la Matriz de Desempeño Social, que evalúa periódicamente el cumplimiento de estándares en seguridad, gestión administrativa, gobernanza, sostenibilidad y desempeño contractual. Este proceso de "reseteo del comportamiento empresarial" ha generado cambios culturales y organizacionales tangibles.

Programa de Acompañamiento – Hand Holding (2021-2024)

Este programa se centró en fortalecer la competitividad de 15 empresas contratistas comunitarias para generar valor en sus procesos de gestión operativa y asegurar servicios de calidad para los proyectos Sulfuros y Planta de Tratamiento de Aguas. Los objetivos específicos incluyeron mejorar la gestión de contratos, la presentación de valorizaciones mensuales, la administración en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA), junto con la competencia en gestión operativa, liderazgo y proyectos, asegurando también la implementación de los Planes de Responsabilidad Social (PRS).

Gestión en SSOMA: Las acciones incluyeron el acompañamiento para el incremento de la calidad de Verificación de Controles Críticos (VCC), el seguimiento al desempeño en seguridad mediante caminatas gerenciales semanales, y la verificación en campo de la elaboración y ejecución de herramientas de gestión como pizarras de preinicio, IPERC y PETAR. Se desarrollaron de concientización y cumplimiento en estándares de seguridad.

Planes de Responsabilidad Social: Se brindó acompañamiento para la ejecución de los Planes de Responsabilidad Social (PRS) empresariales comunitarias, asegurando la contratación de fuerza de trabajo no calificado en las áreas de influencia directa del proyecto. Se implementó un sistema de registro, atención y cierre de quejas y reclamos de empleados de subcontratistas y contratistas. Se realizó un seguimiento detallado de la subcontratación de proveedores locales, locales y nacionales. Además, se supervisaron las

acciones sociales realizadas por las empresas contratistas comunitarias, como donaciones y la contratación de practicantes.

Gestión de Contratos y Capacitación Empresarial: Se realizó acompañamiento en campo en temas de construcción, seguridad, salud, medio ambiente y responsabilidad social. Se implementaron diversas capacitaciones para fortalecer las capacidades en gestión empresarial y competitividad, abarcando temas como manejo de sistemas de gestión de seguridad, liderazgo, contratos, costos, gestión de cambios contractuales, administración de quejas y reclamos, manejo de la matriz de subcontratistas, gestión de la construcción, seguimiento de solicitudes de información y cierre de contratos.

Programa integral de gestión de la contratación de empresas contratistas comunitarias

Continuando con el fortalecimiento de las contrataciones de empresas contratistas comunitarias, se diseñó y aprobó en el 2023 el programa integral de gestión de la contratación local, el cual busca mitigar el riesgo social y la conflictividad relacionados con la contratación de empresas contratistas comunitarias; asimismo, busca fortalecer la sostenibilidad y escalabilidad de las empresas locales en el tiempo. Este programa aborda los "detonadores de conflictividad" identificados en los procesos de contratación, como la deficiencia entre la oferta de oportunidades y demanda en las empresas contratistas comunitarias, la percepción de exclusión o injusticia en la adjudicación de contratos, y la insatisfacción en la gestión contractual.

El programa ha sido estructurado con nueve componentes o pilares de gestión, el cual se encuentra en proceso de implementación:

- Servicios Integrados.
- Empleo por auto ejecución.
- Alquiler de Equipos.
- Programa de Asociatividad.
- Política y Gestión de Contratación.
- Programa de Conversión – Hand holding.
- Programa de Diversificación.
- Política de Gestión de Conflictos.
- Gestión del Plan Anual de Contrataciones (PACC).

4.3. Resultados de la implementación del Programa Hand Holding

Con la implementación del Programa de acompañamiento (Hand Holding) a las empresas contratistas comunitarias, periodo 2021- 2024, se lograron fortalecer las capacidades empresariales y de competitividad de 15 empresas contratistas comunitarias:

1. Se brindó un total de 42 capacitaciones mejorando las capacidades de los equipos gerenciales, administrativos y operativos en: gestión del contrato, construcción, SSOMA, gestión de cambios, manejo operativo de herramientas digitales (SISDERGEL, ACONEX, UNIFIER), registro y seguimiento de quejas y reclamos, seguimiento a la subcontratación de proveedores locales, gestión de pagos, calidad, gestión de devolución de retenciones y cierre de contratos.
2. Se alcanzó la realización puntual de los objetivos en la implementación de 24 planes de Responsabilidad Social. Como parte de ello, las empresas comunitarias hicieron 26 donaciones y se contrataron 39 practicantes.
3. Se registró y atendió 253 quejas.
4. Se mejoró la gestión de los contratos, con la reducción del 62% de tiempo en aprobación de cambios.
5. El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo se fortaleció, elevando la eficacia en la verificación de controles críticos ayudando así a mantener implementados los controles operacionales en campo antes del inicio de las actividades, asegurando la prevención de incidentes personales y materiales.
6. Se mejoró los resultados de verificación de controles operacionales por encima del 90% de cumplimiento, logrando 3.8 millones de horas trabajadas sin accidentes con tiempo perdido.

4.4. Resultados generales entre los años 2021-2024

Los resultados generales entre los años 2021 y 2024 se han tomado en consideración a 2 estrategias: 1) El modelo CVC se considera exitoso cuando se instaura un circuito virtuoso. En este proceso, la creación de un impacto social favorable se refleja en beneficios concretos para la actividad empresarial, lo que a su vez estimula el desarrollo de estrategias innovadoras para potenciar de forma continua la extensión y la magnitud de dicho impacto social, y 2) Los indicadores de sostenibilidad del sector minero, según el ODS 8: TRABAJO

decente y crecimiento económico y ODS 9: INDUSTRIA, innovación, infraestructura.

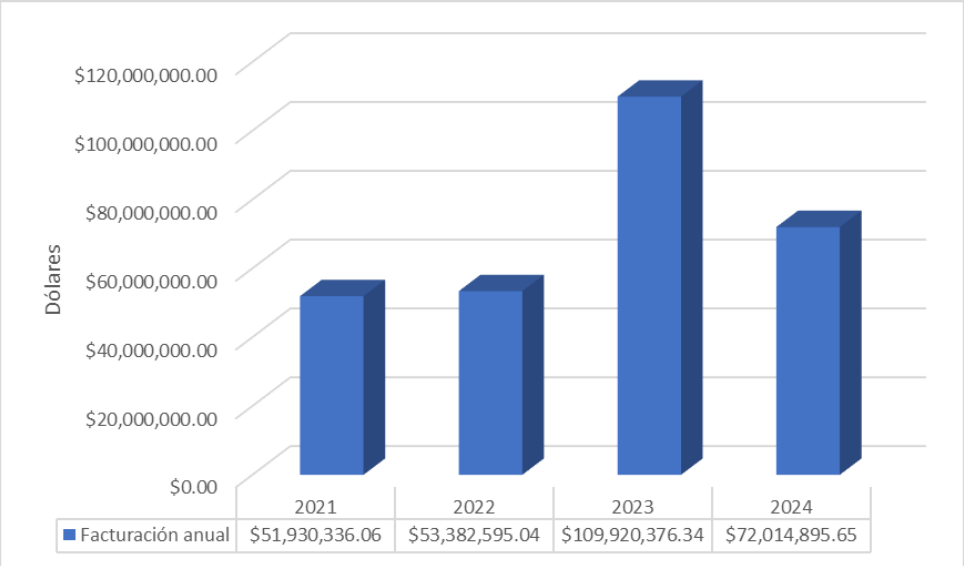
1. Impacto Social

- **Cantidad de empresas contratistas comunitarias**

  24 empresas contratistas comunitarias mantuvieron relaciones comerciales con Newmont Yanacocha en distintos frentes de trabajo.

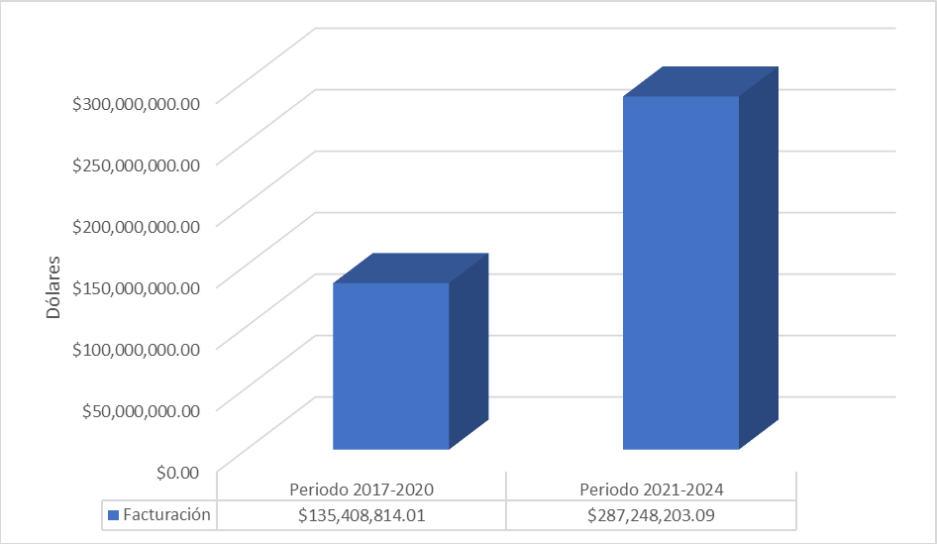
- **Facturación anual de las empresas contratistas comunitarias**

  Figura 14. Facturación anual de las empresas contratistas comunitarias



Nota: En la figura se aprecia que, en el año 2021, las 24 empresas contratistas comunitarias facturaron USD 51.93 millones de dólares, en el 2022 USD 53.38 millones (3% más que el año anterior), en el 2023 USD 109.92 millones (106% más que el año anterior) y en el 2024 USD 72.01 millones (34% menos que el año anterior). Del 2021 al 2024 la facturación total fue de USD 287.25 millones de dólares.

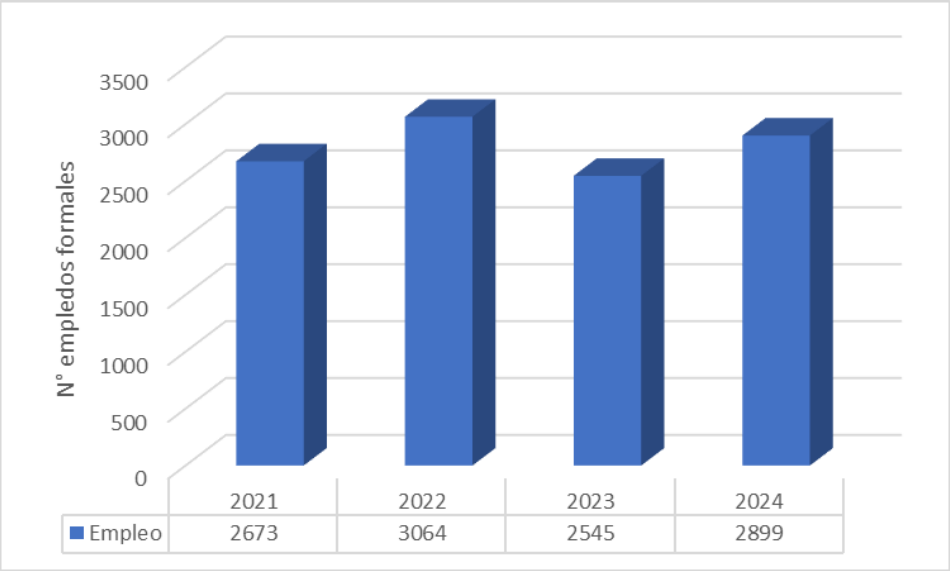
Figura 15. Facturación cuatrienal de las empresas contratistas comunitarias



Nota: En la figura se observa que la facturación de las 24 empresas contratistas comunitarias, entre los años 2017 y 2020 fue de USD 135.41 millones de dólares y entre los años 2021 y 2024 fue de USD 287.25 millones (112% más que el periodo anterior).

- **Empleo formal creado por las empresas contratistas comunitarias**

Figura 16. Empleo formal creado por las empresas contratistas comunitarias



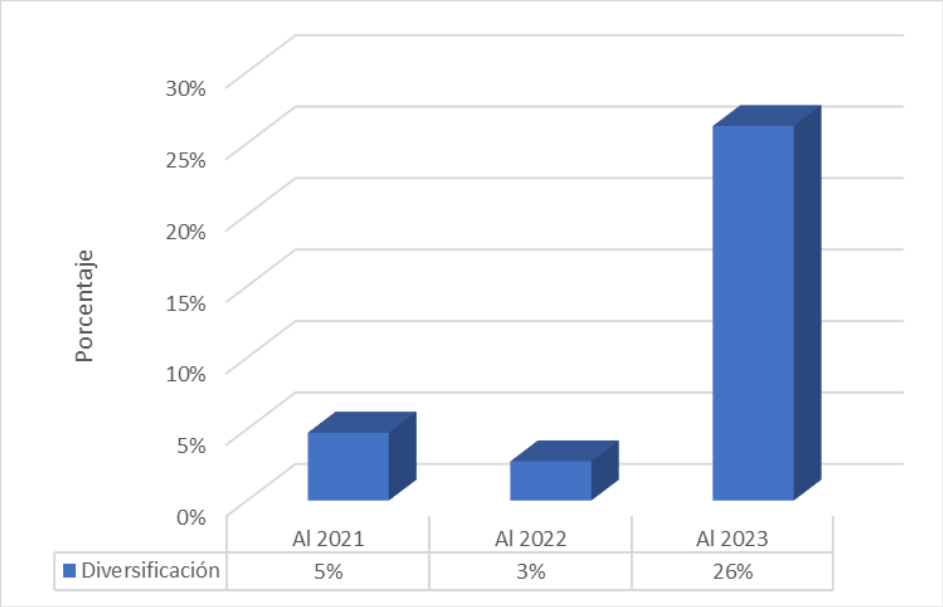
Nota: En la figura se muestra que, en el año 2021, las 24 empresas contratistas comunitarias contrataron formalmente a 2,673 personas, en el 2022 contrataron 3,064 personas (15% más que el año anterior), en el 2023 contrataron 2,545 personas (17% menos que el año anterior) y en el 2024 contrataron 2,899 personas (14% más que el año anterior).

