

## **Modelos de Negocio y Habilidades Directivas**

Facultad de Ciencias Empresariales  
Corporación Universitaria Unirémington  
Trabajo Seminario de Grado

Andrés Felipe Velandia Sarmiento

Erika Marcela Rojas Bedoya

Docente. Flor Marlen Avila

Seminario de Grado

2024

## Tabla De Contenido

	<b>Pagina</b>
<b>1. Resumen.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Palabras clave.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Marco conceptual y contextual.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 El Cambio de Perspectiva en la Gestión Empresarial.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Impacto del Enfoque Stakeholder en la Gestión Empresarial Moderna.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Clasificación de los stakeholders.....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 Prácticas de Identificación y Escucha de Stakeholders en Empresas: Entre la Teoría y la Práctica.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Desarrollo e implementación del aprendizaje .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Smile Concept.....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 Clasificación de Stakeholders en Smile Concept S.A.....</b>	<b>10</b>
<b>3.3 Estrategias a implementar de acuerdo al análisis de matriz DOFA.....</b>	<b>12</b>
<b>4. Conclusiones.....</b>	<b>13</b>
<b>5. Referencias.....</b>	<b>14</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1: Matriz de clasificación de Stakeholders para la empresa Smile Concept .....</b>	<b>10</b>
<b>Tabla 2: Matriz de clasificación de nivel de interés de los Stakeholders.....</b>	<b>11</b>
<b>Tabla 3: Matriz Dofa.....</b>	<b>12</b>

## 1. Resumen

La gestión efectiva de los stakeholders es esencial para el éxito a largo plazo de una empresa. Al comprender y satisfacer las necesidades, expectativas y preocupaciones de los stakeholders, las empresas pueden construir relaciones sólidas y duraderas que generen valor compartido

### ¿Qué son los stakeholders?

Los stakeholders son individuos, grupos o entidades que tienen un interés en una empresa o proyecto y pueden ser afectados por sus acciones o decisiones. Esto puede incluir a empleados, clientes, proveedores, accionistas, comunidades locales y otros actores relevantes para la organización.

Un stakeholder es cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización (Freeman, Wicks & Parmar, 2004).

### ¿Cómo ayudan a las empresas?

Los stakeholders juegan un papel crucial en el éxito de una empresa al proporcionar una red de apoyo y colaboración. Su participación activa puede mejorar la reputación de la empresa, aumentar la lealtad del cliente, promover la innovación y garantizar una gobernanza corporativa sólida. Además, los stakeholders pueden proporcionar recursos, conocimientos y habilidades que son esenciales para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

### ¿Qué resultados obtienen las empresas por su importancia?

La gestión efectiva de los stakeholders puede llevar a una serie de resultados positivos para las empresas. Estos incluyen un mejor rendimiento financiero, una mayor competitividad en el mercado, una reputación más sólida, una mayor capacidad para gestionar riesgos y una mayor capacidad para adaptarse a cambios en el entorno empresarial.

La colaboración y la comunicación abierta son fundamentales en este proceso, así como el reconocimiento de que los intereses de los stakeholders a menudo se superponen. Al priorizar las relaciones con los stakeholders y actuar de manera responsable y ética, las empresas pueden posicionarse de manera más sólida en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo.

## Palabras Clave

### 1.1 Stakeholder, eficiencia, mejora, competitividad, estrategia

## 2. Marco conceptual y contextual

Los stakeholders son elementos clave en el contexto empresarial, representando individuos, grupos u organizaciones con un interés directo o indirecto en el desempeño de una empresa. Para un administrador de empresas, entender y gestionar estas relaciones es vital. Los stakeholders no son meros receptores de decisiones empresariales, sino que también influyen en ellas. Por lo tanto, es esencial establecer una comunicación abierta y transparente, involucrándolos en la toma de decisiones y considerando sus intereses en la planificación estratégica.

