/ MATRIZ

Stakeholder Mapping

Mapa de grupos de interés; matriz de poder e interés; análisis de stakeholders

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin inventor único; Freeman (1984) para el concepto; antecedente de la matriz en Mendelow (1981), difundida por Johnson y Scholes; Mitchell, Agle y Wood (1997); Eden y Ackermann (1998); Bryson (2004)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Identifica quién puede influir en una decisión o verse afectado por ella, para entender sus intereses y decidir cómo tratar a cada uno.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Quién puede influir en una decisión importante o verse afectado por ella, y cómo debemos tratar a cada uno?

01 Problema que resuelve

Una empresa puede diseñar una buena estrategia y tener muchas dificultades para ejecutarla.

Imaginemos un fabricante que decide vender directamente a algunos grandes clientes industriales. La dirección cree que es una buena oportunidad. Pero sus distribuidores se sienten amenazados, algunos comerciales temen perder sus cuentas y el área de operaciones duda de poder dar el servicio previsto. La empresa había analizado el mercado, pero no a todas las personas y organizaciones que podían influir en el cambio.

Stakeholder Mapping sirve para ver a tiempo quién puede facilitar o frenar una decisión.

Su valor no está en el mapa, sino en lo que permite: anticipar dificultades, escuchar otros puntos de vista, encontrar aliados y decidir con más fundamento.

Señales de que puede hacer falta:

- una decisión afecta a varios departamentos o colectivos con intereses contrapuestos;
- la estrategia está definida, pero aparecen resistencias inesperadas;
- no sabemos quién puede facilitar o frenar un proyecto importante;
- no conocemos bien las expectativas de clientes, distribuidores, empleados o socios;
- un cambio organizativo está generando incertidumbre;
- preparamos una transformación y queremos anticipar sus consecuencias.

STAKEHOLDER MAPPING

¿Con quién debemos contar?

QUÉ ES | Identificar quién puede influir en una decisión o verse afectado por ella, entender sus intereses y decidir cómo tratar a cada uno.

LA MATRIZ DE PODER E INTERÉS

Por ejemplo: un fabricante empieza a vender directamente a grandes clientes

PODER / INFLUENCIA (Alto ▲ / Bajo)

	Bajo	Alto
Alto	**MANTENER SATISFECHOS** Informar de lo relevante, sin sorpresas ? Accionista de referencia	**GESTIONAR DE CERCA** Diálogo frecuente e implicación − Distribuidores principales + Clientes que piden compra directa
Bajo	**HACER SEGUIMIENTO** Contacto proporcionado; vigilar cambios ? Proveedor secundario	**INFORMAR, ESCUCHAR E IMPLICAR** Atender sus preocupaciones ± Comerciales con cuentas afectadas

INTERÉS EN LA DECISIÓN ▶

NO TODO ES PODER E INTERÉS

Posición: interés no es apoyo.

- \+ A favor
- − En contra
- ± Condicionada
- ? Desconocida

Afectados: quien tiene poco poder puede verse muy afectado. También cuentan la legitimidad y la urgencia.

Relaciones: unos influyen en otros. Un distribuidor puede arrastrar a otros.

Cambios: las posiciones se mueven; el mapa se revisa durante el proyecto.

1. **Definir la decisión**
2. **Identificar a los afectados**
3. **Entender intereses y posición**
4. **Situarlos en la matriz**
5. **Preparar el plan de relación**
6. **Revisar durante la ejecución**

LA INFLUENCIA NO DA LA RAZÓN | El mapa ordena la atención; no decide qué derechos respetar. También cuentan los afectados.