Entre los años 2021 y 2024 se generaron de forma acumulada 11,181 puestos de trabajo formales, esto equivale a un promedio de 2,795 empleos directos por año en actividades formales y sostenibles.

Este impacto cobra mayor relevancia al considerar que la Población Económicamente Activa del ámbito de influencia directa de la operación asciende a 6,764 personas (II Modificatoria del Estudio de Impacto Ambiental). Así, los empleos formales generados por las empresas contratistas comunitarias representaron aproximadamente el 41% de la PEA local cada año, evidenciando una transformación significativa y sostenida en las oportunidades laborales formales en el territorio donde opera Newmont Yanacocha.

- **Reducción de dependencia económica**

Figura 17. Reducción de dependencia económica



Nota: En la figura se aprecia que en el año 2021 las empresas contratistas comunitarias han reducido un promedio de 5% la dependencia económica hacia Newmont Yanacocha, en el 2022 se ha reducido un promedio de 3% y en el 2023 se ha reducido la dependencia en un 26%.

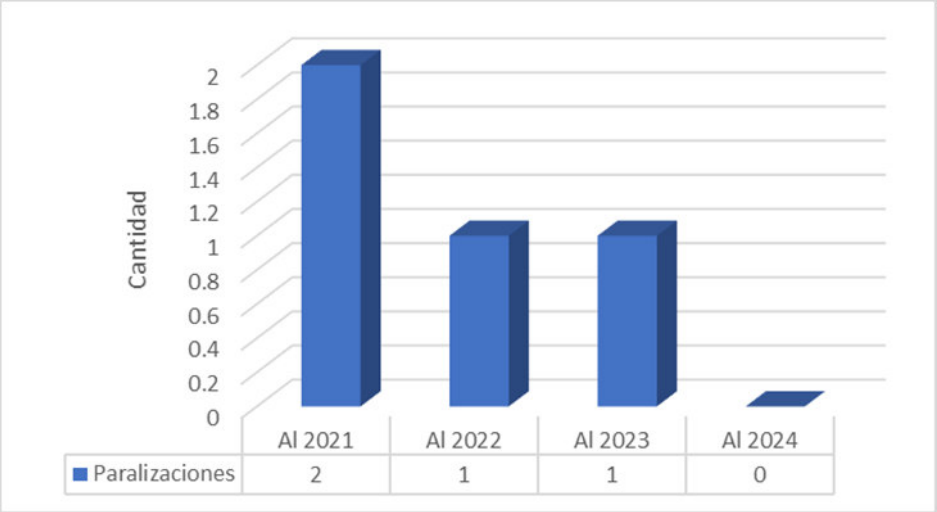
2. Beneficios para el Negocio

- **Costos por conflictos sociales**

En el sector minero peruano, uno de los retos principales es la gestión del riesgo social, especialmente amenazas constantes de conflictos que pueden derivar en paralizaciones de las operaciones. Newmont Yanacocha no ajena a esta realidad, entiende que la estabilidad territorial

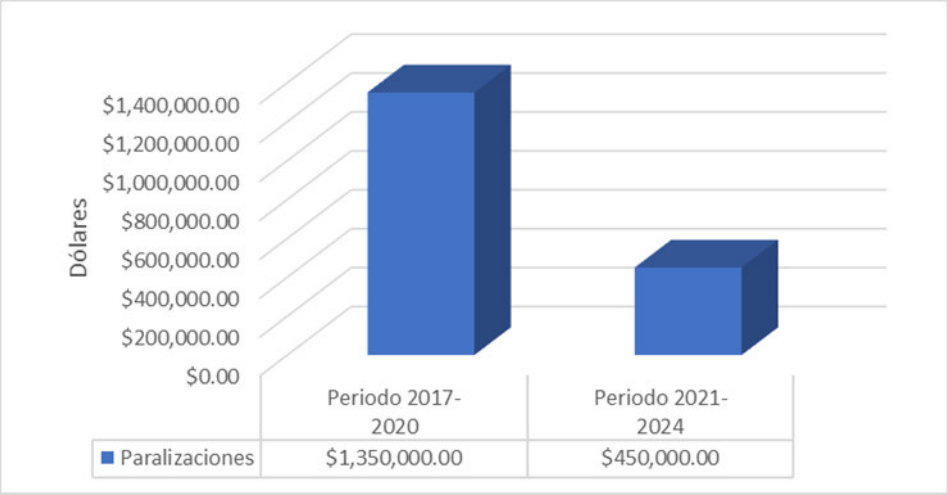
es tan crítica como la eficiencia operativa. En ese sentido, los programas de intervención han sido una herramienta estratégica para mitigar este riesgo estructural.

Figura 18. Costos por conflictos sociales anual



Nota: En la figura se muestra que en el año 2021 hubo 2 paralizaciones Nivel 3 (detienen operaciones críticas), en el 2022 y 2023 hubo 1 paralización respectivamente, y en el año 2024 no hubo ninguna paralización.

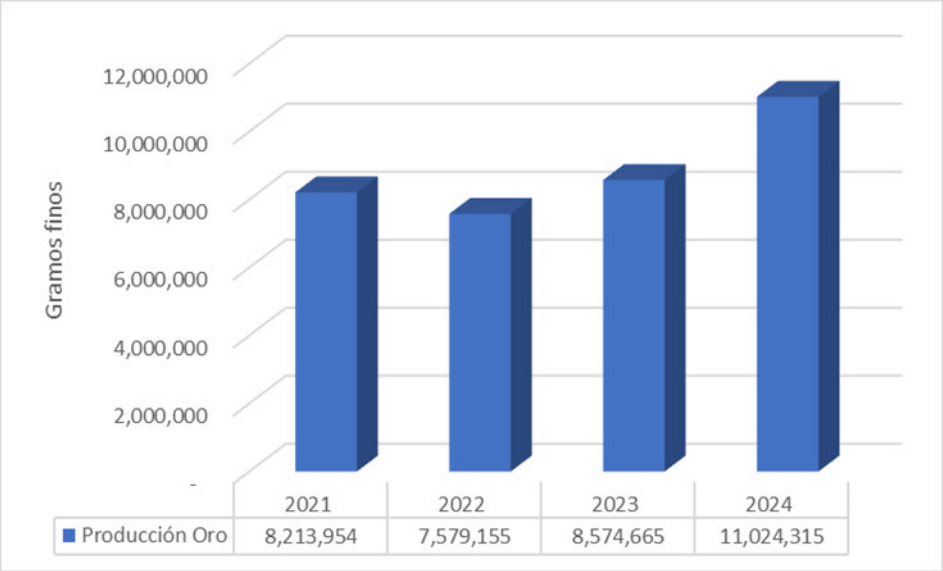
Figura 19. Costos por conflictos sociales cuatrienal



Nota: En la figura se muestra que gracias a la inclusión sostenible de empresas contratistas comunitarias, el programa integral ha contribuido a una significativa reducción de costos asociados a conflictos sociales. Entre los años 2017 y 2020 hubo 12 paralizaciones Nivel 3, generando pérdidas para Newmont Yanacocha de USD 1.35 millones de dólares y entre los años 2021 y 2024 se generaron pérdidas por USD 0.45 millones de dólares (67% menos que el periodo anterior).

- **Producción de oro**

Figura 20. Producción de oro



Nota: En la figura se muestra que en el año 2021 Newmont Yanacocha produjo 8.21 millones de gramos finos de oro, en el 2022 produjo 7.58 millones, en el 2023 produjo 8.57 millones y el 2024 produjo 11.02 millones (29% más que el año anterior).

Gracias a uno de los factores como la estabilidad social lograda y al fortalecimiento de relaciones territoriales, Newmont Yanacocha pudo avanzar con proyectos estratégicos como Quecher Main e Injection Leaching. Este aumento, acompañado del alza internacional del precio del oro en ese mismo período, se tradujo en un impacto financiero directo y positivo para la compañía.

4.5. Validación de hipótesis

Resultado 1. Objetivo General

Determinar la influencia de la Creación de Valor Compartido en la Gestión Empresarial en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.

Prueba de Normalidad

Tabla 12. Prueba de Normalidad de la variable Gestión Empresarial en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha

Levantamiento	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
2020	0.381	95	0.000	0.528	95	**0.000**

2024	0.331	110	0.000	0.535	110	**0.000**

Nota: Como se observó en la tabla, los niveles de significancia son (0.000), menores que el nivel de significancia (α = 0.05) por lo tanto se rechaza H_0. Existe evidencia para afirmar que los datos no siguen una distribución normal. Por lo tanto, se utilizará la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney.

Estadístico de prueba

Tabla 13. Prueba U de Mann-Whitney para la variable Gestión Empresarial de los años 2020 y 2024

Hipótesis nula	Prueba	Sig.[a,b]	Decisión
La distribución de Gestión Empresarial es la misma entre categorías de Levantamiento.	Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes	**0.042**	Rechace la hipótesis nula.

a. El nivel de significación es de ,050.
b. Se muestra la significancia asintótica.

Nota: En la tabla se observó la influencia encontrada entre la variable Creación de Valor Compartido y la variable Gestión Empresarial, con un nivel de significancia 0.042, menor que el nivel de significancia 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis general: La Creación de Valor Compartido influye en la Gestión Empresarial en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, existiendo evidencia para afirmar que existe diferencia en la variable Gestión Empresarial entre 2020 y 2024.

Resultado 2. Objetivo Específico 1

Determinar la influencia de la Creación de Valor Compartido en la **dirección** en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.

Prueba de Normalidad

Tabla 14. Prueba de Normalidad de la dimensión Dirección en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha

Levantamiento	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
2020	0.191	11	0.200*	0.947	11	**0.604**
2024	0.149	13	0.200*	0.964	13	**0.813**

Nota: Como se observó en la tabla, los niveles de significancia son (0.604 y 0.813), mayores que el nivel de significancia (α = 0.05) por lo tanto no se rechaza H_0. Existe evidencia para afirmar que los datos siguen una distribución normal.

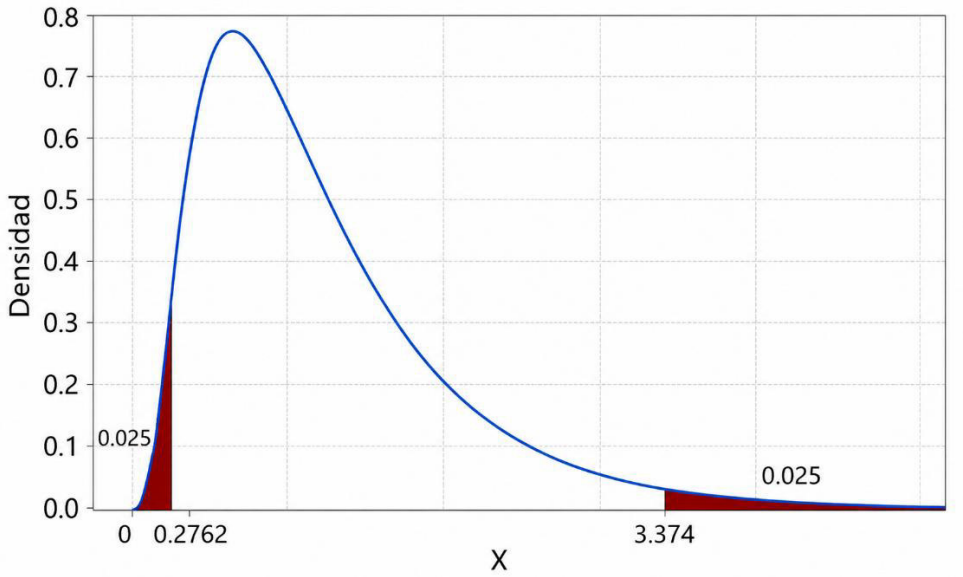
Considerando que los datos siguen una distribución normal, a continuación, se presenta la comprobación si las varianzas son iguales o diferentes a través del estadístico de prueba F de Fisher.

Estadístico de prueba F de Fisher

$$F_C = \frac{S_{2020}^2}{S_{2024}^2} = \frac{11630.800916}{6453.257094} = \mathbf{1.802315}$$

Región de rechazo

Figura 21. Región de rechazo estadístico de prueba F de Fisher



Nota: Puesto que Fc es 1.802315, en la figura se aprecia que la región crítica de prueba se encuentra en el rango entre 0.02762 y 3.374, se acepta H0, es decir, las varianzas poblacionales entre los años 2020 y 2024 son iguales.