Desde la perspectiva de un administrador, los stakeholders pueden ser aliados estratégicos, aportando recursos y perspectivas valiosas. Una gestión efectiva de ellos puede conducir a relaciones sólidas y resultados positivos, como un mejor desempeño financiero y una mayor competitividad. En resumen, son una parte integral del ecosistema empresarial y su gestión influye en el éxito a largo plazo de la empresa. Reconocer su importancia y cultivar relaciones sólidas es fundamental en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

1. **Gestión:** Refiere al proceso de coordinar y dirigir los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos. En el contexto de los stakeholders, implica manejar las relaciones y las expectativas de las partes interesadas para maximizar el valor para la empresa y sus colaboradores.
2. **Comunicación:** Se refiere a la transmisión de información, ideas, opiniones o emociones entre individuos o grupos. La comunicación efectiva es fundamental para establecer relaciones sólidas y transparentes con nuestros grupos de interés, así como para construir confianza y resolver conflictos.
3. **Colaboración:** Hace referencia a trabajar en conjunto con otros para lograr un objetivo común. , implica trabajar con diversas partes interesadas para identificar oportunidades, abordar desafíos y crear valor compartido. Con nuestros stakeholders
4. **Compromiso:** Se refiere a la dedicación y la responsabilidad hacia una causa o actividad. Abarca estar comprometido con satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como con mantener relaciones a largo plazo basadas en la confianza y el respeto mutuo.
5. **Sostenibilidad:** denota la habilidad de una empresa para atender las demandas del presente sin menoscabar la capacidad de las generaciones futuras para cubrir las suyas. En el ámbito de los stakeholders, implica evaluar el impacto a largo plazo de las decisiones corporativas en todos los involucrados y en el entorno natural, con el propósito de alcanzar un equilibrio entre los factores económicos, sociales y ambientales del negocio.

## 2.1 El Cambio de Perspectiva en la Gestión Empresarial

Hoy en día las empresas están pasando del enfoque tradicional centrado en las estructuras internas, hacia un enfoque más amplio conocido como el enfoque stakeholder. Este enfoque reconoce la complejidad de las interacciones entre las empresas y las diversas partes interesadas en su entorno.

Aunque el término "stakeholder" ha sido utilizado desde los años sesenta y setenta, es Edward Freeman quien lo sistematiza y propone una teoría que considera a las partes interesadas como elementos centrales en la gestión empresarial del siglo XXI. La teoría del stakeholder sugiere una nueva forma de conceptualizar las empresas y su relación con la sociedad, con el objetivo de contribuir a una realidad más justa y beneficiosa para todos. A lo largo de los años, la literatura sobre el tema ha crecido considerablemente, explorando diferentes perspectivas y cuestiones relacionadas con la gestión de las partes interesadas. La teoría del stakeholder se puede clasificar en aspectos descriptivos, instrumentales y normativos, cada uno de los cuales ofrece una visión única sobre el papel de las partes interesadas en la empresa. Sin embargo, esta clasificación no es universalmente aceptada y existen otras perspectivas sobre el tema. En resumen, la teoría del stakeholder reconoce la importancia de todas las partes interesadas en la gestión empresarial y busca maximizar el bienestar de todos ellos a largo plazo, mientras se cumplen las expectativas de los accionistas y de sus líderes.

## 2.2 Impacto del Enfoque Stakeholder en la Gestión Empresarial Moderna

Según José Luis Fernández Fernández (2012), El poder de los stakeholders en la organización es determinante. Se describen diferentes tipos de intereses, como materiales, políticos, de afiliación, de información, simbólicos y humanos. Además, se aborda el concepto de poder en relación con los stakeholders, distinguiendo entre poder formal, económico y político. Se enfatiza la complejidad de gestionar los diversos intereses y poderes de los stakeholders, así como la importancia de abordar esta gestión de manera sostenible en el contexto actual de la Responsabilidad Social de la Empresa.

En conclusión, comprender los intereses y el poder de los stakeholders es fundamental para una gestión empresarial efectiva y sostenible. La diversidad y la interconexión de estos intereses requieren una atención cuidadosa por parte de los líderes empresariales, quienes deben buscar un equilibrio entre las diversas demandas y aspiraciones de los diferentes grupos de interés. Esta perspectiva ampliada, que reconoce la importancia de todas las partes involucradas en la empresa, representa un avance significativo hacia prácticas empresariales más éticas y socialmente responsables.

