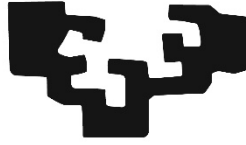


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Integration of social value in strategic management. Proposal of a protocol model (SVS).

Doctoral Programme in Business Management, Knowledge and Innovation

Directors:

Leire San-Jose

José Luis Retolaza

International tutor:

Adrian Zicari

PhD candidate:

Alfonso Echanove

February 2023

A Maite, Patty y Richard. Todo este tiempo pasado entre papeles y pantallas, con la fuerza que me dabais al otro lado de la puerta, ha dado su fruto.

Y a mis padres, Ricardo y María Rosa, que tan pacientemente habéis seguido los avances de esta tesis, alentándome para que llegase a buen puerto.

AGRADECIMIENTOS

No puedo empezar de otra manera más que agradeciendo infinitamente a Leire y José Luis, mis directores de tesis, la oportunidad que me brindaron para iniciarme en el campo de la investigación. A lo largo de estos años me han ayudado a descubrir un mundo apasionante y han sido fuente continua de inspiración. Haber hecho equipo con ellos ha sido una experiencia fantástica y no me cabe la menor duda de que sin su apoyo jamás habría llegado hasta aquí.

Creo, además, que no podía haber completado el equipo de mejor forma que con la tutoría internacional de Adrian. Le agradezco su dedicación, todo lo compartido en las jornadas de trabajo en París y en Bilbao y, en suma, su generosidad para aportarme su visión y su sabiduría.

Agradezco también a Álvaro, Beloke, Eider, Marta, Miguel Ángel, Mirari, Pablo, Paquita, Ramón, Santi, Tomás y Txema, por su excelente disposición hacia esta investigación, por las conversaciones y reuniones mantenidas para poder aprender de sus experiencias en Amica, Katea Legaia y Lantegi Batuak. Me abrieron la puerta a sus empresas y a una gran parte del conocimiento que hemos tratado de trasladar a este documento de tesis.

Pienso, por otro lado, que las tres empresas mencionadas, que han participado en el estudio de caso de esta tesis, son un referente para otras organizaciones integradas en Geaccounting, a cuyos miembros también quiero agradecer su trabajo y sus contribuciones para que la contabilidad social avance.

Y gracias a mi amiga Eva, compañera de LKS, con quien desde hace más de veinte años he participado en proyectos de consultoría de estrategia en organizaciones y territorios; no sólo compartiendo horas de reflexión sino cultivando la pasión por la estrategia y una forma honesta de entender el trabajo.

A todos los compañeros y compañeras del grupo de investigación ECRI (Ethics in Finance) de la UPV/EHU, gracias por las actividades y reflexiones compartidas, por los consejos prácticos y por tantos buenos momentos pasados durante estos últimos años en workshops, congresos y otros encuentros.

Y finalmente, a los miembros de la Comisión Académica del Programa de Doctorado en Dirección Empresarial, Conocimiento e Innovación; y particularmente a Jon y Amaia, los directores de la Comisión durante mi

etapa de doctorando. Gracias por vuestra gestión y dinamización del programa, que es fundamental. Para los doctorandos cada comunicación y cada actividad no sólo es una fuente de aprendizaje sino una toma de conciencia de que en este camino no estamos solos.

Muchas gracias a todas y todos por vuestro apoyo.

Índice

Página

1. INTRODUCTION	13
1.1 Object of study and motivation	13
1.1.1 Object of study	13
1.1.2 Motivation	15
1.1.3 Research problem and interest.....	16
1.2 Research objectives.....	17
1.2.1 Main objective	17
1.2.2 Specific objectives.....	18
1.2.3 Map of research objectives	19
1.3 Research questions	20
1.4 Research plan.....	20
1.5 Structure of the document	25
2. METHODOLOGY	30
2.1 Methodologies used and their relationship to the research objectives and research questions	30
2.2 Review of the theoretical framework.....	30
2.3 Empirical phase: Quantitative analysis	33
2.4 Empirical phase: Multiple case study	35
2.4.1 The case study as a scientific research methodology	35
2.4.2 Suitability.....	36
2.4.3 Study typologies	38
2.4.4 The case study research process	40
3. MARCO TEÓRICO	44
3.1 Ámbitos de estudio y objetivos	44

3.2	Dirección estratégica	45
3.2.1	Dirección estratégica como disciplina científica	45
3.2.1.1	Dirección estratégica. Alcance y objetivo	45
3.2.1.2	Evolución de la dirección estratégica en la segunda mitad del siglo XX.....	46
3.2.1.3	Tendencias en el siglo XXI	51
3.2.2	Estrategia.....	55
3.2.3	Gestión estratégica.....	61
3.2.4	Conclusiones.....	66
3.3	Información, reporte y gestión del valor social	68
3.3.1	Aproximación al concepto de valor social	68
3.3.2	Estrategia y Sociedad	71
3.3.3	Estrategia orientada a stakeholders	74
3.3.4	Los enfoques de la triple bottom line y los criterios ESG.....	80
3.3.5	Contabilidad social.....	84
3.3.6	Información y reporte social. Marco global e iniciativas en el ámbito internacional	89
3.3.6.1	El marco global de referencia. Principios y declaraciones de alcance global.....	92
3.3.6.2	El marco global de referencia. Normas y estándares internacionales	93
3.3.6.3	Iniciativas relevantes en el ámbito internacional.....	94
3.4	Conclusiones: Hacia la identificación de un modelo de información social para la gestión estratégica de las organizaciones.....	105
4.	EL MODELO POLIÉDRICO DE LA CONTABILIDAD SOCIAL	110
4.1	Visión general y aplicación	110
4.2	Presupuestos teóricos	112
4.3	Sistemas de generación de valor en el modelo poliédrico ..	114
4.3.1	La perspectiva integral del modelo.....	114
4.3.2	Valor social de mercado	115
4.3.3	Valor social de no mercado	116
4.3.4	Valor emocional	118
5.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL DESEMPEÑO SOCIAL BASADO EN LA INFORMACIÓN DEL ESTADO DE VALOR AÑADIDO.....	121
5.1	Objetivos y preguntas de investigación	121
5.2	Cuestiones metodológicas, interés específico y diseño de la investigación	122

5.2.1	Consideraciones iniciales	122
5.2.2	Metodología de análisis	124
5.2.3	Diseño muestral	125
5.3	El valor añadido como indicador del desempeño económico y social de una organización	128
5.4	Formulación de hipótesis.....	129
5.5	Análisis y resultados. Evolución de la distribución del valor añadido entre los factores de producción en los dos grupos de análisis	133
5.5.1	Resultados del Grupo A - actividad agroalimentaria (CNAE 01 a 03).....	133
5.5.2	Resultados del Grupo C - Industria manufacturera (CNAE 10 a 33)	135
5.5.3	Resultados segmentados por dimensión	138
5.5.3.1	Empresas grandes.....	138
5.5.3.2	Empresas medianas.....	144
5.5.3.3	Empresas pequeñas.....	149
5.5.3.4	Microempresas.....	155
5.5.4	Conclusiones.....	160
5.6	Validación de hipótesis. Contraste de medias.....	161
5.6.1	Diseño muestral	161
5.6.2	La distribución del valor añadido al factor trabajo ...	162
5.6.2.1	Verificación de hipótesis en el sector agroalimentario.....	162
5.6.2.2	Verificación de hipótesis en el sector manufacturero	164
5.6.3	La distribución de valor añadido al factor capital	166
5.6.3.1	Verificación de hipótesis en el sector agroalimentario.....	167
5.6.3.2	Verificación de hipótesis en el sector manufacturero	169
5.6.4	La distribución de valor al Estado	171
5.6.4.1	Verificación de hipótesis en el sector agroalimentario.....	171
5.6.4.2	Verificación de hipótesis en el sector manufacturero	173
5.7	Valoración y conclusiones.....	175
6.	ESQUEMA DE DESARROLLO Y DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE	180
6.1	Esquema de desarrollo.....	180

6.2	Propósito del estudio y concepciones subyacentes	181
6.3	Visión general del proceso	182
6.4	Tipo de estudio	183
6.5	Unidad de análisis	186
6.6	Objeto	188
7.	ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE. DISEÑO Y EJECUCIÓN DE LA ETAPA PRINCIPAL	191
7.1	Diseño de la etapa principal.....	191
7.2	Objetivos	192
7.3	Preguntas de investigación	193
7.4	Métodos de investigación. Estrategia y protocolo de recogida y análisis de datos.....	195
7.4.1	Entrevistas personales	195
7.4.2	Observación directa	197
7.4.3	Análisis documental	197
7.5	Trabajo de campo	198
7.6	Análisis de la información.....	203
7.7	Conclusiones, rigor y calidad	205
7.7.1	Validez constructiva	205
7.7.2	Validez interna.....	206
7.7.3	Validez externa	206
7.7.4	Fiabilidad	207
7.7.5	Consistencia	208
7.8	Resultados del estudio de caso en cada una de las empresas. Etapa principal	209
7.8.1	Esquema de exposición en cada caso	209
7.8.2	El caso de AMICA	211
7.8.2.1	Presentación de la empresa	211
7.8.2.2	Sistema de gestión estratégica de la organización	213
7.8.2.3	Origen del interés y trayectoria en contabilidad social	215
7.8.2.4	Factores críticos de éxito para la integración del valor social en la gestión estratégica	216
7.8.2.5	Retos a futuro para una más efectiva integración del valor social en la estrategia.....	218
7.8.3	El caso de KATEA LEGAIA	220

7.8.3.1	Presentación de la empresa	220
7.8.3.2	Sistema de gestión estratégica de la organización	221
7.8.3.3	Origen del interés y trayectoria en contabilidad social	222
7.8.3.4	Factores críticos de éxito para la integración del valor social en la gestión estratégica	223
7.8.3.5	Retos a futuro para una más efectiva integración del valor social en la estrategia.....	225
7.8.4	El caso de LANTEGI BATUAK.....	227
7.8.4.1	Presentación de la empresa	227
7.8.4.2	Sistema de gestión estratégica de la organización	228
7.8.4.3	Origen del interés y trayectoria en contabilidad social	230
7.8.4.4	Factores críticos de éxito para la integración del valor social en la gestión estratégica	231
7.8.4.5	Retos a futuro para una más efectiva integración del valor social en la estrategia.....	234
7.9	Análisis cruzado de resultados	235
7.9.1	Gestión estratégica y contabilidad social.....	236
7.9.2	Factores críticos de éxito en la integración del valor social en la gestión estratégica.....	240
7.9.3	Retos a futuro.....	244
7.10	Transición de la etapa principal a la etapa de contraste.....	249
8.	ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE. DISEÑO Y EJECUCIÓN DE LA ETAPA DE CONTRASTE	252
8.1	Diseño de la etapa de contraste	252
8.1.1	Visión general	252
8.1.2	Objetivos	254
8.1.3	Preguntas de investigación	255
8.1.4	Métodos de recogida de información	255
8.1.5	Trabajo de campo	256
8.2	Contraste de factores críticos de éxito. Planteamiento y resultados	259
8.2.1	Factores de contexto interno.....	259

8.2.2	Factores críticos de éxito en la fase de formulación de la estrategia.....	262
8.2.3	Factores críticos de éxito en la fase de implantación de la estrategia	265
8.2.4	Factores críticos de éxito en la fase de comunicación y seguimiento de la estrategia	270
8.3	Identificación de factores del entorno. Planteamiento y resultados	273
9.	UN MODELO PROTOCOLAR.....	281
9.1	El modelo: Stakeholder Value Strategizer (SVS)	281
9.1.1	Introducción	281
9.1.2	Definición	282
9.1.3	Tipología	283
9.2	Diseño básico del modelo	284
10.	DESARROLLO DEL MODELO PROTOCOLAR DE INTEGRACIÓN DEL VALOR SOCIAL EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA - STAKEHOLDER VALUE STRATEGIZER (SVS)	288
10.1	Factores culturales	288
10.1.1	Orientación social. El Propósito de la empresa.....	288
10.1.2	Orientación a resultados.....	293
10.2	Procesos	297
10.2.1	Liderazgo participativo	297
10.2.1.1	Participación de stakeholders internos: equipo de profesionales.....	300
10.2.1.2	Stakeholders externos	303
10.2.2	Solidez de los procesos directivos.....	307
10.2.2.1	El proceso de gestión estratégica	307
10.2.2.2	El proceso de gestión de stakeholders....	310
10.3	Factores técnicos	313
10.3.1	Sistema de información integral	313
10.3.1.1	Análisis estratégico de los sistemas de valor.....	313
10.3.1.2	Tipología de valores y ratios de análisis. Selección e interpretación	315
10.3.2	Mapa estratégico y cuadro de mando integral	321
10.4	Proceso de integración del valor social en la gestión estratégica de las organizaciones basada en el SVS.....	328
10.4.1	Principios	328
10.4.2	Metodología.....	329

10.4.2.1	Esquema general.....	329
10.4.2.2	Fase 1: Revisión fundamentada del proceso.....	334
10.4.2.3	Fase 2: Planificación	337
10.4.2.4	Fase 3: Formulación del Propósito	338
10.4.2.5	Fase 4: Análisis estratégico	340
10.4.2.6	Fase 5: Formulación estratégica.....	343
10.4.2.7	Fase 6: Implantación	345
10.4.2.8	Fase 7: Seguimiento.....	348
11.	CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FUTURE LINES OF RESEARCH.....	352
11.1	Findings from the analysis of the theoretical framework. Its impact on the research process	352
11.1.1	Conclusions of the analysis of the theoretical framework in the field of strategic management.....	353
11.1.2	Conclusions from the analysis of the theoretical framework in the field of information, reporting and social value management.....	354
11.1.3	Conclusions on the suitability of the polyhedral model of social accounting as an information system for the strategic management of social value	355
11.2	Conclusions on the fulfilment of the research objectives....	357
11.2.1	Overview.....	357
11.2.2	Fulfilment of specific objectives	362
11.2.3	Fulfilment of the main objective	365
11.2.3.1	Conclusions on the comprehensive nature of the model.....	365
11.2.3.2	Conclusions related to the six vectors of the protocol model.....	366
11.3	Limitations	369
11.4	Future lines of research	371
	BIBLIOGRAFÍA	374
	RELACIÓN DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS.....	410

CHAPTER 1: Introduction

Object of study and motivation

Research problem and interest

 Research objectives

 Research questions

 Research plan

Structure of the document

1. INTRODUCTION

1.1 Object of study and motivation

1.1.1 Object of study

The aim of this research is to integrate social value into the strategic management of companies. It thus links two key concepts in business management today: strategy and social value, which, both due to social and institutional pressure and the mobilisation of the business fabric itself, are intended to be aligned.

The business fabric is currently being demanded to become involved in solving the problems affecting society and to provide it with a value that goes beyond its commercial activity, managed under principles of quality and good service. For companies, this implies, first of all, the need to position themselves and become involved with the environment in which they operate and, in addition, to formulate their aspirations in this respect. Added to this are the demands for information on the positive and negative impacts of business activity on the society and the environment, which in the European Union has resulted in reporting obligations for an increasing number of companies¹.

In this global context, the BlackRock declaration (2019) of the Business Roundtable², by large trading companies and fund managers, in favor of a socially responsible company; or the Davos manifesto (2020), are some of the milestones in the mobilization of the business world towards sustainability, referring both to matters of social and environmental interest and giving continuity to the trend that in this century had already been materialized in the birth of the United Nations Global Compact (2000) or in the declaration of the Sustainable Development Goals (2015). Analyzing the BlackRock statement (2019), Harrison et al. (2020), underline the change that it represents with respect to the previous declaration of the Business Roundtable in 1997, in which the maximization of profit for shareholders was expressly supported. This represents "a sea change for the Business Roundtable and possibly an important moment in the understanding of how management is studied and practiced" (Harrison et al. 2020:1224)".

¹ The transposition of the European Commission's Directive 95/2014/EU on non-financial reporting and diversity establishes the obligation of large companies to issue non-financial reports. It is anticipated that the scope will be extended progressively, so as to oblige European SMEs, in the pursuit of a global objective of transparency in Europe.

² Association of CEOs of leading companies in the United States to promote the strengthening of the country's economy. Among the members of its Board are the CEOs of American Express, Apple, Best buy, Cisco, Dow, Eaton, Paypal, United Airlines, Visa or Walmart (<https://www.businessroundtable.org/about-us/board-of-directors>. Access in September 2022).

We are therefore going through a period in which the company is expected to have a purpose that reflects its contribution to Society beyond commercial activity; and thus, the incorporation of declarations in this sense has been generalized, relating purpose with sustainability. However, the purpose gap now emerges (Gast et al., 2020), which refers to the distance between the statements and the true social performance of companies. The strategy continues to be focused on commercial activity and this is so because, among other reasons, it is the use of relevant information that allows the company to know if it is fulfilling its objectives (Marsden et al., 2006), and social information systems that integrate economic and social objectives, allowing strategic decisions to be made, have not yet become widespread. And in the context marked since 2015, in which the 2030 Agenda has become the roadmap for global sustainability, there is now the need for a greater commitment, based on the fact that *working for a better future is no longer an option, it is a necessity*³.

In practice, this pressure is contributing to the rigorous application of management and certification systems (ISO, EMAS, Ecolabel, for example) and to the increasing development of accountability and reporting instruments (sustainability reports, non-financial reports), in accordance with reference models such as the Global Reporting Initiative (GRI), impact assessment models or social and environmental accounting models. This correlates truthful and transparent information with sustainability. To maintain each of the mechanisms needed to drive sustainability; organisations, governments, tax authorities, market regulators and other actors need to have useful and credible information (Etxeberria, 2009).

However, these mechanisms are still in the early stages of implementation, far from being generalised and allowing for a real assessment of the social value generated by companies and other organisations. Measuring social value is complex, which in turn makes it difficult to manage social value from a strategic perspective. "Organisations create social value through strategies that enable them to achieve their social objectives" (Beaumont, 2016:19). The lack of measurement of these objectives in similar terms to financial objectives is a difficulty for their effective management.

The context outlined above has led us to turn our attention to business strategy and how it can be connected to social value. Businesses have the important challenge of generating, managing and making visible the social value they generate, something that cannot be evidenced only through the formulation of aspirations. To the extent that companies integrate social value

³ Statement by Lisa Kingo, Executive Director of the UN Global Compact, at the closing plenary session of the 2016 Global Compact Assembly

into their strategic management, understood as the process from strategy formulation to strategy implementation and monitoring (Cohen & Cyert, 1973; Francés, 2006; White, 2017), it will be more possible to move from *ad hoc* reporting initiatives to more effective approaches.

1.1.2 Motivation

There are several factors that have motivated me to carry out this research. I would like to begin by conveying an initial motivation related to my professional career and, in turn, to my personal concerns, which have converged around the field of organisational strategy, in a very broad sense. For many years I have been professionally involved in accompanying companies of different types in processes of strategic management, reflection and planning, both in the corporate and competitive and functional levels; gaining practical knowledge in the implementation of models and tools for application in strategic management processes. Among the organisations I have worked with, I have been able to get to know different realities in a wide range of sectors; in the public and private spheres and, in the latter, in both commercial and social economy companies.

The general approach to strategy has led me to sense the existence of a gap that for years I have not been able to expressly formulate. The priority in strategic thinking processes has always been on market activities, although the social vocation of many of the organisations I have worked with has been a topic of discussion in these processes, which has led to decisions that have been translated into objectives and strategies. However, the rationale, the decision-making process and the weight of the strategies for generating social value as a whole, even in organisations with a social function, have seemed to be subordinated to *top-level* decisions about business activity. This has had a lot to do with the fact that the most solid sources of strategic information, approachable from a systemic perspective, come from financial accounting. Expansions of financial accounting towards accounting that would allow other types of indicators to be integrated into a company's corporate scorecard could help to address this problem.

This gap that I sensed became explicit in 2015 when, through contact with the ECRI research group on Ethics and Finance at the University of the Basque Country/Euskal Herriko Unibertsitatea, I had the opportunity to learn about the polyhedral model of social accounting, which provided a different perspective to address the problem I had been facing. At this time, my personal and professional interest in strategy was joined by an interest in research activity, which had been latent for years but had not yet come to the surface. The methods of scientific research, the ways of accessing knowledge,

and participation in transfer and dissemination activities made up a very attractive world for me, in which I sensed that values such as open-mindedness, critical vision, perseverance and humility would be necessary. I understood that entering this world through this research, uniting the *universe of* strategy and social value, was the most honest way of initiating myself into research activity.

From this point, the specific motivation inherent in this research is linked to addressing the problem detected with scientific rigour, thus enabling me to make a modest contribution both to the academic sphere and to the praxis of organisations. The number of applications of the polyhedral model of social accounting has grown in recent years (Retolaza & San-Jose, 2021A), as has the number of research and publications on the subject. In one of them, Lazkano et al. (2020) analyse the success factors of the implementation of social accounting in a longitudinal study based on the collection of data at three measurement points (prior to the start of the first calculation process, after the first calculation has been made, and six months after the calculations of the first exercise). The study concludes that after the first exercise calculation, companies are not able to use social accounting in their strategy. However, when they manage to fully integrate social accounting into their management dynamics, the same organisations believe that it will help them to improve strategy and social impact.

The conclusions of the study by Lazkano et al. (2020) illustrate, therefore, the context that motivates me to address the present research, trying to fill the gap generated by the lack of a model for the integration of social value in strategy. This gap manifests itself as a difficulty in making richer use of the potential of social accounting and in guiding organisations more effectively towards a strategic management of the social value they generate. Contributing to solving this difficulty is the challenge we have faced in the development of this research.

1.1.3 Research problem and interest

We are tackling an innovative research project that seeks to link two areas that are still unrelated or only incipiently and in an unstructured way in practice: strategy and social accounting. Experiences in the application of social accounting have increased exponentially and social accounting information is being used as part of an analytical or communication process, but it is not being used in the same way in strategic management, as there is no model for linking social accounting and strategy. This is the problem we are trying to address.

In fact, the integration of social value into strategic management using the polyhedral model of social accounting is a new phenomenon, which companies are addressing without reference models. The exploration of ways of developing the potential of social accounting, the knowledge of incipient experiences that in practice are aligning social value and strategy through social accounting and the generation of a model consistent with the results of the exploration and with a solid theoretical foundation are, therefore, novel contributions to the development of strategic management as a field of study.

On the other hand, from the perspective of business practice, providing organisations with this model responds to a current need to identify and manage the social value they generate and to integrate it into their strategic decisions. Managers are required to incorporate the consideration of multiple factors in increasingly complex environments, where lack of access to effective models and methods can lead to inertia or inaction. The orientation of the research towards the generation of a model that can be put into practice reflects an additional dimension of the interest of this research and constitutes its main objective.

1.2 Research objectives

1.2.1 Main objective

The main objective (MO) of the research is to generate a reference model that considers the integration of social and economic perspectives in the strategic management process of an organisation.

We understand that this model is necessary to evolve towards strategic management processes with more far-reaching approaches than those prevailing today, guided by economic value and based on economic-financial information.

Along the same lines, and in relation to stakeholder theory, Mitchell et al. (2015:851) pick up on this concern by arguing that the inclusion of stakeholders in strategic management processes is an area in which little progress has been made, and suggesting that the reason is that “current accounting theory and practice is not geared to the decision-making needs of all stakeholders who have an interest in the firm’s activities”.

In the same way, Harrison et al. (2020) show that despite the fact that the stakeholder theory may be accepted by managers as a reflection of the complex reality of the business environment, the rhetoric used for decades has led to consolidate the primacy of the shareholder as a dogma both in the

classrooms of management courses and careers as well as in management research and practice.

BlackRock's statement from the Business Roundtable (2019) has important implications on different areas of management and, specifically, on company performance measurement systems. "Consistent with the corporate purpose of delivering value to a set of stakeholders, what is needed is a multidimensional view of performance versus a single measure that purports to capture everything (for example, shareholder return)" (Harrison et al., 2020:1229). The integration of the social and economic perspectives in the strategy, which is the central idea of the main objective of our research, will therefore require having this vision of performance and its measurement, elements on which we will focus in different phases of our research project.

1.2.2 Specific objectives

Different specific objectives have been established, the achievement of which will contribute to the generation of the reference model that constitutes the main objective of the research. In the case of specific objectives 1 and 2, first and second level objectives are also distinguished. Thus, these are the specific objectives of the research:

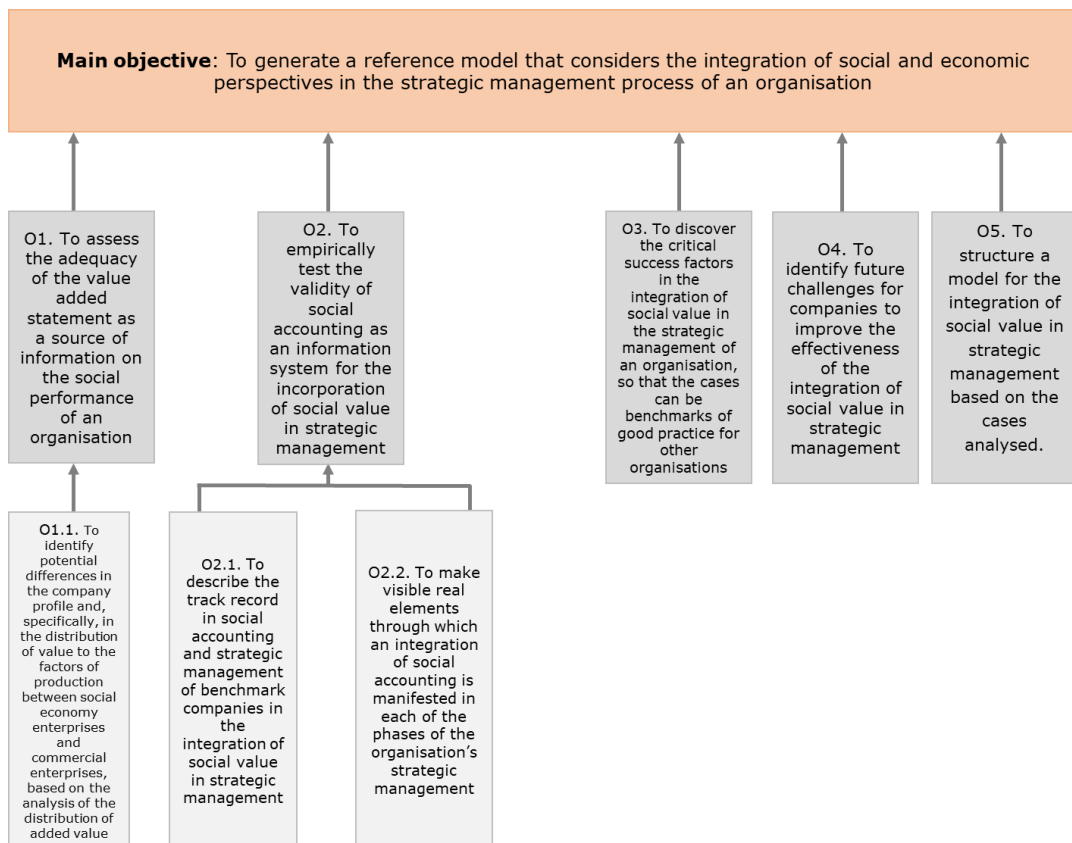
- O1. To assess the adequacy of the value-added statement as a source of information on the social performance of an organisation.
 - O1.1. To identify potential differences in the company profile and, specifically, in the distribution of value to the factors of production between social economy enterprises and commercial enterprises, based on the analysis of the distribution of added value.
- O2. To empirically test the validity of social accounting as an information system for the incorporation of social value in strategic management.
 - O2.1. To describe the track record in social accounting and strategic management of benchmark companies in the integration of social value in strategic management.
 - O2.2. To make visible real elements through which an integration of social accounting is manifested in each of the phases of the organisation's strategic management.
- O3. To discover the critical success factors in the integration of social value in the strategic management of an organisation, so that the cases can be benchmarks of good practice for other organisations.