A continuación, se presenta la comparación de medias utilizando la prueba T de Student para varianzas iguales:

Estadístico de prueba T de Student

$$t_0 = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{S_p\sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} = \mathbf{-2.365601}$$

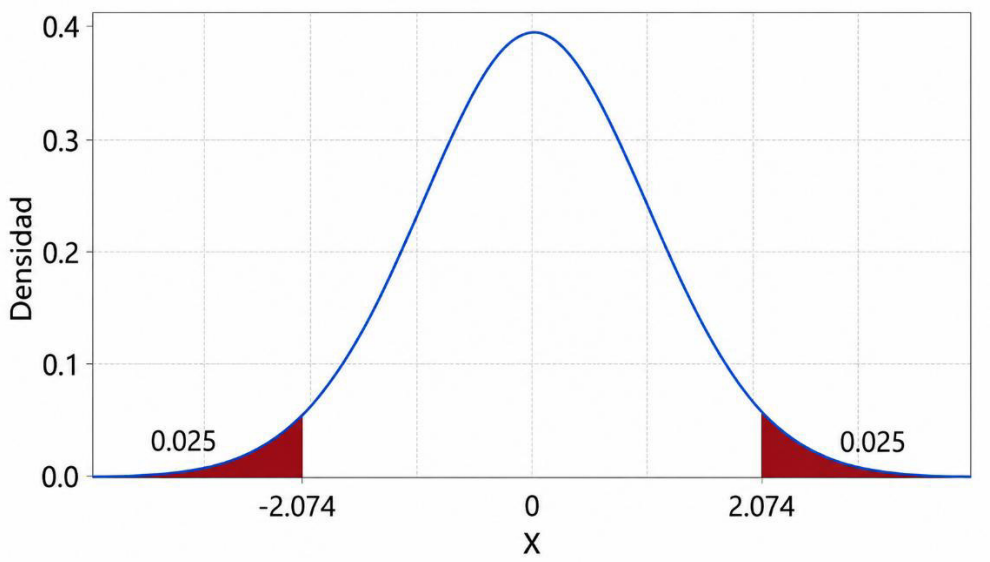
$$S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} = \mathbf{8806}$$

Grado de libertad = **18.24**

Nivel de significancia = **0.03**

Región de rechazo

Figura 22. Región de rechazo prueba T de Student



Nota: Puesto que el valor de To es -2.365601, en la figura se aprecia que está fuera de la zona de aceptación entre -2.074 y 2.074, lo que indica que se encuentra en la zona de rechazo, por lo tanto, se rechaza ha hipótesis nula Ho. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 1: La Creación de Valor Compartido influye en la dimensión Dirección en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, existiendo evidencia para afirmar que existe diferencia en la dimensión Dirección entre 2020 y 2024.

Resultado 3. Objetivo Específico 2

Determinar la influencia de la Creación de Valor Compartido en **Mercado** en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.

Prueba de Normalidad

Tabla 15. Prueba de Normalidad de la dimensión Mercado en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha

Levantamiento	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
2020	0.191	11	0.200*	0.937	11	**0.487**
2024	0.181	13	0.200*	0.819	13	**0.011**

Nota: Como se observó en la tabla, los niveles de significancia son (0.487 y 0.011). Para el 2020 el nivel de significancia es mayor a (α = 0.05), no se rechaza la hipótesis nula (H_0): los datos sí siguen una distribución normal. Para el 2024 el nivel de significancia es menor a (α = 0.05), se rechaza H_0: los datos no siguen una distribución normal.

Cuando al menos uno de los grupos no sigue distribución normal, la opción adecuada es una prueba no paramétrica, como la U de Mann-Whitney.

Estadístico de prueba

Tabla 16. Prueba U de Mann-Whitney para la dimensión Mercado de los años 2020 y 2024

Hipótesis nula	Prueba	Sig.[a,b]	Decisión
La distribución de Mercado es la misma entre categorías de Levantamiento.	Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes	**0.026**	Se rechaza la hipótesis nula.

a. El nivel de significación es de ,050.
b. Se muestra la significancia asintótica.

Nota: En la tabla se observó la influencia encontrada entre la variable Creación de Valor Compartido y la dimensión Mercado, con un nivel de significancia 0.026, menor que el nivel de significancia 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 2: La Creación de Valor Compartido influye en la dimensión Mercado en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, existiendo evidencia para afirmar que existe diferencia en la dimensión Mercado entre 2020 y 2024.

Resultado 4. Objetivo Específico 3

Determinar la influencia de la Creación de Valor Compartido en **Finanzas** en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.

Prueba de Normalidad

Tabla 17. Prueba de Normalidad de la dimensión Finanzas en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha

Levantamiento	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
2020	0.515	33	0.000	0.218	33	**0.000**
2024	0.484	38	0.000	0.399	38	**0.000**

Nota: Como se observó en la tabla, los niveles de significancia son (0.000), menores que el nivel de significancia (α = 0.05) por lo tanto se rechaza H_0. Existe evidencia para afirmar que los datos no siguen una distribución normal. Por lo tanto, se utilizará la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney.

Estadístico de prueba

Tabla 18. Prueba U de Mann-Whitney para la dimensión Finanzas de los años 2020 y 2024

Hipótesis nula	Prueba	Sig.[a,b]	Decisión
La distribución de Finanzas es la misma entre categorías de Levantamiento.	Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes	**0.080**	Conserve la hipótesis nula.

a. El nivel de significación es de ,050.
b. Se muestra la significancia asintótica.

Nota: En la tabla se observó la influencia encontrada entre la variable Creación de Valor Compartido y la dimensión Finanzas, con un nivel de significancia 0.080, mayor que el nivel de significancia 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis específica 3: La Creación de Valor Compartido no influye en la dimensión Finanzas en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, existiendo evidencia para afirmar que no existe diferencia en la dimensión Finanzas entre 2020 y 2024.

Resultado 5. Objetivo Específico 4

Determinar la influencia de la Creación de Valor Compartido en **Producción** en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha.

Prueba de Normalidad

Tabla 19. Influencia entre la variable Creación de Valor Compartido y la dimensión Producción en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha

Levantamiento	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
2020	0.174	29	0.024	0.846	11	**0.000**
2024	0.201	33	0.000	0.720	13	**0.000**

Nota: Como se observó en la tabla, los niveles de significancia son (0.000), son menores que el nivel de significancia (α = 0.05) por lo tanto se rechaza H_0. Existe evidencia para afirmar que los datos no siguen una distribución normal. Por lo tanto, se utilizará la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney.

Estadístico de prueba

Tabla 20. Prueba U de Mann-Whitney para la dimensión Producción de los años 2020 y 2024

Hipótesis nula	Prueba	Sig.[a,b]	Decisión
La distribución de Producción es la misma entre categorías de Levantamiento.	Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes	**0.004**	Rechace la hipótesis nula.

a. El nivel de significación es de ,050.
b. Se muestra la significancia asintótica.

Nota: En la tabla se observó la influencia encontrada entre la variable Creación de Valor Compartido y la dimensión Producción de la variable Gestión Empresarial, con un nivel de significancia 0.004, menor que el nivel de significancia 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 4: La Creación de Valor Compartido influye en dimensión Producción en empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, existiendo evidencia para afirmar que existe diferencia en la dimensión Producción entre 2020 y 2024.

4.6. Discusión

Esta investigación ha evidenciado la influencia significativa de la Creación de Valor Compartido en la Gestión Empresarial de las empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha, Cajamarca-Perú. Estos resultados no solo respaldan las hipótesis generales y específicas del estudio, sino que también enriquece el conocimiento al proporcionar evidencia empírica detallada en el sector minero.

Los resultados obtenidos en esta investigación coinciden con, y a su vez enriquecen, las conclusiones de estudios precedentes, abarcando tanto el ámbito internacional como el nacional. Dichos trabajos se enfocaron en la creación de valor compartido y la gestión empresarial, con un particular énfasis en el sector minero y dentro del marco de las pequeñas y medianas empresas.

La conclusión general de esta investigación, que la Creación de Valor Compartido influye en la Gestión Empresarial de las empresas contratistas locales, corrobora lo encontrado por Lira (2020) y Caldas (2021) en el contexto peruano. Lira (2020) ya había identificado una relación entre el valor compartido y la gestión empresarial en una mina de Arequipa, confirmando la gestión socioambiental. Por su parte, Caldas (2021) también destacó que la implementación de CVC refuerza la gestión empresarial, un punto que la presente investigación valida con datos recientes.

Un hallazgo importante de esta investigación es la drástica reducción de los costos asociados a conflictos sociales (67% menos entre 2021-2024 respecto a 2017-2020) y la disminución de paralizaciones Nivel 3 en las operaciones de Newmont Yanacocha. Esto respalda directamente la recomendación de Saenz (2023) sobre la necesidad de que las empresas mineras creen estrategias para prevenir conflictos sociales con la comunidad de la zona de influencia. La implementación de la CVC por medio de programas como Hand Holding ha demostrado ser una herramienta estratégica para la licencia social para operar, un concepto clave mencionado por Vela-Almeida et al. (2021b).

Los programas implementados por Newmont Yanacocha, como APLY y Hand Holding, han logrado que las empresas contratistas locales incrementen sus ventas, generen empleo formal y reduzcan su dependencia económica de la minera. Este resultado se alinea con la visión de Blanchard y Gray (2019), quienes señalaron que el valor compartido es un mecanismo generador de beneficios que fortalece las PYMES, incluso en zonas rurales. Adrianzén y Vigo (2022), un antecedente directo de esta investigación, ya habían mostrado resultados positivos en ventas, empleo y reducción de dependencia para Newmont Yanacocha entre 2015 y 2021. La presente investigación actualiza y profundiza estos datos, confirmando la sostenibilidad y escalabilidad de este modelo a lo largo del tiempo.

La mejora significativa en las capacidades de gestión operativa, dirección y proyectos de las empresas comunitarias concuerda con lo propuesto por Khubana et al. (2022) en la industria minera sudafricana, donde las condiciones de empleo y la innovación son antecedentes del valor compartido. Las capacitaciones y el acompañamiento brindado directamente contribuyen a estas mejoras.

Si bien los resultados estadísticos específicos para la dimensión de Finanzas no mostraron una diferencia significativa entre 2020 y 2024 en la prueba U de Mann-Whitney, esto no contradice necesariamente un impacto positivo general. Es importante destacar que la facturación total de las empresas contratistas comunitarias creció en un 112% de 2021-2024 comparado con 2017-2020. La resiliencia financiera de estas empresas comunitarias que, a pesar de las fluctuaciones en facturación, mantuvieron una gestión financiera estable sin cambios drásticos que las pruebas detecten como "diferencia significativa". Esto sugiere una estabilidad financiera, lo cual es un logro en sí mismo dentro

de un entorno volátil, o la falta de significancia estadística en la comparación de los años de levantamiento podría deberse a la naturaleza de los indicadores financieros específicos utilizados en la operacionalización.

Los hallazgos de este estudio validan empíricamente los principios de la CVC y la relevancia de una Gestión Empresarial integral del sector minero.

La política de desarrollo de proveedores locales de Newmont Yanacocha ha buscado activamente que las empresas locales diversifiquen sus servicios y clientes. Esto se traduce en la capacidad de las empresas comunitarias para satisfacer nuevas expectativas y necesidades del mercado más allá de Newmont Yanacocha, lo que es una manifestación directa de "reconcebir productos y mercados" según Porter y Kramer.

Los programas como APLY y Hand Holding se enfocaron en cerrar brechas técnico-productivas y de gestión empresarial, llevando a un incremento sustancial en ventas y empleo. Esta mejora de efectividad de procesos de las empresas contratistas locales es un claro ejemplo de "redefinir la productividad en la cadena de valor". La reducción del 62% en el tiempo de aprobación de cambios en contratos es una evidencia de optimización de procesos.

El fomento del Programa de Asociatividad y el acompañamiento para el fortalecimiento de empresas locales ilustran la estrategia de "formación de clústeres locales". Esto permite a las empresas comunitarias crecer apoyándose mutuamente y generando valor mutuo, beneficiando a la sociedad en general.

La investigación reitera que la CVC va más allá de la sostenibilidad corporativa. Mientras que la RSE puede ser vista como una acción discrecional o filantrópica, la CVC en Newmont Yanacocha ha sido una estrategia central de negocio que optimiza la competitividad y fortalece el entorno socioeconómico. La reducción de conflictos sociales y el aumento de la productividad en Newmont Yanacocha evidencian que la creación del valor social produjo beneficios tangibles para la empresa, validando el "ciclo virtuoso" del valor compartido.

Los resultados del estudio muestran cómo la implementación de la CVC contribuye directamente a los ODS. La generación de más de 11,000 puestos de trabajo formales acumulados entre 2021 y 2024, que representan aproximadamente el 41% de la Población Económicamente Activa local,

demuestra una contribución tangible al ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Asimismo, el fortalecimiento en las capacidades empresariales de los contratistas comunales y su incorporación en la cadena de valor de Newmont Yanacocha, promoviendo su sostenibilidad e innovación, se alinea con el ODS 9: Industria, innovación e infraestructura.

Respecto al impacto para las Dimensiones de Gestión Empresarial: 1) La influencia de la CVC en la Dirección se confirma estadísticamente. Las capacitaciones en liderazgo, gestión de contratos, control de proyectos y la mejora en la calidad de la verificación de controles críticos reflejan una mejora directa en las funciones gerenciales de planificación, organización y control, elementos clave de la Dirección según David & David (2017) y Chiavenato (2019), 2) La influencia en el Mercado es también estadísticamente significativa. La reducción de la dependencia económica y la capacidad de las empresas para diversificarse hacia nuevos clientes demuestran una mejora en las funciones de marketing, como el análisis de clientes y la estrategia de ventas y distribución, 3) Como se mencionó, aunque la prueba estadística no mostró una diferencia significativa entre 2020 y 2024 para la dimensión general de Finanzas, los resultados absolutos en crecimiento en facturación y la rentabilidad reportada sugieren una consolidación o mejora sostenida de la posición financiera que quizás no se refleje en una "diferencia" en el contexto de la prueba utilizada para esa específica comparación. Esto resalta la complejidad de medir el impacto total en una dimensión tan sensible y multifactorial como las finanzas, 4) La influencia en Producción es estadísticamente significativa. La mejora en la gestión SSOMA (3.8 millones de horas trabajadas sin accidentes con tiempo perdido) y el cierre de brechas técnico-productivas corresponden directamente a las funciones de producción (proceso, capacidad, calidad, fuerza laboral) que convierten insumos en productos y servicios de forma eficiente y segura.