El análisis de los intereses y el poder de los stakeholders revela la complejidad y la diversidad de actores que influyen en la gestión empresarial. La comprensión de estas dinámicas es esencial para desarrollar estrategias que promuevan el éxito a largo plazo de la empresa, al tiempo que se fomenta la responsabilidad social corporativa. Este enfoque centrado en las partes interesadas no solo impulsa la rentabilidad económica, sino que también contribuye a la

construcción de relaciones sólidas y duraderas con la comunidad y el entorno en el que opera la empresa.

### 2.3 Clasificación de los stakeholders

Para José Luis Fernández Fernández (2012), Para lograr una buena articulación empresarial se sugiere una clasificación de los stakeholders en función de la homogeneidad de sus intereses, podemos identificarlos como stakeholders primarios y secundarios. Los primeros incluyen a propietarios, empleados, clientes y proveedores, y poseen un poder significativo debido a su papel vital en el funcionamiento de la empresa.

Por otro lado, los stakeholders secundarios son aquellos no directamente involucrados en las actividades económicas de la empresa, pero que pueden ejercer influencia o verse afectados por ellas, como competidores, comunidad local, medios de comunicación, entre otros. Aunque su poder para hacer valer sus pretensiones se percibe como secundario, su influencia no debe ser subestimada. Además, se menciona la existencia de stakeholders globales, como organizaciones internacionales o grupos con intereses compartidos a nivel mundial, lo que añade complejidad al panorama de gestión de stakeholders.

Finalmente, se destaca la importancia de gestionar adecuadamente las relaciones entre la empresa y sus stakeholders para alcanzar los objetivos empresariales. Se propone una serie de pasos para lograr una gestión efectiva, que incluye:

1. **Identificación clara:** Este paso implica un análisis exhaustivo para identificar a todos los grupos e individuos que pueden tener un interés en las actividades y decisiones de la empresa. Esto va más allá de los accionistas y clientes, incluyendo también a empleados, proveedores, competidores, autoridades reguladoras, organizaciones no gubernamentales, comunidad local, entre otros. La identificación precisa de los stakeholders es fundamental para entender cómo sus intereses pueden afectar las operaciones y objetivos de la empresa.
2. **Comprensión de intereses y poder:** Una vez identificados, es esencial comprender los intereses específicos de cada grupo de stakeholders y cómo estos intereses se alinean o entran en conflicto con los objetivos de la empresa. Además, es crucial evaluar el nivel de poder e influencia que cada stakeholder posee, ya sea a través de recursos financieros, apoyo político, acceso a medios de comunicación, o cualquier otra forma de poder que pueda ejercer sobre la empresa.
3. **Evaluación de relaciones existentes:** Este paso implica revisar las relaciones actuales con los stakeholders para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se trata de evaluar la calidad de la comunicación y el compromiso, así como identificar áreas donde se puedan mejorar las relaciones o resolver posibles conflictos. También es importante identificar cualquier stakeholder que pueda estar ignorado y buscar formas de incluirlo en el proceso de toma de decisiones.
4. **Definición de compromisos claros:** Una vez comprendidos los intereses y evaluadas las relaciones, es necesario establecer compromisos claros y mutuamente beneficiosos con los

stakeholders. Esto puede implicar compromisos financieros, sociales, ambientales o políticos, dependiendo de los intereses y necesidades de cada grupo. Es esencial comunicar estos compromisos de manera transparente y asegurarse de cumplir con ellos para mantener la confianza y la credibilidad.

5. **Desarrollo de estrategias de interacción:** Por último, se deben desarrollar estrategias específicas para interactuar con los stakeholders de manera efectiva. Esto puede incluir la creación de canales de comunicación abiertos y transparentes, la participación en actividades de responsabilidad social corporativa, la colaboración en proyectos comunitarios, o la búsqueda de alianzas estratégicas que beneficien a ambas partes. Es fundamental adaptar las estrategias de interacción a las características y necesidades únicas de cada grupo de stakeholders, manteniendo siempre un enfoque en la construcción de relaciones sólidas y duraderas.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., y Wood, D. J. (1997) explican que los stakeholders son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia.