Matriz original de Biblioteca Management basada en el análisis de poder e interés (Mendelow, 1981; Johnson y Scholes, 1999; Eden y Ackermann, 1998). Los tratamientos por cuadrante siguen la práctica habitual de gestión; la posición es una síntesis de Biblioteca Management; legitimidad y urgencia: Mitchell, Agle y Wood (1997). Ejemplo ficticio.

emilio llopis

Matriz original de Biblioteca Management basada en el análisis de poder e interés (Mendelow, 1981; Johnson y Scholes, 1999; Eden y Ackermann, 1998). Los tratamientos por cuadrante siguen la práctica habitual de gestión; la posición es una síntesis de Biblioteca Management; legitimidad y urgencia: Mitchell, Agle y Wood (1997). Ejemplo ficticio.

Cuándo aporta valor

- ✓ **Decisiones estratégicas** condicionadas por intereses y relaciones.
- ✓ **Transformaciones organizativas**, para identificar a los afectados y preparar su participación.
- ✓ **Transformaciones comerciales**: cambios de canal, de clientes, de responsabilidades o de política comercial.
- ✓ **Crecimiento e internacionalización**: socios, administraciones, clientes y otros actores.
- ✓ **Compras y fusiones**: expectativas de empleados, directivos, clientes y otros afectados.
- ✓ **Sostenibilidad y reputación**: identificar los colectivos relevantes y ordenar la relación con ellos.
- ✓ **Proyectos importantes**, antes de empezar a ejecutarlos.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no sabemos qué queremos decidir.** Primero hay que definir el problema y las alternativas. El mapa ayuda a evaluarlas, pero no las genera.
- × **Si queremos saber qué valoran nuestros clientes.** Para eso está **Voice of Customer**.
- × **Si hay que diseñar cómo funcionará la organización.** Para eso está **Operating Model**.
- × **Si hay que dirigir todo un proceso de transformación.** El mapa ayuda a prepararlo, pero no sustituye a **Kotter 8 Steps**.
- × **Si hace falta un análisis formal de materialidad en sostenibilidad.** Identificar a los grupos de interés puede formar parte de él, pero no equivale a evaluar impactos, riesgos y oportunidades según el marco que se aplique.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> Una decisión importante no depende solo de lo que queremos hacer. También depende de a quién afecta, qué intereses están en juego y cómo gestionamos la relación con esas personas y organizaciones.

02 Entender

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

Qué es Stakeholder Mapping

Stakeholder Mapping, o mapa de grupos de interés, sirve para identificar quién puede influir en una decisión o verse afectado por ella, entender sus intereses y decidir cómo tratar a cada uno.

Stakeholder es la persona o el grupo que puede influir en los objetivos de una organización o verse afectado por ellos. R. Edward Freeman, en *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), convirtió esta idea en una referencia de la dirección estratégica: las decisiones de la empresa deben tener en cuenta a todos estos grupos, no solo a los accionistas. Freeman no creó la matriz que se explica aquí.

Hay grupos internos y externos:

INTERNOS	EXTERNOS
Accionistas y propietarios	Clientes
Consejo de administración	Distribuidores
Dirección general	Proveedores
Directivos y mandos intermedios	Socios
Empleados	Administraciones públicas
Representación de los trabajadores	Comunidades locales
Otros equipos afectados	Asociaciones y otros colectivos

No hay una lista válida para todas las empresas. **Los grupos relevantes dependen de la decisión que estamos analizando.** Para lanzar un producto pueden pesar sobre todo clientes, distribuidores y el equipo de producto. Para abrir una planta, también los trabajadores, las administraciones y los vecinos.

La matriz de poder e interés

La forma más conocida de representar a los grupos de interés es una matriz de cuatro cuadrantes. Responde a dos preguntas:

- **¿Cuánto poder tiene cada grupo para influir en la decisión?** El poder es la capacidad de facilitar, condicionar o frenar la decisión: un distribuidor importante puede cambiar mucho sus compras.
- **¿Cuánto le interesa la decisión?** El interés es cuánto le importa o le implica: a un comercial le interesa mucho si le cambia el trabajo.

El visual la muestra con un ejemplo: un fabricante que empieza a vender directamente a grandes clientes.