La información obtenida de los antecedentes, el marco teórico y los resultados empíricos del estudio descubre hallazgos clave fortaleciendo la comprensión de la CVC en el sector minero peruano: 1) El hallazgo más potente es la relación directa y cuantificable entre la implementación proactiva de la CVC y la reducción de la conflictividad social. Newmont Yanacocha, al invertir en el fortalecimiento de sus contratistas comunitarios y fomentar su sostenibilidad, ha logrado una estabilidad territorial que se traduce en beneficios económicos

directos para la operación minera (mayor producción de oro) y la comunidad (empleo formal, desarrollo empresarial). Esto va más allá de la RSE tradicional y consolida la CVC como un pilar fundamental para la "licencia social para operar", esencial en un país con alta conflictividad minera, 2) La investigación demuestra que el enfoque de CVC de Newmont Yanacocha, lejos de crear una dependencia, ha fomentado el empoderamiento real de las empresas contratistas comunitarias al fortalecer sus capacidades de gestión (Dirección, Mercado, Producción). La reducción de la dependencia económica en la minera y la diversificación hacia otros clientes indican que los programas no solo las hicieron aptas para operar con Newmont Yanacocha, sino que las prepararon para ser competitivas y sostenibles en el mercado regional y nacional. Este es un ciclo virtuoso donde la inversión social inteligente genera capacidades empresariales duraderas, un concepto central de la CVC de Porter y Kramer, 3) Los resultados robustos y actualizados de esta investigación, que confirman la efectividad de programas como Hand Holding y APLY en el avance de la gestión empresarial y la reducción de riesgos sociales, sugieren que este modelo es consistente y replicable en otras operaciones de Newmont y en otros territorios mineros del Perú. Proporciona un caso de estudio exitoso sobre de qué manera la minería puede actuar como un verdadero impulsor del desarrollo, alineando sus objetivos económicos con los sociales.

CAPÍTULO V: IMPACTOS

El propósito de este capítulo es detallar y valorar los efectos beneficiosos generados por la aplicación de la estrategia de Creación de Valor Compartido en la Gestión Empresarial de las empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha. Se buscó demostrar cómo esta estrategia no solo aborda desafíos críticos, sino que también genera beneficios tangibles y sostenibles para la empresa minera, las comunidades y los empresarios contratistas comunitarios, consolidando así su viabilidad y replicabilidad.

1. Propuesta para la Solución del Problema

El estudio ha demostrado que la minería en Perú, aunque es un motor económico estratégico, enfrenta desafíos persistentes como la inestabilidad política y, crucialmente, los conflictos sociales. Estos conflictos han paralizado inversiones millonarias y han generado una "situación de empate catastrófico" es cuando el conflicto entre empresa, Estado y comunidad se estanca, sin avances ni solución, pero con pérdidas acumulativas para todos. Es una especie de “paz sin desarrollo”, donde el costo de no resolver el problema supera ampliamente el costo de haber negociado a tiempo, limitando la expansión del sector. La divergencia de intereses entre de los principales protagonistas es una causa fundamental.

Los detonadores clave de conflictividad en los procesos de contratación local han sido identificados como:

- La brecha entre las oportunidades existentes y la demanda de las empresas comunitarias.
- La percepción de exclusión de oportunidades por parte de las comunidades ("Hay oportunidad, pero no para mí").
- La percepción de injusticia en la adjudicación de contratos o insatisfacción en su gestión.
- La percepción de debilidad en la gestión de conflictos, incluyendo aspectos legales y de seguridad contra incursiones.

La Creación de Valor Compartido se erige como un paradigma estratégico fundamental y una respuesta innovadora para abordar los desafíos contemporáneos. A diferencia de la Responsabilidad Social Empresarial que a menudo se percibe como una iniciativa filantrópica, discrecional o una respuesta a presiones externas, operando en la periferia del negocio y con un presupuesto limitado, la CVC se caracteriza por su enfoque intrínseco en la convergencia de los

objetivos económicos y sociales. Al integrar las necesidades sociales y/o ambientales en la estrategia central de la empresa, la CVC crea valor para ambos: la empresa minera y sus stakeholders. El "Programa integral de gestión de contratación de empresas comunitarias" es una estrategia proactiva explícita para la mitigación del riesgo social y la conflictividad.

Las iniciativas de mejora de proveedores ejecutadas por Newmont Yanacocha, como "Hand Holding" y "Articulando Proveedores Locales de Yanacocha (APLY)", son ejemplos claros de esta aproximación. Estos programas abordan la brecha de capacidades en las empresas contratistas locales, permitiéndoles participar en la cadena de valor minera y, al mismo tiempo, propiciando el avance socioeconómico integral y el bienestar colectivo en el ámbito territorial de su operación. El propósito central es incrementar la competitividad de las empresas contratistas comunitarias y fomentar su conversión, asociatividad y diversificación productiva donde opera Newmont Yanacocha, mediante una sólida gobernanza corporativa y políticas de gestión de contratación local y gestión de conflictos.

Finalmente, Newmont Yanacocha ha construido una red de alianzas estratégicas que han sido fundamentales para el desarrollo y sostenibilidad de sus iniciativas de inclusión empresarial, bajo el enfoque de Desarrollo Territorial con actores clave en el ámbito de influencia (sector público, sector privado, sociedad territorial y la academia).

2. Costos de Implementación de la Propuesta

La ejecución del modelo CVC, si bien implica una inversión, debe entenderse como una inversión estratégica con retornos significativos, en lugar de un gasto puramente transaccional. Los programas como Hand Holding y APLY han demostrado su eficacia y han sido cofinanciados, optimizando recursos.

La inversión continua en estos programas se traduce en:

- Acompañamiento individualizado ("Hand Holding"). Dirigido a empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia con limitaciones técnicas para especializarse, con acompañamiento de 1 a 1.5 años y KPIs con más del 95% de cumplimiento.
- Supervisión Administrativa: Dirigido a empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia con limitaciones financieras, con acompañamiento de 1.5 a 2 años.

- Desarrollo de capital humano y la generación de incentivos para la especialización y diversificación de las empresas contratistas comunitarias.
- El fortalecimiento de una estructura de acompañamiento es crucial para garantizar la competitividad sostenida de las empresas contratistas comunitarias.

Los criterios de selección de paquetes contractuales para el programa de conversión son estratégicos y buscan asegurar la eficiencia de esta inversión:

- Paquetes con continuidad en el tiempo, garantizando una inversión a largo plazo.
- Paquetes económicamente atractivos, lo que optimiza la rentabilidad del capital invertido para la empresa minera y el empresario comunitario.
- Paquetes con complejidad técnica, H&S que pueda ser gestionada y/o complementada, optimizando los esfuerzos de capacitación y acompañamiento.

Aunque se reconoce que la dimensión de finanzas de las empresas contratistas comunitarias no mostró cambios estadísticamente significativos en el corto plazo, los beneficios económicos y sociales derivados de esta inversión superan con creces los costos operativos, al mitigar riesgos, asegurar la continuidad de las operaciones y fortalecer la "licencia social para operar".

3. Beneficios que aporta la Propuesta

Los resultados de esta investigación validan empíricamente los principios de la CVC y la relevancia de una Gestión Empresarial integral en el sector minero.

3.1. Reducción cuantificable de Conflictos Sociales

- **Disminución de Costos por Conflictos Sociales**: La investigación ha revelado la reducción en 67% en costos por conflictos sociales entre 2021-2024 respecto a 2017-2020, incluyendo una disminución de las paralizaciones de Nivel 3 en las operaciones de Newmont Yanacocha. Esta evidencia directa respalda la necesidad de que las empresas mineras implementen estrategias para prevenir conflictos. La inversión en CVC, a través de programas como Hand Holding, ha demostrado ser una herramienta estratégica para asegurar la "licencia social para operar", un componente esencial para la viabilidad de nuevos proyectos mineros en Perú.
- **Mitigación del Riesgo Social**: La estrategia aborda directamente la brecha entre las oportunidades y la demanda para las empresas contratistas comunitarias, que es un detonador de conflictividad. Un mapa de

adjudicaciones locales debe mostrar una asignación estratégica de paquetes contractuales, incluyendo la conversión de empresas contratistas comunitarias críticas. La existencia de un "GAP riesgo alto" y la meta de alcanzar un GAP = 0 en la brecha de paquetes y empresas contratistas comunitarias críticas, demuestran que la estrategia está reduciendo activamente el riesgo social. La asignación de contratos a empresas contratistas comunitarias impacta directamente en la mitigación de este riesgo.

3.2. Fortalecimiento de la Cadena de Suministro y Desarrollo Económico Local

- **Aumento en ventas e Integración de Proveedores**: Los programas APLY y Hand Holding han logrado que las empresas contratistas locales incrementen sus ventas conjuntas en 54%. Esto no solo mejora la productividad de los empresarios comunitarios, sino que también fortalece la cadena de abastecimiento de Newmont Yanacocha con proveedores con mayor especialización y competitivos.
- **Generación de empleo formal**: Se han generado más de 1,200 puestos de trabajo formales acumulados, representando aproximadamente el 41% de la Población Económicamente Activa local, alineándose con el ODS N° 8.

3.3. Mejora en la gestión empresarial y la competitividad de los empresarios comunitarios

- **Incremento de la productividad empresarial y adhesión a estándares**: La investigación de Khubana destacó que las condiciones de empleo y la innovación son antecedentes significativos del valor compartido. Esto se alinea con los hallazgos de esta investigación: las capacitaciones y el acompañamiento brindado han permitido a los empresarios contratistas comunitarios implementar y lograr estándares competitivos, mejorando la productividad. Los programas implementaron la certificación de las empresas contratistas comunitarias en al menos las ISO 9001, 14001 y 45001, lo cual es un indicador directo de la mejora en gestión y competitividad.
- **Fortalecimiento de Capacidades**: El modelo de intervención con empresas contratistas comunitarias se estructura en fases de "Preparación," "Conversión/Especialización," "Transición," y "Diversificación, Asociación o Conversión". Esto incluye acompañamiento con hand-holding y supervisión

administrativa, formulación de planes de trabajo, sistematización mensual de KPIs y planes de mejora, y auditorías de certificación.

3.4. Replicabilidad y contribución al Desarrollo Sostenible Regional

- Modelo Replicable y Estrategia Consistente: Los resultados robustos y actualizados de esta investigación confirman la efectividad de programas como Hand Holding y APLY. El "Modelo de Intervención" para el desarrollo de empresarios contratistas comunitarios es sistemático, incluyendo rediseño de la estrategia de contratación comunitaria, plan de contratación dinámico, y fases de acompañamiento, conversión, diversificación e incubación/aceleración. Esta metodología estructurada hace que el modelo de CVC de Newmont Yanacocha sea consistente y replicable en otras operaciones de Newmont y en otros territorios mineros del Perú.
- **Alineación con los ODS**: La contribución de Newmont Yanacocha al fortalecimiento de capacidades empresariales de los contratistas comunitarios y su integración en la cadena de valor, promoviendo su sostenibilidad e innovación, se alinea con la ODS 9. Este enfoque multidimensional posiciona a Newmont Yanacocha como un catalizador genuino del desarrollo, alineando sus objetivos económicos con los sociales. La adopción de estrategias de innovación mejora la reputación y tiene un impacto en la Creación de Valor Compartido.

Los hallazgos empíricos y el análisis detallado presentados en este capítulo revelan que la Creación de Valor Compartido, lejos de configurarse como una iniciativa filantrópica, se consolida como un pilar estratégico esencial para la perdurabilidad a largo plazo y el logro empresarial de Newmont Yanacocha en el contexto de sus operaciones en Perú. Los impactos cuantificables en la reducción de conflictos sociales, la gestión de la brecha de mercado de empresas contratistas comunitarias, el incremento de la producción, la creación de empleo formal, el fortalecimiento de la cadena de abastecimiento local y la optimización de la gestión empresarial de los contratistas comunitarios (evidenciado por la estructuración de programas como Hand Holding y las certificaciones ISO), confirman que esta estrategia produce un ciclo virtuoso de beneficios mutuos.

4. Recomendaciones a Newmont Yanacocha

- **Mantener e Intensificar la CVC como un Pilar Estratégico Central:** Dada la influencia de la CVC en la Gestión Empresarial y su demostrada contribución a la competitividad y el desempeño, se recomienda que Newmont Yanacocha

mantenga e intensifique la CVC como un pilar estratégico fundamental de su modelo de negocio.

- **Buscar la replicabilidad del Modelo:** Dada la consistencia demostrada del modelo de intervención, explorar activamente la aplicación de este enfoque estructurado en otras operaciones de Newmont y en otros contextos mineros de Perú, que abarque las cuatro grandes fases del ciclo de vida de una mina: exploración, construcción, producción y cierre.
- **Fortalecer la gestión social:** En el sector minero, se debe fortalecer la gestión social, que involucre una cultura organizacional basada en sus valores. Asimismo, dentro de las dimensiones de gestión empresarial se adicione la gestión social, ya que se considera que fortalece el Valor Compartido.
- **Comunicar proactivamente los impactos y metodologías:** Documentar y difundir estos resultados y las metodologías detalladas (como los criterios de selección de paquetes y empresas, y las fases de acompañamiento) de manera continua para fortalecer la "licencia social para operar" y la reputación de Newmont Yanacocha.