- O4. To identify future challenges for companies to improve the effectiveness of the integration of social value in strategic management.
- O5. To structure a model for the integration of social value in strategic management based on the cases analysed.

1.2.3 Map of research objectives

Figure 1 summarises all the research objectives at the three levels of definition (one main objective and five first-level specific objectives, two of which are developed in three other second-level specific objectives).

Figure 1: Map of research objectives



Source: Own elaboration

1.3 Research questions

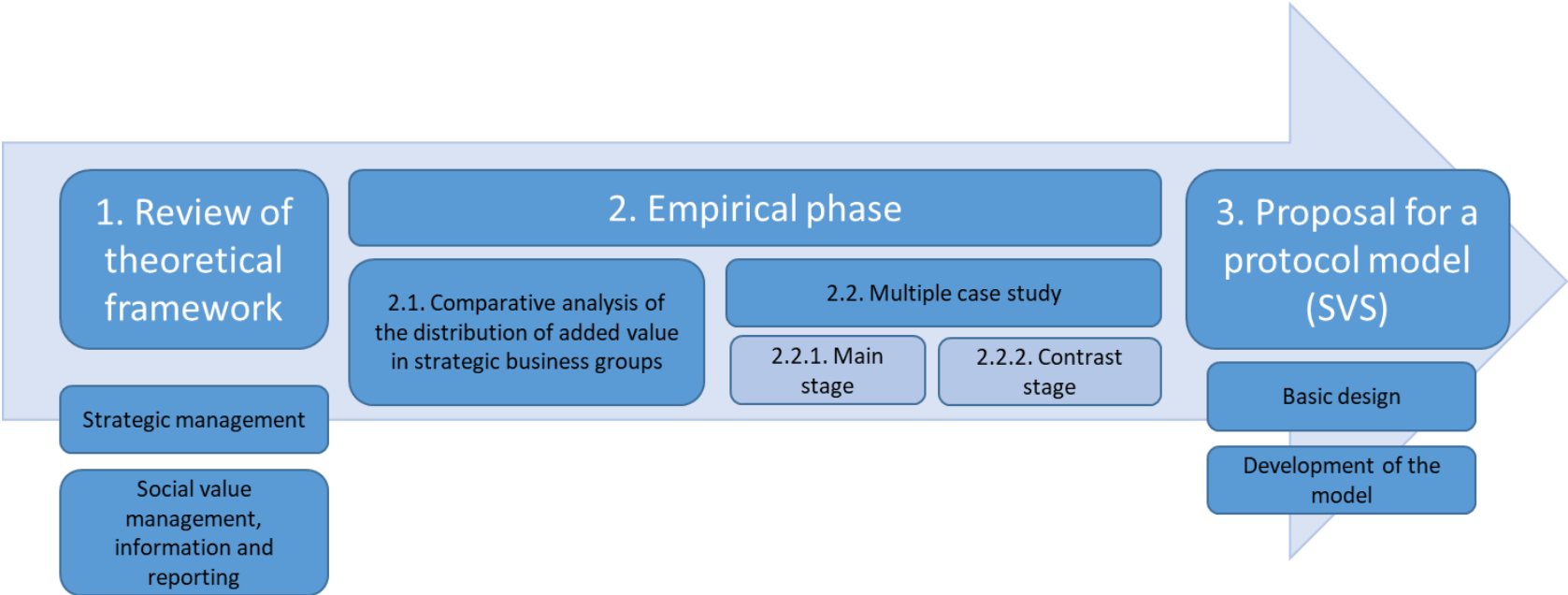
Codina (2018:6) defines research questions as “the explicit statement of what the researcher intends to find out through data collection”. Our research is primarily based on the use of a qualitative methodology, the design of which widely emphasises the importance of the formulation of research questions (Eisenhardt, 1989; Villarreal & Landeta, 2007; Simons, 2009). We will delve deeper into the questions and their correspondence with the methodologies used as we progress through the presentation of the research design in its different phases and stages. At this point we limit ourselves to listing the eight research questions:

1. What does the use of the value-added statement as a source of information on economic and social performance contribute to?
2. To what extent does the value-added statement generate differentiated information on the social performance of enterprises of different nature -commercial and social economy?
3. How do companies develop their strategic management system?
4. Why are companies interested in implementing social accounting?
5. How have companies implemented social accounting?
6. How has the company integrated social accounting into its strategic management system?
7. What have been the key success factors for the effective integration of social value in the strategic management of the organisation?
 - In the formulation stage - Strategic thinking process.
 - In the implementation stage - Deployment in Management Plans, allocation of resources.
 - In the monitoring stage - Integration in corporate scorecards and other monitoring systems.
8. How can we move towards a better integration of social value in strategic management?

1.4 Research plan

This research has been designed around three main phases, shown in Figure 2. In accordance with the research objectives and the research questions, the use of a qualitative methodology -the case study- as the main methodology, has been considered. In addition, a literature review has been carried out in the two areas of study related to the research: i) strategic management, and ii) information, reporting and social value management.

Figure 2. Basic outline of the research plan



Source: Own elaboration

In addition, at the beginning of the empirical phase, a quantitative analysis was undertaken based on the comparison of financial profile data series applied to different strategic groups of companies, in order to assess whether the information used is sufficient to assess the social performance of an organisation. We will go deeper into the methodological aspects of the research in the second chapter, dedicated exclusively to the methodology, as well as in the rest of the chapters concerning the application of each of the three methodologies and the presentation of results. These results are incorporated into the model for the integration of social value in the strategic management of the company in the third phase, which closes the research.

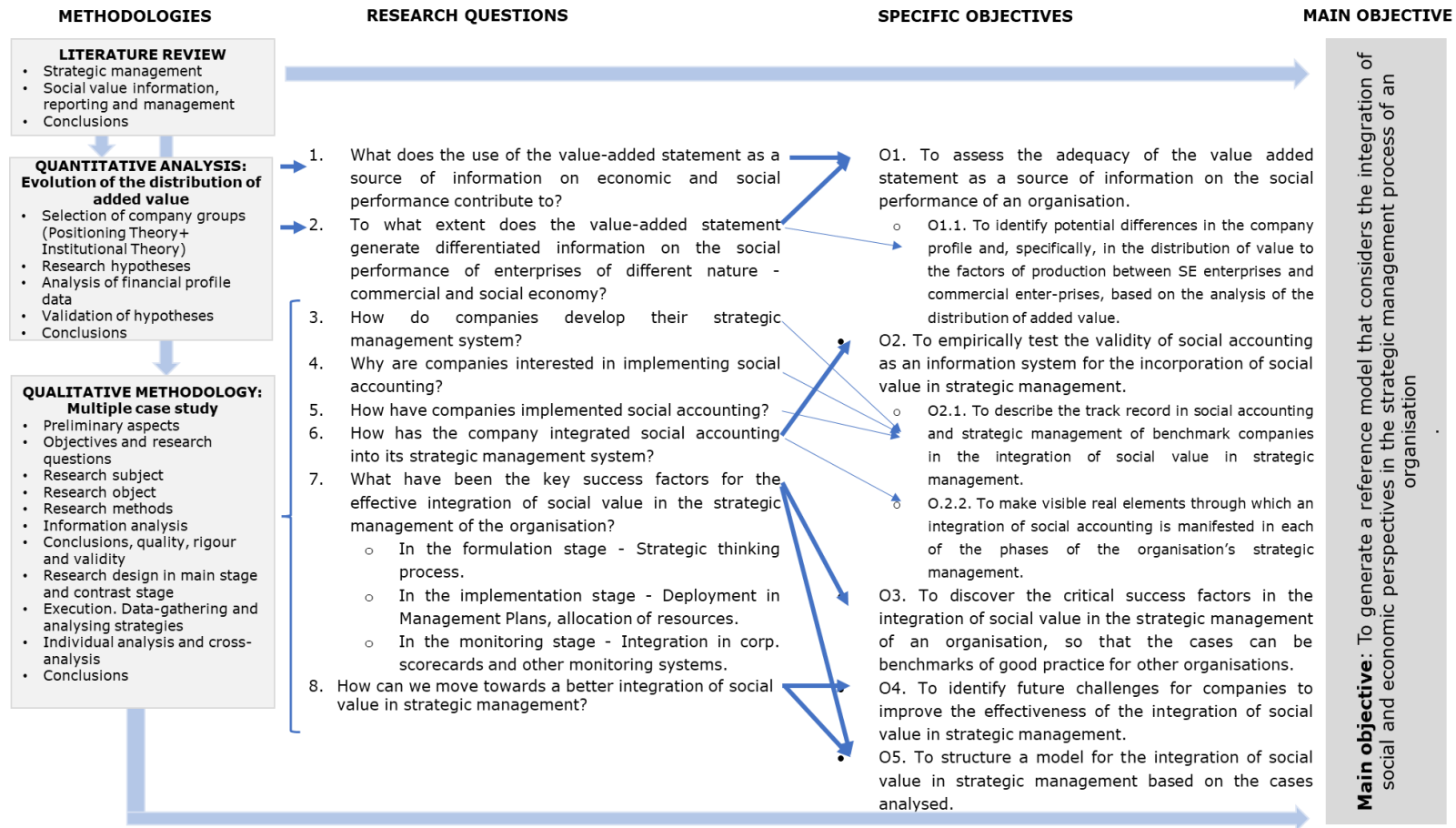
The research belongs to the field of strategic management, incorporating the issue of social value management through social accounting as a unique element, not previously addressed. Thus, in the first phase, we have established the theoretical framework of the research, undertaking a review of the literature on strategic management and identifying the main currents and contributions on which we have developed our work. We also analysed the evolution and emergence of models for measuring and managing social value and other related concepts. In particular, we have focused on the development of stakeholder theory and its implications for both strategic management and accounting.

In their analysis of the evolution of the field of strategic management, Hoskisson et al. (1999) conclude that the research questions and the context will be the determining factors to select the methodologies to be used. Thus, considering the diversity of questions that we have defined and a context in which we can highlight the incipient nature of initiatives in research and practice that link the two fields of study, we have proposed an empirical analysis in two parts. The first of them responds to the first specific objective of the research (O1) and is based on the analysis of the evolution of the distribution of added value in various strategic groups of companies, with the aim of broadening the understanding of the use of financial accounting information to assess not only the economic but also the social performance of a company. In the second part, which responds to the second to fifth specific objectives (O2, O3, O4 and O5), we have approached a multiple case study in two stages, called the *main stage* and the *contrast stage*. To do so, we have identified recent experiences of companies that use social accounting and are incorporating it in different phases of their strategic management processes to facilitate the real management of the value they generate and distribute to their stakeholders. As this is a recent phenomenon, they have done so without reference models. In this context, through the case study we have analysed the processes implemented, the motivations, the difficulties encountered, their interpretation of the key factors for strengthening the processes and the challenges they now face to continue making progress in

the integration of social value in strategic management. All this makes it possible to structure a protocol model, which is developed in phase three starting from its basic design, thus fulfilling the main objective (MO) of the research. The basic designs has been developed into an integrative reference model, which considers the complexity of the organisation and its vision from different perspectives, and which we have called the *Stakeholder Value Strategizer* (SVS). The model has been designed around the vectors identified in the empirical phase, contrasted with the existing literature to propose the main elements of an integrative process of economic value and social value in the strategic management of an organisation.

Figure 3 shows the framework in which we have developed our research plan based on the questions and objectives we have set out, incorporating methodological aspects that we will develop in greater detail throughout the document. The visualisation of this framework allows us to confirm that we have translated into the plan our aspiration to align the methodological approaches, questions and objectives of the research. In particular, we have tried to analyse the coherence and completeness of the methodological approach, ensuring that the literature review contributes to the main objective and guides the development of the empirical phases, and that each methodology proposed for these phases responds to the research questions and objectives. On the one hand, each of the questions posed is related to at least one of the objectives we are pursuing; and on the other hand, each of the objectives established is fulfilled through the answer to at least one of the research questions.

Figure 3: Research plan. Methodology, research questions and research objectives



Source: Own elaboration

1.5 Structure of the document

The document is structured in eleven chapters, the first of which is this Introduction. In addition to this section on the structuring of the document, we have contextualised the object of study, the motivation and interest in approaching it; and we have set out the research objectives and questions, which we will reiterate throughout the document in order to associate them specifically with the different phases of the research. The second chapter presents the methodologies used, relating their choice to the research objectives. The chapter is subdivided into several sections which first provide a general overview, followed by sections for each of the methodologies used.

From the third chapter onwards, the sequence of activities corresponding to the three phases of the research is presented; starting with the review of the theoretical framework in two sections that include the analysis of the literature on each of the fields of study related to the object of the research. The chapter closes with conclusions that relate both areas and provide key inputs for the design of the empirical phase, which is the assessment of the suitability of the polyhedral model of social accounting as an information system for the strategic management of organisations. In fact, we devote the fourth chapter to explaining the fundamental features of this model, which we believe is important for a better understanding of the case study, focusing especially on the theoretical assumptions and the structuring logic of the information system in which the application of the polyhedral model is specified.

The fifth chapter, which marks the beginning of the presentation of the results of the empirical phase, deals with the assessment of the value-added statement as a source of information on the social performance of organisations. For this purpose, we have undertaken a quantitative study of the average distribution of added value in different groups of companies, based on three hypotheses on the differences of behaviour between companies of different nature. Following grouping criteria between social economy enterprises and commercial enterprises, segmented in turn by sector and size, the results and conclusions drawn have been presented throughout the chapter.

We deal with the multiple case study between the sixth and eighth chapters of the document, in accordance with the sequence of development of the research plan. Thus, chapter six begins by raising methodological aspects and

presenting some initial considerations about the case study, which we relate directly to the object of the research. This is followed by a general presentation of the study design, which is carried out in two different stages. Throughout the chapter, the aspects common to both are presented, establishing the purpose of the study, classifying it in accordance with different criteria, providing an overview of the process and identifying the subject and object of the case. Special emphasis is placed on the characteristics of the three participating companies, which we have considered to be key companies for understanding the phenomenon we are studying. In addition, the methodologies used throughout the process and the working methods, which will be developed in detail in the presentation of each of the stages, are briefly outlined. This explains the general features that characterise the study, the execution of which is implemented in the two stages known as the main stage and the contrast stage.

Following the sequence of implementation, chapter seven deals with the design, implementation and results of the main stage of the study. It presents the set of activities planned and implemented as well as the methods and tools used in this stage, focusing on the explanation of some key aspects of the case study, such as the triangulation of data or the assurance measures to guarantee the validity, rigour and quality of the study. This chapter also deals with the results of each of the cases analysed individually, following a common structure that includes the presentation of the organisation, the origin of and interest in social accounting, the characteristics of the strategic management system, the consideration of critical success factors from their own experience for an effective integration of social value in strategic management and, finally, the identification of future challenges to continue advancing in this process. This common structure for presenting the results, which is the reflection of a homogenised data collection methodology rigorously recorded in different formats, in turn allows for a cross analysis of the results. In doing the analysis, we have focused on common issues and differences, searching for causal relationships between elements and proposing as conclusions, among others, the critical success factors for integrating social value in strategic management. We will contrast these factors and, where appropriate, we will transfer them to the model to be developed for an effective strategic management of social value.

As a matter of fact, this contrast is the main objective of the second and final stage of the study. Following the same outline as in the main stage, chapter eight presents the planning, execution and results of the activities corresponding to this contrast stage, in which we have worked with different data collection methods to those of the previous stage and we have also

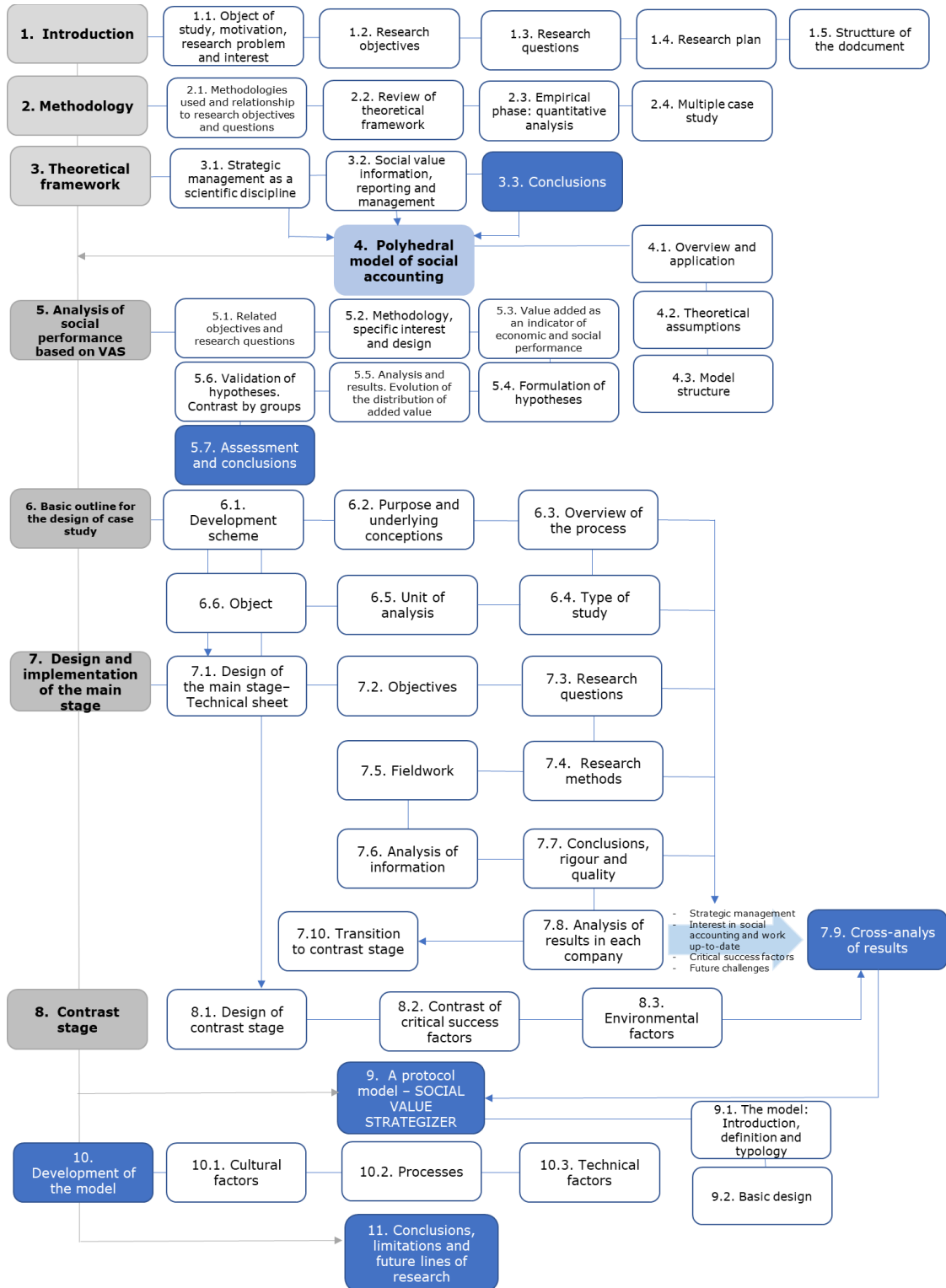
incorporated some relevant aspects that did not emerge in that stage, such as the external critical success factors.

The work carried out in launching the literature review, the comparative analysis of the behaviour of groups of companies in relation to the distribution of added value among the factors of production, and the case study, have provided the inputs that we consider sufficient to fulfil the main objective of the study, transferring the conclusions to a model that we have called the Stakeholder Value Strategizer (SVS). We present it in two formats, the first in chapter nine, as a basic design, in the form of a protocol model in which six vectors to be developed in an integrated and harmonious way are identified. The overview of the model links directly to the development of the following chapter.

In the tenth chapter, each of the vectors is developed in detail, firstly relating the conclusions of the empirical phase with the existing literature and then providing a practical approach from the theoretical foundation, in which reflections, themes, tools and other support elements are proposed that can help in the implementation of the each of the SVS vectors. The detail of the model ends by proposing an implementation methodology that an organisation undertaking a process of integrating social value into its strategic management could follow, in a rigorous and coherent, simple and motivating way.

The eleventh and final chapter contains the conclusions of the entire study, sets out its limitations and the future lines of research that have been identified in the execution of this study, in order to make further progress on two aspects to be integrated: social value and strategic management. The structure of the document is presented graphically in figure 4. The bibliography and the lists of figures, tables and graphs complete the document.

Figure 4: Structure of the document



Source: Own elaboration

CHAPTER 2: Methodology

Methodologies used and their relationship to the research objectives
and research questions

Review of the theoretical framework

Empirical phase: Quantitative analysis

Empirical phase: Multiple case study

2. METHODOLOGY

2.1 Methodologies used and their relationship to the research objectives and research questions

The study of the phenomenon to be analysed requires a fundamentally qualitative approach. However, in the development of our research we have combined the use of different methodologies, with which the approach to some of the research objectives and questions has been more precise. Thus, in the order in which they will be presented throughout this document, the three methodologies of analysis have been the following: i) Analytical-synthetic methodology in the review of the theoretical framework; ii) Descriptive quantitative analysis and validation of hypotheses based on a comparative analysis between different groups of companies; and iii) Qualitative analysis through the multiple case study.

All methodologies used contribute to the achievement of the main objective. Each methodology, in turn, contributes specifically to the achievement of the second and third level objectives and to answering the corresponding research questions.

Although when we present the design of each of the research phases, we will go into more detail on how the methodology is applied, we believe it is appropriate at this point to contextualise and justify the use of each of the proposals, explaining briefly the characteristics that point to their suitability for the fulfilment of the objectives of this research.

2.2 Review of the theoretical framework

The literature review marks the beginning of our research, seeking to approach the knowledge that exists on the topic of study (Guirao, 2015; Calle, 2016) and thus, placing the research in context. To this end, the selection and structuring of the main areas of study of the research are two key steps (McEvoy, 2009). In our case, there are two areas of study, being aware of the difference in scope between both of them: i) strategic management, recognised as a scientific discipline; and ii) social value management, its information and reporting; issues that evoke multiple perspectives of analysis: economic, financial, accounting, administrative, political, social, ethical, or digital. Therefore, in relation to this second area of

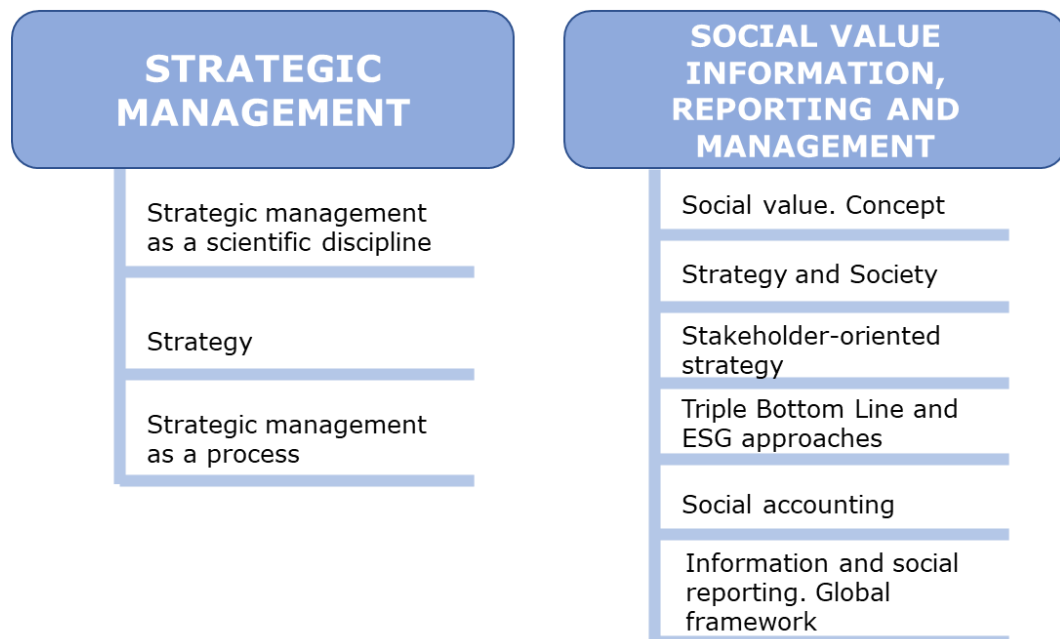
study we have tried to avoid unnecessary deviations and to keep the analysis focused at all times on aspects that have a bearing on the objective of our research. The approach to the analysis of the literature must be synthetic, avoiding references that do not fit in with the research and are therefore irrelevant (Guirao, 2015). We believe that this consideration is also relevant for the analysis of the first area of study, -the evolution of strategic management-, which is also recognised as a very fragmented discipline; so maintaining the relationship of references with the research objective has also been our concern. It is also for this reason that the analysis of the evolution of the concepts has been one of the objectives pursued when approaching the literature review (Georgeson et al., 2017), in order to understand and define their scope within the framework of our research.

The consideration of the main objective has also led us to consider specific goals that would allow us to structure the analysis. Thus, three different themes make up the analysis of strategic management: i) Strategic management as a scientific discipline. We have analysed its evolution in different periods of development, the main theories and concepts through which the discipline has advanced, and the parallel evolution of the research methodologies used in strategic management. ii) Strategy, as the core concept of strategic management. We have delved into the elements of the concept, its relationship with schools of strategic thought and the consequent ways of understanding strategy, both from a theoretical and practical perspective; and iii) Strategic management as a process, in order to delimit the concept, which forms part of the title of our research, establishing its scope and limits. The conclusions derived from the analysis of the literature on this first area of study will help us in subsequent phases to check the fit of the methodologies we have proposed with the object of the research and, finally, to conceptualise the model for the effective integration of social value in strategic management.

