



## LOS “STAKEHOLDERS” COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR EMPRESARIAL

**José Alberto Acosta Guzmán<sup>1</sup>**  
Universidad Tecnológica de Santiago  
[josacoguz@hotmail.com](mailto:josacoguz@hotmail.com)

### **RESUMEN**

En las últimas décadas estamos presenciando la influencia de los “STAKEHOLDERS” o también denominados Grupos de Interés de los sectores empresariales, estos a su vez, no pueden ser ignorados por la gerencia administrativa. De esta forma, las relaciones entre la empresa y cada uno de estos “stakeholders” han pasado de ser una actividad de escasa significación en el éxito competitivo a ser considerada una necesidad importante.

En el presente estudio, tras definir el término “stakeholders” se trata de la influencia de éstos en la estrategia, debido al interés que muestran los sectores empresariales, siendo la relación con cada uno de ellos una fuente de ventaja competitiva. Finalmente, se hace referencia a la reputación empresarial como expresión del asentamiento en estas relaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Grupos de Interés, estrategia, ventaja competitiva, reputación, empresarios, stakeholders.

### **ABSTRACT**

In recent decades we are witnessing the influence of the "STAKEHOLDERS" or also called Stakeholder business sectors, these in turn, can not be ignored by the administrative management. Thus, the relationship between the company and each of these "stakeholders" have gone from being an activity of little significance in the competitive success to being considered an important need.

In the present study, after defining the term "stakeholders" it is their influence on strategy, due to the interest shown by business sectors, the ratio with each of them a source of competitive advantage. Finally, referring to the business reputation as an expression of settlement in these relationships.

### **KEYWORDS:**

Stakeholders, strategy, competitive advantage, reputation, business.

---

<sup>1</sup> Doctor en Administración de Empresas y Economía por la Universidad de Sevilla (España). Ph.D, en Economics, en Atlantic International University, United States of America. Coordinador del área de Negocios de la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA). Profesor en la Licenciatura en Administración de Empresas y en la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de UTESA. Sus principales líneas de investigación son el turismo y el desarrollo sostenible.

## **INTRODUCCIÓN**

Los cambios esenciales, presentes en la sociedad actual y en la economía mundial comprometen hoy en día al sector empresarial en la necesidad de percibir las debilidades y estrategias de los competidores a la vez que a saber apreciar las demandas y las resistencias del mercado en un período de cambio continuado en los gustos y preferencias de los consumidores.

En estas circunstancias, el sector empresarial se encuentra fuertemente afectado por otras presiones como políticas del gobierno, agrupaciones sindicales, grupos políticos y consideraciones de la comunidad. Es por ello que en la actualidad se le conoce como a la de mayor resurgimiento desde el comienzo del sistema empresarial de los intereses y preocupaciones de los “grupos de interés” o también denominados stakeholders. En este estudio, tras definir estos grupos de acuerdo con su evolución, se expone la influencia que tienen en la estrategia organizacional, siendo la relación con cada uno de ellos una fuente de ventaja competitiva para el sector empresarial finalmente, se hace referencia a la reputación organizacional como expresión del asentamiento de estas relaciones necesarias.

## **LOS “STAKEHOLDERS” EN EL SECTOR EMPRESARIAL**

La alta gerencia, cada vez más admite la importancia de la necesidad de tener en consideración que los sectores empresariales no sólo ha de considerar los requerimientos y necesidades de los inversionistas sino también las de todos aquellos “stakeholders” o también denominados grupos de interés los cuales tienen algún tipo de influencia en aquélla. Este término “grupo de interés” aparece en 1963 aportado por el Stanford Research Institute como "aquellos grupos apoyo de la organización sin los que ésta dejaría de existir".

Sin embargo, este vocablo ha ido evolucionando a lo largo de décadas debido a factores como la globalización, la importancia de los medios de comunicación o la elevada conciencia de la influencia de los sectores empresariales en la sociedad. De acuerdo con esto, Freeman y Reed (1983) se refieren a la definición del Stanford Research Institute como muy general y selecta para servir como medio para identificar a aquellos “stakeholders ” externos que son estratégicamente importantes y proponen dos sentidos en la definición, el sentido amplio de “stakeholders ” como "grupo identificado que puede afectar en los resultados de los objetivos de un sector empresarial o que está afectado por los resultados de los objetivos de una institución ", y el sentido estricto de “stakeholders” como "algún grupo identificado del que la empresa tiene dependencia para su continuada supervivencia". La primera es más amplia en la identificación de los grupos mientras que la segunda es más específica y similar a la definición del Stanford Research Institute.