  Aunque el concepto de “licencia social para operar”, útil en su momento, ha quedado desfasado, pues no existe un permiso formal ni estático que garantice la operación. Actualmente la discusión gira en torno a las condiciones que permiten construir **aceptación social, legitimidad y confianza**, elementos que se sostienen en relaciones transparentes, beneficios compartidos y una gestión estratégica de stakeholders.
- **Potenciar la diversificación de mercado:** Dada la influencia de la CVC en el mercado y la reducción de la dependencia económica, se sugiere mantener e innovar los programas como APLY y Hand Holding que impulsan la capacidad de las empresas comunitarias para diversificarse. Se debe fomentar activamente la búsqueda de nuevos clientes y servicios más allá de Newmont Yanacocha para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.
- **Enseñar y entrenar la Creación de Valor Compartido de manera transversal:** Es fundamental que la filosofía y las prácticas de Creación de Valor Compartido sean enseñadas y entrenadas de forma continua a los equipos de Newmont Yanacocha, especialmente al equipo de Sostenibilidad y Relaciones Externas, ya que son los gestores directos de la inversión social en las comunidades del ámbito de influencia. La investigación demuestra que la CVC optimiza la gestión

integral y fortalece la competitividad, por lo que una comprensión profunda y práctica de este modelo por parte de los equipos es crucial para la sostenibilidad socioeconómica.

- **Incorporar la Creación de Valor Compartido en la política de adquisiciones:** Se recomienda que la CVC sea incorporada de manera explícita en la política de adquisiciones de Newmont Yanacocha, asegurando que los procesos sigan incluyendo criterios que prioricen y fortalezcan las oportunidades para proveedores locales. En este marco, en lugar de exigir a las empresas contratistas comunitarias la presentación de Planes de Responsabilidad Social, se propone que adopten e implementen la nueva estrategia de CVC como eje de su gestión.

La CVC es la manera ética de operar, la más inteligente y estratégica, asegurando la prosperidad con diseño de futuro de Newmont Yanacocha y el progreso social y comunitario en el área donde funciona.

CONCLUSIONES

- La investigación ha demostrado de manera significativa (p=0.042) que la Creación de Valor Compartido influye en la Gestión Empresarial de las empresas contratistas comunitarias del ámbito de influencia de Newmont Yanacocha. Esta influencia se traduce en una mejora en la capacidad competitiva de las empresas comunitarias, evidenciando un modelo consistente y replicable que genera beneficios mutuos tanto para Newmont Yanacocha como para el ámbito de influencia.
- La Creación de Valor Compartido influye en la dirección (p=0.03) de las empresas contratistas comunitarias. Las 42 capacitaciones y el acompañamiento brindado a los equipos gerenciales en liderazgo, gestión de contratos, control de proyectos y la mejora en la verificación de controles críticos han resultado en una mejora directa en las funciones gerenciales de planificación, organización y control.
- La Creación de Valor Compartido influye en el mercado (p=0.026) de las empresas contratistas comunitarias. El programa Hand Holding, logró una reducción promedio del 26% en 2023 en la dependencia económica general, impulsando su capacidad para diversificarse hacia nuevos clientes y servicios.
- La Creación de Valor Compartido no influye en las finanzas (p=0.080) de las empresas contratistas comunitarias, es importante señalar que los programas de CVC tuvieron resultado favorable en la salud financiera de las empresas. La facturación total de las empresas contratistas locales creció un 112% entre 2021 y 2024 en comparación con el periodo 2017-2020. La ausencia de una "diferencia significativa" en la prueba específica podría indicar una estabilidad financiera y una resiliencia en un entorno volátil, más que una falta de impacto.
- La Creación de Valor Compartido influye en la producción (p=0.004) de las empresas contratistas comunitarias. Se observó una mejora notable en la gestión de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA), logrando 3.8 millones de horas trabajadas sin accidentes con tiempo perdido. Además, el cierre de brechas técnico-productivas contribuyó directamente a la eficiencia y seguridad en los procesos productivos, de manera más efectiva.

RECOMENDACIONES

- Integrar la Creación de Valor Compartido (CVC) como estrategia central de negocio: Dada la influencia de la CVC en la Gestión Empresarial y su demostrada contribución a la competitividad y el desempeño, se recomienda que Newmont Yanacocha mantenga e intensifique la CVC como un pilar estratégico fundamental de su modelo de negocio, buscando la replicabilidad del modelo en otras operaciones y territorios mineros.
- Fortalecer la dirección empresarial: Dada la influencia de la CVC en la dirección, se recomienda continuar y expandir los programas de capacitación y acompañamiento gerencial, enfocándose en liderazgo, gestión de contratos, control de proyectos y la mejora de la verificación de controles críticos. Esto asegurará la consolidación de las capacidades de planificación, organización y control en las empresas contratistas comunitarias.
- Potenciar la diversificación de mercado: Dada la influencia de la CVC en el mercado y la reducción de la dependencia económica, se sugiere mantener e innovar los programas como APLY y Hand Holding que impulsan la capacidad de las empresas comunitarias para diversificarse. Se debe fomentar activamente la búsqueda de nuevos clientes y servicios más allá de Newmont Yanacocha para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.
- Estabilizar y buscar la mejora cuantificable en las finanzas: Aunque la prueba no mostró una influencia, se recomienda consolidar la salud financiera de las empresas locales a través de la CVC. Se deben identificar nuevos indicadores o métricas más sensibles para futuras evaluaciones que permitan cuantificar mejoras incrementales o identificar áreas específicas de apoyo financiero. Esto asegurará la resiliencia y estabilidad financiera en un entorno dinámico.
- Sostener y optimizar la gestión de producción: Dada la influencia de la CVC en la producción, se recomienda continuar con el enfoque en la gestión de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA), manteniendo los altos estándares alcanzados. Asimismo, se debe perseverar en el cierre de brechas técnico-productivas para asegurar la eficiencia y seguridad en los procesos, contribuyendo directamente a una producción óptima.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta-Medina, J. K., Plata-Gómez, K. R., Puentes-Garzón, D. E., & Torres-Barreto, M. L. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+D Revista de Investigaciones*, *13*(1), 125–134. https://doi.org/10.33304/revinv.v13n1-2019013

Adrianzén, M., & Vigo, V. (2022). *Gestión Integral De Empresas Locales - Newmont Yanacocha*. https://app.ingemmet.gob.pe/biblioteca/pdf/PERM35-224.pdf

Arias, F. (2023). El paradigma pragmático como fundamento epistemológico de la investigación mixta. Revisión sistematizada. *Educación, Arte, Comunicación: Revista Académica e Investigativa*, *12*(2), 11–24. https://doi.org/10.54753/eac.v12i2.2020

Axel, D., & Cesaire, C. (2024). *Estrategias empresariales para la generación del valor compartido: caso de una empresa refresquera*. https://www.researchgate.net/publication/388032287_Estrategias_empresariales_para_la_generacion_del_valor_compartido_caso_de_una_empresa_refresquera

BBVA. (2023). *Perú. Situación del sector minero 2022*. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2023/02/Situacion-del-sector-minero-2022-1.pdf

Blanchard, K., & Gray, D. (2019). Can shared value and entrepreneurship contribute to SME development within rural locations? *Strategic Change*, *28*(2), 147–155. https://doi.org/10.1002/jsc.2256

Burgos, R., Burgos, N., Gilsanz, F., Téllez, G., & Rodríguez, J. (2020). Aristóteles: creador de la filosofía de la ciencia y del método científico. *Anales de La Real Academia de Doctores de España.*

Caldas, J. (2021). *Reforzamiento de la Gestión Empresarial Minera En Prevención de Conflictos Sociales, Incluyendo Variables de Responsabilidad Social Empresarial y Valor Compartido* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://www.proquest.com/openview/4ce8fb3644bac03bd6041978aa9e6329/1?cbl=2026366&diss=y&pq-origsite=gscholar

Cardona, S., & Franco, T. (2023). Ponencia: Teoría de recursos y capacidades. *Ensayos. Revista de Los Estudiantes de Administración de Empresas*. https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/issue/view/6181/2017

Castrillón-Castaño, Y. V., Correa-Marulanda, Y. C., Jaramillo-Bedoya, D., & Correa-García, J. A. (2021). Acciones de valor compartido realizadas por los grupos empresariales de Colombia. *Suma de Negocios*, *12*(27), 115–123. https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.V12.N27.A3

Ccama Uchiri, F., Jurado Najera, J. D., & Acero Cáceres, S. (2019). Conflictos sociales en la minería peruana: un análisis teórico de su origen. *Semestre Económico*, *8*(1), 7–39. https://doi.org/10.26867/se.2019.v08i1.83

CEPAL. (2019). *Planificación para el desarrollo territorial sostenible en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (Décima edición). McGRAW-HILL. https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=9167

Colegio de Ingenieros del Perú. (2022, December 28). Minería y desarrollo de comunidades. *105*. https://drive.google.com/file/d/1cdDzXaXTNf4qokBfLvln1tmC0c8eP3vM/view

Condori, C., & Molla, E. (2023). *Anuario Minero*. https://www.gob.pe/institucion/minem/informes-publicaciones/5804716-anuario-minero-2023

David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15th ed.). Pearson.

De Hoyos, S. (2019). El método científico y la filosofía como herramientas para generar conocimiento. *Revista Filosofía UIS*, *19*(1), 229–245. https://doi.org/10.18273/revfil.v19n1-2020010

Espínola, J. (2024, October 24). *Pragmatismo*. https://concepto.de/pragmatismo/.

Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: D&E*.

Figueroa, M., & Condori, C. (2025). *Anuario Minero 2024*. https://www.gob.pe/institucion/minem/informes-publicaciones/6827926-anuario-minero-2024

Flores, J., & Terán, M. (2022). VALIDEZ DE CONTENIDO DE JUICIO POR EXPERTOS EN INSTRUMENTO PARA MEDIR LA INFLUENCIA DE FACTORES PSICOSOCIALES EN EL ESTRÉS ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL GIRO HOTELERO. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, *9*(3), 219. https://doi.org/10.46677/compendium.v9i3.1130

Fuentes, V. (2024). *Índice de Competitividad Regional. INCORE 2024*. https://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2024/09/INCORE_2024.pdf

Fuentes, V., Gonzales, F., & Herrera, P. (2023). *Índice de Competitividad Regional 2023*. https://incoreperu.pe/portal/index.php/noticias/itemlist/category/2-economia-y-politica

Gutiérrez, A. (2021). *Efectos de la Creación de Valor Compartido sobre el desarrollo económico de las organizaciones* [Universidad de Málaga]. https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/23645

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.

Julio, P. (2020). IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LAS ORGANIZACIONES MODERNAS. *Revista Enfoques*, *4*(16), 272–283. https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99

Khubana, T., Rootman, C., & Smith, E. E. (2022). Outcomes of Shared Value: Perceptions within the South African Mining Industry. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, *17*(2), 111–133. https://doi.org/10.18848/2324-7649/CGP/v17i02/111-133

Laukkanen, M., & Tura, N. (2020). The potential of sharing economy business models for sustainable value creation. *Journal of Cleaner Production*, *253*, 120004. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120004

Lira, R. (2020). *El Valor Compartido y su relación con la Gestión Empresarial en una Mina del distrito de Chala provincia de Caravelí, Arequipa, 2019* [Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. https://repositorio.unsa.edu.pe/items/65e7eca4-1eb0-46c6-b73b-3265b068baee

Maestre-Matos, M., Paez, A., & Lombana-Coy, J. (2020). Shared value: a bibliometric review of the literature from the approaches of strategy, corporate social responsibility and stakeholder. *Cuadernos de Administración*, *36*(66), 172–186. https://doi.org/10.25100/cdea.v36i66.7764

Mejía-Rivas, J. (2022). Los paradigmas en la investigación científica. *Revista Ciencia Agraria*, *1*(3), 7–14. https://doi.org/10.35622/j.rca.2022.03.001

Mendoza, O. (2020). *Sistematización del proyecto: "Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo."* https://recursossa.com/wp-content/uploads/2024/02/1-Libro_SistematizacionPDPShahuindo-Innovate_20200805.pdf

Mendoza, O. (2024). Mining and Supplier Development: The Case of Proinnóvate in Cajamarca MiningIndustry. *Pensamiento Crítico*, *29*(1), 5–30. https://doi.org/10.15381/pc.v29i1.27955

MINEM. (2024). *Boletín estadístico minero*. https://www.gob.pe/institucion/minem/informes-publicaciones/5971611-boletin-estadistico-minero-julio-2024

Molina, R., Trivelli, C., Zegarra, D., & Bustamante, P. (2024). *Desarrollo territorial y minería*. Instituto de Ingenieros de Minas del Perú.

Naciones Unidas. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/

Newmont Corporation. (2025). *Newmont Corporation*. https://operations.newmont.com/latin-america/yanacocha-peru

Newmont Yanacocha. (2022). *Reporte de sostenibilidad 2021*. https://yanacocha.com/wp-content/uploads/2023/04/2021_Reporte_NEWMONTYANACOCHA.pdf

Paredes, J. (2018). *Sistematización de Experiencia del Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha APLY*. https://www.losandes.org.pe/wp-content/uploads/2021/04/SISTEMATIZACIO%CC%81N-DE-PROYECTO-APLY-vs1.pdf

PCM. (2024). *Reporte de conflictos sociales*.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating Shared Value. In *Managing Sustainable Business* (pp. 323–346). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review*.

Project Management Institute (PMI). (2021). *Guía de los fundamentos y estándar para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (7th Ed.).

RAE. (2023). *Diccionario de la lengua española*. https://www.rae.es/

Ritala, P., Albareda, L., & Bocken, N. (2021). Value creation and appropriation in economic, social, and environmental domains: Recognizing and resolving the institutionalized asymmetries. *Journal of Cleaner Production*, *290*, 125796. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125796

Rodríguez, L., & Hernández, G. (2022). *Economía y finanzas sociales: Avances en la investigación*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/8266/Economi%CC%81ayFinanzasSociales_REI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Royo-Vela, M., & Cuevas Lizama, J. (2022). Creating Shared Value: Exploration in an Entrepreneurial Ecosystem. *Sustainability*, *14*(14), 8505. https://doi.org/10.3390/su14148505

RPP. (2024). *Empresas que transforman*. https://rpp.pe/empresasquetransforman

Rubio-Andrés, M., del Mar Ramos-González, M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2022). Driving innovation management to create shared value and sustainable growth. *Review of Managerial Science*, *16*(7), 2181–2211. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00520-0

Saenz, C. (2023). Creating shared value strategies to reach the United Nations sustainable development goals: Evidence from the mining industry. *The Extractive Industries and Society*, *14*, 101255. https://doi.org/10.1016/j.exis.2023.101255

Tapia, D. (2021). *Propuesta de implementación de la creación de Valor Compartido Como Estrategia para Una Nueva gestión Social en el Sector Minero Peruano* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://www.proquest.com/openview/c7fa63fa13173bf3efa161172d28cee7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y

Torres, J., & Padilla, R. (2023). *Programa de supervisión y acompañamiento para la mejora en gestión de contratistas de la comunidad de Cajamarca* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/669684

Umaña, M. (2020). *Midiendo el impacto del valor compartido: el caso de negocios*.