The analysis of the second area of study is structured around six sections, in an attempt to make this review comprehensive and coherent: i) The definition of the concept of social value, another of the elements that make up the object of our study. We analyse different approaches to the concept and conclude with the approach under which we understand it, a necessary step for understanding subsequent approaches; ii) The connection between strategy and society, thus relating elements of the two fields of study and presenting some of the most relevant contributions in the literature in which this association is made; iii) Stakeholder-oriented strategy, one of the contributions that, integrating influences from the main trends in strategic management, relates social value and strategy. We focus specifically on

understanding the evolution of stakeholder-oriented strategy over the last four decades; iv) The triple bottom line and ESG approaches to sustainability, which underpin a number of sustainability reporting initiatives or any aspect thereof, currently used by companies in their reporting practices; v) A review of the evolution of social accounting and other approaches to the management of social reporting by companies. Different currents and the main contributions to their development are analysed, which will allow us to identify the characteristics of the information system to be used in the development of the model for integrating social value into strategy; and vi) A presentation of different international initiatives of relevance in the production and structuring of social information; including declarations through which the global reference framework is established, technical systems for setting standards or various initiatives for the dissemination and promotion of social accounting models. Among these models we will examine the polyhedral model in greater depth in a later chapter. The analytical phase in relation to each field of study has been followed by a synthetic phase, materialized in a section of conclusions to put an end to the theoretical framework. Figure 5 summarises the issues dealt with under the two fields of study into which we have structured the review of the theoretical framework in the research.

Figure 5: Review of the theoretical framework. Areas of study and related topics



Source: Own elaboration

In addition to identifying the existing knowledge on the subject, the importance of literature review has been highlighted in order to guide the methodology to be used in subsequent phases of the process (Hernández-Sampieri et al., 2019). This is what has happened in our case, in which the analysis of the evolution of research methodologies in the discipline of strategic management has provided elements that we have transferred to the design of the empirical phase, which we present in the following sections of this chapter.

2.3 Empirical phase: Quantitative analysis

In order to analyse the usefulness of the information obtained from the value-added statement to reflect the social performance of an organisation, we have used a quantitative methodology. This has been based on the analysis of the average distribution of added value to the production factors in differentiated strategic groups of companies, classified in accordance with the theoretically different nature of their business models: commercial and social economy companies. The analysis has made it possible to verify previously formulated hypotheses.

Firm performance has been analysed at different levels: the firm itself, the strategic group and the industry (Short et al., 2007). Different authors (Hatten & Hatten, 1987; Fiegenbaum et al., 1988; Thomas & Pollock, 1999) credit Hunt with coining in 1972, in his unpublished doctoral thesis, the term *strategic group* as a source of strategic analysis, understanding that the economic performance of firms is related to the group to which they belong. The theory became more widespread through Porter (1981), who linked the economic performance of companies to the position they occupy in a given industry, their performance being conditioned by the characteristics of that industry. For our research we rely on the generation of strategic groups, given that the aim is to determine whether the information on the value-added statement reflects a different performance. However, since the object of analysis is social performance, the extension of the elements of context through the institutional approach, including other cultural and regulatory aspects in addition to industry factors (Peng et al., 2009), provides us with a broader framework for the definition of groups of analysis, not exclusively based on the industry in which they carry out their activity. Scott (1998) draws on systems theory to argue that environmental factors such as government policies or industry norms affect and are affected by the behaviour of firms and their leaders.

Under this perspective, strategic groups have been defined and made up of companies that share a regulatory and cultural environment that could affect their social performance: commercial enterprises and social economy enterprises in two sectors of activity - agri-food and manufacturing. The social economy is legally recognised⁴ as a distinct model of enterprise and is defined by its own principles that determine the interest it defends and its governance mechanisms. Social economy companies can therefore be characterised as a group that would potentially have a different social performance from commercial enterprises.

The availability of information from the SABI database allows access to the distribution of value added among the factors of production, as reflected in table 1.

Table 1: Distribution of the value added among the different factors and relation with the accounting concepts in the SABI database

Factors of production	Accounting concepts
Work factor	Staff costs
Investors	Financial and similar expenses
State	Taxation of profits
Organisation	Amortization and depreciation
	Result

Source: Own elaboration

In order to obtain possible differences in behaviour between companies of different sizes, the results have also been segmented by this criterion, in accordance with the financial limits and the number of employees set out in Regulation (EU) No 651/2014 of the European Commission (Table 2). Thus, sample averages have been obtained for each analysis group and for each of the corresponding segments by dimension.

Table 2: Criteria for the definition of the enterprise category

Company category	Number of persons	Turnover	Balance sheet
Large	>250	> EUR 50 million	>EUR 43 million
Medium	<250	<= EUR 50 million	<= EUR 43 million
Small	<50	<= EUR 10 million	<= EUR 10 million
Micro	<10	<= EUR 2 million	<= EUR 2 million

Source: European Commission (Regulation (EU) No. 651/2014)

⁴ The study is carried out with a database of Spanish companies. However, it should be noted that the phenomenon of legislative recognition of the social economy has spread significantly at international level since 2011. Thus, for example, Social Economy laws have been drafted in countries and territories in Europe (e.g. Law 5/2011, on the Social Economy in Spain; Law on the Social and Solidarity Economy in France, 2014; Law on the Bases of the Social Economy in Portugal, 2013) or America (e.g. Law on the Social Economy in Quebec, 2013; Law on the Social and Solidarity Economy in Uruguay, 2019).

Having defined the groups of enterprises and their scope, we have formulated three hypotheses on the different social performance of social economy enterprises and commercial enterprises, which we have tried to test in the groups and segments designed for the analysis. Hypotheses are tentative explanations of a researched phenomenon, formulated as a proposition (Izcara, 2014). First, we have incorporated the entire population of the four strategic analysis groups to obtain data on the evolution of averages in four years and analyse them in descriptive graphs. Second, we have proceeded to a selection and filtering process in order to rule out both incomplete information from the database and outliers. This has finally led to the validation of hypotheses through the z test in each of the segments.

For now, suffice it to say that the value-added statement has been proposed as a financial statement that can reflect both the social and economic performance of an organisation (Gonzalo & Pérez, 2017), so it would be useful to detect differences in performance between potentially different groups and understand if such differences can be explained from the analysis of the information provided by the value-added statement.

2.4 Empirical phase: Multiple case study

2.4.1 The case study as a scientific research methodology

In the second and main stage of the exploratory phase of this research we use the multiple case study as the methodology through which we will be able to obtain the best results, given the objectives of our research. The case study has evolved with contributions from various disciplines and this has led to a wide variety of approaches to its use, which in turn can lead to confusion (Harrison et al., 2017). The indiscriminate reference to the case study as a *methodology, method, approach, research strategy, research or form of enquiry* may also have contributed to this confusion. We believe that in some cases these terms are complementary or even interchangeable, but in our research, we refer to the case study as a methodology, which will involve the use of different tools and methods.

The diversity in the use of concepts and in the application of the case study is therefore assumed, but not only as an aspect that could generate confusion, but also as one of the aspects that characterise it, which gives it an advantage over other research methodologies in different situations. From the study by Harrison et al. (2017) and the analysis of additional literature on the methodology, it is possible to extract a series of constant elements in the case

study, on which there is general agreement, which are summarised in Table 3.

Simons (2014:457) defines a case study as "an in-depth exploration from multiple perspectives of the complexity and uniqueness of a particular project, policy, institution, programme or system in a real-life context". We identify three elements of this definition -depth of exploration, multiple perspectives on a phenomenon, real-life context - of particular relevance to the study we want to address. These elements make the case study an appropriate methodology for the achievement of our objectives.

Table 3: Constant elements in a case study and reference authors

Common elements	Reference authors
Versatile form of qualitative research, suitable for in-depth and holistic analysis of a topic in context.	Stake, 2006; Merriam, 2009; Flyvbjerg, 2011; Creswell, 2014; Simons, 2014; Yin, 2014
Methodology that can be used in the analysis of various topics and for various purposes.	Stake, 2006; Simons, 2014; Stewart, 2014; Hancock et al., 2021
It reflects the researcher's motivation to improve the understanding of a complex phenomenon.	Stake, 2006; Merriam, 2009; Villarreal & Landeta, 2010; Yin, 2014
A variety of qualitative research methods can be used, but the incorporation of some quantitative methods is not excluded.	Eisehnardt, 1989; Vargas et al., 2011
Recommended for answering research questions on "how", "why" and "what".	Voss et al., 2002; Stake, 2006; Simons, 2009; Merriam, 2009; Flyvbjerg, 2011; Stewart, 2014; Yin, 2014.

Source: Adapted from Harrison et al. (2017).

2.4.2 Suitability

We understand that the case study methodology is ideal both for understanding the phenomenon to be analysed (the process of integrating social value in strategic management) and for drawing conclusions that allow us to move towards the research objective (generating a model induced by the lessons learned from the case studies). Villarreal & Landeta (2010) suggest that the study of strategic management as a scientific discipline requires methodological approaches that capture the full complexity of the phenomena to be analysed. The incorporation of social value in the strategic management of a company is a complex phenomenon insofar as it is approached from an integral perspective, which involves taking into account the multiple interrelationships that occur between the strategy, the cultural

context in which it is developed, the different actors involved and the systems that support it. On the other hand, the case study provides the analysis of empirical details in the context in which they occur (Hamel et al., 1993), which will enable a better understanding of the object of study. The suitability of the case study for decision-making and transformation processes (Fiedler, 2010) also underlines the relevant use in the analysis of strategic management processes. It has also been pointed out that it is a useful methodology in situations where the boundaries between the context and the real phenomenon are not precisely shown (Gummesson, 1991), providing the advantage of the potential use of multiple sources of evidence (Eisenhardt, 1989; Yin, 1993). Monge (2010) stresses the need for exploratory and comprehensive research rather than the search for causal explanations to study phenomena related to increasingly complex organisations. Finally, Voss et al. (2002) consider that in the face of restricted quantitative models and analyses, the case study may be valid for application among practitioners, which should be the ultimate goal of research.

Despite the different perspectives justifying the suitability of the case study in the field of strategic management, due to its qualitative nature and the subjective role played by the researcher in the analysis, the case study has been used to a lesser extent than other quantitative methodologies (Villarreal & Landeta, 2010). In their analysis of the validity of the use of the case study for scientific research on business phenomena, these same authors raise three groups of objections to the methodology, based on the analysis of the literature: i) the risk of obtaining biased results; ii) the unmanageability of the information for a systematised analysis; and iii) the limited number of cases that are the object of study.

Undoubtedly, these risks must be taken into account. We understand, however, that given the research problem we have posed, the case study is the ideal methodology. To counteract the risks, Villarreal and Landeta (2007) stress the rigour and seriousness with which the study must be approached, for which there are appropriate techniques that we have used in the design and execution of the research. Tellis (1997), building on previous work by Yin (1994) and Stake (1995), argues that through the correct use of these techniques, the research is supported by methods that are as well developed and tested as any other in the field of science. Yin (2014) also stresses the need for rigorous application of the methodology and ensuring the traceability of the evidence, both of which are *sine qua non* requirements for drawing conclusions from the study. Simons (2014) also warns of the danger of approaching the collection of information in a hasty manner, driven by the research team's enthusiasm for the fieldwork. Against this, the author raises

the importance of the design phase, which should not be relegated to the background and in which there are multiple issues to think about.

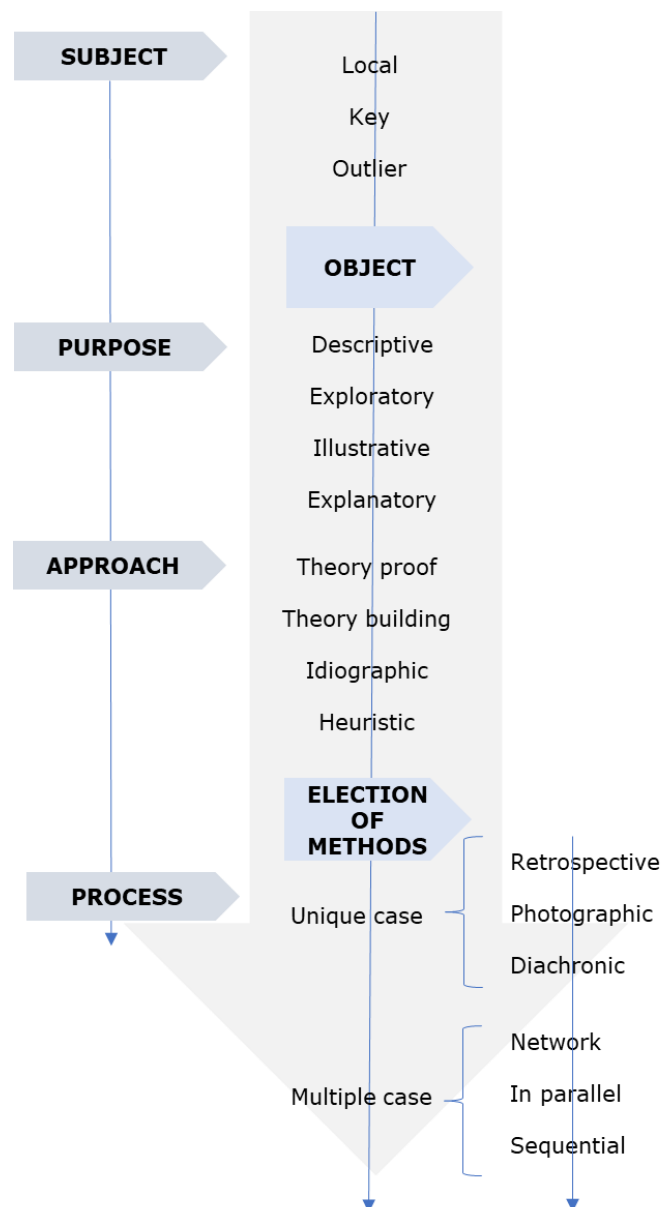
The use of qualitative techniques in research is widespread in studies in fields similar to those of our research. Thus, qualitative methods predominate in the literature on accounting for sustainability from the perspective of institutional logics (Contrafatto, 2022). These studies are based both on interviews and on the complementary analysis of documentation, conceptual approaches, content analysis or case studies, whether individual or multiple. Among the latter, close thematic references can be found in the studies of the influence of the adoption of environmental accounting in three water supply companies (Ferdous, 2019), or the study of five cases for the development of a theoretical framework for reporting on shared value for social entrepreneurship (Nicholls, 2009).

2.4.3 Study typologies

The definition of the study typology will help us in the design phase to characterise it, committing us to the objective to be achieved, which may be diverse. It is for this reason that fulfilling the objective requires different approaches to the formulation of solutions (Monge, 2010). The type of study can determine the combination of research questions and methods to solve them, noting that "questions such as what? are exploratory or descriptive and are answered by conducting surveys or consulting databases, (...) questions such as how? and why? are especially relevant (...) as they deal with operational links whose evolution must be followed over time" (Monge, 2010:37). However, Simons (2014) considers that there are too many types of study to characterise them and that, moreover, they overlap with each other. Nevertheless, "for those who value classifications, I refer you to (...) those who have made the attempt" (Simons, 2014:459); among them Stake (1995), who provides a "threefold distinction that may prove useful in practice" (Simons, 2014:459), identifying *intrinsic*, *instrumental* and *collective* case studies; and Thomas (2011), who develops a broader exercise for the identification of typologies. For our part, we value the initial consideration of the type of study as one of the preliminary reflection activities and which we believe, moreover, guides the design of all the phases of the exploration, which is why we believe it is useful to try to classify it. However, we also understand that the superimposition of the characteristics of the different typologies leads to debatable classifications and that the execution of the study may change its typology with respect to the initial approach. It is not our aim, therefore, to link this case study to an unalterable typology.

Considering the above and accepting the value of reflecting on the typology of study, we have used the study by Thomas (2011). In his design of a framework for classifying case studies in order to provide clarity on the type of research in which it should be used and how to do it, Thomas (2011) identifies a set of themes and issues around which analysts conduct and organise a case study, proposing the connection of these themes to seek traceability and coherence from the definition of the subject of analysis to the execution of the process (Figure 6).

Figure 6. Roadmap for the definition of the case study typology



Source: Own elaboration, based on Thomas (2011).

There are therefore four areas of analysis that would allow us to classify the case study, and to do so according to a logical sequence: selection of the subject, definition of the purpose, scope of the approach and design of the process. In our case, it will be a key case study, with an exploratory and potentially illustrative purpose, with an idiographic and potentially heuristic approach, in a multiple case process in which three cases are developed in parallel. More detail on the application of this logical sequence of classification of our study will be provided in the presentation of the empirical phase.

2.4.4 The case study research process

The research process in a case study is linear but iterative (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009), in which from the initial planning the activities of design, preparation for access to information, collection of information, analysis and contrast are constantly fed back. Due to the fragmented nature of the case study, there is a concern in the literature to advance in the homogenisation of the process, establishing the necessary steps for both the development and the presentation of a case. Table 4 presents some structuring proposals developed over the last four decades, which we have used as a reference for the design and presentation of our study.

Table 4: Phases and activities in the case study

Author	Phases and activities
Eisenhardt (1989) - Process of theory building through the case study as a research methodology	<ol style="list-style-type: none"> 1. Start-up (definition of research questions, potentially a theoretical construct) 2. Selecting cases (population specification, theoretical sampling) 3. Designing instruments and protocols (multiple data collection methods) 4. Addressing fieldwork (data collection and analysis, field notes, flexible methods of data collection) 5. Analyse data (individual analysis, search for common patterns in cross-analysis) 6. Refine hypotheses (iterative evidence for each construct, replication - logic between cases, search for evidence of "why"). 7. Confrontation with literature (similar literature, opposing literature) 8. Closure (theoretical saturation where possible)
Perry (1998) - Structure of a case study presentation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introduction (background, research problem and research questions, justification, methodology, scope and starting assumptions) 2. Literature review (Disciplines and models, fields of study and models of analysis, research topics, constructs in relation to these topics) 3. Methodology (introduction, rationale, case selection criteria, procedures and protocols, interview tool, limitations and approach, ethical considerations). 4. Data analysis (Introduction, description of cases, patterns identified in relation to the research questions) 5. Conclusions and implications (conclusions for research questions, implications for theory, implications for practice, limitations and future

Author	Phases and activities
Villarreal & Landeta (2007) - Proposal for a methodology for empirical research in Business Economics through case studies.	<p>research directions).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Purpose, objectives and research questions 2. Conceptual context, perspectives and theoretical models. Literature review and formulation of propositions. 3. Selection and identity of the unit of analysis. Level of analysis and case selection 4. Research methods and resources. Design of instruments and protocols. 5. Field phase - data collection process, use of multiple sources of evidence (triangulation) 6. Recording and classifying data: Examining, categorising, tabulating and combining evidence. Creating a database. 7. Individual analysis of each case: operative of the analysis. Connection between the propositions and the data. 8. Global analysis: analytical strategies, support for theoretical propositions 9. Rigour and quality of the study, general conclusions and research implications
Yin (2009) - Case study activities, understood as an iterative process	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planning (research questions, decision on the use of methodology) 2. Design (definition of the unit of analysis, propositions and underlying issues in the study, type, quality procedures) 3. Preparing (evidence collection methods, case study protocol) 4. Collect (data collection through documentation, interviews, direct observation, participant observation, archival recordings, physical artefacts) 5. Analyse (analysis strategy, quality of analysis) 6. Sharing (contents of the case study report, procedure for drafting the report)
Monge (2010) - Research methodological procedure used for a case study	<ol style="list-style-type: none"> 1. Theoretical phase (literature, other similar experiences of the phenomenon under study) <ul style="list-style-type: none"> • Transit to fieldwork: Unit of analysis, theoretical propositions, hypotheses or questions 2. Fieldwork phase (questionnaires, interviews, secondary sources, documentary review). <ul style="list-style-type: none"> • Transition activity: Validity and reliability of the research 3. Analytical phase (Relevance of the study, analysis of results, conclusions)
Rashid et al. (2021) - Phases in conducting a case study in the business environment	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rationale (philosophical consideration, techniques of enquiry, research rationale) 2. Pre-fieldwork (Decision, justification for adopting the method, research questions, case study protocols - method, ethical considerations, interpretation process) 3. Fieldwork (Combination of multiple sources, contact, interaction) 4. Case study report (case descriptions, descriptions of participants and interaction, details of field protocols, interpretation and analysis, conclusions)

Source: Own elaboration based on the proposals of Eisenhardt (1989), Perry (1998), Villarreal & Landeta (2007), Yin (2009), Monge (2010) and Rashid et al. (2021).

The proposals are marked by the context and scope with which they are developed, from a general use approach (Perry, 1998) to more specific approaches due to the field of application -business economics (Villarreal & Landeta, 2007), or the purpose of the study -theoretical construction (Eisenhardt, 1989). In either case, the application of the methodology contemplates initial reflection, grounding and design activities, which are

critical (Simons, 2014) and which we have addressed in our study. However, in line with Perry's (1998) proposal of two-stage studies, and given the dynamic object of the study, the research we have addressed has been developed in two distinct moments, which we will call the *main stage* and the *contrast stage* respectively, on each of which we will develop the specific methodological aspects later on.

On the other hand, it should be taken into account that due to the very characteristics of the case study methodology, which deals with complex situations, analysed from different perspectives and using different information mechanisms; in the development of the process it is normal for deviations and unforeseen aspects to arise, as numerous variables not controlled by the researcher intervene (Villarreal & Landeta, 2010), resulting in the process becoming iterative (Yin, 2009) and so, not all the steps in the execution necessarily correspond to the initial design.

CAPÍTULO 3: Marco teórico

Ámbitos de estudio y objetivos

Dirección estratégica

Información, reporte y gestión del valor social

Conclusiones

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Ámbitos de estudio y objetivos

El establecimiento del marco teórico de referencia viene determinado por el objeto de nuestro estudio, en el que se identifican dos elementos principales. El primero de ellos es el amplio campo de la dirección estratégica, reconocido como disciplina de estudio desde el inicio de la década de los años 60 (Herrmann, 2005; Ronda-Pupo & Guerras-Martín, 2012; White, 2017); y el segundo, el de la información y gestión del valor social, que implica profundizar en el propio concepto de valor social y en las aproximaciones a modelos para su medición, reporte y gestión; entre ellos, la contabilidad social.

Por lo tanto, distribuimos el marco teórico en dos amplios apartados diferenciados. En el primero de ellos abordamos una revisión de la literatura en dirección estratégica, que nos proporciona el marco en el que desarrollamos esta investigación, y desde el que abordamos los procesos estratégicos en la empresa como práctica en la que integrar la información y gestión del valor social. Dedicamos especial atención a la evolución de la disciplina en sí, y a dos conceptos nucleares, como son los de estrategia y gestión estratégica.

El segundo elemento del objeto de estudio es el del valor social generado por las organizaciones, que vinculamos además a la contabilidad social como sistema que permite su medición y su gestión. Analizamos el concepto de valor social, además de la evolución de la investigación sobre contabilidad social y sobre la responsabilidad de la empresa ante la Sociedad, valorando su influencia en el desarrollo de modelos de información, gestión y reporte del valor social. Específicamente, profundizamos en la influencia de la teoría de stakeholders en el ámbito de la estrategia y prestamos especial atención a la identificación de diferentes iniciativas en torno a la generación de modelos de medición, reporte y gestión del valor social en un marco global.

Las valoraciones del marco teórico en cada uno de los dos ámbitos de estudio confluyen finalmente en unas conclusiones sobre la adecuación de los diferentes modelos de información, reporte y gestión del valor social para dar respuesta a las necesidades de los procesos de gestión estratégica y, en suma, a la identificación de algunos elementos que, contrastados con los resultados de la fase empírica, caracterizarán el modelo de integración del valor social en la estrategia, que es el objetivo que guía nuestra investigación.

3.2 Dirección estratégica

3.2.1 Dirección estratégica como disciplina científica

3.2.1.1 Dirección estratégica. Alcance y objetivo

La dirección estratégica como disciplina científica constituye un campo amplio en el que se trata una diversidad de temas, que en opinión de muchos autores se ha desarrollado de forma fragmentada y en ocasiones confusa (Pfeffer, 1993; Ketchen et al., 2008; Rosca et al., 2015). Existen diferentes formas de interpretar esta fragmentación, considerándola en algunos casos positiva en la medida en que supone oportunidades para un crecimiento plural de una disciplina joven. Se reconoce su éxito como campo de estudio, basado en un consenso subyacente que permite atraer múltiples perspectivas manteniendo una identidad diferente y coherente (Nag et al., 2007). Por el contrario, desde otras perspectivas se entiende que genera incoherencias entre las preguntas de investigación y las metodologías y, por lo tanto, una amenaza para el buen desarrollo de la investigación en el área (Hambrick, 2004; Rosca et al., 2015).

Mahoney & McGahan (2007:81) describen el objetivo de la disciplina como la "explicación del desempeño de las empresas, diferenciado del desempeño de los mercados, los individuos y las economías". Nag et al. (2007:942) incorporan el factor humano en la consecución del desempeño, ya que la disciplina trata de "las principales iniciativas intencionadas o emergentes de los gestores en nombre de la propiedad, que implican la utilización de recursos, para mejorar el desempeño de las empresas en sus contextos externos".