## **2.4 Prácticas de Identificación y Escucha de Stakeholders en Empresas: Entre la Teoría y la Práctica**

1. El estudio sobre los mecanismos administrativos de identificación y escucha de stakeholders revela que la mayoría de las empresas adoptan estas prácticas en respuesta a demandas específicas o reclamos de los interesados. El diálogo a través de grupos de interés es el método principal utilizado, respaldado por normativas internacionales como las del Institute of Social and Ethical Accountability y el Global Reporting Initiative.
2. Se observa que algunos mecanismos, como encuestas y desayunos de trabajo, se especializan en ciertos stakeholders, mientras que la mayoría de las empresas tienen presencia en Internet para recibir opiniones, aunque este canal no se usa mucho. Otros métodos incluyen reuniones con representantes, focus groups y cursos.
3. Aunque se implementan estos mecanismos, prevalece la discrecionalidad de los directivos en la selección de los temas a abordar, mostrando una brecha entre lo que las empresas expresan en sus comunicaciones y lo que realmente hacen. Sin embargo, algunas empresas demuestran una congruencia total entre sus palabras y acciones, integrando los intereses de los stakeholders en su visión y misión.
4. Se destaca la importancia estratégica de la responsabilidad social empresarial (RSE) y la gestión de stakeholders, con empresas buscando beneficios como la gestión de riesgos, mejora de la reputación y ventajas competitivas. La mayoría de las empresas actúan en RSE de manera voluntaria, sin presiones externas, lo que puede generar valor tanto para la empresa como para sus stakeholders.

5. En conclusión, aunque muchas empresas implementan prácticas de RSE y gestión de stakeholders, persiste la discrecionalidad de los directivos en la selección de acciones, mostrando una necesidad de mayor integración entre el discurso y la acción empresarial en estos temas.

Una empresa debe comprender la importancia que tienen los stakeholders en las gestiones y en el éxito de la organización, por lo tanto, para optimizar nuestro aprendizaje, queremos implementar este proceso en la Empresa Smile Concept S.A, una clínica de odontología dedicada a prestar servicios de salud oral, con un portafolio amplio y completo en la ciudad de Duitama Boyacá, en la cual es necesario integrar este sistema de mejora y dar la importancia adecuada a sus grupos de interés.

### 3. Desarrollo e implementación del aprendizaje

Para lograr una buena articulación empresarial, nosotros como profesionales buscamos implementar y optimizar los procesos en los entornos que estemos directamente involucrados, para este caso vamos a trabajar de manera conjunta con la empresa Smile Concept S.A, una clínica de odontología dedicada a prestar servicios de salud oral, con un portafolio amplio y completo en la ciudad de Duitama Boyacá, en la cual es necesario integrar este sistema de mejora y dar la importancia adecuada a sus grupos de interés.

#### 3.1 Smile Concept.

La empresa Smile Concept S.A, es una empresa dedicada a la salud oral, tiene un enfoque de alto compromiso y responsabilidad con el cliente, desempeña un papel fundamental en la satisfacción de las crecientes demandas de atención médica en la población. Cuenta con un liderazgo efectivo de innovación, adaptación al cambio y enfoque continuo de la calidad a fin de tener una ventaja competitiva frente a los demás prestadores de salud oral.

Su enfoque gerencial se basa en tres pilares fundamentales, la dirección estratégica, comunicación asertiva y gestión de los procesos, se destacan sus canales de comunicación abiertos con los stakeholders que incluyen a los clientes, proveedores, colaboradores, accionistas, comunicadores y terceros.

#### Figura 1

*Imagen corporativa de Smile Concept S.A.S*



*Nota:* El siguiente grafico muestra la imagen corporativa de Smile Concept S.A.