Valenciano, G. (2022). Alcances del constructivismo como paradigma en la investigación. *Wimblu*.

Vela-Almeida, D., León, M., & Lewinsohn, J. (2021a). *Indicadores de sostenibilidad en la minería metálica* (D. Vela-Almeida, M. León, & J. Lewinsohn, Eds.; CEPAL).

Vela-Almeida, D., León, M., & Lewinsohn, J. (2021b). *Indicadores de sostenibilidad en la minería metálica*.

Weihrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2022). *Administración. Una perspectiva global, emprendedora y de innovación* (16°). McGraw-Hill Interamericana. https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=18495

Yang, T., & Yan, M. (2020). The Corporate Shared Value for Sustainable Development: An Ecosystem Perspective. *Sustainability*, *12*(6), 2348. https://doi.org/10.3390/su12062348

Zegarra, D. (2018). *Aprendizajes simultáneos en minería: un análisis de los factores y su interacción* [Universidad de Piura]. https://hdl.handle.net/11042/4153

ANEXOS

ANEXO 1

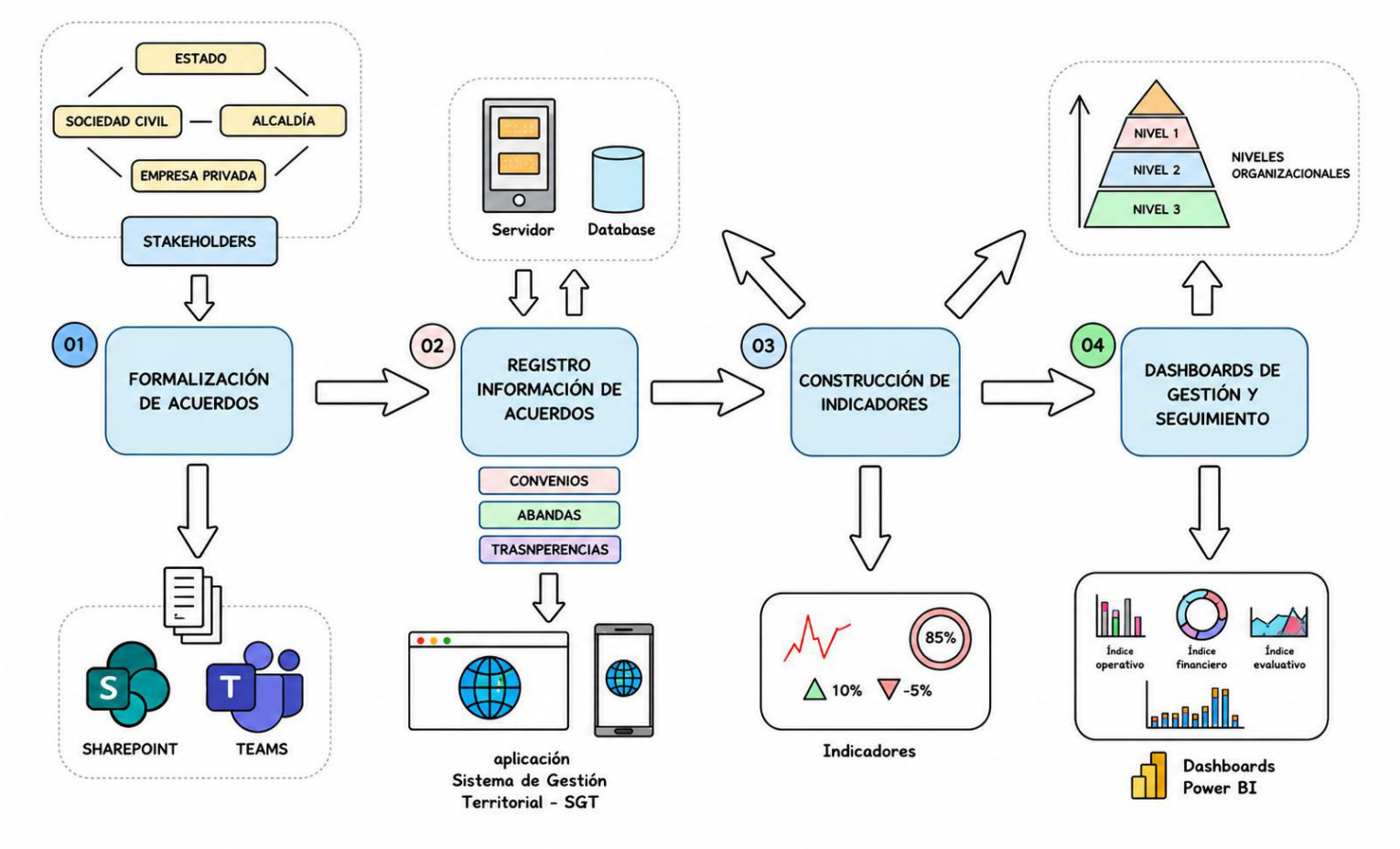
Participación, sustentación y aprobación en el conference paper del V congreso de Ciencias de la computación, electrónica e ingeniería industrial de la Universidad Técnica de Ambato con el paper denominado **"Indicators of shared management in social projects to reduce the social conflict in the mining sector of Peru"**





ANEXO 2

Modelo propuesto de Sistema de Gestión Territorial para reducir la conflictividad social en el sector minero del Perú.



ANEXO 3

Desdoblamiento de antecedentes, palabras clave y autores

Palabras Clave	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]	[15]
Creación de valor compartido Valor compartido Shared value creation Shared value Value appropriation Corporate social responsibility Social value Responsabilidad Social Empresarial		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Administración, Modelo de gestión Sustainable business models Business value Gestión empresarial Gestión empresarial minera business management	X	X			X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Sustentabilidad Desarrollo económico Infrastructure development Business value Desarrollo Sostenible Desarrollo Económico Local Desarrollo empresarial Productividad empresarial	X	X	X	X	X	X	X			X		X	X	X	X
Mining industry Mineral resource governance Minería Peruana Conflictos Sociales Minería Responsable			X	X						X		X	X	X	X

ANEXO 4
V de Aiken

	P1			P2			P3			P4			P5			P6			P7			P8			P9			P10		
EXPERTOS	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C
Experto 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Experto 6	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	3

	P11			P12			P13			P14			P15			P16			P17			P18			P19			P20		
EXPERTOS	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C
Experto 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Experto 6	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	3	4	5	5	4	5	5

	P21			P22			P23			P24			P25			P26			P27			P28			P29			P30		
EXPERTOS	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C
Experto 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
Experto 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Experto 6	4	5	5	3	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5

	P31			P32			P33			P34			P35			P36			P37			P38			P39			P40		
EXPERTOS	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C
Experto 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
Experto 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Experto 6	4	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5

	P41			P42			P43		
EXPERTOS	P	R	C	P	R	C	P	R	C
Experto 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 3	5	4	5	5	4	5	5	4	5
Experto 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Experto 6	4	5	5	3	5	5	4	5	5

PREGUNTAS	CRITERIOS	DIMENSIONES	X	DS	V DE AIKEN	VA/P	VA/D
P1	PERTINENCIA	FINANZAS	4.833	0.373	0.958	0.931	0.910
	RELEVANCIA		4.500	0.764	0.875		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P2	PERTINENCIA		4.833	0.373	0.958	0.889	
	RELEVANCIA		4.333	0.745	0.833		
	CLARIDAD		4.500	0.764	0.875		
P3	PERTINENCIA		4.833	0.373	0.958	0.931	
	RELEVANCIA		4.500	0.764	0.875		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P4	PERTINENCIA		4.833	0.373	0.958	0.889	
	RELEVANCIA		4.333	0.745	0.833		
	CLARIDAD		4.500	0.764	0.875		

P5	PERTINENCIA	DIRECCION	4.833	0.373	0.958	0.889	0.934
	RELEVANCIA		4.333	0.745	0.833		
	CLARIDAD		4.500	0.764	0.875		
P6	PERTINENCIA		4.833	0.373	0.958	0.958	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P7	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.944	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P8	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.944	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P9	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.944	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P10	PERTINENCIA		4.500	0.764	0.875	0.875	
	RELEVANCIA		4.500	0.764	0.875		
	CLARIDAD		4.500	0.764	0.875		
P11	PERTINENCIA		4.500	0.764	0.875	0.931	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P12	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.944	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P13	PERTINENCIA		4.833	0.373	0.958	0.958	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P14	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.944	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P15	PERTINENCIA		4.500	0.764	0.875	0.931	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P16	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.944	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P17	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.944	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P18	PERTINENCIA		4.500	0.764	0.875	0.889	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.500	0.764	0.875		
P19	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.944	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P20	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.944	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P21	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.944	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P22	PERTINENCIA		4.500	0.764	0.875	0.931	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P23	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.944	
	RELEVANCIA		4.833	0.373	0.958		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		

P24	PERTINENCIA	MERCADO	4.500	0.764	0.875	0.903	0.928
	RELEVANCIA		4.500	0.500	0.875		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P25	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.931	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P26	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.931	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P27	PERTINENCIA		4.833	0.373	0.958	0.944	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P28	PERTINENCIA		4.833	0.373	0.958	0.944	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P29	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.931	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P30	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.931	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P31	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.931	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P32	PERTINENCIA		4.500	0.764	0.875	0.917	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P33	PERTINENCIA		4.500	0.764	0.875	0.917	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		

P34	PERTINENCIA	PRODUCCIÓN	4.500	0.764	0.875	0.917	0.933
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P35	PERTINENCIA		4.833	0.373	0.958	0.944	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P36	PERTINENCIA		4.833	0.373	0.958	0.944	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P37	PERTINENCIA		4.833	0.373	0.958	0.944	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P38	PERTINENCIA		4.833	0.373	0.958	0.944	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P39	PERTINENCIA		4.833	0.373	0.958	0.944	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P40	PERTINENCIA		4.500	0.764	0.875	0.917	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P41	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.931	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P42	PERTINENCIA		4.500	0.764	0.875	0.917	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		
P43	PERTINENCIA		4.667	0.471	0.917	0.931	
	RELEVANCIA		4.667	0.471	0.917		
	CLARIDAD		4.833	0.373	0.958		

DIMENSIONES	VA/P	VA/D	V DEL CUESTIONARIO
FINANZAS	0.931	0.910	**0.9263**
	0.889		
	0.931		
	0.889		
DIRECCION	0.889	0.934	
	0.958		
	0.944		
	0.944		
	0.944		
	0.875		
	0.931		
	0.944		
	0.958		
	0.944		
	0.931		
	0.944		
	0.944		
	0.889		
	0.944		
	0.944		
	0.944		
	0.931		
	0.944		
MERCADO	0.903	0.928	
	0.931		
	0.931		
	0.944		
	0.944		
	0.931		
	0.931		
	0.931		
	0.917		
	0.917		
PRODUCCIÓN	0.917	0.933	
	0.944		
	0.944		
	0.944		
	0.944		
	0.944		
	0.917		
	0.931		
	0.917		
	0.931		

ANEXO 5

FORMATO: CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE

Instrucciones: valorar cada reactivo (ítem), según la escala de Likert de cinco puntos, en donde 1: muy bajo y 5: muy alto. Opcionalmente puede hacer comentarios con sugerencias si lo cree conveniente.

Dimensiones	Reactivo (ítem)	Pertinencia					Relevancia					Claridad					Comentarios (Opcional)
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Finanzas	¿Cómo se encuentra el Balance General de su empresa en los últimos 3 periodos anuales?																
Finanzas	¿Cómo se encuentra el Estado de Resultados de su empresa en los últimos 3 periodos anuales?																
Finanzas	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en el área financiera de su empresa?																
Finanzas	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella, tanto en la situación como en la gestión de su empresa?																
Dirección	¿Cuál es la visión de su empresa?																
Dirección	¿Cuál es la misión de su empresa?																
Dirección	¿Puede señalar los principales valores que considera importantes para el desarrollo de su empresa?																
Dirección	¿Cómo se encuentra el plan de negocio en su empresa?																
Dirección	¿Cómo es la organización y funciones en su empresa?																
Dirección	¿Cómo es el desarrollo de recursos humanos y capacitación del personal en su empresa?																
Dirección	¿Cómo gestiona los registros contables en su empresa?																
Dirección	¿Cómo gestiona la información interna y externa en su empresa?																
Dirección	¿Cuál es el desarrollo de redes de cooperación en su empresa?																
Dirección	¿Cómo funciona la política de género en su empresa?																
Dirección	¿Cómo se gestionan los intangibles en su empresa?																
Dirección	¿Cuál es el nivel de calificación del personal en su empresa?																
Dirección	¿Cómo es la participación en cursos de capacitación o asistencia técnica recibida del personal?																
Dirección	¿Cómo está compuesta la propiedad y la gestión de su empresa?																
Dirección	¿Cómo son las políticas de calidad de su empresa?																
Dirección	¿Cómo son las políticas sobre el ambiente de su empresa?																
Dirección	¿Cómo son las políticas de seguridad y salud ocupacional de su empresa?																
Dirección	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en la dirección de su empresa?																
Dirección	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en dirección de su empresa?																
Mercado	¿Cómo es la visión de agentes del mercado?																
Mercado	¿Cuál es la contribución de los productos a las ventas?																
Mercado	¿Cómo describe y califica los principales productos que ofrece su empresa?																
Mercado	¿Cuáles y cómo son los factores que determinar los precios en su empresa?																
Mercado	¿Cómo es la estrategia de promoción de su empresa?																