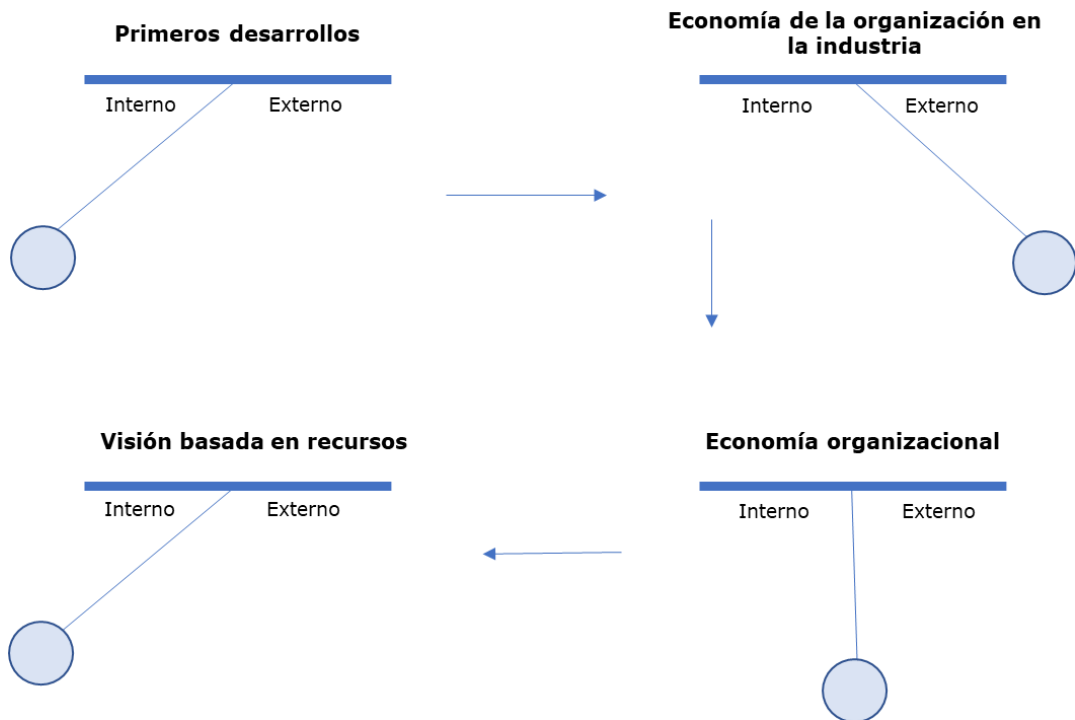
Diversos autores han estudiado la evolución de las principales corrientes, conceptos y procesos de la dirección estratégica a fin de aportar claridad en este ámbito tan fragmentado. Así, Mintzberg (1990A) analiza las diferentes escuelas de pensamiento estratégico y cómo se manifiestan en diferentes formas de creación de la estrategia en la empresa. Por otro lado, los avances en gestión estratégica reflejan lo que Hoskisson et al. (1999) definen como un péndulo, en el que las escuelas se mueven influenciadas alternativamente por el análisis de los recursos internos o por la posición de la empresa en el mercado. Elfring & Volberda (2001) retoman la clasificación de escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg (1990A), y su distinción entre escuelas descriptivas y prescriptivas. Nag et al. (2007) estudian la evolución de la propia definición de la disciplina de dirección estratégica; Ramos-Rodríguez & Ruiz-Navarro (2004) identifican los artículos más influyentes sobre dirección

estratégica; Nerur et al. (2008) se centran en los autores más relevantes; Ketchen et al. (2008) estudian la evolución en el uso de metodologías de investigación con el fin de proponer ámbitos de mejora; Guerras-Martín et al. (2014) amplían la perspectiva de análisis de la evolución de la disciplina en función del foco de atención en elementos internos o externos, incorporando el movimiento constante entre el foco a nivel micro o a nivel macro. Rosca et al. (2015) retoman el modelo de las fases de desarrollo de la dirección estratégica de Hoskisson et al. (1999), aspirando a contribuir al encaje entre paradigmas y metodologías; Brozovic (2018) focaliza su análisis en el concepto de flexibilidad estratégica, y Fuertes et al. (2020) abordan una revisión sistemática de la literatura centrándose en el impacto de la gestión estratégica sobre el desempeño de la organización. Con un enfoque diferenciado, todos estos estudios han tratado de aportar una mejor comprensión sobre la evolución de la investigación y los resultados que han surgido de los paradigmas dominantes en cada momento, subrayando las principales contribuciones tanto para la academia como para el entorno empresarial.

3.2.1.2 Evolución de la dirección estratégica en la segunda mitad del siglo XX

Entre todas estas investigaciones, nos detenemos en primer lugar en el estudio de Hoskisson et al., (1999), que ha sido la referencia o el punto de partida de diversos estudios posteriores (Guerras-Martín et al., 2014; Rosca et al., 2015). Tras años de evolución del campo de estudio de la dirección estratégica, calificada como "impresionante, desde sus humildes inicios como parte del contenido de un curso de dirección de empresas..." (Hoskisson et al., 1999:418) los autores se plantean, en un momento de desarrollo de la visión de la empresa basada en recursos, la siguiente pregunta: "¿Ha vuelto el campo de la dirección estratégica a sus raíces, de forma similar al balanceo de un péndulo?". A fin de dar respuesta, en su análisis concluyen en la identificación de cuatro fases de desarrollo histórico de la disciplina, en las que sobre la metáfora de un péndulo establecen en qué aspectos del análisis estratégico se ha enfatizado (Figura 7); internos o externos, lo que se relaciona así mismo con el uso de metodologías de estudio cualitativas o cuantitativas.

Figura 7. Movimientos de un péndulo. Evolución de la teoría y la metodología en la dirección estratégica entre 1962 y 1999



Fuente: Hoskisson et al. (1999:421)

Manteniendo la base del estudio de Hoskisson et al. (1999) y ampliando el periodo de análisis, valoramos las principales aportaciones a la disciplina de la dirección estratégica y su influencia en el desarrollo de las metodologías de investigación aplicadas en cada una de las fases de desarrollo analizadas. Estas son cinco en total, al añadir a las cuatro ya planteadas por Hoskisson et al. -i) los clásicos, ii) influencia de la economía de la organización en la industria, iii) influencia de la economía organizacional y iv) la visión basada en recursos; una adicional: v) visión de las capacidades dinámicas de la organización (Pisano & Teece, 1994). El pensamiento estratégico va evolucionando hacia planteamientos integradores, que constituyen un primer elemento a considerar en el desarrollo de nuestra investigación, en la que adoptaremos una perspectiva integradora tanto en el planteamiento de contenidos y preguntas de investigación como en el uso de las metodologías apropiadas para darles respuesta.

El análisis recogido en la tabla 5 parte, por lo tanto, de una primera fase de primeros desarrollos, basada en las aportaciones de autores que han sido reconocidos como los clásicos (Hoskisson et al., 1999). En esta primera fase se sientan los fundamentos y se estructura el campo de la dirección

estratégica, que emerge como disciplina científica reconocida, centrando los temas de la estrategia corporativa (Ansoff, 1965), el encaje entre las capacidades internas y el entorno (Learned et al., 1969) o relacionando estrategia y organización (Chandler, 1962). Durante esta fase se definen actividades de los procesos de gestión estratégica y herramientas de análisis muy extendidas en la práctica, como la matriz DAFO (Andrews, 1965). La segunda fase de desarrollo, cuyo foco de atención es la industria y la complejidad de su entorno (Bain, 1968), está caracterizada por el paradigma SCP (Structure – Conduct – Performance), por el cual el desempeño de una empresa viene determinado por su posicionamiento en la industria (Porter, 1981), lo que lleva al desarrollo del concepto de *encaje estratégico* y a la identificación de grupos estratégicos como unidades de análisis, lo que desemboca en el desarrollo de metodologías de investigación cuantitativas. En la tercera fase, se cuestiona el determinismo de los resultados de una empresa en función de la industria en la que actúa y el foco se pone en la acción directiva, recogiendo influencias de los estudios de política de empresa de la primera mitad de siglo, específicamente la investigación de funciones directivas (Barnard, 1938). De esta tercera fase destacan así mismo las aportaciones en torno a la economía de costes de transacción (Williamson, 1985) y la teoría de agencia (Jensen & Meckling, 1976).

El concepto de competencia distintiva de Selznick (1957) y el estudio de la relación entre el crecimiento y los recursos de la empresa (Penrose, 1959) influyen la cuarta etapa (visión basada en recursos) y la quinta (visión basada en capacidades dinámicas), que se ha entendido como un desarrollo de la anterior (McInerney-May, K., 2012). Desde la aplicación de la visión basada en recursos se busca analizar las diferencias entre empresas y su desempeño en función de sus capacidades y recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Como teorías derivadas, surgen la visión basada en el liderazgo (Finkelstein & Hambrick, 1996) o el conocimiento (Kogut & Zander, 1996). Finalmente, la visión basada en capacidades dinámicas constituye el eje de una quinta etapa, de carácter ecléctico e integrador, que nos permite tener una visión completa del desarrollo de la disciplina desde esta primera perspectiva de análisis. Parte de la asunción de una visión dinámica de la empresa en el desarrollo de capacidades (Pisano & Teece, 1994), y se centra en la generación de modelos dinámicos en la gestión de la estrategia y los activos intangibles como el conocimiento, el aprendizaje y la innovación (Herrmann, 2005); introduciendo el concepto de flexibilidad estratégica (Hitt et al., 1998), entendiendo las capacidades en el marco de los procesos de gestión (Eisenhardt & Martin, 2000) o convirtiendo las capacidades dinámicas en rutinas (Winter, 2003). La influencia del entorno digital y la aplicación de diferentes tecnologías en el desarrollo de capacidades dinámicas ha sido analizada en ámbitos como la cadena de suministro (Hazen

et al., 2014) o la gestión del conocimiento (Lee, 2017) y la construcción de capacidades dinámicas se ha revelado como una necesidad para la transformación digital, entendida como un proceso de renovación estratégica (Warner & Wäger, 2019).

Esta evolución en cuestiones de estudio y desarrollo de teorías se ve reflejada así mismo en el uso de metodologías de investigación. Rosca et al. (2015) analizan la coherencia entre los paradigmas subyacentes en las preguntas de investigación y las metodologías utilizadas, concluyendo que salvo en el caso de la fase de desarrollo inicial, se detectan faltas de encaje entre ambas. No obstante, a efectos de comprender la lógica de generación de diferentes metodologías desde una perspectiva temporal amplia, no centrada específicamente en cada fase, creemos interesante destacar los aspectos principales de esta evolución.

Entre los autores clásicos predomina el uso del estudio de caso, que en algunas ocasiones permitía extraer aprendizajes y generalizaciones (Chandler, 1962) mientras que en otras se considera que tal objetivo no es factible (Ansoff, 1965; Learned et al., 1969). De cualquier manera, en un contexto en el que predomina el estudio de caso, se empieza a reclamar una visión metodológica más amplia para avanzar en dirección estratégica, lo que no puede lograrse basándose exclusivamente en métodos cualitativos (Schendel & Hatten, 1972). La emergencia de la economía de la organización en la industria y la posibilidad de estudiar grupos y clusters de empresas (Porter, 1981) introduce técnicas estadísticas para testar la teoría, lo que contribuye a que la dirección estratégica empiece a ser respetada como un ámbito de estudio (Hoskinson et al., 1999). Sin embargo, el desarrollo de teorías que incorporan la visión del comportamiento humano en la organización devuelve un problema metodológico al contemplar que las técnicas cuantitativas no son suficientes para el análisis de las capacidades y competencias, basadas en intangibles como la cultura (Barney, 1986) o el conocimiento (Kogut & Zander, 1996). Recogiendo el símil del péndulo, este ya había transitado por los extremos y por el punto intermedio. A partir de entonces, afloran posiciones integradoras de desarrollos teóricos y metodologías de estudio, que recogieran la complejidad del fenómeno empresarial. Dess et al. (1995) afirman que la integración de perspectivas no es una elección sino un requerimiento para la investigación en dirección estratégica.

Tabla 5. Fases de evolución de la dirección estratégica, principales autores y aportaciones e implicaciones en el uso de metodologías de investigación, entre los años 1960 y 2000

Etapa de desarrollo	Principales autores y aportaciones	Metodologías
Los clásicos (Emergencia del concepto de dirección estratégica)	Fundamentos, estructuración del campo de la estrategia Chandler (1962) – Estrategia, organización y rol directivo Ansoff (1965) – Estrategia corporative (vision producto-mercado, crecimiento, ventaja competitiva y sinergia). Andrews (1965) – Evaluación de fortalezas y debilidades Thompson (1967) – La empresa como un sistema abierto Learned et al. (1969) – Incorporación de elementos de entorno	Estudios de caso. Identificación de mejores prácticas. Generalización por métodos inductivos (cuando era factible)
Influencia de la economía de la organización en la industria	Bain (1968) – Complejidad de la empresa y del entorno Newman (1978) – Influencia de grupos estratégicos en la industria Porter (1981) – Influencia del entorno de la industria en el desempeño de la empresa - Modelo de las cinco fuerzas, estrategias genéricas	Análisis estructurales a gran escala para la validación de hipótesis. Métodos deductivos. Investigación sobre grupos estratégicos. Utilización de bases de datos avanzadas.
Influencias de la economía organizacional	Williamson (1985) – Economía de los costes de transacción. Williamson (1991) – Organizaciones híbridas Jensen & Meckling (1976) – Teoría de agencia	Modelos de análisis de evolución organizativa. Integración del análisis de recursos y conductas humanas con las características del entorno.
Visión basada en los recursos	Wernerfelt (1984) – Relación entre recursos y rentabilidad, barreras entrada de recursos Dierickx & Cool (1989) – Sostenibilidad y recursos no sustituibles Hambrick & Finkelstein (1987) – Concepto de discrecionalidad directiva Barney (1991) – Relación entre recursos y ventajas competitivas sostenibles Peteraf (1993) – Aplicación en la estrategia corporativa Finkelstein & Hambrick (1996) – Liderazgo estratégico Kogut & Zander (1996), Grant (1996) - Visión basada en el conocimiento (codificable, se puede enseñar, dependencia de sistemas, complejidad y observabilidad de productos)	Reintroducción de métodos basados en caso, con enfoques inductivos. Utilización de proxies para la medición de recursos intangibles. Diversidad de métodos (entrevistas, cuestionarios, variedad de informadores).

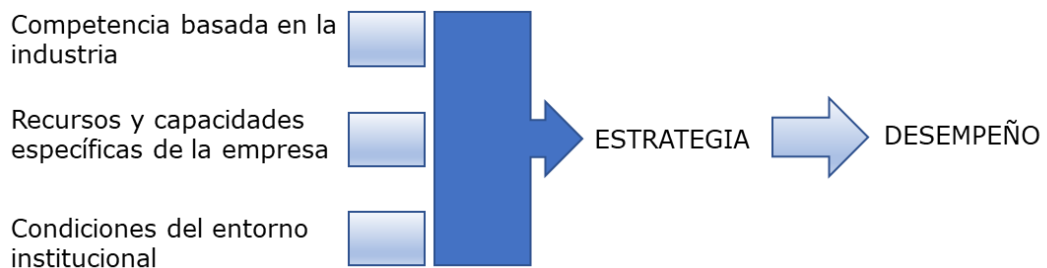
Fuente: Elaboración propia, basada en Hoskisson et al. (1999) y Rosca et al. (2015).

3.2.1.3 Tendencias en el siglo XXI

Guerras-Martin et al. (2014) reflexionan sobre la metáfora del péndulo de Hoskisson et al. y plantean que no resulta tan claro que el movimiento del péndulo empezase desde el foco en los aspectos internos de la empresa, ya que algunos de los enfoques iniciales combinan ambos aspectos, interno y externo. Buena prueba de ello es la generación de herramientas como la matriz DAFO o la matriz del Boston Consulting Group (BCG), que en contenidos y en visualización resultan equilibradas en el tratamiento de aspectos internos y del entorno y son asimiladas en la práctica por las empresas (Herrmann, 2005). En cualquier caso, esto no invalida la visión del péndulo porque existen periodos que pueden tipificarse como tendentes a focalizarse en uno u otro aspecto. De hecho, Guerras-Martín et al., (2014) proponen ampliar la visión pendular con una segunda perspectiva, la de la atención centrada en aspectos macro, con los que se refieren al conjunto de la empresa; o micro, refiriéndose a la atención en una parte específica de la empresa.

Guerras-Martin et al. (2014) entienden así mismo que la evolución de la disciplina de la dirección estratégica a lo largo del siglo XXI no está ni estará caracterizada por movimientos pendulares sino más bien por la emergencia de nuevos temas de investigación, que pueden relacionarse con las visiones interna o externa de las primeras fases de desarrollo. Así, el desarrollo del enfoque institucional se presenta por Peng et al. (2009:63) como la "tercera pata del trípode de la estrategia", siendo la primera y la segunda las visiones basadas en la industria y en recursos respectivamente; y presentándose esta tercera como una visión integradora, que pone de manifiesto que no sólo el entorno de la industria, sino también el entorno institucional, que incluye aspectos legales, reguladores, normativos, culturales o éticos, influye en la estrategia de las empresas y en su desempeño (Figura 8). En un plano más operativo, Habisch et al. (2011) observan una relación directa entre el contexto institucional y la forma en la que las empresas establecen el diálogo con sus stakeholders.

Figura 8: El enfoque institucional como la tercera pata del trípode de la estrategia – Factores que condicionan la estrategia y el desempeño de la empresa



Fuente: Basado en Peng (2009:15), in Peng et al. (2009:64)

Entre los nuevos planteamientos del siglo XXI que encuentran su entronque en la visión de la organización basada en recursos y capacidades está la perspectiva microfundacional, que busca la explicación del éxito de una organización en el rol de los individuos. Esto lleva a Felin & Foss (2005) a proponer que para ahondar en la visión de la empresa basada en capacidades, es necesaria una mayor atención de la investigación a la influencia de la acción individual en los resultados de la empresa, ámbito habitualmente ignorado al focalizar la investigación en los constructos colectivos. Molina-Azorín (2016) profundiza en esta visión emergente de la perspectiva microfundacional en el ámbito de la estrategia y propone una integración de los aspectos macro y micro a través de investigaciones multinivel y de la comprensión de los procesos de agregación de variables individuales para la conformación de fenómenos colectivos, lo que acerca la perspectiva microfundacional a la visión de la empresa basada en capacidades dinámicas (Mérindol et al., 2019).

En la misma línea, la perspectiva basada en la acción (Madhok & Marqués, 2014) surge como otra alternativa a las visiones basadas en recursos - posesión-, o en la industria -posición-, teniendo en cuenta el contexto convulso en el que las organizaciones desarrollan su actividad y en el que la ventaja competitiva, elemento nuclear de la estrategia en el siglo pasado, no puede seguir entendiéndose como una ventaja permanente sino como un logro temporal, que demanda de la organización una comprensión diferente de la lógica de la estrategia y de la innovación (McGrath, 2013). Este enfoque encuentra conexiones con la visión de las capacidades dinámicas así como con la escuela austriaca del emprendimiento, que frente a la visión del entorno como un elemento estático e impuesto, propone la actividad emprendedora de la empresa como creadora de un entorno en el que la empresa puede influir (Kirzner, 1997).

Otra visión integradora que ha ganado fuerza en el siglo XXI es la que conecta la estrategia con los modelos de negocio. Chesbrough & Rosenbloom (2002:529) plantean que “un modelo de negocio de éxito crea una lógica que conecta el potencial técnico con la consecución de un valor económico”; es decir, conecta la generación y la captura de valor. Adoptando una perspectiva amplia del modelo de negocio, que trasciende la función de innovación, el modelo de negocio describe la posición competitiva en un ecosistema en el que actúan clientes, proveedores, competidores y otros agentes y traslada la estrategia competitiva de la empresa para mantener una ventaja sobre sus competidores (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). En esta misma línea, Richardson (2005) propone la utilización del modelo de negocio como base de un marco integrador que posibilite la ejecución de la estrategia. Chesbrough (2007) propone el *BMF (Business Model Framework)* y Osterwalder & Pigneur (2010) el *Business Model Canvas* como representaciones visuales de ese marco integrador.

El uso del concepto de modelo de negocio se ha considerado limitado, al relacionarlo con una función meramente descriptora de la actividad y por su falta de fundamento teórico (Porter, 2001B; Teece, 2010), lo que ha generado una corriente de resistencia a su vinculación con la dirección estratégica. Arend (2013) sostiene que la idea del modelo de negocio como la forma en la que la empresa realiza sus operaciones de negocio es redundante y carece de utilidad y, sin embargo, sí ve un posible ámbito de aplicación futura si se extiende a ámbitos como el emprendimiento o a transacciones de valor no monetarias, lo cual en el ámbito de nuestro estudio nos acercaría a un elemento a integrar en el concepto de valor social. Bigelow & Barney (2021) creen que el concepto de modelo de negocio no es más que una reformulación de conceptos ya existentes en el ámbito de la estrategia y que tampoco aporta nada diferente para su ejecución. Sin embargo, comprendiendo el atractivo del concepto para consultores y directivos y su gran nivel de implantación en la empresa, admiten que también puede plantearse su utilidad en algunos ámbitos de investigación. Por un lado, los modelos de negocio ponen el foco de atención en los directivos como decisores y esto podría vincularse a la perspectiva de las microfundaciones (Felin & Foss, 2005). Por otro lado, la interdependencia en el interior de las propias empresas y con agentes externos se plantea como otro posible ámbito en el que el enfoque de modelo de negocio puede enriquecer la investigación.

No existe controversia, sin embargo, al reconocer que en los últimos años el número de artículos científicos sobre modelos de negocio, su popularidad y su aplicación en la empresa ha crecido de forma significativa (Arend, 2013; Lanzolla & Markides, 2021; Bigelow & Barney, 2021), lo que ha llevado ya a proponer una visión de la estrategia basada en el modelo de negocio (Lanzolla & Markides, 2021), sosteniendo que aunque el concepto ya no sea nuevo,

aporta una mirada complementaria a las visiones basadas en recursos y en el posicionamiento en el mercado y puede contribuir a la resolución de dos preguntas clave para el desempeño de la empresa: i) Cómo construir una interdependencia más efectiva entre los elementos internos y externos; y ii) cuáles son los elementos que hay que conectar.

Entrando en el entorno digital y su relación con la estrategia como ámbito de estudio, López-Robles et al. (2019) analizan la evolución de la investigación entre 1988 y 2017 en torno a modelos de inteligencia, cuyo interés ha crecido de forma significativa en el periodo analizado. Identifican la inteligencia de negocio y la inteligencia competitiva como dos enfoques con un potencial de desarrollo futuro importante, que hace de ellos modelos clave por su propio derecho en el campo de la dirección estratégica y la competitividad. Suklun (2021) centra su enfoque en la inteligencia artificial, vinculándola a procesos de toma de decisiones y concluyendo que aportará agilidad en estos procesos. La tecnología se incorpora como un elemento relevante para la estrategia desde el punto de vista instrumental. Retomando la visión basada en los modelos de negocio, y en un contexto de desarrollo de negocios basados en tecnología, Chesbrough (2007) señala, sin embargo, que la innovación de los modelos de negocio no es sólo una cuestión de tecnología, subrayando así la interdependencia de todos sus componentes.

Finalmente, en esta visión de tendencias en torno a la dirección estratégica en el siglo XXI, Hitt et al. (2021) valoran cómo afecta la situación postpandémica a la dirección estratégica, centrando el foco en la visión basada en recursos y en la teoría de agencia y concluyendo que la hibridación de estrategias y lógicas de funcionamiento resulta más importante en la medida en que el entorno se complejiza y, por lo tanto, la situación de pandemia conlleva planteamientos integradores a partir de la aplicación de diversas perspectivas de análisis y comprensión de la realidad. En términos similares, Harrison (2020) sostiene que la comprensión de las organizaciones como sistemas complejos para la generación de valor requiere posiciones integradoras de diferentes teorías. Desde otra perspectiva, Hitt et al. (2020) aluden así mismo a que la gestión estratégica en entornos convulsos se guía más por una actitud emprendedora que por la defensa de las ventajas de la empresa, que se entienden más frágiles.

Como colofón a este apartado, la tabla 6 recoge un resumen de las principales tendencias y contribuciones al desarrollo de la dirección estratégica en el siglo XXI, junto con los principales autores de referencia y una breve caracterización.

Tabla 6. Resumen de principales tendencias y contribuciones en el ámbito de la dirección estratégica en el siglo XXI

Común: Las visiones basadas en recursos y capacidades y posicionamiento siguen desarrollándose e influenciando los nuevos enfoques		
Enfoque	Referencia	Caracterización
Perspectiva institucional	Peng et al. (2009)	Relevancia del entorno institucional (leyes, normas, regulaciones, cultura) en el desarrollo de la estrategia de empresa. Tercer pilar que influye en la estrategia y en los resultados, complementario a los recursos específicos de la empresa y a su posición en la industria.
Perspectiva de microfundaciones	Felin & Foss, 2005; Molina-Azorín, 2016	Importancia de la acción individual en la estrategia y los resultados. Propone abordar investigaciones multinivel y adoptar una perspectiva de agregación desde lo individual a lo colectivo para integrar niveles de análisis macro y micro.
Perspectiva basada en la acción	Madhok & Marqués, 2014	Lógica estratégica en una nueva era, caracterizada por el cambio. Estrategia dinámica, en la que el concepto de ventaja competitiva se diluye, ya que no es sostenible sino temporal.
Visión basada en modelo de negocio	Lanzolla & Markides, 2021	Asumiendo las críticas al concepto de modelo de negocio, esta visión se afianza al amparo del alto nivel de producción científica sobre modelos de negocio y su aplicación en la práctica. Adecuada para identificar los elementos del negocio, internos y externos, que deben ser interdependientes; y la mejor forma de conseguir un nivel de interdependencia superior.

Fuente: Elaboración propia

En suma, las aportaciones fundamentales de este siglo XXI se han construido a partir de la influencia de las principales corrientes de pensamiento estratégico del siglo XX, planteándose como complementarias o integradoras, tendencia que en el contexto de la pandemia de la covid19 ha seguido manteniéndose.

3.2.2 Estrategia

Valoradas las diferentes perspectivas de análisis de la dirección estratégica, creemos necesario enfocar dos conceptos nucleares de esta disciplina: estrategia y gestión estratégica. No es nuestra intención contribuir desde esta investigación a la aclaración en el uso del léxico relacionado con la dirección

estratégica, que Francisco Tarregó denominaba *jungla semántica*⁵, haciendo uso de un término similar al que Koontz (1961) utilizaba al referirse al conocimiento acumulado en torno al management. Todo lo contrario, creemos que en aras a la practicidad debemos evitar entrar en la proliferación de términos y múltiples matices que nos alejen del objetivo de nuestra investigación. Y en aras al necesario rigor de nuestra exposición, también creemos que debemos aclarar cuál es el uso que hacemos de los conceptos que de forma reiterada vamos a utilizar. Es por ello que reservamos el término de *dirección estratégica* para referirnos a la disciplina científica y; sin debatir su validez, evitaremos el uso que de él se ha hecho en contextos más prácticos u operativos, refiriéndose al *proceso de dirección estratégica*, de uso común en literatura escrita en castellano (Lafuente, 1992; Palacio y Climent, 2007; Acero, 2010) o en las traducciones de artículos y libros en inglés (Harrison & John, 2002; Johnson et al., 2006) o al *modelo de dirección estratégica* (Murillo, 2010; Malleuve-Martínez et al., 2018). En vez de utilizar dirección estratégica en contextos y con sentidos diferentes, al acercarnos a elementos operativos y de gestión hablaremos fundamentalmente de *estrategia* y *modelo de gestión estratégica* o *proceso de gestión estratégica*, léxico también de uso habitual en la literatura (Rodríguez, 1999; Kaplan & Norton, 2007; Ullón et al., 2017), trasladando así la concepción que a continuación describimos a partir de las aportaciones que hemos considerado relevantes para nuestro estudio.

Nag et al. (2007) identifican dos palabras como elementos distintivos del léxico de la dirección estratégica: empresa y estrategia. Nos centramos en este último, que como concepto nuclear, ha sido definido de muy diversas maneras. El libro seminal de Chandler (1962), es una referencia obligada, en la que basándose en el estudio de cuatro casos de empresa se analiza el desdoble de la función directiva en el ámbito de la gestión entre el corto y el largo plazo y se sienta la máxima de que *la estructura sigue a la estrategia*. Además, propone una de las primeras definiciones de estrategia en el entorno empresarial que es "la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, implica el diseño de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y metas". (Chandler, 1962:13).