	INTERÉS BAJO	INTERÉS ALTO
Poder alto	**Mantener satisfechos.** Informar de lo relevante, sin sorpresas.	**Gestionar de cerca.** Diálogo frecuente e implicación.
Poder bajo	**Hacer seguimiento.** Contacto proporcionado; vigilar cambios.	**Informar, escuchar e implicar.** Atender sus preocupaciones.

La matriz ordena la atención de la dirección. No sustituye el conocimiento de las relaciones ni dice qué es lo correcto.

1 Poder alto e interés alto: gestionar de cerca

Pueden cambiar el resultado y la decisión les importa mucho. *Por ejemplo:* los principales distribuidores de una empresa que estudia vender directamente. Pueden perder negocio y tienen capacidad para reaccionar: comprar menos, apoyar a la competencia o renegociar. *Qué hacer:* conocer sus expectativas, hablar con ellos directamente y tener en cuenta su posición al diseñar y aplicar la decisión. No significa que tengan que aprobarla. *Pregunta:* ¿quién podría cambiar de forma importante el resultado del proyecto?

2 Poder alto e interés bajo: mantener satisfechos

Pueden influir, pero de momento prestan poca atención. *Por ejemplo:* un accionista de referencia que no entra en las decisiones comerciales, pero cuyo apoyo será necesario para financiar la transformación. *Qué hacer:* mantener una relación proporcionada, informarle de lo importante y evitarle sorpresas. No se trata de pedir su aprobación en lo que no le corresponde. *Pregunta:* ¿quién podría intervenir si cambia su percepción del proyecto?

3 Poder bajo e interés alto: informar, escuchar e implicar

Les importa mucho, aunque su capacidad de influir sea limitada. *Por ejemplo:* los comerciales que temen perder clientes o comisiones con la reorganización. *Qué hacer:* escuchar sus preocupaciones, explicar lo previsto y darles formas de participar. Conocen el día a día y pueden mejorar la decisión. *Pregunta:* ¿a quién puede afectar mucho el cambio aunque no decida?

4 Poder bajo e interés bajo: hacer seguimiento

Hoy influyen poco y prestan poca atención. *Por ejemplo:* un proveedor secundario al que apenas afecta el cambio. *Qué hacer:* mantener el contacto necesario y revisar su situación si cambian las circunstancias. *Pregunta:* ¿quién podría ganar importancia si el proyecto evoluciona?

> **/ IMPORTANTE** · BM
> Estos cuatro tratamientos son orientaciones, no reglas. Hay que atender una obligación contractual, un derecho laboral o un impacto importante sobre una comunidad, esté el grupo en el cuadrante que esté.

No todo es poder e interés

Posición: interés no es apoyo. Alguien puede estar muy interesado precisamente porque la decisión le perjudica. Por eso, además de situar a cada grupo en la matriz, hay que identificar su posición:

POSICIÓN	QUÉ SIGNIFICA
A favor	Apoya la decisión o sus objetivos principales
En contra	Se opone o tiene desacuerdos importantes
Condicionada	Ve ventajas, pero tiene preocupaciones o condiciones
Desconocida	Todavía no tenemos información suficiente

> **/ CONSEJO PRÁCTICO** · BM
> No hay que confundir lo que creemos que piensa alguien con lo que piensa de verdad. Siempre que se pueda, hay que hablar con los grupos de interés y contrastar las suposiciones.

Afectados: tener poco poder no significa importar poco. Un colectivo puede tener poca capacidad de influir y sufrir consecuencias importantes: los vecinos de una nueva planta, los trabajadores de una subcontrata o los empleados de un área que se reorganiza. Mitchell, Agle y Wood (1997) añadieron al poder otros dos atributos,

la **legitimidad** y la **urgencia** de las demandas, para explicar a qué grupos dan prioridad los directivos. A partir de ellos, Biblioteca Management recomienda no descartar una demanda solo porque quien la plantea tiene poco poder.