Mercado	¿Cómo es la estrategia de distribución de su empresa?																	
Mercado	¿Cómo es la contribución de los principales lugares o principales clientes a las ventas?																	
Mercado	¿Cómo es la estacionalidad de las ventas en su empresa?																	
Mercado	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en mercado, de todos los puntos que se han revisado producto, precio, promoción y distribución?																	
Mercado	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en mercado de su empresa?																	
Producción	¿Cuáles son las fases del proceso de producción de su empresa?																	
Producción	¿Cómo es la evolución de la producción de cada uno de los cinco principales productos identificados en los últimos tres años?																	
Producción	¿Cómo es la productividad de mano de obra de su empresa?																	
Producción	¿Cuál es la eficiencia de los procesos productivos de su empresa?																	
Producción	¿Cuál es la eficiencia del ambiente físico de trabajo interno de su empresa?																	
Producción	¿Cuál es la eficiencia del ambiente en general de su empresa?																	
Producción	¿Cómo es el control de procesos de orden y limpieza de su empresa?																	
Producción	¿Cómo es calidad del producto de la empresa?																	
Producción	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en el área productiva de su empresa?																	
Producción	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en la producción de su empresa?																	

Observaciones (precisar si ha suficiencia): ……

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ DNI: ……

Especialidad del Experto ……
(1) **Pertinencia:** El ítem corresponde a la definición teórica de la dimensión.
(2) **Relevancia:** El ítem es apropiado e importante para representar al componente o dimensión especificada.
(3) **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, de 2024

_____
Dr.
DNI N° XXXX

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE

Instrucciones: valorar cada reactivo (ítem), según la escala de Likert de cinco puntos, en donde 1: muy bajo y 5: muy alto. Opcionalmente puede hacer comentarios con sugerencias si lo cree conveniente.

Dimensiones	Reactivo (ítem)	Pertinencia					Relevancia					Claridad					Comentarios (Opcional)
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Finanzas	¿Cómo se encuentra el Balance General de su empresa en los últimos 3 periodos anuales?					X					X					X	
Finanzas	¿Cómo se encuentra el Estado de Resultados de su empresa en los últimos 3 periodos anuales?					X					X					X	
Finanzas	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en el área financiera de su empresa?					X					X					X	
Finanzas	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella, tanto en la situación como en la gestión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál es la visión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál es la misión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Puede señalar los principales valores que considera importantes para el desarrollo de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo se encuentra el plan de negocio en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo es la organización y funciones en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo es el desarrollo de recursos humanos y capacitación del personal en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo gestiona los registros contables en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo gestiona la información interna y externa en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál es el desarrollo de redes de cooperación en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo funciona la política de género en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo se gestionan los intangibles en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál es el nivel de calificación del personal en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo es la participación en cursos de capacitación o asistencia técnica recibida del personal?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo está compuesta la propiedad y la gestión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo son las políticas de calidad de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo son las políticas sobre el ambiente de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo son las políticas de seguridad y salud ocupacional de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en la dirección de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en dirección de su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la visión de agentes del mercado?					X					X					X	
Mercado	¿Cuál es la contribución de los productos a las ventas?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo describe y califica los principales productos que ofrece su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cuáles y cómo son los factores que determinar los precios en su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la estrategia de promoción de su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la estrategia de distribución de su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la contribución de los principales lugares o principales clientes a las ventas?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la estacionalidad de las ventas en su empresa?					X					X					X	

Mercado	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en mercado, de todos los puntos que se han revisado producto, precio, promoción y distribución?					x					x					x	
Mercado	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en mercado de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cuáles son las fases del proceso de producción de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cómo es la evolución de la producción de cada uno de los cinco principales productos identificados en los últimos tres años?					x					x					x	
Producción	¿Cómo es la productividad de mano de obra de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cuál es la eficiencia de los procesos productivos de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cuál es la eficiencia del ambiente físico de trabajo interno de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cuál es la eficiencia del ambiente en general de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cómo es el control de procesos de orden y limpieza de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cómo es calidad del producto de la empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en el área productiva de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en la producción de su empresa?					x					x					x	

Observaciones (precisar si ha suficiencia): .....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Oscar Manuel Mendoza Vargas DNI: 26697678

Especialidad del Experto Maestro en administración de empresas | Candidato a doctor en economía.

(1) **Pertinencia:** El ítem corresponde a la definición teórica de la dimensión.
(2) **Relevancia:** El ítem es apropiado e importante para representar al componente o dimensión especificada.
(3) **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Cajamarca, 30 de octubre de 2024



Mendoza Vargas, Oscar Manuel
DNI N° 26697678

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE

Instrucciones: valorar cada reactivo (ítem), según la escala de Likert de cinco puntos, en donde 1: muy bajo y 5: muy alto. Opcionalmente puede hacer comentarios con sugerencias si lo cree conveniente.

Dimensiones	Reactivo (ítem)	Pertinencia					Relevancia					Claridad					Comentarios (Opcional)
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Finanzas	¿Cómo se encuentra el Balance General de su empresa en los últimos 3 periodos anuales?					X					X					X	
Finanzas	¿Cómo se encuentra el Estado de Resultados de su empresa en los últimos 3 periodos anuales?					X					X					X	
Finanzas	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en el área financiera de su empresa?					X					X					X	
Finanzas	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella, tanto en la situación como en la gestión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál es la visión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál es la misión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Puede señalar los principales valores que considera importantes para el desarrollo de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo se encuentra el plan de negocio en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo es la organización y funciones en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo es el desarrollo de recursos humanos y capacitación del personal en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo gestiona los registros contables en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo gestiona la información interna y externa en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál es el desarrollo de redes de cooperación en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo funciona la política de género en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo se gestionan los intangibles en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál es el nivel de calificación del personal en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo es la participación en cursos de capacitación o asistencia técnica recibida del personal?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo está compuesta la propiedad y la gestión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo son las políticas de calidad de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo son las políticas sobre el ambiente de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo son las políticas de seguridad y salud ocupacional de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en la dirección de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en dirección de su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la visión de agentes del mercado?					X					X					X	
Mercado	¿Cuál es la contribución de los productos a las ventas?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo describe y califica los principales productos que ofrece su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cuáles y cómo son los factores que determinar los precios en su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la estrategia de promoción de su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la estrategia de distribución de su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la contribución de los principales lugares o principales clientes a las ventas?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la estacionalidad de las ventas en su empresa?					X					X					X	

Mercado	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en mercado, de todos los puntos que se han revisado producto, precio, promoción y distribución?					X					X					X	
Mercado	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en mercado de su empresa?					X					X					X	
Producción	¿Cuáles son las fases del proceso de producción de su empresa?					X					X					X	
Producción	¿Cómo es la evolución de la producción de cada uno de los cinco principales productos identificados en los últimos tres años?					X					X					X	
Producción	¿Cómo es la productividad de mano de obra de su empresa?					X					X					X	
Producción	¿Cuál es la eficiencia de los procesos productivos de su empresa?					X					X					X	
Producción	¿Cuál es la eficiencia del ambiente físico de trabajo interno de su empresa?					X					X					X	
Producción	¿Cuál es la eficiencia del ambiente en general de su empresa?					X					X					X	
Producción	¿Cómo es el control de procesos de orden y limpieza de su empresa?					X					X					X	
Producción	¿Cómo es calidad del producto de la empresa?					X					X					X	
Producción	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en el área productiva de su empresa?					X					X					X	
Producción	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en la producción de su empresa?					X					X					X	

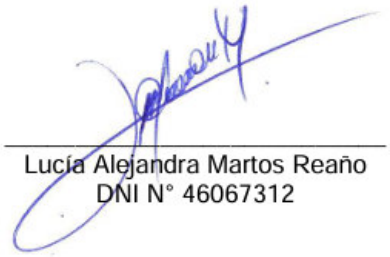
Observaciones (precisar si ha suficiencia): .....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Lucía Alejandra Martos Reaño DNI: 46067312

Especialidad del Experto: Maestra en Ciencias del Emprendimiento
(1) **Pertinencia:** El ítem corresponde a la definición teórica de la dimensión.
(2) **Relevancia:** El ítem es apropiado e importante para representar al componente o dimensión especificada.
(3) **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Cajamarca, 5 de noviembre de 2024



Lucía Alejandra Martos Reaño
DNI N° 46067312

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE

Instrucciones: valorar cada reactivo (ítem), según la escala de Likert de cinco puntos, en donde 1: muy bajo y 5: muy alto. Opcionalmente puede hacer comentarios con sugerencias si lo cree conveniente.

Dimensiones	Reactivo (ítem)	Pertinencia					Relevancia					Claridad					Comentarios (Opcional)
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Finanzas	¿Cómo se encuentra el Balance General de su empresa en los últimos 3 periodos anuales?					X			X							X	
Finanzas	¿Cómo se encuentra el Estado de Resultados de su empresa en los últimos 3 periodos anuales?					X			X							X	
Finanzas	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en el área financiera de su empresa?					X			X							X	
Finanzas	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella, tanto en la situación como en la gestión de su empresa?					X			X							X	
Dirección	¿Cuál es la visión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál es la misión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Puede señalar los principales valores que considera importantes para el desarrollo de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo se encuentra el plan de negocio en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo es la organización y funciones en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo es el desarrollo de recursos humanos y capacitación del personal en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo gestiona los registros contables en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo gestiona la información interna y externa en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál es el desarrollo de redes de cooperación en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo funciona la política de género en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo se gestionan los intangibles en su empresa?					X					X					x	
Dirección	¿Cuál es el nivel de calificación del personal en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo es la participación en cursos de capacitación o asistencia técnica recibida del personal?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo está compuesta la propiedad y la gestión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo son las políticas de calidad de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo son las políticas sobre el ambiente de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo son las políticas de seguridad y salud ocupacional de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en la dirección de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en dirección de su empresa?					X					X					x	
Mercado	¿Cómo es la visión de agentes del mercado?					X				X						X	
Mercado	¿Cuál es la contribución de los productos a las ventas?					X				X						X	
Mercado	¿Cómo describe y califica los principales productos que ofrece su empresa?					X				X						X	
Mercado	¿Cuáles y cómo son los factores que determinar los precios en su empresa?					X				X						X	
Mercado	¿Cómo es la estrategia de promoción de su empresa?					X				X						X	
Mercado	¿Cómo es la estrategia de distribución de su empresa?					X				X						X	
Mercado	¿Cómo es la contribución de los principales lugares o principales clientes a las ventas?					X				X						X	
Mercado	¿Cómo es la estacionalidad de las ventas en su empresa?					X				X						X	

Mercado	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en mercado, de todos los puntos que se han revisado producto, precio, promoción y distribución?					X				X						X	
Mercado	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en mercado de su empresa?					X				x						X	
Producción	¿Cuáles son las fases del proceso de producción de su empresa?					X				X						X	
Producción	¿Cómo es la evolución de la producción de cada uno de los cinco principales productos identificados en los últimos tres años?					X				X						X	
Producción	¿Cómo es la productividad de mano de obra de su empresa?					X				X						X	
Producción	¿Cuál es la eficiencia de los procesos productivos de su empresa?					X				X						X	
Producción	¿Cuál es la eficiencia del ambiente físico de trabajo interno de su empresa?					X				X						X	
Producción	¿Cuál es la eficiencia del ambiente en general de su empresa?					X				X						X	
Producción	¿Cómo es el control de procesos de orden y limpieza de su empresa?					X				X						X	
Producción	¿Cómo es calidad del producto de la empresa?					X				X						X	
Producción	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en el área productiva de su empresa?					X				X						X	
Producción	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en la producción de su empresa?					X				X						X	

Observaciones (precisar si ha suficiencia): En la aplicación del instrumento, hacer énfasis en la dimensión de dirección.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Maed Juan Sánchez Vargas DNI: 45576169

Especialidad del Experto: Doctor en Ciencias Económicas

(1) **Pertinencia:** El ítem corresponde a la definición teórica de la dimensión.
(2) **Relevancia:** El ítem es apropiado e importante para representar al componente o dimensión especificada.
(3) **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Cajamarca, 09 de noviembre de 2024



Sánchez Vargas, Maed Juan
DNI N° 45576169

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE

Instrucciones: valorar cada reactivo (ítem), según la escala de Likert de cinco puntos, en donde 1: muy bajo y 5: muy alto. Opcionalmente puede hacer comentarios con sugerencias si lo cree conveniente.