Tal es la amplitud del concepto que Mintzberg & Lampel (1999:22) se preguntan: "¿Por qué no puede ser estrategia todo lo que hace la empresa o aquello en lo que consiste? ¿No es eso estrategia como perspectiva, no como posición?". En esta pregunta, Mintzberg & Lampel (1999) ya están avanzando

⁵ Prólogo de Francisco Tarragó Sabaté, catedrático de Organización de Empresa de la Universidad de Barcelona, a la tercera edición del manual de Dirección Estratégica de Gerry Johnson y Kevan Scholes (1996).

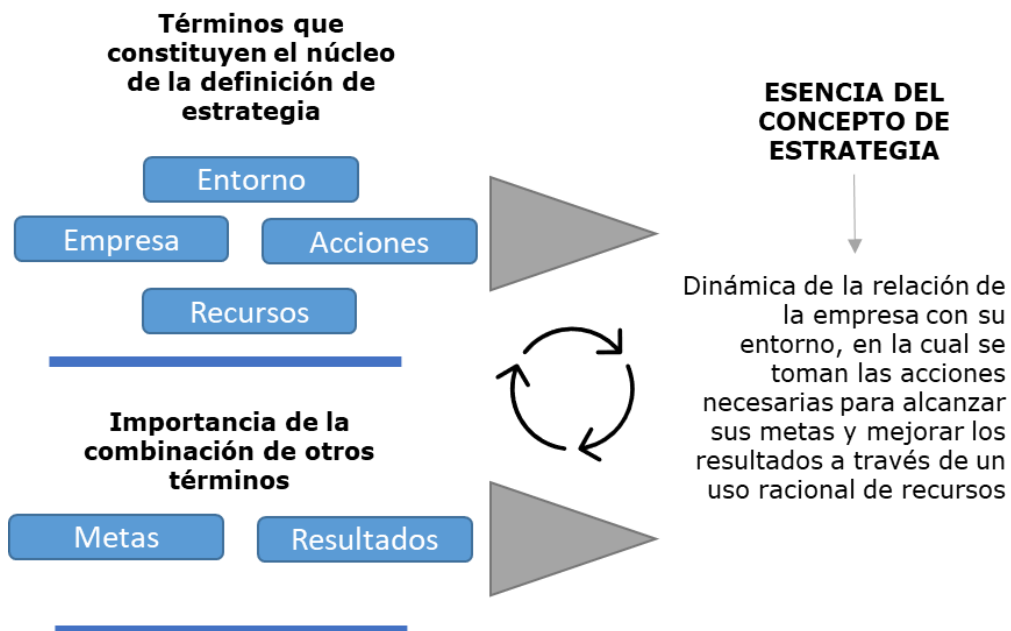
dos de los cuatro enfoques en los que sintetizan las aportaciones de las diferentes escuelas de pensamiento estratégico. A los enfoques de estrategia como *perspectiva* y como *posición*, ya incorporados en su pregunta, se añaden los de estrategia como *patrón* y como *plan*. Y es más, en el planteamiento de su estudio sobre las diferentes escuelas de pensamiento estratégico Mintzberg & Lampel (1999) plantean así mismo una pregunta en forma disyuntiva sobre si cada una de ellas representa un proceso de hacer estrategia o diferentes partes del mismo proceso: Responden que sí a ambas, lo que son conscientes de que puede significar para algunos académicos "...confusión y desorden (...aunque...) para otros -incluidos nosotros mismos, expresa un cierto eclecticismo que es bienvenido, una ampliación de perspectivas" (Mintzberg & Lampel, 1999:22).

En la literatura, de hecho, se encuentran definiciones que se centran en uno u otro enfoque de la estrategia pero no creemos que haya que decantarse por ninguno ni entender que son contradictorios sino que responden a la riqueza y a la complejidad que caracterizan la estrategia de empresa.

Ronda-Pupo & Guerras-Martin (2012) hacen un análisis de 91 de las definiciones de estrategia desde la formulada por Chandler en 1962. No se trata de un planteamiento nuevo, toda vez que existen comparativas previas sobre el mismo concepto (Evered, 1983; Barney, 1997) pero creemos que la de Ronda-Pupo & Guerras-Martín (2012) es especialmente interesante, por varias razones. En primer lugar, porque tratan de ir más allá de un planteamiento descriptivo de un conjunto de definiciones y buscan conectar su análisis con la lógica de evolución de la dirección estratégica como disciplina, por lo que segmentan el conjunto de definiciones en tres categorías, correspondientes a tres etapas de desarrollo en el tiempo. En segundo lugar, por la metodología planteada, basándose en un número elevado de definiciones, sobre las que se aborda un análisis de contenidos que combina diferentes técnicas. Finalmente, porque llegan a una formulación de la esencia del concepto de estrategia, recogiendo los elementos conceptuales que aparecen con más frecuencia en el conjunto de definiciones analizadas e identificando así mismo la importancia de otros una vez que son combinados. El resultado es una formulación sintética que nos resulta adecuado tener en cuenta en el contexto de nuestra investigación (Figura 9). Esta formulación incorpora los términos "entorno", "empresa", "acciones" y "recursos", además de "metas" y "resultados" por la importancia de su combinación⁶.

⁶ La frecuencia con la que aparece cada uno de estos elementos conceptuales en el conjunto de las 91 definiciones es de 59,34% (empresa); 47,25% (metas); 38,46% (acciones); 36,26% (entorno); 35,16% (recursos) y 20,88% (resultados). (Ronda-Pupo & Guerras-Martín, 2012)

Figura 9. Formulación de la esencia del concepto de estrategia a partir del análisis de la definición del concepto en el periodo 1962-2008



Fuente: Elaboración propia basada en Ronda-Pupo & Guerras-Martín (2012)

White (2017) también parte de la definición de Chandler (1962) e identifica cuatro elementos fundamentales que la estrategia debe combinar (intención, oportunidad, acción sistemática y movilización de recursos). A dos de los elementos ya identificados por Ronda-Pupo & Guerras-Martín (2012) - acciones y recursos- añade la intención y la oportunidad, tal como se refleja en la figura 10. La intención se concreta en un propósito, una misión o unos objetivos; que se fijan respondiendo a una oportunidad. Para aprovecharla es necesario movilizar recursos que permitan acometer acciones, y que en la medida en que se sistematizan, contribuyen al cumplimiento de la intención estratégica. Se completa así una visión de la estrategia en la que todos sus elementos están interrelacionados.

Figura 10: Elementos principales de la estrategia.



Fuente: White (2017:5)

Pasando de la definición a la clasificación de estrategias, Miller (1996) se apoya en diferentes estudios en los que se han clasificado estrategias, organizaciones y procesos de tomas de decisión (Miles et al., 1978; Mintzberg, 1979; Doty & Glick, 1994) para defender la bondad de la generación de tipologías, que cuando están bien formuladas “son memorables, claras y evocativas” (Miller, 1996:506). Y para que la formulación de tipologías sea correcta, considera que debe cumplir algunas condiciones, fundamentalmente que “se demuestre que los elementos integrados en la tipología son coherentes en temáticas y en otros importantes modos, modos que tienen implicaciones de carácter conceptual, evolutivo o normativo” (Miller, 1996:507).

La clasificación de tipologías de organización (Mintzberg, 1979) y estrategias (Mintzberg, 1990A) ha estado presente en la trayectoria investigadora del autor. Una de sus aportaciones notables y que responde a las características de la buena formulación de tipologías que propone Miller (1996) es la de las escuelas de pensamiento estratégico (Mintzberg, 1990A; Mintzberg & Lampel, 1999), planteadas como un marco estructurado de referencias que influyen en las diferentes formas de hacer estrategia en las organizaciones (Tabla 7). Los autores profundizan especialmente en las de diseño, planificación y posicionamiento, que considera escuelas prescriptivas, y en su análisis añade a lo que llama el *proceso estratégico* elementos de contexto, organización y cultura, elementos propios de las escuelas descriptivas. Así, avanza hacia una integración de los enfoques aportados por las diferentes escuelas, siendo la décima la escuela de la configuración, en la que el contexto y la situación de la empresa en un momento determinado condicionan la forma en la que aborda su estrategia.

Tabla 7: Diferentes dimensiones de las escuelas de pensamiento estratégico.

Escuela	Referencias	Disciplina de base	Mensaje pretendido	Mensaje realizado
Diseño	Selznick (1957), Andrews (1965)	Ninguna (arquitectura como metáfora)	Encaje	Pensar (creación de la estrategia como estudio de caso)
Planificación	Ansoff (1965)	Vínculos con sistemas de planificación urbana y cibernética	Formalizar	Programar (más que formular)
Posicionamiento	Schendel & Hatten (1972), Porter (1981)	Economía (organización industrial) e historia militar	Analizar	Calcular (más que crear o comprometer)
Emprendimiento	Schumpeter (1934)	Ninguna	Visualizar	Centralizar (después, esperar)
Cognitiva	March & Simon	Psicología	Afrontar o crear	Preocuparse (por

Escuela	Referencias	Disciplina de base	Mensaje pretendido	Mensaje realizado
	(1958)	(cognitiva)		no poder afrontar en cualquier caso)
Aprendizaje	Quin (1980), Hamel & Prahalad (1990)	Ninguna (quizás alguna relación con la teoría del aprendizaje en educación y psicología)	Aprender	Jugar (más que perseguir)
Poder	Pfeffer & Salancik (1978), Astley (1984)	Ciencias políticas	Promover	Acumular (más que compartir)
Cultural	Rhenman (1973)	Antropología	Juntarse	Perpetuar (más que cambiar)
Entorno	Hannan & Freeman (1977)	Biología	Reaccionar	Capitular (más que confrontar)
Configuración	Chandler (1962), Mintzberg (1979), Miles et al. (1978)	Historia	Integrar, transformar	Agrupar (más que dividir, adaptar)

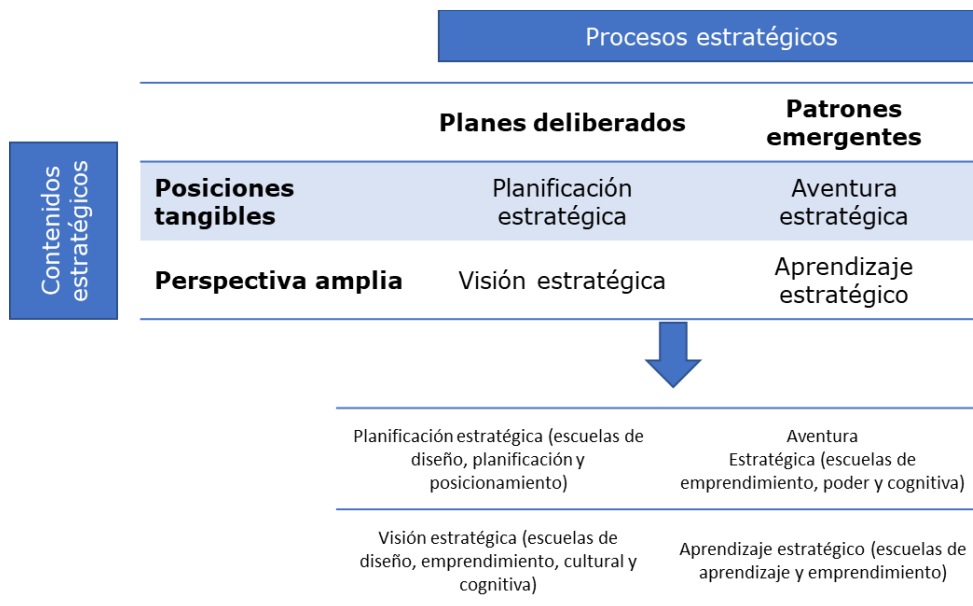
Fuente: Extracto de Mintzberg & Lampel (1998:3-4)

Mintzberg (1990A) introduce diversas distinciones a través de las cuales va planteando la necesidad de una visión integradora de la estrategia. Por un lado, el concepto de estrategia emergente, en contraposición a la estrategia deliberada. No todas las estrategias se diseñan en un proceso formalizado de trabajo ni están expresadas en un *plan* sino que en el devenir de las organizaciones surgen *patrones* de conducta estratégica que no son expresamente intencionados. Son las estrategias emergentes. Esta distinción entre estrategia deliberada y estrategia emergente ha sido considerada una aportación clave para la evolución de la dirección estratégica como campo de estudio (Bindra et al., 2019).

Una segunda distinción de Mintzberg (1990A) es la de la estrategia como *posición* (la colocación de un producto en un determinado mercado) y la estrategia como *perspectiva* (la forma de hacer las cosas en la organización). La primera supone la toma de decisiones más concretas y es relativamente fácil de cambiar en el marco de la segunda, pero no a la inversa.

En función de estas dos distinciones, Mintzberg (1990A) plantea que en las diez escuelas de pensamiento estratégico subyacen cuatro formas de entender la estrategia (estrategia como plan, estrategia como patrón, estrategia como posición y estrategia como perspectiva), lo que se concreta a su vez en diferentes formas de creación de la estrategia, que en definitiva resultan de la combinación de elementos de las diferentes escuelas, tal como se aprecia en la figura 11.

Figura 11: Enfoques para la creación de la estrategia.



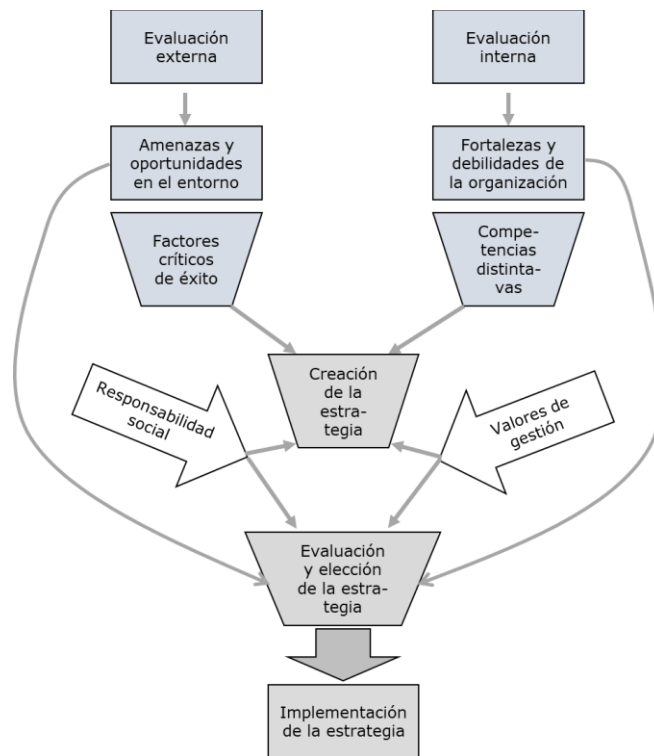
Fuente: Adaptado de Mintzberg (1990A)

Este enfoque integrador, en el que se relacionan las lógicas de las diferentes escuelas, los contenidos, los procesos y las formas de creación de la estrategia es, en suma, otro elemento importante que incorporamos al marco teórico que preside nuestra investigación.

3.2.3 Gestión estratégica

Johnson & Scholes (1999) diferencian la gestión estratégica y la gestión operativa, subrayando que la primera no sólo tiene que ver con la toma de decisiones estratégicas sino que exige también garantizar que se pongan en práctica. Además, la gestión estratégica da cobertura a la gestión operativa, que se desarrolla en un ámbito limitado de la organización y en un espacio temporal más corto. Johnson & Scholes (1999) diferencian tres grandes fases en la gestión estratégica -análisis, elección estratégica e implantación de la estrategia, basándose en la que se considera la primera propuesta de un proceso de gestión estratégica (Learned et al., 1969), proveniente de la escuela de diseño. En la figura 12 se recogen diferentes actividades en torno a las fases del proceso, en el que el diseño resulta fundamental a través de la evaluación interna y externa, consistente en la detección de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, factores críticos de éxito y competencias distintivas; la creación de la estrategia, la evaluación y la elección; previas todas a la implementación de la estrategia.

Figura 12: Modelo de proceso de gestión estratégica de la escuela de diseño.



Fuente: Adaptación de Mintzberg (1990B:25) y White, (2017:10), basándose en Learned et al. (1969)

La escuela de diseño ha tenido un éxito notable en la práctica de la estrategia en las empresas y, de hecho, parte de un método de análisis (DAFO)⁷ que, “probablemente es el método más aplicado en la elaboración de la estrategia” (White, 2017:10). Se centra fundamentalmente en el proceso de diseño pero hace mención así mismo a la implementación de la estrategia. La creación de la estrategia en la escuela de diseño persigue el encaje entre los factores internos y externos de la organización, lo que se convierte en el *leit motiv* del proceso en el análisis inicial y en la creación, evaluación y elección de la estrategia.

Por otro lado, es interesante hacer notar que en esta primera propuesta, entre la creación y la elección de la estrategia, se incorpora la consideración de elementos internos -*valores de gestión*- y elementos externos -que denominan *responsabilidad social*- que se añaden a los identificados previamente como factores críticos de éxito y competencias distintivas para

⁷ Acrónimo en español de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades; originalmente SWOT -*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Andrews, 1965), que presenta un orden diferente basado en la presentación inicial de factores del análisis interno (fortalezas y debilidades) – y análisis del entorno (oportunidades y amenazas).

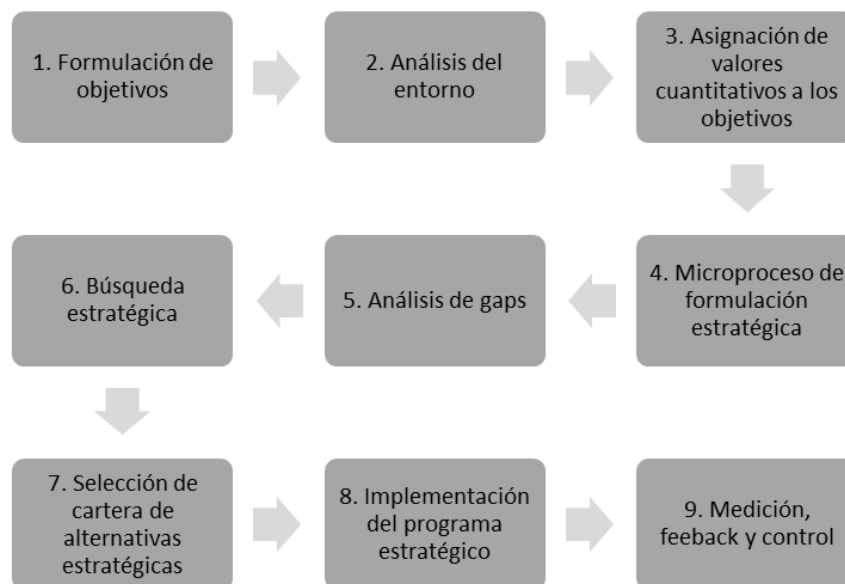
abordar una reflexión previa a la elección estratégica. En todo caso, el esfuerzo se centra en la fase de diseño o formulación, que se define como un modo de diagnosticar y analizar la posición competitiva y los problemas estratégicos que afectan a la empresa (Sadler, 2003); y Masoud (2017) añade un elemento más al señalar que a través de la formulación estratégica es posible identificar las áreas que requieren mejora, alinearlas con las competencias funcionales y compararlas con la estrategia inicial, si existe; lo que apunta hacia la revisión de un plan anterior.

Frente a esta tendencia, Hambrick (2004) alerta sobre el peligro de olvidar la implementación de la estrategia ante la concentración de los esfuerzos investigadores en los contenidos de la estrategia, que responden a la pregunta *¿Cuál debería ser la estrategia de la empresa?*, olvidándose de otras preguntas vinculadas a la ejecución, tales como *¿Cuáles son los retos organizativos que presenta la ejecución de tal estrategia?*. Por ello, propugna una mejor integración entre los contenidos, el proceso y la implementación de la estrategia.

Mintzberg (1990B) propone una revisión del planteamiento de la escuela de diseño; y en coherencia con su visión de la estrategia de una organización como resultado de una combinación entre una estrategia que ha sido deliberada y una estrategia emergente, critica el carácter rígido del planteamiento de esta escuela, en el que todas las estrategias tienen que estar definidas antes de su implementación. En la misma línea, Feurer & Chaharbaghi (1995) defienden que la estrategia no puede ser un proceso conceptual, sino uno de aprendizaje continuo en el que la implementación permite conocer los efectos sobre los objetivos planteados y sobre otros agentes del entorno, incorporando además la importancia de los sistemas de medición. Así, consideran la formulación de la estrategia como "una reconciliación constante de los objetivos de la empresa y la selección de caminos dinámicos para alcanzar las metas, lo que representa un proceso de aprendizaje global" (Feurer & Chaharbaghi, 1995:39).

En su desarrollo de un proceso estructurado en el área de estrategia, que continúa caracterizada por "un enfoque crítico, de sentido común" (Cohen & Cyert, 1973:349), estos autores proponen nueve fases (Figura 13) para solucionar los problemas inherentes al proceso de formulación, implementación y seguimiento de la estrategia corporativa en la empresa.

Figura 13: 9 fases para el proceso de formulación, implementación y seguimiento de la estrategia corporativa de empresa.



Fuente: Adaptación de Cohen & Cyert (1973)

Destacamos que la propuesta de Cohen & Cyert (1973) se estructura para un proceso que denominan de formulación, implementación y seguimiento; incorporando por ello una última fase de *medición, feedback y control*, lo que lo acerca al planteamiento de ciclo de gestión estratégica. Siete de las nueve fases se refieren al proceso de formulación; entre ellas, una específica que denominan *microproceso de formulación estratégica*, como paso previo a la toma de decisiones, que se concreta en la definición de un programa estratégico. Además, Cohen & Cyert (1973) parten de la formulación de objetivos como primera fase, a modo de presupuestos de partida que guían el proceso en sus fases posteriores.

Desde diversas perspectivas se ha abrazado el carácter continuo del proceso estratégico. En el marco de la teoría de stakeholder, Freeman (1984) sostiene que los gestores deben entender a los grupos de stakeholders para formular, implementar y hacer seguimiento de las estrategias para cada grupo. Dickson et al. (2001) aportan la visión de las capacidades dinámicas y defienden que el proceso de gestión estratégica es "la inversión, redespliegue y reestructuración del capital financiero, humano, organizativo e intelectual que crea flujos de ingresos y caja más allá del corto plazo" (Dickson et al. 2001:214).

A finales del siglo XX, la influencia de las técnicas de calidad y mejora continua en el proceso estratégico refuerza los elementos de seguimiento y control, como vía para alinear la operativa de las empresas con su estrategia.

El proceso se asocia al llamado ciclo estratégico, planteado con diferentes matices bajo el acuerdo común de que el proceso estratégico no termina con la formulación. Así, Francés (2006) propone las fases de definición, planificación -acciones, responsables y recursos- y seguimiento y control; diferenciando la fase de definición de la estrategia a largo plazo de la fase de planificación, que supone el despliegue de una estrategia plurianual en periodos anuales. Otras perspectivas son las aportadas por David & David (2017), al determinar las tres fases de formulación, implementación -incorporando las estrategias funcionales- y evaluación -revisión, evaluación y control-; o Hahn (2013), que estructura el proceso en torno a las tres fases de formulación de la estrategia, implementación y evaluación, precedidas por una fase adicional de auditoría del contexto, de carácter diagnóstico y tanto orientada al análisis interno como al externo. Johnson et al. (2012) proponen los elementos nucleares del proceso de gestión estratégica: la definición de la posición estratégica, la toma de decisiones y la implantación de la estrategia (Strategy into action), no mencionando expresamente el seguimiento como elemento nuclear si bien lo incorporan a la fase de implantación; mientras que Suklun (2021:83) no menciona la fase de implementación y sí separa las de seguimiento, análisis y evaluación, al plantear una definición de gestión estratégica como "planificación, seguimiento, análisis y evaluación continua de todos los requerimientos de una organización para cumplir sus metas y objetivos".

El planteamiento de White (2017), en el que se recogen diversas aportaciones comúnmente aceptadas, parte de la comprensión de la gestión estratégica en tres fases: i) formulación de la estrategia, ii) implementación de la estrategia, y iii) seguimiento del desempeño estratégico. Propone dos formas de entender este proceso: racional, secuencial y de arriba hacia abajo, de acuerdo con el diseño clásico de Andrews (1965); o iterativo, con acciones que se superponen entre sí, estrategias que no sólo se crean sino que emergen o evolucionan; y basado no sólo en la racionalidad, sino en la creatividad y la intuición, de acuerdo con la revisión del diseño clásico realizada por Mintzberg (1990B). White (2017) se inclina por el proceso iterativo, argumentando que el entorno empresarial está más de acuerdo con que los procesos tienen esta naturaleza iterativa. Así lo creemos también y adoptamos este enfoque como marco de comprensión del proceso de gestión estratégica en nuestra investigación.

A través de la gestión estratégica se relacionan los aspectos estratégico y operativo de la estrategia, lo que requiere medir los resultados. Bajo esta premisa, en el final del siglo XX se abordaron diferentes enfoques de sistemas de medición de desempeño estratégico; entre los cuales Chenhall (2005) destaca las *pirámides y jerarquías de desempeño*, el *cuadro de mando integral* y el *cuadro de mando integral de activos intangibles*. En todos ellos,

la integralidad resulta un elemento distintivo, toda vez que incorporan indicadores financieros y no financieros que permiten entender las relaciones causa-efecto entre las operaciones y las metas estratégicas que se plantea una organización. Más adelante profundizaremos en el concepto de cuadro de mando integral de Kaplan & Norton (1992), que entre los mencionados sistemas de medición de desempeño estratégico ha destacado por su impacto en el ámbito de la investigación y en la práctica en el tejido empresarial.

3.2.4 Conclusiones

Hemos dividido el primer ámbito de análisis en tres temas diferenciados: la dirección estratégica como disciplina científica, el concepto de estrategia y el concepto de gestión estratégica. En relación con la evolución del primero de ellos, cabe distinguir dos grandes periodos. El primero tiene lugar a lo largo de la segunda mitad del siglo XX y en él se desarrollan los fundamentos y se identifican las principales cuestiones a las que la estrategia como disciplina científica busca dar respuesta. Hoskisson et al. (1999) observan movimientos pendulares a lo largo de cuatro décadas de desarrollo, en las cuales la atención se centra o bien en la importancia de factores internos -recursos, capacidades- o en la de los externos -posicionamiento en el mercado, sector o industria-. Es cierto que estos movimientos pendulares no son extremos y que aunque el foco sea uno u otro, factores de ambos tipos tienen presencia en todas las visiones. Sin embargo, la tipificación resulta de utilidad para entender tanto las principales aportaciones como la evolución de las metodologías de investigación en la dirección estratégica en cada una de las etapas de desarrollo. La última identificada en el siglo XX es la de la visión de la empresa basada en capacidades dinámicas, que apunta hacia un enfoque ecléctico que recoge rasgos de las dos visiones principales y que podemos considerar una etapa de tránsito entre los dos periodos que hemos analizado.