Relaciones: unos influyen en otros. Los distribuidores pueden compartir información y coordinarse. Los trabajadores pueden organizarse. Una asociación puede representar a varias empresas. Un cliente importante puede influir en otros. Cuando el proyecto lo justifique, conviene identificar estas relaciones; basta con preguntarse: **¿qué grupos pueden cambiar la posición o la influencia de otros?**

Frooman (1999) estudió cómo las relaciones de dependencia condicionan la forma en que los grupos de interés pueden presionar a una empresa, y Bryson (2004) recoge técnicas para dibujar estas influencias.

Cambios: las posiciones se mueven. El mapa se revisa durante el proyecto (paso 6).

> / **IDEA CLAVE** · BM
> El mapa ordena la atención. No decide quién tiene razón ni qué derechos hay que respetar.

03 Aplicar

Cómo aplicarla: seis pasos

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica de Biblioteca Management, apoyada en la literatura sobre identificación, análisis y gestión de grupos de interés. No es el método de un autor concreto.

1 Definir la decisión
Concretar qué analizamos: no es lo mismo estudiar los grupos de interés de toda la empresa que los afectados por una transformación comercial. *Por ejemplo:* «¿Cómo podemos vender directamente a grandes clientes industriales sin poner en riesgo nuestra red de distribución?». Si intentamos analizar todas las relaciones de la empresa a la vez, el mapa se convierte en una lista inmanejable. *Resultado: una decisión clara que analizar.*

2 Identificar a los afectados
Hacer una primera lista de quienes pueden influir o verse afectados, internos y externos. Preguntas útiles: ¿quién decide o influye?, ¿quién tendrá que ejecutar?, ¿a quién beneficia o perjudica?, ¿quién tiene información importante?, ¿qué clientes, proveedores, socios o colectivos se ven afectados?, ¿a quién estamos olvidando? No hay que limitarse a quienes tienen relación directa con la empresa: también cuentan, por ejemplo, los trabajadores de los proveedores o las comunidades afectadas de forma indirecta. *Resultado: lista de grupos de interés.*

3 Entender intereses y posición
Para cada grupo: qué le importa (qué quiere conseguir, mantener o evitar), cómo le afecta la decisión (a su actividad, sus intereses o sus derechos), qué capacidad tiene de influir (decisiones, recursos, relaciones) y cuál es su posición. Usar información contrastada: conversaciones, reuniones, historial de la relación, contratos, datos operativos o encuestas. Si no conocemos su posición, se marca como «desconocida»: una suposición no es un hecho. *Resultado: intereses y posiciones documentados.*

4 **Situarlos en la matriz**
No hacen falta puntuaciones sofisticadas: basta con valorar de forma razonada si su poder y su interés son altos o bajos respecto a esta decisión, con criterios coherentes. El poder es alto si tiene recursos, autoridad, relaciones o capacidad de actuar que pueden cambiar el resultado; el interés es alto si la decisión afecta directamente a sus objetivos o condiciones, o si muestra una implicación importante. Después se marca su posición. Conviene hacer una primera clasificación con el equipo del proyecto y contrastarla: los desacuerdos dentro del equipo revelan lo que aún no entendemos. *Resultado: matriz con posiciones.*

5 **Preparar el plan de relación**
Para cada grupo relevante: qué necesitamos entender mejor, qué información compartir, qué conversaciones o consultas hacer, cómo puede participar, quién gestiona la relación y cuándo se revisa. No todos necesitan el mismo contacto, y participar no significa decidir. *Resultado: plan de relación con responsables.*

6 **Revisar durante la ejecución**
Los intereses, las posiciones y el poder cambian. Un grupo indiferente puede preocuparse cuando ve las consecuencias; uno contrario puede cambiar si se resuelven sus dudas; pueden aparecer actores nuevos. El mapa se revisa antes de las decisiones importantes y cuando hay cambios relevantes. *Resultado: mapa actualizado.*

/ IDEA CLAVE · BM
El objetivo no es convencer a todos, sino entender sus intereses, tener en cuenta los impactos y construir relaciones que permitan tomar y ejecutar decisiones responsables.