En la actualidad es necesario considerar a los “stakeholders” en un sentido amplio debido a la incidencia de cada uno de ellos en las estrategias del sector empresarial. En definitiva, la organización ha pasado de considerar a los “stakeholders” de los que necesita para sobrevivir a considerar a todos aquellos que tienen algún interés o se sienten afectados por aquélla, dado que la necesidad del alcance conjunto de todos los intereses es necesario en el desarrollo y control de las estrategias de los sectores empresariales, buscando para ello el equilibrio oportuno entre los de todos los anteriores.

## **LA INFLUENCIA DE LOS “GRUPOS DE INTERÉS” EN LA ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL**

La misión de los sectores empresariales es aquel propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los “stakeholders ” así como la expresión general del fin genérico de una empresa, que, idealmente, concuerda con los valores y expectativas de los principales “grupos de interés”, y establece el alcance y las fronteras de una empresa (Johnson y Scholes, 2000). En este contexto y de acuerdo con la misión de la organización, ésta debe evaluar el entorno, los valores y los recursos en orden a ir mejorando diseños de la estrategia actual que necesitan atención para tras

considerar las estrategias empresariales, funcionales y competitivas establecer metas a corto plazo y planes de acción.

De esta manera, en los procesos de dirección estratégica los flujos de información encierran informaciones históricas y previsiones en las acciones y en el entorno de la empresa. En este mismo orden, la gerencia evalúa esas informaciones bajo las consideraciones de los valores y prioridades de los distintos "stakeholders" que están afectados por las acciones de la empresa. Finalmente, un cambio en cualquiera de los elementos de la empresa afecta al resto ya que la mayor parte de las actividades son de información en ambos sentidos, es decir, la presión del entorno externo puede influir en la naturaleza de la misión empresarial y a la inversa, la empresa puede afectar el entorno externo (Pearce y Robinson, 1994).

Teniendo como fundamento lo anteriormente expresado, Jhonson y Scholes (2000) definen la estrategia como: "la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas competitivas para la empresa a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades y deseos de los mercados y satisfacer las expectativas de los "stakeholders" ". De esta forma, la empresa atrae los recursos necesarios del entorno competitivo en el que se encuentra procedentes de empleados y gestores, entre otros, compitiendo con las demás empresas en busca del equilibrio apropiado. Por tanto, la utilización de estos recursos de forma organizada en orden a elaborar productos y servicios que pueden ser vendidos de forma efectiva y con rentabilidad, debe lograr la satisfacción de los "stakeholders", y en particular de los clientes, a la vez que los objetivos de la organización.

Bajo este respecto, se presenta una perspectiva de la estrategia que considera la organización en el contexto de su entorno en busca de conseguir ventajas en relación con el éste, y en particular, basadas en la habilidad de comprometerse con los "stakeholders", ya que éstos le aportan los recursos a la organización de acuerdo con el nivel de satisfacción recibido.

De acuerdo con esto, puede afirmar, la dirección estratégica es efectiva cuando los recursos se igualan a las necesidades de los "stakeholders" y sus expectativas y cambian para conservar o mantener lo adecuado en un entorno con turbulencias (Thompson, 1997). En este sentido, las exigencias de los "stakeholders" determinan aquello que la empresa debe hacer bien si quiere permanecer compitiendo en el mercado meta, esto es, para que ésta alcance sus objetivos debe ser capaz de encontrar las expectativas de cada uno de sus "grupos de interés", ya que si evitan este compromiso con cada uno de ellos no irán a la par con el entorno y sus cambios.

Finalmente, se trata de comprender la posición estratégica del sector empresarial en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencia de los "stakeholders". En este orden, las expectativas de los distintos "stakeholders" influyen sobre el propósito y sobre lo que se considerará aceptable desde el punto de vista de las estrategias acordadas por los gestores de las organizaciones.