De hecho, en el siglo XXI la referencia a la visión basada en recursos y capacidades dinámicas o en el posicionamiento en la industria está muy presente en la literatura analizada, siendo así que los enfoques desarrollados en estas primeras décadas del siglo XXI se presentan como visiones complementarias a ambas (enfoque institucional), como visiones integradoras (perspectiva basada en modelo de negocio) o como desarrollos a partir de una de ellas (perspectiva de microfundaciones, visión basada en la acción, escuela de emprendimiento); en todos los casos planteando la necesidad de integrar aspectos internos y externos de la empresa y en algunos de ellos, proponiendo diferentes niveles de análisis como principal aportación (es el caso de la perspectiva de las microfundaciones). Creemos importante, por lo tanto, concluir que es necesaria esta visión integradora al abordar nuestra

investigación en torno a la integración del valor social en la gestión estratégica.

Las grandes cuestiones de la estrategia siguen siendo, por lo tanto, las ya formuladas en las primeras etapas de desarrollo; se trata de llegar a entender por qué el desempeño de unas empresas es superior al de otras. A efectos de nuestra investigación, las diferentes perspectivas y enfoques de dirección estratégica se han desarrollado teniendo en cuenta que este desempeño es económico y no se han identificado en la literatura a la que hemos hecho referencia a lo largo del capítulo estudios empíricos que relacionen la estrategia con el desempeño social. No obstante, no quiere esto decir que no los haya, pero sí se constata que no se encuentran como las principales referencias identificadas por los académicos que han estudiado la evolución de la disciplina. La estrategia orientada a stakeholders, el concepto de valor compartido o diversas adaptaciones de modelos inicialmente concebidos para el negocio, son referencias que conectan la estrategia de la empresa y la Sociedad a las que llegaremos por otras vías y sobre las que profundizaremos al abordar la revisión de la literatura sobre la gestión del valor social.

En segundo lugar, la revisión de las diferentes formas de aproximarse al concepto de estrategia nos ha permitido identificar elementos comunes a todas ellas y que, por lo tanto, creemos importante también formular en una estrategia que integre el valor social. Nos referimos a la intención estratégica, que se despliega en torno a elementos como el propósito y los objetivos estratégicos; a la forma en la que se persigue su consecución, trasladada a proyectos o planes de acción; y a la combinación de los recursos que la organización debe asignar para ejecutar las acciones y cumplir con su intención.

Por otro lado, la aportación de Mintzberg (1990A) al plantear cuatro formas de entender la estrategia (como plan, patrón, perspectiva o posición), en la que subyace la distinción entre la estrategia deliberada y la estrategia emergente, ha tenido un impacto relevante en la literatura posterior y nos aporta una visión que creemos importante trasladar a nuestro estudio. La estrategia no puede verse como un proceso secuencial y cerrado sino que más bien debe plantearse como un proceso iterativo en el que no sólo se trata de aplicar técnicas sino también de desarrollar una forma de pensar y actuar que contempla la organización y su entorno de un modo holístico, en el que el desempeño surge por la interacción de múltiples relaciones entre actores y factores, tanto internos como externos.

En tercer lugar, hemos encontrado un nivel de acuerdo amplio en la forma de conceptualizar el proceso de gestión estratégica en torno a tres momentos: formulación, implantación y seguimiento; que, aunque con denominaciones diferentes, se han identificado tanto en el planteamiento de procesos

secuenciales como en el de procesos iterativos. La gestión estratégica se contempla como un continuum en la organización, que requiere elementos que conecten la formulación estratégica con la operativa en su ejecución.

Entre estos elementos, los sistemas de medición cobran una especial relevancia y, específicamente, el cuadro de mando integral de Kaplan & Norton (1992) ha tenido un desarrollo teórico y práctico importante. Junto con otros sistemas similares, se ha destacado su utilidad por aportar una visión integral de la organización, lo que permite diseñar planteamientos estratégicos completos, en los que se puede entender la conexión entre diferentes elementos.

Finalmente, además de orientar nuestra investigación hacia contenidos que podrían tener que ser integrados en un modelo de gestión estratégica como el que pretendemos diseñar; la revisión de la literatura en este primer ámbito nos ha ayudado a reflexionar sobre la utilización de metodologías en la fase empírica de nuestro estudio, lo que pensamos que ha fortalecido el diseño metodológico de la investigación, así como su ejecución.

3.3 Información, reporte y gestión del valor social

3.3.1 Aproximación al concepto de valor social

Si bien se pueden encontrar referencias al valor social en la obra de Schumpeter (1909), el desarrollo del concepto ha estado vinculado en la literatura al debate sobre la naturaleza de la empresa que lo genera. Desde una visión restringida, el valor social sólo se atribuye a organizaciones en las que se aplican las capacidades de gestión del mercado con fines exclusivamente sociales y en organizaciones sin ánimo de lucro. Así, en el ámbito del emprendimiento, Thompson (2002:413) reconoce que puede haber emprendedores sociales en negocios con ánimo de lucro pero que “el verdadero mundo del emprendimiento social está en el sector del voluntariado”. Se ha argumentado que las empresas sociales y las empresas mercantiles se diferencian por el foco de su preocupación, siendo este el valor social en el caso de las sociales y el beneficio en el caso de las mercantiles (Trevis Certo & Miller, 2008). Una interpretación más amplia ha permitido extender los fines de las empresas sociales a otros de carácter económico, de la misma manera que las empresas mercantiles pueden generar valor social, y los mismos Trevis Certo & Miller (2008) reconocen que en la ejecución de sus procesos las empresas mercantiles pueden generar valor social y las empresas sociales pueden generar beneficios privados. Concluyen, no obstante, que a pesar de estos beneficios secundarios, las organizaciones

mercantiles y sociales están impulsadas por misiones muy diferentes. Frente a las posiciones que subrayan el fin exclusivamente social de la empresa social, se ha planteado que la naturaleza híbrida de la empresa social es una verdad analítica que surge del término mismo (Grassl, 2012).

Entre las empresas mercantiles está extendido, en todo caso, el uso de declaraciones como la misión o el propósito para comunicar y adherirse no sólo al cumplimiento de una actividad empresarial generadora de valor económico para los accionistas sino también a unos valores y comportamientos para favorecer a diversos stakeholders de la organización. Bartkus & Glassman (2008) analizan la relación entre las declaraciones existentes en la misión a favor de diferentes stakeholders y los comportamientos reales de las empresas, afirmando que no se encuentran evidencias de que esta relación exista y concluyendo que los contenidos de la misión responden a criterios políticos, no soportados en la práctica. Por otro lado, en su análisis de las declaraciones de intención estratégica de un grupo de empresas mercantiles y un grupo de empresas de la Economía Social, manifestadas en elementos de la estrategia como el Propósito, la Misión o la Visión, Echanove (2020) concluye que se tiende a declaraciones híbridas que tanto en las empresas de uno como de otro grupo se basan en conceptos relacionados con la competitividad, el compromiso social y el compromiso ambiental; en suma, conceptos compartidos independientemente de la naturaleza de la empresa y a través de los cuales se manifiesta en las empresas mercantiles el interés por generar un valor social, que se relaciona con la sostenibilidad. En paralelo, desde las empresas sociales y especialmente desde las que se integran en el modelo de empresa de la economía social, se ha fortalecido un discurso que subraya la necesidad de generar empresas competitivas y rentables económicamente como vía para el cumplimiento del valor social, subrayando que la diferencia entre la empresa social y la empresa mercantil no está tanto en la generación o no de un valor económico sino en el uso que de él se hace. En este sentido señala Fernández Terricabras (2015)⁸, que la clave para ser social no está en generar o no beneficios sino en el uso de estos. Basándose en esta idea, Argandoña (2015) añade que la renuncia al beneficio hace a las empresas sociales cortas de mira, pequeñas, incapaces de crecer y de innovar⁹.

Un concepto a través del que se integran el valor social y el valor económico es el del valor compartido. Porter & Kramer (2006, 2011), reconocen que bajo el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, muchas empresas hacen

⁸ Artículo de La Vanguardia, 3 de septiembre de 2015. Fernández Terricabras, A., profesor del IESE, Universidad de Navarra y director de Finaves.

⁹ Blog de Argandoña, A. <https://blog.iese.edu/antonioargandona /2015/09/12/empresas-sociales-y-beneficios>. Acceso en septiembre de 2019

esfuerzos por valorar las consecuencias sociales y empresariales de su actividad pero consideran que se trata de un enfoque inadecuado que implica la gestión del valor económico y del valor social de forma independiente, con intereses que pueden ser contrapuestos. Frente a ello, basándose en que la empresa y la Sociedad son claramente interdependientes, proponen la identificación y gestión de oportunidades para la generación de un valor compartido, ya que la empresa puede generar una ventaja competitiva a la vez que un beneficio para la Sociedad, elaborando y poniendo en marcha una agenda de temas y proyectos sociales de interés estratégico para la empresa (Porter & Kramer, 2019). Elkington¹⁰ reconoce la aportación de Porter & Kramer pero cree que tal como se plantea, se reduce a una estrategia de eficiencia en el uso de recursos, no a una estrategia de sostenibilidad. Por otra parte, Crane et al. (2014) admiten que el concepto es atractivo y que se ha popularizado en algunos entornos pero critican que esté condicionado por el paradigma del propósito de la empresa vinculado a los beneficios económicos, que no se plantea que tenga que redefinirse. Además, consideran que el enfoque de creación de valor compartido es limitado ya que se plantea como aplicable en productos y proyectos y no en el conjunto de la organización. Beschorner & Hajduk (2017) también se muestran críticos hacia el enfoque de generación de valor compartido porque lo consideran inapropiado para caracterizar una empresa socialmente responsable. Laudal (2017) arguye que sus efectos positivos no se han conseguido probar empíricamente; y de los Reyes & Scholz (2019) consideran que el concepto en sí puede generar una expectativa que no se puede cumplir ya que podría parecer que a través de la generación de valor compartido pueden erradicarse los impactos medioambientales negativos de una actividad empresarial que los genera y esto no es cierto. En cualquier caso, el impacto de Porter & Kramer en la producción científica sobre Responsabilidad Social Empresarial ha sido significativo, siendo los autores con el mayor número de citas sobre el tema en el periodo 1947-2022, de acuerdo con el análisis bibliométrico de Soriano & Fong (2021).

En el marco descrito, el concepto de valor social se ha entendido de diferentes maneras. Así, generar valor social es contribuir al bienestar en una determinada comunidad de personas (Peredo & McLean, 2006). La Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) define valor social como "la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad

¹⁰ Artículo publicado en The Guardian, 7 de junio de 2012

económica”¹¹. El valor social se ha entendido también como la preocupación que las personas tienen por otras personas (Murphy & Ackermann, 2014), que en la gestión de proyectos se manifestará en que la motivación y los objetivos al evaluar la asignación de recursos introduce otros elementos que no son exclusivamente el beneficio económico propio. En nuestro caso, un elemento que incorporamos al valor social es su relación con los stakeholders. Mendizabal et al. (2022) adoptan la definición de valor social de Lazcano et al. (2019), como la “utilidad proporcionada por los activos sociales generados por una organización a sus stakeholders o grupos de interés” (Lazcano et al., 2019:149). Entendemos así que las empresas y otras organizaciones son capaces de activar activos sociales que aportan un bienestar para la Sociedad o una parte de la misma y estos activos deben identificarse y medirse a fin de poder incorporarlos a la estrategia de la organización.

3.3.2 Estrategia y Sociedad

En su análisis de contenidos de literatura relacionada con la dirección estratégica, Nag et al. (2007) identifican las principales 54 categorías conceptuales encontradas (Tabla 8), dando como resultado que la investigación en el ámbito de la dirección estratégica ha sido prolija durante décadas y, sin embargo, entre las categorías temáticas identificadas ninguna hace referencia expresa a Sociedad o a valor social.

¹¹ SEKN - Social Enterprise knowledge network (2006:296)

Tabla 8. Palabras distintivas y relación con elementos definitorios de la dirección estratégica

Palabras distintivas	Elementos de la definición. "El campo de la dirección estratégica trata de..."
Estrategia, innovación, adquisición, inversión, operación, diversificación, aprendizaje, entrada, actividad, alianzas, transacción	... las principales iniciativas deliberadas y emergentes
Top, incentivos, consejo, director, compensación, CEO, sucesión, agencia, general, propiedad	... tomadas por directores generales en nombre de la propiedad
Acciones, capacidad, activos, tecnología, competencia, financiero, producto, relaciones, estancamiento, conocimiento, recursos	... que implica la utilización de recursos
Crecimiento, ventaja, retorno, caída, dominancia, resultados	... para mejorar el desempeño
Empresa, negocio, compañía, corporativo, emprendimiento, multinegocio, unidad estratégica de negocio (UEN), filial	... de empresas
Industria, competencia, mercado, entorno, contingencia, incertidumbre, amenazas, riesgo	... en sus contextos externos

Fuente: Nag et al. (2007:942-943)

Lo anterior pone de manifiesto que en una disciplina joven, cuyo origen se ubica en la década de los años 60 del siglo XX, el valor social no ha estado en el léxico prioritario de la investigación en dirección estratégica. Esto significa que no lo ha estado en las etapas de desarrollo en las que se han planteado los fundamentos de la disciplina y las cuestiones clave, se han desarrollado las principales metodologías de investigación y se han generado los modelos y herramientas utilizados por las empresas en su gestión estratégica, que siguen siendo modelos de referencia. Sin embargo, es necesario recurrir a una línea de búsqueda diferente en torno a la responsabilidad social de la empresa, para encontrar conceptos tales como la acción social, la reputación corporativa o la ética empresarial como partes de un marco más integrador al que se denomina Responsabilidad Social Corporativa (Moneva & Lizcano, 2004) o Responsabilidad Social Empresarial (Soriano & Fong, 2021).

El análisis bibliométrico de Soriano & Fong (2021) sobre la producción científica en torno a la Responsabilidad Social Empresarial sitúa sus orígenes en la mitad del siglo XX. Se constata una evolución estable del número de publicaciones anuales entre 1947 y 2001, y un crecimiento significativo y mantenido a partir de entonces, con un periodo de ligero descenso entre 2012 y 2014. El análisis de la evolución del contenido permite a Soriano & Fong

(2021) sintetizar las tendencias de la producción científica en torno a la materia de la Responsabilidad Social Empresarial, planteando siete etapas que se corresponden con sendas décadas e identificando en cada una de ellas un hito relevante en la literatura (Tabla 9).

Tabla 9: Evolución de la producción científica en materia de Responsabilidad Social Empresarial (1947-2019)

Etapa	Hito	Caracterización de la etapa
1947 - 1959	Bowen, H. (1953). "Social Responsibilities of the Businessman".	Etapa de concienciación, reconocimiento de la participación de los negocios en los asuntos comunitarios.
1960 - 1969	Frederick, C. (1960). "The growing concern over business responsibility".	Transición entre la concienciación y el problema. Empresas centradas en temas específicos (problemas urbanos, discriminación racial, contaminación). Las relaciones con la sociedad deben estar en la mente de la alta dirección.
1970 - 1979	Bowman, H. & Haire, M. (1975). "A strategic posture toward Corporate Social Responsibility".	Capacidad de respuesta de las empresas. Gestión y acción para abordar problemas de RSE. Vínculo entre posición estratégica y RSE.
1980 - 1989	Freeman, R.E. (1984). "Strategic management. A stakeholder approach".	Mejora de los conceptos. Gestión estratégica orientada a stakeholders.
1990 - 1999	Carroll, A. (1991). "The pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the moral management of organizational stakeholders".	Distinción de tipos de responsabilidades (económicas, legales, éticas y filantrópicas). Mayor nivel de comprensión de la RSE pero también mayor complejidad.
2000 - 2009	Porter, M. & Kramer, M. (2006). "Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility".	Concepto del valor compartido. Constatación de la desconexión entre empresa y Sociedad y propuesta para vincularlas en una relación de ganar-ganar.
2010 - 2019	Carroll, A. & Shabana, M. (2010). "The business case for Corporate Social Responsibility: A review of concepts, research and practice".	Estudios de caso y relación entre RSE y desempeño financiero. Relación directa entre ambos conceptos e incorporación de variables mediadoras.

Fuente: Elaboración propia basada en Soriano & Fong (2021)

La evolución en la investigación sobre Responsabilidad Social Empresarial pone de manifiesto su carácter multidimensional, incorporando no sólo conceptos empresariales sino también legales o éticos. Bowman & Haire (1975) abordan un estudio en el que identifican niveles de sensibilidad hacia la responsabilidad social corporativa y su impacto en los beneficios de un grupo de empresas. Aunque el estudio es fundamentalmente descriptivo, trata de aportar una recomendación sobre la posición estratégica que deben adoptar los directivos en relación con la integración de acciones de responsabilidad social corporativa, concluyendo que es recomendable

desarrollar sistemas de información que les permitan hacer benchmarking a partir de referencias de las mejores prácticas; "...supeditado a un análisis serio... (que sugiera una posición contraria del caso en particular);... el comportamiento bien documentado y consistente de las empresas de éxito es una pauta normativa interesante" (Bowman & Haire, 1975: 57).

Entre los hitos posteriores identificados en el análisis de Soriano & Fong (2021), Freeman (1984) relaciona la responsabilidad social de la empresa con la gestión estratégica a través de la teoría de stakeholder. La estrategia orientada a stakeholders se presenta como un enfoque integrador de diferentes visiones de la dirección estratégica, al tener en cuenta el contexto de la industria en el que opera, la base de recursos internos de los que dispone y el entorno social que también la afecta, entendiendo que la empresa es el resultado de un conjunto de interacciones con sus diversos stakeholders (Post et al., 2002). En este marco, se genera un paradigma diferente sobre la forma en la que las empresas generan y distribuyen el valor, en el que creemos adecuado profundizar.

3.3.3 Estrategia orientada a stakeholders

Aunque el vocablo *stakeholder* ya había sido utilizado en diferentes contextos; las primeras menciones a los stakeholders en el marco de la dirección estratégica pueden atribuirse a Ansoff (1965), quien los ve como un elemento del análisis a considerar en la medida en que puede suponer una restricción al cumplimiento de objetivos. En su estudio sobre el desarrollo futuro de la estrategia corporativa, Taylor (1971) apuntó a la disminución de la importancia de los stakeholders, y Hasselhoff (1976) exploró su impacto en la formulación de los objetivos. Los fundamentos de la estrategia corporativa, que se van desarrollando en esta época, se centran en la búsqueda de los objetivos *reales* de la empresa, que se entiende que son los económicos, y el concepto de stakeholder queda limitado en su utilización al análisis del entorno de las organizaciones, en la medida en que en el contexto de la organización existen demandas impuestas a través de los stakeholders (Schendel & Hatten, 1972).

El concepto adquiere centralidad en la estrategia a partir de los planteamientos de Freeman (1984), quien considera la organización integrada por stakeholders, que tienen intereses legítimos que los gestores deben satisfacer de forma equilibrada. Freeman (1984:25) define stakeholder como "cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa"; y entre los stakeholders incluye a los accionistas de la empresa. Freeman (1984) alerta sobre la importancia de los cambios externos y sostiene que para hacerles frente, es necesario integrar a los

stakeholders en la organización. Esto tiene dos efectos inmediatos: i) El primero es que hace falta un marco diferente en el que se desarrollen los procesos de la organización, entendiendo a cada uno de los stakeholders con los que la empresa necesita relacionarse, y ii) El segundo es el de una perspectiva más amplia de esta necesidad; la empresa no sólo necesita relacionarse sino integrarse con sus múltiples stakeholders para tratar sobre múltiples temas, teniendo que formular, implantar y dar seguimiento a las estrategias para cada stakeholder. Así, surge la teoría de stakeholder¹² como una nueva narrativa de la empresa para afrontar sus retos, que aborda tres problemas fundamentales (Tabla 10).

Tabla 10: Problemas de empresa abordados desde los nuevos planteamientos de la teoría de stakeholder.

Problema	Cuestión
Creación y transmisión de valor	En un contexto global de cambios rápidos, ¿cómo se crea y transmite el valor?
Ética del capitalismo	¿Cuáles son las conexiones entre capitalismo y ética?
Esquemas mentales de los gestores	¿Cómo deberían pensar los gestores para crear valor mejor y conectar explícitamente el negocio y la ética?

Fuente: Adaptación de Freeman (1984)

A partir de la emergencia de esta narrativa, se analiza su impacto y se aprecia una progresiva influencia sobre diferentes ámbitos de la empresa. Así, Slinger (1998) reconoce que la influencia de las políticas basadas en los stakeholder había crecido entonces de tal manera que podían encontrarse principios teóricos que lo relacionasen con el desempeño empresarial. Más adelante, en una nueva revisión de los principales temas y la forma en que la teoría de stakeholder se ha desarrollado durante veinticinco años, Parmar et al. (2010) estudian su relación con diversos aspectos y funciones de la empresa; entre ellas, la de la Responsabilidad Social Corporativa. Admitiendo la contribución mutua a su desarrollo, plantean una diferencia significativa en el hecho de que la Responsabilidad Social Corporativa separa las funciones financiera y social de la empresa, así como la visión de negocio y la ética, generando conflicto entre ambas e impidiendo resolver las tres cuestiones clave que Freeman (1984) planteaba. Frente a la separación que promueve la Responsabilidad Social Corporativa, el enfoque de stakeholder considera que cualquier acción tiene implicaciones financieras y morales. Por ello, bajo el enfoque orientado a stakeholder los gestores se preocupan por la creación de valor ya que el valor económico, el valor social y la ética se consideran conjuntamente como elementos a alinear, no a enfrenar; mientras que “la

¹² Se ha discutido si realmente la teoría de stakeholder es una teoría. Parmar et al. (2010), sin entrar en un profundo debate, señalan que se trata de un “marco” del que pueden derivarse diferentes teorías y que el sintagma “teoría de stakeholder” se refiere al conjunto de ideas incluidas en ese marco. En el presente documento utilizamos el término también en este sentido.

responsabilidad social corporativa poco tiene que decir en relación con la creación de valor ya que o bien se considera la ética a posteriori tras el proceso de creación de valor o la ética resulta ser el criterio que elimina los beneficios". (Parmar et al., 2010: 15-16).

Freeman & McVea (2001) analizan la evolución de la teoría y su influencia en la estrategia de empresa. Para ello, en primer lugar, estudian la forma en la que históricamente se han considerado los stakeholders en el ámbito de la dirección estratégica. A partir de ahí, identifican y explican siete factores diferenciadores del enfoque basado en stakeholder en el proceso de gestión estratégica frente a otros enfoques. Esto permite visualizar implicaciones sobre la forma de abordar la gestión estratégica, que hemos trasladado a la tabla 11.

Tabla 11: Factores diferenciadores del enfoque basado en stakeholders en la gestión estratégica

Factores	Cómo abordar la gestión estratégica	Cómo no abordar la gestión estratégica
1. Proporciona un único marco estratégico, que orienta para hacer frente a cambios del entorno	Enfoque flexible, evitando que cada cambio en el entorno signifique un nuevo problema estratégico	Como un proceso de constante cambio de paradigma estratégico
2. Es un <i>proceso</i> de gestión estratégica más que un <i>plan</i>	Perfilando una dirección para la empresa, sabiendo que la empresa y su entorno son interdependientes	Tratando de diseñar planes para explotar la posición de la empresa basados en la predicción del futuro
3. Se interioriza que conseguir los objetivos de la organización es clave para su supervivencia	Entendiendo la relación con los stakeholders. Asumiendo la necesidad de un trabajo continuo para equilibrar e integrar relaciones y objetivos diversos.	Limitándose a optimizar el funcionamiento actual de la empresa. Fijando un único objetivo que integra todo.
4. Se desarrolla la estrategia mirando fuera de la empresa, identificando e invirtiendo en las relaciones que pueden asegurar el éxito a largo plazo.	Contando con los stakeholders, que son quienes pueden afectar a la organización. Estrategia basada en valores, ya que sólo si se comparten valores se puede cooperar a largo plazo. Desarrollo de estrategias integradoras.	Ignorando algunos de los stakeholders clave y la importancia de la creación de valores.
5. Es un enfoque tanto descriptivo como prescriptivo	Integrando perspectivas de análisis económico, político y moral. Diseñando activamente una dirección para la empresa. Participando en la creación del entorno futuro.	Limitándose a la descripción de datos y hechos. Adoptando la posición de los stakeholders como un elemento invariable, que la empresa no puede contribuir a cambiar.
6. Demanda el conocimiento específico de los stakeholders de la empresa, no el general de	Entendiendo la situación concreta de los stakeholders.	Limitándose a un entendimiento general de cada categoría de stakeholder.

Factores	Cómo abordar la gestión estratégica	Cómo no abordar la gestión estratégica
una categoría de stakeholders		
7. Requiere un enfoque integrado en el proceso de toma de decisiones	Encontrando vías para satisfacer a varios stakeholders simultáneamente. Asumiendo que a corto plazo se pueden generar situaciones de conflicto entre diferentes stakeholders. Asegurando la coherencia de las decisiones en la misma dirección.	Fijando estrategias únicas para cada stakeholder. No entendiendo que la estrategia requiere negociación y renuncia.

Fuente: Elaboración propia basada en Freeman & McVea (2001)

Si bien Freeman & McVea (2001) identifican siete factores, entendemos que tres ideas emergen con mayor fuerza y de forma transversal, por lo que creemos importante recalcarlas: i) El enfoque integrador de la estrategia, que debe responder a través de la fijación de objetivos integradores a las diferentes expectativas y situaciones de los stakeholders. El cumplimiento de estos objetivos resulta crucial para la supervivencia de la empresa. En esta línea, Minoja (2012) afirma que aunque a largo plazo todos los stakeholders puedan beneficiarse de la acción de la empresa, se deben admitir oscilaciones a corto plazo en la aportación de valor, que pueden perjudicar a unos stakeholders y beneficiar a otros; ii) la estrategia como elemento que proporciona estabilidad, aportando dirección, generando un marco estratégico único y evitando que cualquier cambio del entorno pueda suponer un cambio de paradigma; y iii) la estrategia como proceso continuo, no limitado al plan, lo que demanda flexibilidad y adaptación a situaciones emergentes; siendo esta forma de comprensión de la gestión estratégica coincidente con la previa de Mintzberg (1990B) o la posterior de White (2017), al entender la estrategia como un proceso iterativo y no tanto como un proceso lineal.

En el análisis de la evolución de la teoría de stakeholder entre 1984 y 2009, Parmar et al. (2010) se detienen en el impacto para tratar los tres problemas planteados por Freeman (1984) desde cinco diferentes ámbitos: ética empresarial, marketing, finanzas, contabilidad y gestión estratégica. Nos centramos en este último, por ser el directamente relacionado con los contenidos de este apartado pero no por ser el único que tiene algún tipo de relación ya que todos ellos están interconectados. No en vano, la estrategia hace referencia a la compleja realidad de una organización en la que a los gestores les corresponde gestionar el conjunto y no sólo una de sus partes (Mintzberg & Lampel, 1999).