Dimensiones	Reactivo (ítem)	Pertinencia					Relevancia					Claridad					Comentarios (Opcional)
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Finanzas	¿Cómo se encuentra el Balance General de su empresa en los últimos 3 periodos anuales?					X					X					X	
Finanzas	¿Cómo se encuentra el Estado de Resultados de su empresa en los últimos 3 periodos anuales?					X					X					X	
Finanzas	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en el área financiera de su empresa?					X					X					X	
Finanzas	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella, tanto en la situación como en la gestión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál es la visión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál es la misión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Puede señalar los principales valores que considera importantes para el desarrollo de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo se encuentra el plan de negocio en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo es la organización y funciones en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo es el desarrollo de recursos humanos y capacitación del personal en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo gestiona los registros contables en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo gestiona la información interna y externa en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál es el desarrollo de redes de cooperación en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo funciona la política de género en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo se gestionan los intangibles en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál es el nivel de calificación del personal en su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo es la participación en cursos de capacitación o asistencia técnica recibida del personal?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo está compuesta la propiedad y la gestión de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo son las políticas de calidad de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo son las políticas sobre el ambiente de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cómo son las políticas de seguridad y salud ocupacional de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en la dirección de su empresa?					X					X					X	
Dirección	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en dirección de su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la visión de agentes del mercado?					X					X					X	
Mercado	¿Cuál es la contribución de los productos a las ventas?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo describe y califica los principales productos que ofrece su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cuáles y cómo son los factores que determinar los precios en su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la estrategia de promoción de su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la estrategia de distribución de su empresa?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la contribución de los principales lugares o principales clientes a las ventas?					X					X					X	
Mercado	¿Cómo es la estacionalidad de las ventas en su empresa?					X					X					X	

Mercado	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en mercado, de todos los puntos que se han revisado producto, precio, promoción y distribución?					x					x					x	
Mercado	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en mercado de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cuáles son las fases del proceso de producción de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cómo es la evolución de la producción de cada uno de los cinco principales productos identificados en los últimos tres años?					x					x					x	
Producción	¿Cómo es la productividad de mano de obra de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cuál es la eficiencia de los procesos productivos de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cuál es la eficiencia del ambiente físico de trabajo interno de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cuál es la eficiencia del ambiente en general de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cómo es el control de procesos de orden y limpieza de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cómo es calidad del producto de la empresa?					x					x					x	
Producción	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en el área productiva de su empresa?					x					x					x	
Producción	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en la producción de su empresa?					x					x					x	

Observaciones (precisar si ha suficiencia): .....El instrumento tiene la pertinencia, relevancia y claridad requerida en cada variable para lograr responde la pregunta de investigación.....

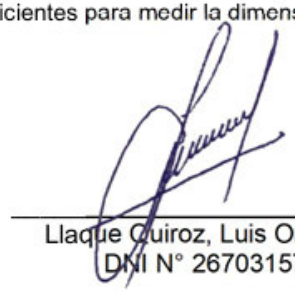
Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Luis Orlando Llaque Quiroz DNI: .....26703157.....

Especialidad del Experto .....Doctor en Administración de Negocios - DBA.....

(1) **Pertinencia:** El ítem corresponde a la definición teórica de la dimensión.
(2) **Relevancia:** El ítem es apropiado e importante para representar al componente o dimensión especificada.
(3) **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Cajamarca, 12 de noviembre de 2024



Llaque Quiroz, Luis Orlando
DNI N° 26703157

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE

Instrucciones: valorar cada reactivo (ítem), según la escala de Likert de cinco puntos, en donde 1: muy bajo y 5: muy alto. Opcionalmente puede hacer comentarios con sugerencias si lo cree conveniente.

Dimensiones	Reactivo (ítem)	Pertinencia					Relevancia					Claridad					Comentarios (Opcional)
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Finanzas	¿Cómo se encuentra el Balance General de su empresa en los últimos 3 periodos anuales?				x					x					x		
Finanzas	¿Cómo se encuentra el Estado de Resultados de su empresa en los últimos 3 periodos anuales?				x					x					x		
Finanzas	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en el área financiera de su empresa?				x					x					x		
Finanzas	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella, tanto en la situación como en la gestión de su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cuál es la visión de su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cuál es la misión de su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Puede señalar los principales valores que considera importantes para el desarrollo de su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cómo se encuentra el plan de negocio en su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cómo es la organización y funciones en su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cómo es el desarrollo de recursos humanos y capacitación del personal en su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cómo gestiona los registros contables en su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cómo gestiona la información interna y externa en su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cuál es el desarrollo de redes de cooperación en su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cómo funciona la política de género en su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cómo se gestionan los intangibles en su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cuál es el nivel de calificación del personal en su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cómo es la participación en cursos de capacitación o asistencia técnica recibida del personal?				x					x					x		
Dirección	¿Cómo está compuesta la propiedad y la gestión de su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cómo son las políticas de calidad de su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cómo son las políticas sobre el ambiente de su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cómo son las políticas de seguridad y salud ocupacional de su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en la dirección de su empresa?				x					x					x		
Dirección	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en dirección de su empresa?				x					x					x		
Mercado	¿Cómo es la visión de agentes del mercado?				x					x					x		
Mercado	¿Cuál es la contribución de los productos a las ventas?				x					x					x		
Mercado	¿Cómo describe y califica los principales productos que ofrece su empresa?				x					x					x		
Mercado	¿Cuáles y cómo son los factores que determinar los precios en su empresa?				x					x					x		
Mercado	¿Cómo es la estrategia de promoción de su empresa?				x					x					x		
Mercado	¿Cómo es la estrategia de distribución de su empresa?				x					x					x		
Mercado	¿Cómo es la contribución de los principales lugares o principales clientes a las ventas?				x					x					x		
Mercado	¿Cómo es la estacionalidad de las ventas en su empresa?				x					x					x		

Mercado	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en mercado, de todos los puntos que se han revisado producto, precio, promoción y distribución?				x				x					x			
Mercado	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en mercado de su empresa?				x				x					x			
Producción	¿Cuáles son las fases del proceso de producción de su empresa?				x				x					x			
Producción	¿Cómo es la evolución de la producción de cada uno de los cinco principales productos identificados en los últimos tres años?				x				x					x			
Producción	¿Cómo es la productividad de mano de obra de su empresa?				x				x					x			
Producción	¿Cuál es la eficiencia de los procesos productivos de su empresa?				x				x					x			
Producción	¿Cuál es la eficiencia del ambiente físico de trabajo interno de su empresa?				x				x					x			
Producción	¿Cuál es la eficiencia del ambiente en general de su empresa?				x				x					x			
Producción	¿Cómo es el control de procesos de orden y limpieza de su empresa?				x				x					x			
Producción	¿Cómo es calidad del producto de la empresa?				x				x					x			
Producción	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en el área productiva de su empresa?				x				x					x			
Producción	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en la producción de su empresa?				x				x					x			

Observaciones (precisar si ha suficiencia): Existe Suficiencia .....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Llc. Admon Larissa Jeshael Fernández Gálvez DNI: 44639151

Especialidad del Experto Licenciada en Administración.

(1) **Pertinencia:** El ítem corresponde a la definición teórica de la dimensión.
(2) **Relevancia:** El ítem es apropiado e importante para representar al componente o dimensión especificada.
(3) **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Cajamarca, 12 de noviembre de 2024



Larissa Jeshael Fernandez Galvez
DNI N° 44639151

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE

Instrucciones: valorar cada reactivo (ítem), según la escala de Likert de cinco puntos, en donde 1: muy bajo y 5: muy alto. Opcionalmente puede hacer comentarios con sugerencias si lo cree conveniente.

Dimensiones	Reactivo (ítem)	Pertinencia					Relevancia					Claridad					Comentarios (Opcional)
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Finanzas	¿Cómo se encuentra el Balance General de su empresa en los últimos 3 periodos anuales?					x					X					X	
Finanzas	¿Cómo se encuentra el Estado de Resultados de su empresa en los últimos 3 periodos anuales?					x				X				X			Los resultados es lo mismo del balance general?
Finanzas	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en el área financiera de su empresa?					x					X					X	
Finanzas	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella, tanto en la situación como en la gestión de su empresa?					x				X				X			Con situación a que se se refiere?
Dirección	¿Cuál es la visión de su empresa?					x					X					X	
Dirección	¿Cuál es la misión de su empresa?					x					X					X	
Dirección	¿Puede señalar los principales valores que considera importantes para el desarrollo de su empresa?				x						X					X	
Dirección	¿Cómo se encuentra el plan de negocio en su empresa?				x						X					X	
Dirección	¿Cómo es la organización y funciones en su empresa?				x						X					X	
Dirección	¿Cómo es el desarrollo de recursos humanos y capacitación del personal en su empresa?			x						X				X			Desarrollo o capacitación?
Dirección	¿Cómo gestiona los registros contables en su empresa?			x							X					X	
Dirección	¿Cómo gestiona la información interna y externa en su empresa?				x						X					X	
Dirección	¿Cuál es el desarrollo de redes de cooperación en su empresa?					x					X					X	
Dirección	¿Cómo funciona la política de género en su empresa?				x						X					X	
Dirección	¿Cómo se gestionan los intangibles en su empresa?			x							X					X	
Dirección	¿Cuál es el nivel de calificación del personal en su empresa?				x						X					X	
Dirección	¿Cómo es la participación en cursos de capacitación o asistencia técnica recibida del personal?				x						X					X	
Dirección	¿Cómo está compuesta la propiedad y la gestión de su empresa?			x						X				X			A que se refiere con propiedad?
Dirección	¿Cómo son las políticas de calidad de su empresa?				x						X					X	
Dirección	¿Cómo son las políticas sobre el ambiente de su empresa?				x						X					X	
Dirección	¿Cómo son las políticas de seguridad y salud ocupacional de su empresa?				x						X					X	
Dirección	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en la dirección de su empresa?			x							X					X	
Dirección	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en dirección de su empresa?				x						X					X	
Mercado	¿Cómo es la visión de agentes del mercado?			x						X				X		X	Se refiere a la visión de los agentes? A quienes se refiere?
Mercado	¿Cuál es la contribución de los productos a las ventas?				x					X				X		X	Formularla mejor. orientado a las a las ventas de los productos
Mercado	¿Cómo describe y califica los principales productos que ofrece su empresa?				x						X					X	
Mercado	¿Cuáles y cómo son los factores que determinar los precios en su empresa?					x x					X					X	
Mercado	¿Cómo es la estrategia de promoción de su empresa?						x				X					X	

Mercado	¿Cómo es la estrategia de distribución de su empresa?				x						X					X	
Mercado	¿Cómo es la contribución de los principales lugares o principales clientes a las ventas?				x						X					X	
Mercado	¿Cómo es la estacionalidad de las ventas en su empresa?				x						X					X	
Mercado	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en mercado, de todos los puntos que se han revisado producto, precio, promoción y distribución?			x							X					X	
Mercado	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en mercado de su empresa?			x							X					X	
Producción	¿Cuáles son las fases del proceso de producción de su empresa?			x							X					X	
Producción	¿Cómo es la evolución de la producción de cada uno de los cinco principales productos identificados en los últimos tres años?										X					X	
Producción	¿Cómo es la productividad de mano de obra de su empresa?				x						X					X	
Producción	¿Cuál es la eficiencia de los procesos productivos de su empresa?				x						X					X	
Producción	¿Cuál es la eficiencia del ambiente físico de trabajo interno de su empresa?				x						X					X	
Producción	¿Cuál es la eficiencia del ambiente en general de su empresa?				x						X					X	
Producción	¿Cómo es el control de procesos de orden y limpieza de su empresa?			x							X					X	
Producción	¿Cómo es calidad del producto de la empresa?				x						X					X	
Producción	¿Cuál considera que es el punto más fuerte en el área productiva de su empresa?			x							X					X	
Producción	¿En cuál cree que se encuentra su mayor debilidad o cuello de botella en la producción de su empresa?				x						X					X	

x

Observaciones (precisar si ha suficiencia): .....EXISTE SUFICIENCIA

.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: JORGE LUIS INCHE MITMA DNI: ...07506203.....

Especialidad del Experto ...GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO...

(1) **Pertinencia:** El ítem corresponde a la definición teórica de la dimensión.
(2) **Relevancia:** El ítem es apropiado e importante para representar al componente o dimensión especificada.
(3) **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima,, 25 de noviembre de 2024



JORGE LUIS INCHE MITMA
DNI N° 07506203

ANEXO 6

Ranking mundial de empresas que realizan Valor Compartido

RANK	COMPANY	INDUSTRY
1	GlaxoSmithKline	Pharmaceuticals
2	IDE Technologies	Industrial Machinery
3	General Electric	Industrial Machinery
4	Gilead Sciences	Pharmaceuticals
5	Nestlé	Food Consumer Products
6	Nike	Apparel
7	Master	Financial Data Services
8	United Technologies	Aerospace & Defense
9	Novozymes	Specialty Chemicals
10	First Solar	Energy
11	Coca-Cola	Beverages
12	Intel	Semiconductors
13	Munich Re	Insurance: Property & Casualty
14	Fibria Celulose	Forest & Paper Products
15	Walmart	General Merchandisers
16	Bank of America	Banks
17	Crystal Group	Apparel
18	Ito En	Beverages
19	PayPal Holdings	Financial Data Services
20	Skandia	Insurance: Life & Health
21	Siemens	Industrial Machinery
22	National Australia Bank	Banks
23	Olam International	Food Services
24	Schneider Electric	Electronics & Electrical Equipment
25	McDonald's	Food Services
26	Salesforce.com	Computer Software
27	Unilever	Household & Personal Products
28	CVS Health	Food & Drug Stores
29	Accenture	Information Technology Services
30	Didi Chuxing	Transportation
31	Johnson & Johnson	Pharmaceuticals
32	Banco de Crédito	Banks
33	Compass Group	Food Services
34	mPedigree	Information Technology Services
35	LinkedIn	Internet Services & Retailing
36	Smart Communications	Telecommunication Services
37	Becton Dickinson	Medical Products & Equipment
38	PepsiCo	Food Consumer Products
39	Panasonic	Electronics & Electrical Equipment
40	Gap	Specialty Retailers: Apparel
41	Tribanco	Banks
42	DSM	Specialty Chemicals
43	Heineken	Beverages
44	BTPN	Banks
45	Starbucks	Food Services
46	Cipla	Pharmaceuticals
47	IBM	Information Technology Services
48	Godrej Group	Household Products & Industrial
49	Grupo Bimbo	Food Consumer Products
50	Tesla Motors	Motor Vehicles & Parts

Top 50 Companies by Industry (The Economist, 2019)

ANEXO 7

Lista de empresas que transforman el Perú bajo el enfoque de Creación de Valor Compartido 2021 - 2024