En este contexto, la estrategia surge como consecuencia de procesos de negociación entre los "stakeholders" tanto internos como externos, dado que los distintos grupos tienen expectativas distintas que pueden llegar a entrar en conflicto entre sí resolviendo tales diferencias mediante procesos de regateo, negociación, o incluso por una orden. Michell, Agle y Wood (1997) confirman la idea de la organización como un entorno dependiente de la coalición de diferentes intereses cuya realización depende de la atención ganada por parte de la dirección cara a efectuar las conciliaciones entre los intereses de todos los "stakeholders". De esta forma, el proceso de dirección estratégica está muy influido por la escala de valores de los directivos y los grupos que tienen intereses en la empresa, pudiendo esto reflejar, en última instancia, la estructura de poder de la empresa.

Los investigadores Daake y Anthony (2000) expresan como cada uno de los "stakeholders" puede afectar el proceso estratégico de dos formas diferentes: de forma directa, esto es, algunos "stakeholders" pueden exigir o ser invitados por el sector empresarial a participar en el proceso de

planeación e implementación estratégica, de forma indirecta, pretendiendo que sus expectativas sean consideradas en tal proceso.

## **LOS “STAKEHOLDERS” Y LA VENTAJA COMPETITIVA**

Svendsen et. al. (2001) expresaron como la ventaja competitiva de una empresa ya no está sólo en factores como la calidad, el precio o el servicio debido a que estos factores se han ido igualando entre todos los competidores, demostrando que existen otros factores sociales, éticos y medioambientales que contribuyen a que la empresa se diferencie. En este contexto, la habilidad de comprometerse con los “stakeholders” se convierte en una capacidad empresarial de vital importancia.

En este mismo orden de ideas, los “stakeholders” actúan como controladores de todo tipo de recursos que la empresa necesita, tanto recursos materiales, aumentando o disminuyendo los gastos y favoreciendo el acceso a este tipo de recursos, como recursos en la consideración de sus aportaciones a la empresa tales como son los juicios de la comunidad en su aceptación de cualquier actitud nueva de la empresa, la aportación y muestra de los trabajadores, de las ideas innovadoras a sus gestores, o la decisión de los clientes sobre la aceptación del producto y a su vez la aportación de mejoras sobre éste. De esta manera, una relación estrecha con los “stakeholders” hace que este acceso esté más limitado siendo los recursos procedentes de estos grupos menos accesibles por la empresa y, por tanto, alterando los resultados y estrategias de ésta.

Así, la relación con los “stakeholders” y la manifestación de una ventaja competitiva se podría presentar de la siguientes formas: el hecho de establecer y cuidar las relaciones con los “stakeholders” crea riesgo para el accionista, también, fuertes relaciones con y entre los empleados son un requisito para favorecer la innovación dada su gran importancia hoy en el campo competitivo; además, una densa red de relaciones de intercambio con suministradores proporciona los recursos y la información necesaria para el desarrollo de nuevos mercados y oportunidades que requieren más flexibilidad y, en adelante, más confianza, conocimiento e interacción; y finalmente las relaciones positivas con empleados, clientes, suministradores y comunidad ayudan a construir una buena reputación y añadir valor de marca siendo muy importante en un entorno en el que cualquier consideración sobre cada organización puede ser conocida de forma casi instantánea por el resto de los sectores empresariales.

De acuerdo con lo antes planteado, la habilidad para comprometer a los “stakeholders” utilizando relaciones positivas con cada uno de ellos produce una capacidad empresarial. De tal forma, ya que las relaciones con los grupos de interés proporcionan a la empresa recursos importantes, los gestores deben favorecer la construcción de estas relaciones dado que gracias a ellas pueden prever, entender y responder mejor, más rápida y más fácilmente a los cambios que se puedan presentar en el entorno. En este contexto, los recursos y capacidades generados a partir de la relación de la empresa con cada uno de los “stakeholders”, son considerados como fundamental para la creación de ventajas competitivas permanentes y duraderas en el tiempo en función de su capacidad para defenderse frente a la imitación de las demás empresas, puesto que constituyen activos intangibles fundamentados en los aprendizajes prácticos acumulados a través de la experiencia y refinados por la práctica, dependiendo de un gran número de equipos, y en función de su capacidad para no sustituirse frente a las futuras empresas potenciales, ya que cualquier modelo organizacional que desarrolla relaciones con los “stakeholders” reduce el riesgo de ser desplazado por otro debido a que la información y el conocimiento que poseen son más completos.