Argumentan Parmar et al., (2010) que en el campo de la dirección estratégica se ha tendido a ver la teoría de stakeholder como referida a la parte social de la empresa, frente a la económica, entendiendo ambas enfrentadas, lo que

supone ignorar que la teoría de stakeholder incluye aquellos que pueden ser tildados como agentes con intereses económicos (clientes, proveedores y accionistas) así como aspectos económicos de la relación con otros stakeholders. Partimos en nuestra investigación de la asunción de esta perspectiva integradora de la teoría de stakeholder, como lo debe ser así mismo el sistema de información que se utilice para el análisis estratégico en el marco de la creación, implantación y evaluación de estrategias.

En el desarrollo de la teoría de stakeholder, se ha respondido así mismo a la necesidad de que el planteamiento posibilitara un buen desempeño financiero a fin de ganar aceptación en el campo de la dirección estratégica. Post et al. (2002) subrayan la mejora en la capacidad de creación de valor de la empresa por las relaciones beneficiosas entre stakeholders y empresa; Fischer & Reuber (2007) afirman que la mejora de la reputación hace más atractiva la empresa para clientes y aliados; y Harrison et al. (2010) consideran que la empresa dispone de más oportunidades de negocio. Además, el impacto de la perspectiva stakeholder ha sido relacionado con incrementos de flexibilidad (Harrison & John, 1996) o de eficiencia y actitud innovadora (Harrison et al., 2010). Por último, en relación con la perspectiva de la aplicación de la teoría de stakeholder en la estrategia de empresa, Frooman (1999) propone un marco para la predicción de estrategias de los stakeholders; y Murillo-Luna et al. (2008) demuestran empíricamente la capacidad de los stakeholders para influir en las decisiones de las empresas.

La teoría de stakeholder ha sido criticada como una forma de socialismo (Barnett, 1997). Frente a ello Parmar et al. (2010: 9-10) exponen que "la teoría de stakeholder ha sido desarrollada como un sistema de intercambio voluntario en el marco de una economía capitalista". Retolaza & San-Jose (2011) apuntan que el enfoque de la teoría de stakeholder puede parecer opuesto a la lógica capitalista pero, sin embargo, comparte el discurso de teorías desarrolladas en el marco de la economía de la organización, tales como la de agencia (Jensen & Meckling, 1976) o la teoría de costes de transacción (Williamson, 1985), lo que permite relacionarlas. Así, Post et al. (2002) han argumentado que la confianza generada a través de la aplicación de una perspectiva stakeholder reduce los costes de transacción de contratos, salvaguardas y sistemas de seguimiento en las relaciones.

Se ha criticado así mismo que la teoría de stakeholder sólo se preocupa del reparto de los resultados financieros (Marcoux, 2000). Ante esta crítica es reseñable la argumentación de Freeman et al. (2003) en el sentido de que la teoría de stakeholder contempla la distribución de resultados como un aspecto pero no el único. Otros aspectos, tales como el potencial de que todos los stakeholders creen valor -no limitándolo exclusivamente al capital- o el derecho de los stakeholders a disponer de información sobre la distribución de

recursos, son igualmente importantes. Esta última consideración cobra un papel especialmente relevante cuando hablamos de integrar el valor social en la estrategia, para lo que un sistema de información que tenga en cuenta a los stakeholders parece necesario.

Por otro lado, en el análisis bibliométrico de Pedrini & Ferri (2019) sobre la gestión de stakeholders, los autores concluyen que el desarrollo de la literatura sobre el tema todavía está en un estadio incipiente, en el que se identifican carencias en el estudio de su relación con la gestión de riesgos, con el desarrollo de recursos y los procesos internos de aprendizaje o con las estrategias de comunicación, subrayando que no se ha investigado aún sobre el impacto que puede tener un marco de comunicación online. Así mismo, la investigación sobre los métodos de información sobre resultados e impactos de la gestión de stakeholders todavía está abierta.

Con todo, Pedrini & Ferri (2019) identifican algunos estudios relacionados con el desarrollo de la gestión estratégica en cualquiera de sus fases, cuyas implicaciones son relevantes para el objeto de nuestro estudio, y que trasladamos a la tabla 12 para complementar esta visión de la literatura relacionada con la gestión de stakeholders.

Tabla 12. Conclusiones a partir de estudios en los que se relaciona la gestión de stakeholders con la estrategia

Autor	Principales conclusiones	Fase de la gestión estratégica relacionada
Barkus and Glassman (2007)	Falta de conexión entre las misiones y los comportamientos hacia los stakeholders	Formulación estratégica (Toma de decisiones)
Minoja (2012)	Desarrollo de un marco teórico que relaciona la gestión de stakeholders, los compromisos éticos y la estrategia de empresa	Formulación estratégica (Toma de decisiones)
Bourne (2011)	La estructuración de procesos de implicación de los stakeholders contribuye a una comunicación puntual, apropiada y efectiva	Formulación estratégica (Gestión de relaciones)
Habisch et al. (2011)	El contexto institucional favorece la adopción de estrategias de gestión de los stakeholders	Formulación estratégica (Gestión de relaciones)
Helin et al. (2013)	Métodos para gestionar los intereses contrapuestos de los stakeholders	Ejecución de la estrategia (Comunicación)
De Colle (2005)	Modelo de gestión de stakeholders para mejorar los procesos de toma de decisiones	Ejecución de la estrategia (Toma de decisiones)
Watson et al. (2018)	Capacidades requeridas para implicar a los stakeholders en la innovación: específicas y dinámicas	Ejecución de la estrategia (Innovación)
Hillman & Keim (2001)	La gestión de los stakeholders mejora el valor al accionista pero la acción social no demuestra un efecto positivo.	Resultados (Toma de decisiones)
Alpaslan et al. (2009)	En un contexto de crisis, la gestión de stakeholders mejora las posibilidades de gestionarla. Se sugiere formular una teoría de stakeholder en la gestión de crisis.	Resultados (Gestión de riesgos)

Fuente: Extracto de Pedrini & Ferri (2019)

Phillips et al. (2010) han cuestionado la gestión estratégica orientada a stakeholders, basándose en que los gestores no siempre tienen la libertad necesaria para tomar decisiones considerando el impacto de los stakeholders. Kaplan (2008) plantea una disyuntiva entre estrategia y stakeholders, sosteniendo que lo prioritario es definir la estrategia, sin que haya una reflexión ni identificación previa de los stakeholders; y si algún stakeholder es importante para su cumplimiento, tendrá cabida en el cuadro de mando integral pero no a la inversa. De este modo, argumenta frente a críticas sobre la falta de inclusión de algunos stakeholders en las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral, particularmente los proveedores o la comunidad. De la misma manera, Kaplan (2008:15) señala sobre los empleados que "en el marco del CMI siempre hay objetivos relativos a los empleados (en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento) pero están ahí porque los empleados son necesarios para alcanzar la estrategia, no porque alguien los haya identificado como una categoría de stakeholder".

Bigelow & Barney (2021) han planteado la relación entre el rol de los stakeholders en la creación de valor y la visión de la empresa basada en el modelo de negocio como una línea de investigación para el desarrollo de la dirección estratégica. Ambas perspectivas convergen en torno a la importancia de las interdependencias que se generan. Así, cualquier cambio en un elemento del modelo de negocio afecta al resto de los elementos que lo constituyen y a la comprensión del modelo de negocio en su conjunto, de la misma manera que en un enfoque integral de la gestión de stakeholders, el cambio de relación con uno de ellos afecta al conjunto de la estrategia. La incorporación del valor social a la estrategia subraya la necesidad de comprender estas interdependencias en un entorno amplio de mercado y Sociedad, por lo que consideramos que la orientación a stakeholders es un enfoque actual a considerar en la gestión estratégica del valor social.

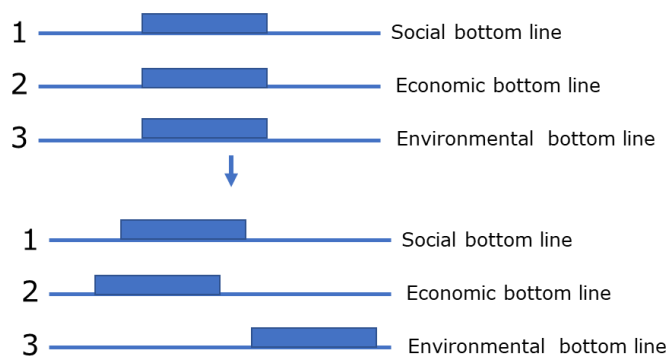
3.3.4 Los enfoques de la triple bottom line y los criterios ESG

El término de triple bottom line fue acuñado por Elkington (1994) como forma de encauzar la respuesta a la necesidad de la empresa de adoptar posicionamientos beneficiosos para la propia empresa, sus clientes y el medio ambiente. La preocupación por el impacto medioambiental de la actividad empresarial y la reacción al informe Brundtland¹³ están en el origen del planteamiento (Elkington, 1994; Alhaddi, 2015), a través del cual se amplía el alcance de la valoración de los resultados de una empresa, llegando no sólo a un resultado económico sino también a un resultado social y a un resultado

¹³ "Our common future: The world commission on environment and development" (1987).

medioambiental. Elkington (1997:51) relaciona el concepto de la triple bottom line con el desarrollo sostenible, afirmando que “la Sociedad depende de la economía y la economía depende del ecosistema global, cuya salud es la última de las bottom lines (...) y el reto de la sostenibilidad es más grande que el de cualquiera de sus componentes aislados”. De hecho, la dependencia entre las tres líneas hace que su representación deje de ser estática en el momento en el que la empresa genera actividad y las tres líneas progresan en diferente sentido. (Figura 14)

Figura 14: Representación de la visión estática y dinámica de la triple bottom line



Fuente: Adaptación de Elkington (1997)

En la misma línea, Mitchel et al. (2015) entienden que los objetivos comunes que se plantean desde las tres perspectivas no son adecuados para impulsar la creación de valor para todos los stakeholders afectados, por lo que surge un conflicto que la empresa debe resolver y que incide en la importancia no ya de la generación de valor sino de su distribución equilibrada. Es esta una aportación relevante de la teoría de stakeholder, que Phillips & Freeman (2003) plantean que ha sido malinterpretada, como si la distribución equilibrada no tuviese en cuenta que hay stakeholders que tienen un mayor impacto y asumen mayores riesgos en la empresa, por lo que pueden ser priorizados. En relación con la línea social de la triple bottom line, Alhaddi (2015) sostiene que se demuestran impactos económicos negativos en la empresa cuando se ignora la responsabilidad social, que consiste en aportar valor a la comunidad; si bien la cuestión relativa a estos impactos y que añade complejidad para resolver los conflictos que emergen está en que no ocurren al mismo tiempo.

Elkington (2018) reflexiona sobre el impacto del enfoque de la triple bottom line en el umbral del vigésimo quinto aniversario de su primer artículo. Aunque la triple bottom line ha sido reconocida como un sistema de reporte relacionado con la sostenibilidad, su intención habría sido que el alcance fuera mayor y que posibilitase un cambio cultural y estratégico en las empresas.

Asume, sin embargo, que la actividad de los equipos directivos sigue estando vinculada fundamentalmente a la bottom line económica y su atención a los enfoques social y ambiental es mucho menor, por lo que propugna una revisión y replanteamiento de la triple bottom line.

La triple bottom line ha sido relacionada con el concepto de modelo de negocio. Aunque este concepto no es nuevo, ha sido objeto de investigación en los últimos años, adquiriendo mayor relevancia en un contexto en el que se ha promovido la innovación de los modelos de negocio como un elemento a integrar en la estrategia corporativa. Osterwalder & Pigneur (2010:14) definen el modelo de negocio de una empresa como “la lógica por la que una organización crea, distribuye y captura valor” y plantean su representación visual en torno a nueve bloques de información, que constituyen el *business model canvas*. Entendido como una herramienta de gestión útil en procesos que demandan creatividad, ha sido objeto de adaptación a diferentes contextos; por ejemplo, el del emprendimiento, haciendo surgir variaciones como el *lean canvas* (Maurya, 2012). Otra de las adaptaciones, el *triple-line business model canvas* (TLBMC) constituye una extensión del *canvas* que integra la creación de valor económico, social y ambiental (Joyce & Paquin, 2016).

A su vez, la triple bottom line ha sido relacionada por Tundys (2022) con los criterios ESG, al presentar el TLBMC como una herramienta apropiada para gestionarlos. Si bien pensamos que la relación no puede ser automática, ya que los componentes de ambos enfoques no coinciden plenamente, sí pensamos que es adecuado detenernos en los criterios ESG como la representación de un conjunto de factores de referencia que han ganado presencia en los últimos años en el entorno empresarial.

En 2004 el UN Global Compact hizo referencia al término ESG¹⁴ para englobar bajo un acrónimo los criterios medioambientales, sociales y de gobernanza, proponiendo su inclusión en las decisiones de inversión para contribuir en último término a la creación de mercados más estables, en beneficio de todos los actores del mercado. El impacto de la aplicación de criterios ESG sobre la credibilidad y los resultados de la empresa se ha analizado desde diversas perspectivas. Tarmuji et al. (2016) identifican un efecto positivo de los factores ESG sobre la rentabilidad corporativa, y específicamente el impacto positivo de las variables sociales sobre el rating crediticio. Nirino et al. (2021) descubren también el efecto positivo de los resultados ESG y el reporte ESG sobre las decisiones de los financiadores para la concesión de préstamos a

¹⁴ The Global Compact, Who Cares Wins: Connecting Financial markets to a Changing World. 2004

empresas. De la Fuente et al. (2022) subrayan la mejora de la confianza y la reducción de riesgo como dos fuerzas que las prácticas ESG ayudan a impulsar.

En los últimos años se ha retomado con fuerza el enfoque ESG, en principio vinculado a criterios de inversión, con un destacado crecimiento a nivel global¹⁵. Tras la irrupción de la pandemia de la covid19, se ha utilizado para caracterizar el enfoque estratégico de las empresas hacia la sostenibilidad; de forma fragmentada y sin que se haya definido un marco conceptual claro en el que se entiendan las similitudes o diferencias entre las estrategias de sostenibilidad, las estrategias de responsabilidad social corporativa o las estrategias ESG. En cualquier caso, se trata actualmente de estructurar marcos de reflexión sobre el rol del ESG en la empresa. En esta línea, Pérez et al. (2022) exponen los rasgos característicos de tres niveles de aproximación progresiva de una empresa al enfoque ESG (Tabla 13).

Tabla 13: Aproximación al enfoque ESG y niveles de ambición a nivel de empresa

Mínima	Común	"Siguiete nivel"
Mitigación de riesgos y daños <ul style="list-style-type: none"> • Reacción a tendencias que afectan al negocio • Tratar vulnerabilidades externas • Donación de recursos (financieros, voluntarios, en especie) • Cumplir y reportar estándares de base • Compromiso con niveles mínimos 	Esfuerzos significativos, principalmente fuera de las dinámicas de negocio <ul style="list-style-type: none"> • Perseguir tendencias que afectan al negocio con planes de contingencia • Utilizar fortalezas para incrementar el valor en objetivos y métricas específicas de ESG • cumplir con estándares voluntarios del sector y tener un desempeño por encima de la media del sector • Crear una política general de sostenibilidad • Implementar prácticas de RRHH inclusivas • Gestionar programas filantrópicos 	Integración total de ESG en la estrategia <ul style="list-style-type: none"> • Apalancar "superpoderes" para incrementar estándares de sector • Incrementar el impacto social a través de la innovación, el mercado y las opciones de clientes • Ver ESG como elemento diferenciador, en el núcleo de toda la estrategia • Vincular con claridad las áreas de liderazgo con el propósito • Incorporar criterios ESG en la asignación de recursos y capital • Vincular ESG a los incentivos y evaluaciones de las personas

¹⁵ La gestión de fondos ESG a nivel global ha crecido en los últimos ejercicios de 285 billones de dólares en 2019 a 542 en 2020 y 649 en 2021 (Fuente: 7ª edición del informe "Observatorio de la Inversión ESG" elaborado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad en colaboración con IE Business School, Georgeson y Endesa, basado en datos de Refinitiv Lipper Research).

Mínima	Común	"Siguiete nivel"
	estratégicos, de alto impacto <ul style="list-style-type: none"> • Comprometerse con los grupos de stakeholders para entender qué pasa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar resultados de sostenibilidad interna y externamente • Asegurar que el reporte de ESG cubra todas las operaciones

Fuente: Pérez et al. (2022:3)

Kaplan & Ramanna (2021:2) subrayan que "lo único que une a los tres tipos de criterio es que responden a mediciones no financieras". Sin embargo, generar un marco único de gestión resulta una tarea ardua, ya que incluso los dos primeros criterios hacen referencia a resultados y el de gobernanza a un proceso.

En línea con Freeman (1984), Pérez et al. (2022) inciden en que las demandas de los stakeholders y el valor de lo que está en juego para cada uno de ellos cambian, y todo ello puede tener un impacto importante en la dinámica de las organizaciones. De ahí se deriva la importancia de integrar los stakeholders en la estrategia, bien sea esta la contemplada desde una perspectiva funcional -estrategia de responsabilidad social, estrategia de sostenibilidad o estrategia ESG- o corporativa. Bak & Cheba (2022) concluyen que existe una relación positiva entre la sostenibilidad corporativa y los factores ESG, sugiriendo que esta perspectiva debe ser tenida en cuenta en las corporaciones para mantener su aportación de valor a los accionistas de forma sostenible.

3.3.5 Contabilidad social

En este punto creemos oportuno aportar una visión general sobre diversas distinciones y usos del término *contabilidad social* y otros relacionados, a fin de centrar el alcance de la contabilidad social al que hacemos referencia en nuestra investigación.

Una primera distinción es la derivada de su uso en un contexto macroeconómico, en el que actualmente es común la utilización de matrices de contabilidad social para representar una economía en equilibrio a través de una visión de todas las transacciones monetarias durante un ejercicio (Thierry et al., 2022). 42 años antes, en España, el término *contabilidad social* se utiliza en el título de la obra de García-García, prologada por Cañibano (1980)¹⁶. Es precisamente en el prólogo donde se destaca la trayectoria del autor en torno a la idea central de su investigación, "...su concepción de la

¹⁶ "Contabilidad social: del sistema de la circulación económica a los modelos de cuentas nacionales" (1980)

Contabilidad como un análisis de los fenómenos circulatorios, los cuales, por otra parte, se encuentran enraizados en la más pura entraña de la realidad económica” (Cañibano, 1980:9). Así es, el término *contabilidad social* se utiliza entonces en relación con el análisis de los sistemas económicos y el diseño de modelos de cuentas nacionales. Con un alcance similar se discute en Latinoamérica (Astori, 1978) si el uso del término *contabilidad social* es adecuado para referirse a la generación de modelos de contabilidad social para describir e interpretar el funcionamiento de una determinada economía. La literatura en torno a esta acepción de la contabilidad social en un contexto macroeconómico es prolija; no obstante, en el marco de nuestra investigación, nos centraremos en la aplicación de la contabilidad social en la gestión de la empresa.

De esta manera, entendemos desde esta segunda acepción la contabilidad social como un sistema de información aplicado en la gestión de la empresa u otro tipo de organización para calcular, gestionar e informar sobre el valor social que genera. El enfoque de la triple bottom line recoge una bottom line social, el desarrollo de cuya contabilidad podría llevar más tiempo que las líneas económica y medioambiental (Elkington, 1997), lo que alerta sobre su complejidad.

En algunos contextos el término se ha asociado de forma inseparable al ámbito ambiental, de tal forma que se habla de la *contabilidad social y ambiental -SEA* (Social and environmental accounting). Incluso, desde una perspectiva aún más amplia se ha acuñado la *contabilidad para la sostenibilidad* (Schaltegger et al., 2015) o la *contabilidad para el desarrollo sostenible* ó ASD -Accounting for Sustainable Development- (Bebbington, 2001; Saeudy, 2022). En un intento de vincular la teoría de stakeholder y la contabilidad para la sostenibilidad, se propone así mismo el enfoque de la *contabilidad social para la sostenibilidad y los stakeholders* (Hörisch et al., 2020), desarrollando los criterios del modelo teórico VCSA -Value creation stakeholder accounting- propuesto por Mitchell et al. (2015). También las iniciativas relacionadas con la *auditoría y contabilidad social -SAA* (Social Accounting and Audit) han tenido un nivel de implantación significativo en el Reino Unido y en otros países (Kay & McMullan, 2017). Teniendo en cuenta el objeto de nuestra investigación, es importante así mismo considerar enfoques de ampliación de la contabilidad financiera hacia una *contabilidad para la gestión estratégica*, a la que se pueden relacionar contribuciones significativas en el ámbito de la gestión como el Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1996) o el posterior desarrollo del Cuadro de Mando Integral para la Sostenibilidad (Figge et al., 2001), tratando de vincular la gestión de la sostenibilidad y la estrategia de negocio. Por ello, aportan una lista de

factores ambientales que pueden medirse y relacionarse con un problema ambiental de tipo superior, buscando las relaciones causa-efecto que caracterizan el cuadro de mando integral, pero al abordar la dimensión social reconocen que “todavía más difícil es encontrar un catálogo similar de aspectos sociales potencialmente relevantes para el negocio” (Figge et al., 2001:36). Además, la existencia de otros enfoques relacionados con el ámbito de reporte o con la inversión de impacto, a los que se asocian también sistemas de información, complejizan el mapa de modelos y herramientas existentes, algunos compatibles entre sí, otros incompatibles desde sus principios.

Schaltegger et al. (2015) proponen tres criterios relacionados para clasificar un sistema de información: perspectiva de la sostenibilidad (económica, social o ambiental), tipo de información (cualitativa y cuantitativa) y unidades de medición (monetarias o no monetarias). Ampliamos esta clasificación incorporando criterios adicionales que permiten caracterizar de forma más completa los modelos de medición existentes (Tabla 14).

Tabla 14. Clasificación de modelos de información sobre sostenibilidad

Criterios	Tipología
Perspectiva de la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Económica • Social • Ambiental • Integrada (dos o tres ámbitos de la sostenibilidad)
Tipo de información	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa • Cuantitativa
Unidades de medición	<ul style="list-style-type: none"> • Monetarias • No monetarias
Principios básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad financiera • Análisis input-output • No numéricos
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas y organizaciones • Proyectos
Aplicabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sectorial • Universal
Orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada a stakeholders • No orientada a stakeholders
Nivel de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Teórico • Testado empíricamente

Fuente: Elaboración propia

En este contexto, y teniendo en cuenta que los límites entre algunos sistemas son difusos, cabe señalar que las primeras aplicaciones de la contabilidad

social en la empresa surgen como una extensión de la contabilidad, cuando se incorporan a esta ámbitos de estudio como el comportamiento humano, las relaciones inter-gubernamentales, los valores de la fuerza de trabajo o el propio de contabilidad social (Herbert, 1972). Colantoni et al. (1974) proponen incorporar actuaciones sociales de las empresas a los sistemas de reporte, pero exclusivamente limitadas a aquellos hechos socio-económicos que tengan una repercusión financiera importante para la empresa.

Durante las últimas décadas del siglo XX se desarrollan diversos enfoques de contabilidad social basados en las teorías de contrato social, dando lugar al balance social o a informes de reporte que complementan la información de los estados financieros. Gray (2001) diferenciaba tres tipos de contabilidad social utilizados hasta entonces: las auditorías sociales realizadas por entes independientes y sin conocimiento de la entidad analizada, la contabilidad realizada de forma voluntaria por la entidad y con carácter puntual y, finalmente, en el umbral del siglo XXI, una contabilidad voluntaria y más sistemática. También entonces, la Global Reporting Initiative lanzaba las primeras directrices para la elaboración de memorias de sostenibilidad, incorporando el compromiso de la organización con los stakeholders como teoría subyacente y concretando el ámbito de información e indicadores de diferente tipología sobre los que reportar.

Lo anterior nos lleva a detenernos en la consideración de la influencia de la teoría de stakeholder sobre la contabilidad y los sistemas de reporte. En su propuesta de conceptualización de los indicadores de gestión, Sinclair & Zairi (1995) los definen como una forma de evaluar cuantitativamente el desempeño en el marco de una estrategia desarrollada en torno a los diferentes stakeholders. Desde otra óptica, Dermer (1990) describe la organización como un ecosistema que demuestra la importancia de la contabilidad en la estrategia, señalando que las organizaciones se mantienen por su deseo de supervivencia y que los stakeholders compiten por el control de la estrategia de la empresa. Para ello, la contabilidad permite valorar los riesgos que están asumiendo al vincularse a la empresa (Greenwood et al., 2009). Campbell et al. (2006) también relacionan los sistemas de reporte a las necesidades de los stakeholders. Incluso los stakeholders pueden condicionar los momentos elegidos por las empresas para anunciar sus resultados financieros (Bowen et al., 1992). Por otro lado, desde la perspectiva de la teoría de stakeholder, la contabilidad social puede ser entendida como la esencia de su relación con la empresa (Gray et al., 2015).

Parmar et al. (2010) consideran que la medición del valor generado a los stakeholders es uno de los retos que la teoría de stakeholder plantea al ámbito de la contabilidad. "Se necesita desarrollar mejores mediciones para

evaluar el desempeño de las organizaciones en relación con las demandas implícitas y explícitas de empleados, directores, comunidades, proveedores y clientes; para empezar” (Parmar et al., 2010:34). Wall & Greiling (2011) abogan por desarrollar y aumentar las técnicas contables existentes para medir la creación de valor a los stakeholders. Mitchell et al. (2015) subrayan el foco financiero de los documentos a través de los cuales los stakeholders obtienen su información y proponen la generación de un modelo de medición basado en la creación de valor para stakeholders.

En este contexto, entre las aproximaciones a la medición del valor social de tipo cuantitativo, orientadas a stakeholders y expresadas en unidades monetarias hay dos corrientes fundamentales: la contabilidad social y el análisis coste-beneficio (SROI). San-Jose et al. (2021) recogen las diferencias fundamentales entre una y otra (Tabla 15). En el marco de nuestra investigación; el nivel de aplicación, la perspectiva temporal, los principales outputs de análisis y la principal utilidad de la contabilidad social son elementos diferenciales como sistema de información a utilizar en la gestión estratégica de una empresa. La contabilidad social aporta la posibilidad de analizar desde una perspectiva estratégica la trayectoria de la empresa, extraer ratios de análisis diversos y obtener una visión integral del desempeño económico y social de la organización.