Kit práctico: mapa de grupos de interés en una tabla

GRUPO DE INTERÉS	QUÉ LE IMPORTA	PODER	INTERÉS	POSICIÓN	QUÉ HACER	RESPONSABLE
		Alto / bajo	Alto / bajo	A favor / en contra / condicionada / desconocida		

En las notas de trabajo conviene añadir el impacto que puede recibir cada grupo, los derechos u obligaciones que hay que respetar y la información en la que se basa cada valoración. La matriz ayuda a entender la situación; la tabla, a decidir qué hacer. Se usan las dos.

Ejemplo de empresa que vende a empresas (B2B): un fabricante cambia su canal de distribución

> / EJEMPLO
> Un fabricante español factura 50 millones de euros. Siempre ha vendido sobre todo a través de distribuidores. Ahora quiere vender directamente a algunos grandes clientes industriales y mantener la distribución en el resto del mercado. La dirección cree que así mejorará la relación con las grandes cuentas y encontrará nuevas oportunidades. Pero la decisión afecta a muchos.

1. Identificamos a los grupos de interés.

GRUPO	QUÉ LE IMPORTA	PODER	INTERÉS	POSICIÓN INICIAL
Propiedad y dirección	Crecimiento rentable y control del riesgo	Alto	Alto	A favor
Principales distribuidores	Mantener clientes, márgenes y territorios	Alto	Alto	En contra
Dirección comercial	Desarrollar el nuevo modelo de ventas	Alto	Alto	Condicionada
Clientes que piden compra directa	Mejor servicio y relación más directa	Alto	Alto	A favor
Resto de grandes clientes	Mejor servicio y condiciones	Alto	Alto	Desconocida
Operaciones y logística	Poder dar el servicio	Alto	Alto	Condicionada
Finanzas	Rentabilidad e inversión necesaria	Alto	Alto	Desconocida
Comerciales de zona	Mantener clientes, funciones e incentivos	Bajo	Alto	Condicionada
Accionista de referencia	Rentabilidad de la inversión	Alto	Bajo	Desconocida
Proveedores secundarios	Continuidad de su actividad	Bajo	Bajo	Desconocida

Son hipótesis iniciales: en una empresa real habría que contrastarlas con cada grupo.

2. Interpretamos el mapa.

- **Los principales distribuidores** son lo primero: el nuevo canal puede afectar a su negocio y pueden influir en los resultados comerciales. La dirección tiene que entender qué consecuencias tendría para ellos y qué alternativas hay.
- **Los comerciales de zona** pueden influir menos en la estrategia, pero la decisión les importa mucho: pueden cambiar sus funciones, cuentas e incentivos. Hay que escucharlos y aprovechar lo que saben de los clientes.

- **Los grandes clientes** son clave. Algunos piden la compra directa, y la dirección supone que el resto también la preferirá, pero no lo ha comprobado. El mapa revela una hipótesis comercial sin contrastar.
- **Operaciones y logística** pueden ser un freno real: si no hay capacidad para atender directamente a los grandes clientes, la estrategia generará problemas de servicio.
- **Finanzas** tiene que analizar la rentabilidad del nuevo modelo, lo que no significa que esté en contra.

3. Convertimos el análisis en un plan.

GRUPO	QUÉ HACER	PARA QUÉ
Principales distribuidores	Conversaciones específicas y revisión de las condiciones de los contratos	Entender las consecuencias y buscar fórmulas de transición
Dirección comercial	Participar en el diseño del nuevo modelo	Alinear estrategia, clientes, canales y organización comercial
Comerciales de zona	Escuchar sus preocupaciones y revisar funciones e incentivos	Ver el impacto y hacer viable la implantación
Grandes clientes	Entrevistas sobre sus necesidades y preferencias	Comprobar si la oportunidad de venta directa es real
Operaciones y logística	Evaluar recursos, capacidades y coste de servicio	Asegurar que se puede ejecutar
Finanzas	Analizar inversión, costes y escenarios	Valorar la viabilidad y los riesgos

Este trabajo puede cambiar el diseño inicial. Quizá algunos clientes prefieran seguir con su distribuidor. Quizá aparezca una fórmula de colaboración entre venta directa y distribución. O quizá se confirme el canal directo, pero con una implantación gradual. **Eso es lo que buscamos: una decisión mejor informada y un plan que tenga en cuenta a quienes importan.** No hace falta que todos estén de acuerdo; hace falta no decidir ignorándolos.