Implementáramos una matriz de stakeholders como herramienta de gestión en la empresa, la cual nos permitirá identificar y priorizar los diferentes grupos de interés, así como establecer estrategias específicas para satisfacer sus necesidades y así poder ejecutar e implementar de la mejor manera nuestro proceso. *Ver tabla 1.*

**Tabla 1**

*Matriz de clasificación de Stakeholders para la empresa Smile Concept*

STAKEHOLDERS	NIVEL DE INTERES ( 1 - 5)	PODER	RELACION
Directivos	5	Alto	Lideres y Gerencia
Accionistas	5	Alto	Accionistas
Empleados	3	Medio	Recursos humanos
Clientes	4	Medio	Clientes fidelizados y potenciales
Proveedores	3	Bajo	Suministros y Equipamento
Medios de comunicacion	4	Medio	Redes e Imagen Publica

*Fuente: Elaboración propia*

*Nota:* Con la siguiente tabla podemos concluir el nivel de importancia y poder que tiene los grupos de interés en Smile Concept S.A.

### 3.2 Clasificación de Stakeholders en Smile Concept S.A

Es importante tener claro la identificación y clasificación de los stakeholders, sobre ello podremos determinar el nivel de importancia que se debe brindar a cada uno según su clasificación, como beneficios la empresa podrá determinar que recursos son más relevantes y que esfuerzos deberán emplear para satisfacer sus necesidades específicas.

Clasificarlos por grupos y por importancia facilitara el desarrollo de estrategias de comunicación y relaciones específicas para cada grupo. Lo que ayudará construir relaciones sólidas y de confianza, además le permitirá a la empresa anticipar futuros conflictos y problemas, así como identificar las oportunidades para colaboraciones y alianzas estratégicas.

Para optimizar este proceso en Smile Concept realizaremos la clasificación de la siguiente manera:

Stakeholders primarios: incluiremos a propietarios, empleados, clientes y proveedores.

Stakeholders Secundarios: Competidores y medios de comunicación.

En búsqueda de alcanzar los objetivos propuestos proponemos una serie de pasos para lograr una gestión efectiva y mejorar la relación entre Smile Concept y sus stakeholders.

6. Se realizó un análisis donde identificamos todos los grupos de interés como lo son los accionistas y clientes, incluyendo también a empleados, proveedores, competidores, autoridades reguladoras, organizaciones no gubernamentales y comunidad local.
7. Definimos el nivel de poder y su importancia de cada uno de los stakeholders de la siguiente manera:

**Tabla 2**

*Matriz de clasificación de nivel de interés de los Stakeholders*

STAKEHOLDERS	NIVEL DE INTERES ( 1 - 5)	PODER
Directivos	5	Alto
Accionistas	5	Alto
Empleados	3	Medio
Clientes	4	Medio
Proveedores	3	Bajo
Medios de comunicación	4	Medio

*Fuente: Elaboración propia*

*Nota:* Con la siguiente tabla podemos definir el nivel de importancia y poder que tiene los grupos de interés en Smile Concept S.A.

8. **Definición de compromisos y responsabilidades:** La implementación de estos compromisos en la empresa y sus colaboradores es de vital importancia para alcanzar el éxito y la sostenibilidad del negocio. A continuación, exploraremos varios compromisos clave que promoverán el logro de este de una manera más eficiente y transparente.
  - Se establecerán canales de comunicación abiertos y transparentes con los stakeholders donde puedan expresar su preocupaciones, ideas y expectativas, se les brindarán encuestas de y satisfacción y sesiones de retroalimentación.
  - Promover inclusión y diversidad mediante políticas y prácticas que fomenten un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso para garantizar una representación equitativa de sus intereses.
  - Gestión proactiva de conflictos, desarrollar un proceso formal para la gestión de conflictos que incluya una identificación temprana, mediación efectiva. Y una solución colaborativa.

- Evaluación y mejora continua, establecer indicadores de desempeño, KPI, relacionados con la gestión de los stakeholders y evaluaciones periódicas para medir el impacto de nuestras acciones.

