

DF  
DIARIO FINANCIERO®

SUPLENTO

SANTIAGO DE CHILE  
JUEVES 26 DE MARZO DE 2026

ESTRATEGIA Y REPUTACIÓN EMPRESARIAL

9

# POR QUÉ ES CLAVE ESCUCHAR A LOS STAKEHOLDERS PARA EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS



Los grupos de interés operarían como un "sensor externo", capaz de alertar posibles fallas operativas o reputacionales, lo que hace que su opinión sea cada vez más valorada entre las empresas en el país, como una parte determinante para la toma de decisiones.

**"Ya no se trata de saber cómo nos perciben para comunicar mejor, sino de entender qué nos están diciendo los colaboradores, clientes, proveedores y comunidades para tomar mejores decisiones," explica Verónica Díaz De La Vega, docente de Unegocios FEN UChile.**

**D**urante mucho tiempo, gestionar la percepción de los stakeholders o grupos de interés fue tratado principalmente como una cuestión de imagen corporativa: algo importante para la comunicación, pero periférico a la estrategia del negocio. Una lógica que hoy está cambiando.

Para Verónica Díaz De La Vega, docente del diplomado en sostenibilidad de los negocios y organizaciones de Unegocios FEN UChile, el punto de inflexión ocurre cuando la información proveniente de los grupos de interés deja de ser un insumo comunicacional y pasa a alimentar decisiones de gestión de riesgo, planificación y asignación de recursos. "Ya no se trata de saber cómo nos perciben para comunicar mejor, sino de entender qué nos están diciendo los colaboradores, clientes, proveedores y comunidades para tomar mejores decisiones", explica.

En este sentido, la socia líder de servicios de cambio climático y sostenibilidad de EY, Pamela Méndez, considera que herramientas como el Stakeholders Sustainability Index (SSIndex) —certificación que captura más de 60 variables ESG en tiempo real desde data entregada por empleados, clientes, proveedores, comunidades e inversionistas, con

una metodología desarrollada por la Universidad de Yale—, fortalecen la capacidad de priorizar y corregir brechas que no emergen en los reportes corporativos tradicionales. "En el contexto actual, integrar esta perspectiva es relevante porque permite alinear estrategia, expectativas y desempeño, fortaleciendo la credibilidad en mercados cada vez más exigentes", apunta Méndez.

Para el senior manager de sostenibilidad y cambio climático de PwC Chile, Nicolás Westenenk, la visión de los stakeholders sobre la compañía entrega tres cosas muy valoradas en finanzas: señales tempranas de posibles afectaciones, priorización de información para mejorar la materialidad y asignación de capital, y credibilidad.

De este modo, tomar en cuenta la mirada de esos grupos de interés sobre la organización tiene impactos concretos. "La información de riesgos climáticos que pueden afectar de manera significativa un negocio en el largo plazo se alimenta de mucha información científica y realidad climática local", ejemplifica el ejecutivo de PwC. "Si no se consideran visiones externas, se multiplican sorpresas: conflicto comunitario, interrupciones, judicialización o pérdida de clientes. Si se considera

bien, se gana resiliencia y se evitan 'eventos' que terminan en provisiones, retrasos de inversiones, pérdida de capital y presión en márgenes", añade.

El principal valor de esa mirada externa es actuar como un sensor de realidad que permite a la alta dirección eliminar los puntos ciegos y acceder a validaciones que no siempre están disponibles de forma interna, plantea la directora de desarrollo ASG en GovernART, Caroline Berthod. "Gestionar una empresa ignorando a sus grupos de interés es, básicamente, operar a ciegas", remarca la especialista, y agrega que, sin ese "sensor" externo, la gerencia suele enterarse de que algo va mal recién cuando el daño ya golpeó el balance financiero.

"Escuchar estas voces permite identificar fallas que las auditorías tradicionales no detectan. En un mercado que hoy castiga la falta de transparencia, no validar lo que haces con datos reales de terceros significa quedar fuera de los estándares que exigen los inversionistas internacionales", puntualiza.

#### Avances en el país

Pamela Méndez considera que las empresas en Chile avanzan con

creciente madurez en esta dirección y ya están integrando mediciones externas en su planificación anual y utilizando análisis en 360° para ajustar prioridades de sostenibilidad, riesgos y desempeño. "Esto es coherente con la tendencia global que señala que la sostenibilidad crea y defiende valor cuando conecta impacto financiero, mitigación de riesgos e indicadores útiles para la toma de decisiones", indica.

Pero Díaz de La Vega pone un matiz: este avance es más evidente en las industrias más reguladas, empujadas por la exigencia de sus propios mercados o porque la licencia social para operar es para ellas una condición de continuidad del negocio.

Sin embargo, entre las pymes, que son la mayor parte de las empresas del país, el avance es todavía limitado. "No porque no exista la voluntad, sino porque muchas veces faltan los recursos, los conocimientos y los incentivos concretos para abordar esta agenda", advierte la docente y manifiesta que cerrar esa brecha es un desafío país, "porque la sostenibilidad de un ecosistema empresarial no se construye solo desde las grandes compañías: requiere que las pymes también sean parte de este proceso".