Ejemplo de empresa que vende al consumidor (B2C): una cadena de tiendas amplía horarios

> **/ EJEMPLO**
> Una cadena de tiendas decide abrir más horas los fines de semana. Espera vender más, pero la medida afecta a empleados, encargados de tienda, clientes, proveedores de servicios y representación de los trabajadores. El mapa ayuda a conocer lo que espera cada grupo y a analizar las consecuencias organizativas, económicas y laborales antes de aplicar la medida. El resultado no es un gráfico, sino un conjunto de decisiones sobre cómo diseñar e implantar el cambio.

Ejemplo de empresa real: Iberdrola

Iberdrola tiene una política corporativa y un modelo global de relación con sus grupos de interés. Los agrupa en seis categorías: personas de Iberdrola, accionistas y comunidad financiera, clientes, cadena de suministro, comunidades y medio ambiente. Su modelo de relación tiene diez fases, entre ellas identificar y segmentar a los grupos de interés, priorizarlos, fijar niveles y canales de relación, reconocer los asuntos relevantes, definir actuaciones y hacer seguimiento. Busca incorporar a la gestión las necesidades y expectativas legítimas de esos grupos.

Lo que enseña: la gestión de grupos de interés puede formar parte de la dirección de la empresa de forma permanente, no solo para una presentación o para apagar conflictos.

> **/ IMPORTANTE · BM**
> El modelo de Iberdrola es más amplio que la matriz de esta ficha. Se cita como ejemplo de gestión sistemática de grupos de interés, no como prueba de que use esta matriz.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ PASA	CÓMO EVITARLO
Mirar solo a los más poderosos	Se ignora a afectados con derechos o intereses legítimos	Tener en cuenta poder, impacto, legitimidad y obligaciones
Confundir interés con apoyo	Se toma una gran implicación por una posición favorable	Analizar la posición por separado
Tratar un colectivo como si todos pensaran igual	Se ocultan diferencias importantes	Dividirlo en subgrupos cuando haga falta
Clasificar sin hablar con nadie	El mapa refleja la opinión de la dirección, no la realidad	Contrastar con escucha e información
Poner puntuaciones arbitrarias	Se aparenta una precisión que no existe	Usar criterios explícitos y justificar cada valoración
Hacer el mapa y no hacer nada más	Se queda en un ejercicio descriptivo	Convertirlo en actuaciones, responsables y seguimiento
No actualizarlo	Se decide con posiciones que ya han cambiado	Revisarlo durante el proyecto
Intentar convencer a todos	Se confunde participar con persuadir y se ignoran problemas reales	Escuchar, contrastar intereses y revisar la decisión cuando proceda

Limitaciones

- **La matriz simplifica.** Dos ejes no recogen todas las relaciones, dependencias o conflictos.
- **Las valoraciones son subjetivas.** Es fácil equivocarse al suponer qué piensa otro o cuánto puede influir.
- **Los grupos de interés cambian** de poder, interés y posición durante el proyecto.
- **Identificar no es hacer participar.** Hacen falta mecanismos reales de escucha y relación.
- **No sustituye al análisis jurídico ni al gobierno corporativo.** Hay derechos y obligaciones que se respetan diga lo que diga el mapa.
- **No garantiza el éxito.** Ayuda a entender relaciones e intereses, pero no corrige una estrategia equivocada ni una mala ejecución.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

> **/ NOTA · BM**
> Estas combinaciones son una propuesta de Biblioteca Management. No son una metodología conjunta de los autores citados.