La priorización efectiva de los stakeholders es esencial para el éxito empresarial y la sostenibilidad a largo plazo, al comprometerse con la responsabilidad corporativa, las empresas pueden crear valor compartido y contribuir al desarrollo sostenible, este enfoque no solo fortalece la confianza y lealtad entre las partes interesadas sino que también impulsa la innovación, la adaptación, la creación de relaciones sólidas y duraderas, al reconocer el impacto directo de los stakeholders en la viabilidad, es imperativo priorizar su expectativas y necesidades, fomentando así un entorno empresarial más ético colaborativo y exitoso

9. Se realizó matriz DOFA donde identificamos puntos álgidos los cuales buscamos mitigar u optimizar aplicando las diferentes estrategias que se proponen a continuación

**Tabla 3**

*Matriz Dofa Smile Concept S.A.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.La clinica delimita con el centro 2. Calidad en material odontológicos y equipos 3.Equipo de trabajo altamente formado y capacitado	1.Tratamientos con precios elevados 2. Falta de presupuesto para abrir sucursales 3. No se presta el servicio de Odontopediatria
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Incursionar en el mercado nacional 2. Convenios 3.Posibilidad de expansion	1. Aumento de gastos en materiales sanitarios ( implementacion de Bioseguridad) 2. Los precios son poco competitivos 3. Falta de concietizacion de la poblacion sobre la salud dental

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.3 Estrategias a implementar de acuerdo al análisis de matriz DOFA

Se determinarán programas de capacitación para colaboradores, empleados y grupos de interés con el objetivo de mejorar sus competencias, habilidades, calidad del servicio y así fomentar un ambiente de trabajo positivo.

No obstante, como parte de la estrategia se implementarán programas de salud y atención dirigidos a comunidades más desfavorecidas. Este programa proporcionara servicios odontológicos a precios reducidos a personas de bajos recursos, que no cuentan con acceso regular al servicio de atención en salud oral.

Buscamos que Smile Concept establezca alianzas con organizaciones locales para identificar y abordar las necesidades específicas de las comunidades. El objetivo no solo es mejorar la salud bucal de los que más lo necesitan sino también ofrecerles herramientas y educación para el cuidado dental preventivo.

A través de esta iniciativa Smile Concept reafirmara su compromiso con el acceso a la salud y contribuyendo efectivamente al desarrollo sostenible de la sociedad, se realizaran evaluaciones periódicas de desempeño y satisfacción de los stakeholders para identificar áreas de mejora y así ajustar estrategias según sea necesario.

Al fortalecer las relaciones con los grupos de interés la empresa busca mejorar su reputación, aumentar la lealtad de los empleados y clientes, generando un impacto positivo en su comunidad.

En resumen, los stakeholders es cualquiera que se vea involucrado directa o indirectamente en las decisiones de la empresa, resaltando que todos tienen diferentes niveles de relevancia, sin omitir ninguna opinión, ya que esto puede llevar al fracaso o al éxito de la organización

#### 4. Conclusiones

- La interacción entre una empresa y sus stakeholders demuestra una organización estratégica bien estructurada, las acciones de la empresa pueden afectar a múltiples partes interesadas y viceversa lo que destaca la importancia de gestionar estas relaciones de manera afectiva.
- La consideración de los stakeholders y la importancia en la toma de decisiones empresariales contribuye a la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, pues al alinear los intereses de las partes interesadas con los objetivos de la empresa se promueve un crecimiento equilibrado y una gestión responsable de los recursos.
- La colaboración con los stakeholders fomenta la innovación y aumenta la capacidad de adaptación de una empresa. Al integrar diferentes perspectivas y conocimientos se pueden identificar soluciones creativas a desafíos empresariales lo que fortalece la resiliencia y la capacidad de respuesta de la empresa ante cambios en el entorno externo.
- El compromiso con los stakeholders fortalece la reputación y la legitimidad de una empresa en la comunidad y el mercado al actuar de manera ética y transparente y al responder por las preocupaciones por las partes interesadas, la empresa gana confianza y respaldo lo que puede ser un activo importante en momentos de crisis.

## 5. Referencias

Fernández, J. L. F., & Sanjuán, A. B. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. *Adresearch Esic international journal of communication research*, 6(6), 130-143.

Humphrey, A., & Lie, B. (2004). *Análisis de matriz DOFA*. Recuperado de: <https://www.academia.edu/download/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf>.

Acuña, A. P. (2012). *La gestión de los Stakeholders: Análisis de los diferentes modelos*.

Granillo Macías, R. (2011). *Conceptualización de la administración de proyectos y la importancia de los stakeholders*.

Arévalo, A. U., & Requena, R. (2013). *Consideraciones del enfoque stakeholder*. *Punto de vista*, 4(7).