El poder de integridad, es aquel recurso individual o colectivo que poseen las empresas que procede de repetidos procesos alineados de conocimiento moral, decisión y conducta que manifiestan juicios equilibrados, añaden desarrollo moral sostenible y promueven sistemas sostenibles para la toma de decisiones morales (Petrick y Quinn, 2001). De esta manera, la empresa con un alto poder de integridad se encuentra más predispuesta que las demás a conocer, entender y responder más rápidamente a los “stakeholders”, obteniendo y equilibrando las

decisiones que forman líneas de conducta estables, y manteniendo planes de apoyo que ayuden a conservar el éxito, colocándose en una posición de ventaja competitiva respecto a las demás. Esta ventaja competitiva sostenible se considera global cuando una organización desarrolla una estrategia imposible de imitar con otras empresas. Sz wajkowski (2000) afirma que la empresa de éxito es aquella que aprende y se informa en mayor medida respecto a sus “stakeholders”, los cuales crean el potencial para una ventaja competitiva. De esta forma, considerando las exigencias de los “stakeholders” como una estrategia de inversión, la empresa descubre que puede desarrollar respuestas concretas que satisfacen a los “stakeholders” a la vez que estas relaciones le proporcionan capacidades adicionales (Hart, 1995).

## **LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL Y LA RELACIÓN CON LOS “STAKEHOLDERS”**

La empresa se fortalece en la fidelidad recibida por cada uno de los “ stakeholders”, dado que si ésta falla su espacio decrecerá hasta desaparecer debido a que la competencia hoy en día es por la lealtad de todos los “grupos de interés” activos en la empresa (Campbell, 1998). De esta manera, la reputación es considerada una importante fuente de ventaja competitiva, por lo que, en consecuencia, la empresa debe asegurar su buena dirección administrativa. Una buena reputación permite a la organización fidelizar a sus clientes actuales y atraer otros nuevos, atraer y retener a los mejores empleados, ganar imagen de marca, gozar de unas relaciones con la Administración preferenciales, ver cómo sus productos, servicios y propuestas en diversos ámbitos son aceptados por la sociedad, disfrutar de menores costes de capital y seguros, tener una mayor licencia para innovar y, en general, mayor credibilidad a la hora de relacionarse y plantear sus puntos de vista a todos los “stakeholders”. Así mismo, potenciar esta fuente de ventaja competitiva permite a la empresa laborar un modelo de negocio distinto del de los competidores.

De esta manera, las relaciones entre los “stakeholders” y la empresa donde exista calidad contribuyen a la reputación empresarial y como consecuencia al desempeño de la empresa. Así, se corrobora que la falta de información con los “stakeholders” considerados como críticos no permite a la empresa anticiparse a las oportunidades y prevenir sus dificultades a corto, mediano y largo plazo (Stevsen et al., 2001) Por tanto, se refleja la necesidad de conocer, entender y encontrar los deseos y necesidades de los “stakeholders” clave en la empresa. Para ello es indispensable el saber conciliar todos los intereses y saber hacer llegar como propios cada uno de los flujos a cada uno de los grupos. Con todo ello se consigue lograr la credibilidad de los “grupos de interés” en la organización y la buena imagen de ella, esto es, la identidad organizacional se verifica en la medida en que se cumplen los intereses de los “stakeholders” en la empresa.

Scout y Lane (2000) definen la identidad empresarial como el conjunto de creencias entre la alta dirección y los “stakeholders” de la empresa. De esta manera, los propósitos, valores, metas y acciones comunes contribuyen al desarrollo de ella, es decir, en el momento en que las creencias de la organización son captadas y aceptadas por los “grupos de interés” se desarrolla la identidad empresarial y a la inversa. Finalmente, compartir y desarrollar intereses comunes para la empresa y cada uno de los “stakeholders” incrementa la identidad empresarial. El modelo Organizational Identity Construction, presenta cómo la gestión pretende imponer sus deseos en los “stakeholders” y éstos, con una interpretación de feedback, sus intereses en aquélla.