Stakeholder Mapping es útil cuando la empresa ya prepara una decisión importante y necesita saber a quién afecta y qué relaciones pueden condicionar su ejecución. No sustituye al análisis estratégico ni al diseño organizativo. Una secuencia habitual en una transformación:

1 Definir la decisión estratégica.
Qué queremos hacer, por qué y con qué alternativas; para formular la estrategia puede usarse **Playing to Win / Strategy Choice Cascade**.

2 Stakeholder Mapping.
Identificar a los grupos de interés, sus intereses, su poder y su posición. Puede obligar a revisar alguna decisión o hipótesis inicial.

3 Operating Model.
Diseñar cómo se organiza la empresa para ejecutar la estrategia: procesos, estructura, responsabilidades, sistemas y coordinación.

4 Kotter 8 Steps.
Liderar la transformación para que las personas entiendan el cambio, participen y adopten nuevas formas de trabajar.

El mapa se vuelve a usar durante la ejecución para ver cómo evolucionan intereses y posiciones.

Otros complementos útiles

- **PESTEL** → para entender el contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal; el mapa identifica a los actores concretos que pueden influir dentro de ese contexto.
- **McKinsey Influence Model** → si las posiciones en contra de grupos internos piden trabajar las condiciones para que cambien los comportamientos.
- **Organizational Culture** → para entender los comportamientos y supuestos que explican las posiciones de los grupos internos.
- **Post-Merger Integration** → si hay que integrar una empresa comprada y entender las preocupaciones de empleados, directivos, clientes y proveedores.
- **Modelo TBA de Branding Sostenible — Emilio Llopis** → su fase **Think** incluye identificar a todos los grupos de interés y el análisis de materialidad. Stakeholder Mapping ayuda en la primera parte. En TBA el análisis abarca a todos los grupos de interés de la empresa; aquí el mapa se centra en una decisión concreta, aunque el método sirve para los dos casos.

Stakeholder Mapping y análisis de materialidad

Están relacionados, pero no son lo mismo.

- **Stakeholder Mapping pregunta:** ¿quiénes son los grupos de interés relevantes, qué les importa, cómo les afecta nuestra actividad y cómo debemos relacionarnos con ellos?
- **El análisis de materialidad pregunta:** ¿qué asuntos, impactos, riesgos y oportunidades son relevantes según el marco de sostenibilidad que usamos?

Escuchar a los grupos de interés aporta información a la materialidad, pero la materialidad tiene criterios y procedimientos propios. Por ejemplo, el estándar GRI 3 fija un proceso para identificar y priorizar los impactos sobre la economía, el medio ambiente y las personas.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> Stakeholder Mapping es una herramienta de gestión transversal. No pertenece solo a la sostenibilidad ni a la gestión del cambio.

05 Profundizar

Origen y evolución

Stakeholder Mapping no tiene un único inventor. Viene de varias aportaciones de la dirección estratégica, la teoría de los grupos de interés, el análisis del entorno y la gestión de proyectos. Conviene separar el origen del concepto del de las matrices.

El concepto. El término es anterior a Freeman: él mismo sitúa un uso temprano en un memorando del Stanford Research Institute de 1963. Pero su libro de 1984 es la referencia que incorpora la perspectiva de los grupos de interés a la dirección estratégica.

Las matrices.

- **Mendelow (1981)** propuso analizar el entorno a partir de los grupos de interés, cruzando su poder con el dinamismo del entorno. Es el antecedente, pero no la matriz de poder e interés actual. Muchas fuentes lo citan por error como «Mendelow, 1991».
- **Johnson y Scholes**, en *Exploring Corporate Strategy*, difundieron la versión de poder e interés en la enseñanza de la estrategia. Los tratamientos por cuadrante de esta ficha (gestionar de cerca; mantener satisfechos; informar, escuchar e implicar; hacer seguimiento) siguen esa práctica habitual, con nombres próximos a los de Johnson y Scholes y a los de la guía de gestión de proyectos del Project Management Institute (PMBOK).
- **Eden y Ackermann (1998)** incorporaron el análisis de grupos de interés a su forma de hacer estrategia, en *Making Strategy*. Usan su propia cuadrícula, con otros nombres para los cuadrantes.
- **Mitchell, Agle y Wood (1997)** propusieron explicar la relevancia de cada grupo con tres atributos: poder, legitimidad y urgencia.
- **Frooman (1999)** estudió cómo los grupos de interés pueden presionar a una empresa según las relaciones de dependencia.
- **Bryson (2004)** reunió técnicas para identificar y analizar grupos de interés en la planificación estratégica.
- **Ackermann y Eden (2011)** desarrollaron y aplicaron técnicas para equipos directivos, a partir de quince años de trabajo con dieciséis equipos de alta dirección.

Después se han sumado enfoques de participación, derechos de los afectados, sostenibilidad y gestión responsable de las relaciones.

Qué sabemos sobre su solidez

Lo que se puede afirmar:

- La herramienta tiene una base conceptual consolidada en la dirección estratégica y la gestión de organizaciones.
- **/ EVIDENCIA**

  Hay estudios sobre su uso real: Olander y Landin (2005) analizaron la influencia de los grupos de interés en dos proyectos de construcción, y Ackermann y Eden (2011) desarrollaron y aplicaron estas técnicas con equipos directivos. Respaldan su utilidad para identificar a los actores relevantes y entender sus intereses y su influencia.

Lo que no se puede afirmar:

- Que hacer una matriz de grupos de interés mejore por sí sola la rentabilidad o la tasa de éxito de los proyectos.
- Que los resultados de estudios cualitativos o de casos se puedan generalizar a cualquier empresa.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> Stakeholder Mapping no consiste en clasificar a las personas por su importancia, sino en entender relaciones, intereses e impactos para decidir mejor.

Fuentes de origen

- Mendelow, A. L. (1981). Environmental scanning: the impact of the stakeholder concept. *Proceedings of the Second International Conference on Information Systems* (ICIS 1981). https://aisel.aisnet.org/icis1981/20/
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Reedición: Cambridge University Press, 2010.

Lecturas recomendadas

- Johnson, G. y Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (5.ª ed.). Prentice Hall Europe.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105
- Eden, C. y Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. SAGE. https://strathprints.strath.ac.uk/43724/
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. https://doi.org/10.1080/14719030410001675722
- Olander, S. y Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321–328. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.02.002
- Ackermann, F. y Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: theory and practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001
- AccountAbility (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*. https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement
- Global Reporting Initiative (2021). *GRI 3: Material Topics 2021*.

Fuentes de los ejemplos

- Iberdrola. *Grupos de interés*.

La edición de Johnson y Scholes se cita según fuentes secundarias.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin inventor único. El concepto de stakeholder se consolida en la dirección estratégica con R. Edward Freeman (1984), que sitúa un uso temprano en un memorando del Stanford Research Institute de 1963. La matriz tiene su antecedente en A. L. Mendelow (1981), que cruzaba poder y dinamismo del entorno; la versión de poder e interés se difundió con Johnson y Scholes (Exploring Corporate Strategy). Otras aportaciones: Mitchell, Agle y Wood (1997, poder, legitimidad y urgencia), Eden y Ackermann (1998), Frooman (1999), Bryson (2004) y Ackermann y Eden (2011). Los tratamientos por cuadrante siguen la práctica habitual de gestión; la posición, los seis pasos y la tabla son síntesis de Biblioteca Management. (1981 (antecedente de la matriz); 1984 (concepto en dirección estratégica)) — sin autor único.

ELABORACIÓN DE LA NOTA

Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»

Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT

© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO

Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO

Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN Emilio Llopis.

EDICIÓN Octubre de 2026.