Corroborando las afirmaciones anteriores, Clarke (1998) expresan la necesidad de que los intereses de los “ stakeholders ” estén formalmente representados en la gestión de los de la empresa. Frooman (1999) se refiere a la teoría que dirige a los “stakeholders” como un medio para dirigir los potenciales conflictos originados por la divergencia de intereses entre los distintos “grupos de interés” y la empresa, ya que si no existiese conflicto, esto es, si todos estuviesen de acuerdo, la dirección no tendría necesidad de preocuparse por el acuerdo con cada uno de ellos, pudiendo ignorarlos. Por tanto, teniendo en cuenta el carácter diverso de las relaciones que se

establecen entre los “stakeholders” y la empresa, ésta debe ser consciente de la necesidad de establecer una comunicación bidireccional que permita tener un profundo y rápido conocimiento de los requerimientos y necesidades de dichos grupos, estableciendo relaciones de asociación con ellos y consiguiendo su satisfacción para incrementar la credibilidad y reputación de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

El alcance de una brillante gestión reside en la calidad de las relaciones con todos los “stakeholders” de la organización, los cuales tienen una gran influencia en las decisiones estratégicas y en su ejecución. Debido a esto, los recursos deben ser dirigidos conociendo las necesidades de los “stakeholders”, dado que es recomendable que cada grupo en la organización sea reconocido y ésta se comprometa a encontrar los factores claves de éxito.

En este mismo orden de ideas, la relación existente de la empresa con cada uno de los “stakeholders” es considerada como fundamental para la creación de ventajas competitivas persistentes en el largo plazo. Por tanto, los gestores empresariales, deben de ser constructores de relaciones en el largo plazo con aquellos grupos que proporcionen mayores ventajas a la empresa. Logrando como resultado, la certeza de relaciones permanentes para toda la vida de existencia de la empresa.

Por último, la imagen empresarial demuestra la intensidad en la relación de la empresa con cada uno de sus “stakeholders” de forma que incluye el intercambio de aceptaciones y valoraciones entre los intereses de los “stakeholders” y los de la empresa. De esta forma, el crecimiento y desarrollo eficaz de la imagen empresarial por una de las partes necesita la certeza de la aceptación de la otra.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Campbell, A. (1997): “Stakeholders: the case in favour”, long range planing, vol.30, nº 3, pp. 446–449.

Clarke, T. (1998): “The stakeholder corporation: a business philosophy for the information age”, long range planing, vol. 31, nº 2, pp. 182–194.

Daake, D. y Anthony, W.p. (2000): “Understanding stakeholder power and influence gaps in a health care organization: an empirical study”, health care manage rev, vol. 25, nº 3, pp. 94-107.

Freeman, r. y Reed, D. (1983): “stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance”, california management review, vol .xxv, nº 3, p.88-106.

Frooman, J. (1999): “stakeholders influence strategies”, academy of management review, vol. 24, nº 2, pp. 191–205.

Hart, S.L. (1995): “a natural-resource-based view of the firm”, academy of integrity capacity as a strategic asset”, journal of business ethics, vol.34, pp. 331- 343.

Johnson, G. y Scholes, K. (2000): Dirección estratégica, madrid: prentice hall. Jones, t. (1995): “instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics”, academy of management review, vol. 20, nº 2, pp.404-437. mangement journal, vol.20, pp.986-1014.

Mitchell, R.; Agle, B. y Wood, d. (1997): “toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, academy of management review, vol. 22, nº 4, pp. 856–886.

Pearce, J. y Robinson, R. (1994): Strategic management; formulation, implementation, and control, united states: irwin.

Petrick, J. y Quinn, J. (2001): "the challenge of leadership accountability for.

Scott, s. y lane, v. (2000): "a stakeholder aproach to organizational identity", academy of management review, vol. 25, n° 1, p.43-62.

Svendsen, A; Aabbott, R; boutilier, r; y wheeler, d. (2001): "pathways to competitive advantage", camagazine, august, pp. 29-30.

Szwajkowski, E. (2000): "simplifying the principes of stakeholder management: the three most important principles", business & society, vol.39, n° 4, pp. 379-396.

Thompson, J.I. (1997): Strategic management: awareness and change, london: international thomson bussiness press.