Tabla 15: Diferencias entre la contabilidad social y el análisis coste-beneficio

	Análisis coste-beneficio /SROI	Contabilidad social
Objetivo	Evaluar si merece la pena la inversión realizada en una intervención	Calcular el valor social que genera o detrae una organización durante un periodo temporal (ejercicio)
Nivel de aplicación	Proyectos, programas y políticas	Organizacional, estratégico y de políticas
Perspectiva temporal	Retrospectivo o prospectivo (fundamentalmente prospectivo)	Fundamentalmente retrospectivo, aunque los resultados pueden utilizarse para hacer inferencias prospectivas
Descuento de valor futuro	Sí	No, ya que trabaja sobre valor pasado
Teoría del cambio	Sí	No exige la teoría del cambio aunque puede tener cabida de forma instrumental
Principales outputs de análisis	Ratio SROI > 1	Genera una contabilidad completa, de la que puede extraerse cualquier ratio que se considere pertinente
Principal utilidad	Establecimiento de prioridades en la toma de decisiones de inversión	Comprensión del valor social generado y distribuido. Mejora la estrategia/gestión en la optimización del valor social generado o en su distribución

Fuente: San-Jose et al. (2021:23)

Diversos autores se han hecho eco de las dificultades de medir el valor social. En el ámbito de la empresa social, la medición del valor social se considera un reto metodológico (Ryan & Lyne, 2008). Valorando los efectos de la actuación de la empresa con un fin social sobre un cambio social efectivo, Austin et al. (2012) plantean que el reto de su medición es grande debido a la no-cuantificabilidad, la multicausalidad, las dimensiones temporales y las diferencias de percepción sobre el impacto social creado. Otra línea de reflexión en torno a las dificultades de la medición pone el foco en el escaso interés que puede tener un cambio para los auditores al tener que enfrentarse a la medición de fenómenos más complejos (Parmar et al., 2010). Freeman & McVea (2001) alertan sobre la dificultad de incorporar los intereses de los stakeholders en los procesos de planificación corporativa debido a la dificultad de medirlos. Años más tarde, Hernández & Escobar (2017) indican el potencial de un modelo de contabilidad social para optimizar el proceso de toma de decisiones en la organización; y Freeman et al. (2020) describen la contabilidad social como un modelo ampliado de contabilidad que permite incorporar la perspectiva del propósito a los resultados.

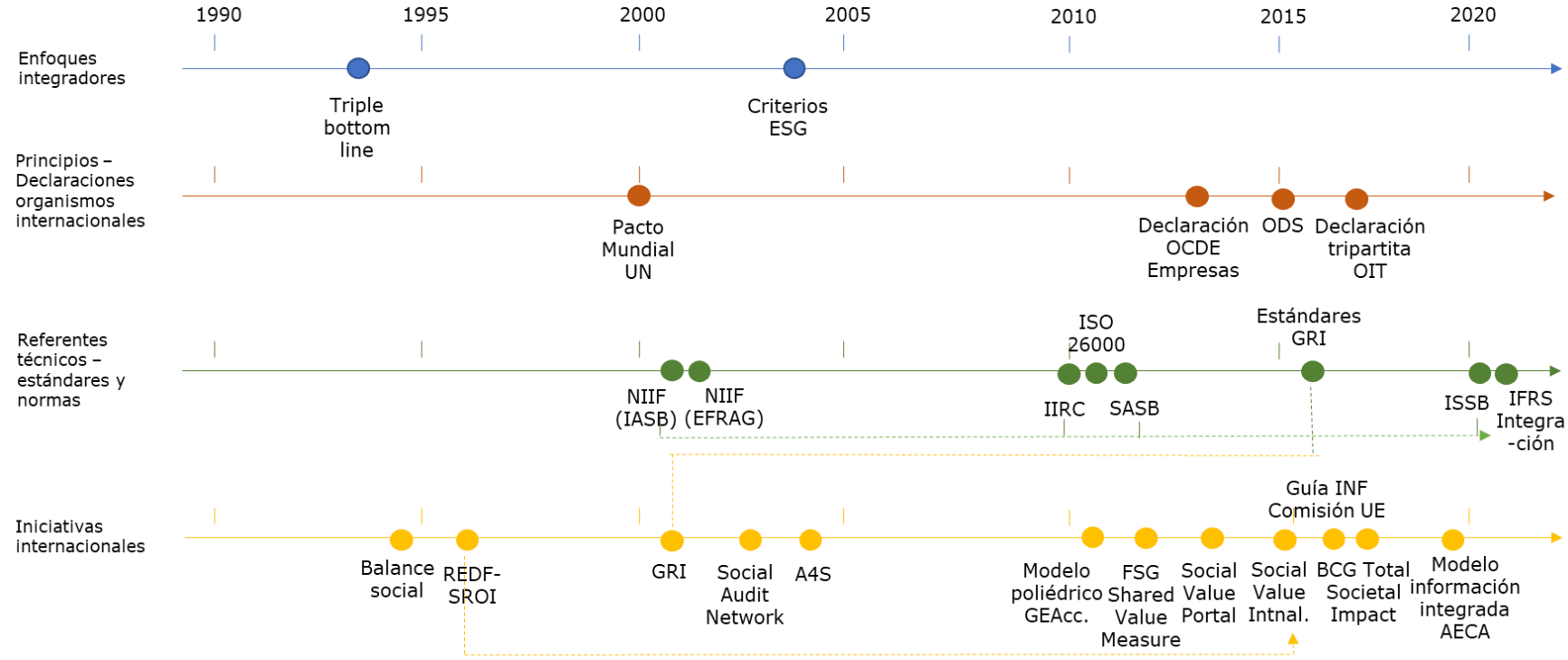
3.3.6 Información y reporte social. Marco global e iniciativas en el ámbito internacional

Hemos ubicado las primeras aplicaciones de una contabilidad social en el inicio de los años 70. Desde entonces, se han generado diferentes modelos de gestión de la información social en empresas y organizaciones, con lógicas y perspectivas diferentes. Especialmente en los últimos años han emergido diferentes modelos que configuran un contexto fragmentado en el que la estructuración resulta complicada. Profundizamos en este contexto con el objetivo de fundamentar las características de un modelo de información adecuado para una efectiva gestión estratégica del valor social y, para ello, en nuestra propuesta de estructuración, proponemos tener en cuenta la emergencia y evolución desde el año 1990 de iniciativas relativas a la información y el reporte social a cuatro niveles (Figura 15).

El primer nivel es el de los enfoques integradores, cuyo análisis hemos abordado en este mismo capítulo, que hunden sus raíces en el estudio de la responsabilidad social empresarial y se concretan en los enfoques de la Triple Bottom Line y la ESG, contemplando diferentes perspectivas de la sostenibilidad. Un segundo nivel es el del marco global de los principios y declaraciones universales emitidos por organismos internacionales, en la medida en que apelan a la actividad de las empresas y que incluso se han incorporado a su gestión como elementos de referencia. Por otro lado, identificamos en el tercer nivel un marco global de carácter técnico,

configurado por normas y estándares a los que en su desarrollo, algunos de los modelos de información hacen referencia. A partir de ahí, en un cuarto nivel analizamos iniciativas que por su planteamiento o por su trayectoria, creemos importante poner de relieve como parte de este entorno fragmentado. Sin pretender la exhaustividad, las iniciativas planteadas en este cuarto nivel nos ayudan a entender el alcance de diferentes perspectivas en la medición y gestión del valor social. Para ello, presentaremos aquellos aspectos que entendemos diferenciadores en cada una de las iniciativas teniendo en cuenta el objetivo de nuestra investigación; bien sean relativos a su alcance, a sus contenidos o al proceso para su aplicación.

Figura 15: Marco global e iniciativas internacionales de informe y reporte de valor social



Fuente: Elaboración propia

3.3.6.1 El marco global de referencia. Principios y declaraciones de alcance global

Partiendo de las perspectivas integradoras de la triple bottom line y la ESG, a cuyo alcance hemos destinado un apartado específico de este mismo capítulo, y que constituyen el primer nivel del marco de referencia; en un segundo nivel tenemos en cuenta principios y declaraciones de alcance global que se concretan en cuatro elementos de los tres organismos internacionales más influyentes en el ámbito de la empresa y la sostenibilidad. Estos cuatro elementos son: los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas del año 2000¹⁷, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas¹⁸, las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales¹⁹ y la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (Declaración EMN), de la Organización Internacional del Trabajo²⁰.

En primer lugar, la Misión del Pacto Mundial de Naciones Unidas se ha estructurado en torno a 10 Principios y 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los Principios son los valores esenciales en materia de derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción. En ellos se fundamenta la formulación en 2015 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que constituyen un marco en el que las empresas pueden reflexionar sobre su contribución al desarrollo sostenible y a la creación de valor compartido. Su desarrollo ha sido objeto de investigación, desde la que se ha aportado una visión crítica sobre su implantación a nivel global (Gil, 2018; Bontempi et al., 2021) o se ha relacionado su puesta en marcha con elementos de la estrategia de empresa como el propósito corporativo (Jiménez et al., 2021) o la utilización de indicadores (Mair et al., 2018).

Las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales constituyen un instrumento no vinculante en el que se aportan recomendaciones y procedimientos concretos para el desarrollo de una conducta responsable por parte de las empresas multinacionales. A pesar de que el sujeto sean las empresas multinacionales y de que su carácter sea no vinculante, Martínez (2020) concluye que pueden servir de base para futuros desarrollos de normativa vinculante, con mayor alcance en el tejido empresarial.

¹⁷ pactomundial.org

¹⁸ ONU (2015), resolución de 25 de septiembre. «Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible»

¹⁹ OCDE (2013), Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es>

²⁰ OIT (2017), Declaración tripartite de principios sobre las empresas multinacionales la política social. 5ª edición

En la misma línea, la Declaración EMN de la OIT es un instrumento global que proporciona orientaciones sobre política social y prácticas inclusivas, responsables y sostenibles en el lugar de trabajo. Servais (2020) apunta a la creación de equipos evaluadores como un ámbito de trabajo para dinamizar la política de la OIT.

3.3.6.2 El marco global de referencia. Normas y estándares internacionales

Desde esta perspectiva global el marco de referencia está constituido por los estándares derivados de diversas organizaciones internacionales: i) la ISO y su norma internacional 26000; ii) las normas internacionales de información financiera (NIIF), desarrolladas por el IASB, y su aplicación en Europa a través de la EFRAG; iii) el IFRS, alianza que apunta hacia la información integrada, a la que se han incorporado las redes SASB e <IR> y sus marcos internacionales para el reporte integrado; y iv) los estándares de reporte de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (GRI).

La ISO 26000 es una norma internacional²¹, que trata de guiar a las organizaciones hacia la sostenibilidad. La norma ha seguido los procesos de elaboración y aprobación de la ISO, federación mundial de organismos de normalización, bajo un enfoque de integración de la opinión y los intereses de diversas partes interesadas, en diferentes países y culturas del mundo. La ISO 26000 se estructura en torno a seis materias fundamentales que las organizaciones deben contemplar en el ejercicio de su responsabilidad social: i) gobernanza de la organización; ii) derechos humanos; iii) prácticas laborales; iv) prácticas justas en las operaciones; v) asuntos de consumidores, y vi) participación activa y desarrollo de la comunidad.

En el marco de nuestro estudio, el segundo componente de estos estándares de referencia global son las normas internacionales de contabilidad. En el año 2001 se constituyó el IASB (International Accounting Standards Board) y adoptó las normas internacionales de contabilidad existentes entonces como normas internacionales de información financiera (NIIF). En Europa, la EFRAG se constituyó en 2001 como un órgano consultivo impulsado por la Comisión Europea para servir el interés público²², apoyando a la institución en la evaluación de las normas internacionales de información financiera. La EFRAG ha ampliado recientemente su misión para prestar este apoyo también en relación con la información relativa a la sostenibilidad.

²¹ <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

²² <https://www.efrag.org>

En relación con lo anterior hacemos referencia a la Fundación IFRS, organización que desarrolla estándares de reporte financiero y en materia de sostenibilidad, con aceptación global. Configurada como una alianza para la generación de estándares de sostenibilidad, reporte integrado y el pensamiento integrado, se estructura en torno a dos comités de elaboración de estándares: el International Accounting Standards Board (IASB) y el International Sustainability Standards Board (ISSB), creado este último en 2021. IFRS ha integrado VRF, que albergaba los Estándares SASB, combinando así esta iniciativa con la del IIRC (International Integrated Reporting Council), que proporcionó el marco internacional <IR> de estándares de comunicación sobre la creación de valor por parte de las organizaciones.

Y finalmente, desde 2016 la Global Reporting Initiative (GRI) publica estándares internacionales sobre reporte en materia de sostenibilidad, aceptados globalmente. Desde julio de 2021, la GRI coordina su trabajo sobre estándares de sostenibilidad en Europa con la EFRAG y en marzo de 2022, acordó un protocolo coordinado con la IFRS²³ para sus programas de trabajo y la fijación de estándares internacionales. La trayectoria de la GRI como organización data de 1997 e incluimos un mayor detalle en el siguiente apartado, en el que caracterizamos diferentes iniciativas relevantes en el ámbito internacional desde la década de los 90.

3.3.6.3 Iniciativas relevantes en el ámbito internacional

En el contexto global descrito, procede en este momento la identificación de modelos que ilustren la diversidad de los planteamientos sobre información y reporte social. La proliferación de modelos es tal que, aunque esto se considere positivo porque demuestra el interés existente sobre el tema, tiene el riesgo de que las empresas se confundan y encuentren la razón para no abordar ningún tipo de medición del valor social (Elkington, 2018). Es por ello también que en nuestra selección de modelos hemos incorporado aquellos que son relevantes para ilustrar la diversidad de planteamientos y, en los casos de los que han sido llevados a la práctica, los que han tenido mayor eco en el tejido empresarial.

La Global Reporting Initiative (GRI)

Así, una primera referencia es la de la Global Reporting Initiative (GRI), que se fundó en 1997 y marcó un hito en 2002 al fijar las primeras directrices para la presentación de informes en materia económica, social y ambiental.

²³ <https://www.globalreporting.org/public-policy-partnerships/the-reporting-landscape/>

La organización GRI se ha desarrollado desde 2002 en torno a las oficinas centrales en los Países Bajos y una red de oficinas regionales. Desde 2015 ha participado con la iniciativa Global Compact de Naciones Unidas en la generación de un marco de referencia para la evaluación de avances en la implantación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en 2016 pasó de publicar directrices a publicar estándares de reporte en sostenibilidad globalmente aceptados, desarrollando así mismo diversas adaptaciones sectoriales o para diferentes categorías de organizaciones.

Los estándares GRI constituyen un sistema modular de estándares interconectados, categorizados en torno a tres tipologías: estándares universales, estándares sectoriales y estándares temáticos (Figura 16). En los procesos de reporte de información con estándares GRI se recomienda la consulta a los stakeholders para la identificación de los asuntos materiales y la información se expresa en series de diferentes indicadores para cada uno de los ámbitos de la sostenibilidad.

Figura 16: Estructura de los estándares GRI



Fuente: Adaptación de Global Reporting initiative – www.globalreporting.org (2021)

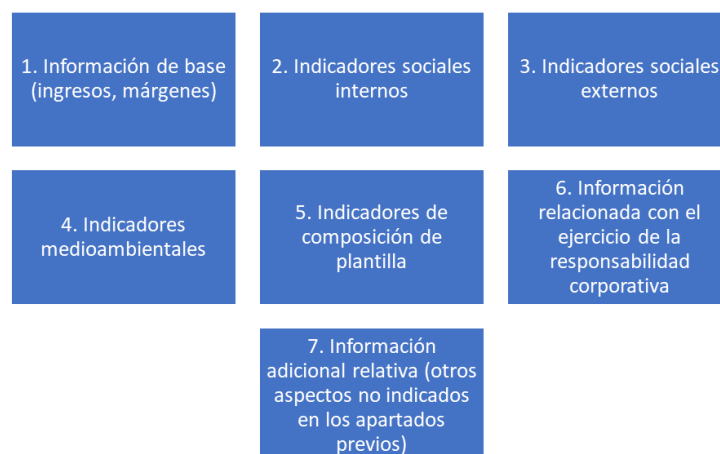
El conocimiento y aplicación de los estándares GRI es global, reportando la organización en su memoria anual que en 2021 un 70% de las empresas del Fortune 500 utilizan o toman de referencia los estándares GRI y que durante el ejercicio se realizaron 670.000 descargas de los estándares a través de la web. Además, la GRI incide en su alcance global, haciendo referencia a que en la Encuesta de Reporte de Sostenibilidad de KPMG, dos terceras partes de

las 5.200 empresas líderes en 52 países utilizan la GRI como sistema de reporte²⁴.

El Balance Social

Pasando a otro tipo de iniciativas, cabe destacar el desarrollo en Latinoamérica durante la década de los 90 y principios del siglo XXI de diferentes modelos de balance social (Inchicahui, 2003; Fernández-Lorenzo & Geba, 2005). Estos modelos recogían información cuantitativa y cualitativa, ofrecían una imagen más completa del perfil de la entidad y permitieron sistematizar la información aumentando su credibilidad y aplicabilidad (Fernández-Lorenzo & Geba, 2005). Así, por ejemplo, el modelo de auditoría social iBase (Figura 17), creado en 1997, tuvo aplicaciones prácticas en Brasil a partir de 2002²⁵ en el ámbito de la empresa. Se estructura en torno a siete apartados de información, siguiendo la lógica de la triple bottom line al presentar información económica, social y ambiental.

Figura 17: Estructuración del modelo iBase, para el Balance Social en Brasil



Fuente: Adaptación de Modelo iBase (2007)²⁶

Han surgido similares iniciativas en Europa, entendiendo que el balance social es una herramienta de auditoría social, de transparencia y comunicación con la sociedad (Roig & Vialcanet, 2015). En España, la Red de Redes de la Economía Social y Solidaria (REAS) promueve el uso del balance y auditoría

²⁴ Dato extraído del GRI Annual Report 2021. Ya en el Annual Report de 2016-2017, correspondiente a dos ejercicios, se llegaba a conclusiones similares en relación con las grandes empresas, al señalar que de acuerdo con KPMG Research, más del 90% de las empresas más grandes del mundo reportan su progreso en sostenibilidad y 75% de ellas lo hacen en el marco de la GRI.

²⁵ Torres, C. (2002) en el marco de la PNUMA/UNED Roundtable, Río de Janeiro, marzo 2002.

²⁶ Extraído de <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/modelo-de-balance-social-ibase-version-en-espanol-2007>. Acceso en junio 2022

social²⁷ contando para ello desde 2014 con una batería común de indicadores, aplicable en entidades de economía social y solidaria. En Francia, el balance social es una obligación²⁸ de las empresas de más de 300 trabajadores en el ámbito del reporte social, que obliga a recoger e informar sobre datos de empleo. Las cooperativas francesas disponen de su propio modelo de balance social -el balance cooperativo-, en una iniciativa que trata de poner en valor el objetivo social de este tipo de empresas (Lehouillier, 2000).

Social Audit Network

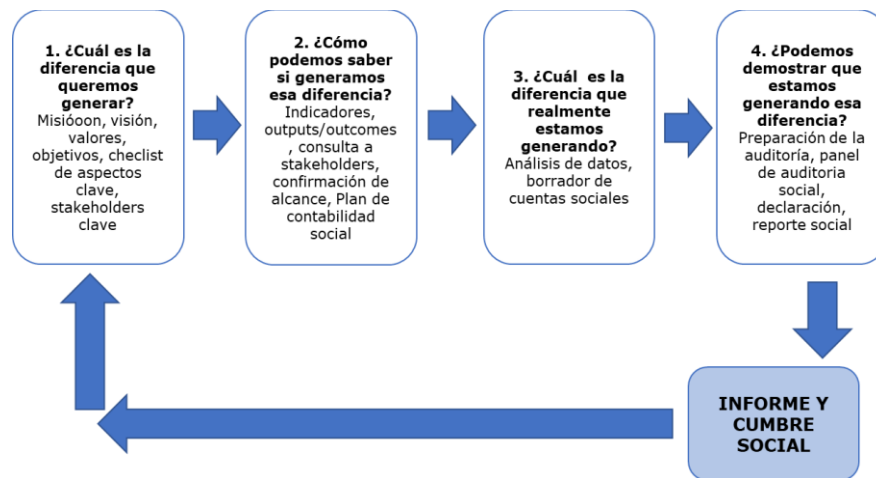
En el Reino Unido se han identificado diversas iniciativas en el campo de la medición y del reporte social, en un contexto favorecido en la última década por la Social Value Act²⁹. En primer lugar, en una iniciativa de aplicabilidad limitada al sector comunitario, la Social Audit Network promueve desde 2003 la puesta en marcha de procesos de contabilidad y auditoría social para evaluar el impacto social de organizaciones del tercer sector. La guía para la implantación de la contabilidad y la auditoría social (Kay, 2011) proporciona un marco lógico de actuación a partir del cual estructuran un modelo de intervención en cuatro etapas centradas en el concepto de diferencia y formuladas a través de sendas preguntas (Figura 18): i) ¿Cuál es la diferencia que queremos generar?, ii) ¿Cómo podemos saber si generamos esa diferencia?, iii) ¿Cuál es la diferencia que realmente estamos generando?, y iv) ¿Podemos demostrar que estamos generando esta diferencia?

²⁷ <https://www.economiasolidaria.org/auditoria-balance-social>

²⁸ Loi 77-769 du 12 juillet 1977

²⁹ Public Services (Social Value) Act 2012, que demanda de las autoridades públicas la consideración del bienestar económico, social y medioambiental en relación con los contratos de servicios públicos y otros fines relacionados

Figura 18: Proceso de implantación de la contabilidad y la auditoría social de Social Audit Network



Fuente: Kay (2011:12)

Social Value Portal

La iniciativa Social Value Portal, por otro lado, tiene como misión "comprometer, capacitar y empoderar a personas y organizaciones en un trabajo conjunto que persiga el bienestar social, económico y medioambiental"³⁰. Para ello, dispone de una plataforma que permite medir y gestionar el valor social que se genera, de acuerdo con estándares (los TOMS -Temas, outputs y mediciones) públicos y periódicamente actualizados para el cálculo del valor social (Tabla 16). La iniciativa ha sido acogida por el sector público en el cumplimiento de la Social Value Act y permite a las organizaciones públicas del Reino Unido trasladar el valor social generado a través de la compra pública, expresándolo en unidades monetarias. Basándose en ello, diversas organizaciones han adoptado una visión estratégica, trabajando con los proveedores a través no sólo del cumplimiento de la legislación sobre valor social, sino generando equipos internos que trabajan en el seguimiento de la compra e incentivando prácticas positivas a través de la generación de un sistema de reporte, acciones de sensibilización o eventos con clientes y otros agentes de la cadena de valor.³¹

³⁰ socialvalueportal.com.

³¹ Un ejemplo es el Essex County Council, premiado en 2022 por Social Value Portal como organización de referencia en el sector público

Tabla 16. Elementos clave integrados en los TOMs para la medición del valor social

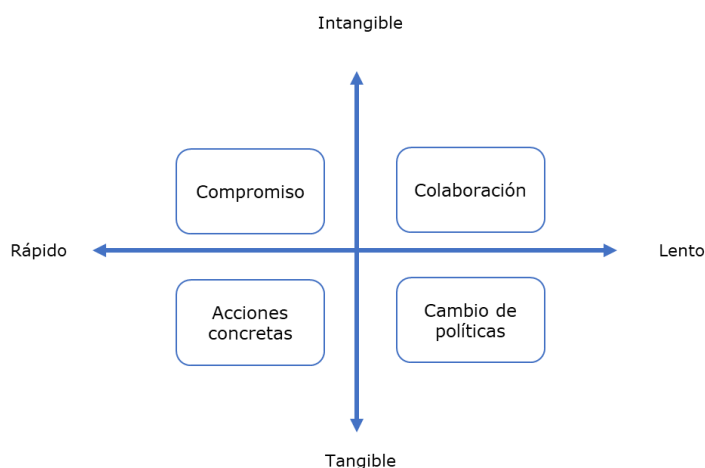
Elemento	Alcance
Temas	Lista de ámbitos predefinidos sobre los que las organizaciones pueden reflexionar para enfocar su acción para la generación de valor social
Outcomes	Cambios positivos deseados en las comunidades
Mediciones	Acciones cuantificables que las organizaciones pueden acometer para alcanzar los cambios. Proxys estandarizados para la valoración de dichas acciones en unidades monetarias

Fuente: Adaptación de socialvalueportal.org

Stanford Social Innovation Review

En torno a la escuela de negocios de Stanford se ha generado un movimiento referente en la innovación social, que también ha aportado perspectivas particulares sobre la valoración del impacto social. Así, propone analizar el valor social generado a partir de la relación entre financiadores y ONGs en torno a una matriz que tiene en consideración la tangibilidad y el ritmo de implantación de las actuaciones generadoras de valor y potencial impacto social, distinción interesante en la medida en que estos factores se tienen en cuenta en la incorporación de lógicas y alcance de la medición, tal como se presenta en la figura 19. Así, se identifican cuatro niveles de relación: colaboración (actuaciones intangibles y ritmo lento), compromiso (actuaciones intangibles y ritmo rápido), cambio de políticas (actuaciones tangibles y ritmo lento) y acciones concretas (actuaciones tangibles y ritmo rápido).

Figura 19: Matriz de análisis del valor social generado en la relación entre financiadores y ONGs

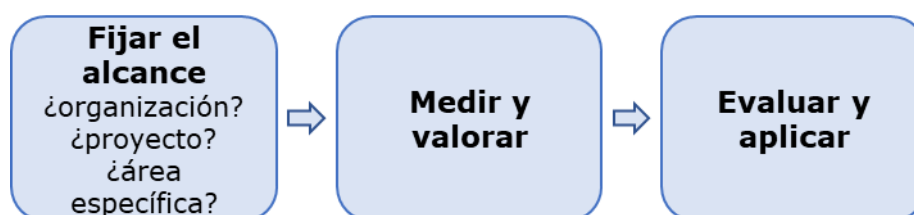


Fuente: Natasha Joshi (Standard Social Innovation Review)³²

Accounting for Sustainability (A4S)

Otra perspectiva es la aportada por A4S – CFO leadership network³³, red de CFOs de grandes empresas globales que manifiestan su liderazgo en torno a la sostenibilidad, vinculándola con las finanzas. Propugnan la transformación de las finanzas para un futuro sostenible y han generado un modelo de *contabilidad social y humana*, que mide y valora estas dos dimensiones con indicadores cualitativos y cuantitativos, monetarios o no. El modelo se desarrolla en tres etapas (Figura 20): i) Fijar el alcance. La metodología es aplicable a la organización, un área de la organización, programas o proyectos; ii) Medición y valoración; iii) Evaluación y aplicación, integrando la contabilidad social y humana en los procesos de toma de decisiones. Además de la definición como contabilidad social y humana, la utilización de un lenguaje de negocio afín al enfoque financiero de la red y el desarrollo del modelo hasta la toma de decisiones son los elementos diferenciales de la propuesta de A4S con respecto a otras propuestas.

Figura 20: Etapas de desarrollo del modelo de contabilidad social y humana de A4S



Fuente: www.accountingforsustainability.org

SROI y su evolución hacia Social Value International

Banke-Thomas et al. (2015) sitúan el origen del SROI en 1996, a iniciativa del Robert Enterprise Development Fund (REDF). Desde entonces se ha desarrollado y aplicado para la evaluación de diferentes intervenciones y programas, fundamentalmente en ámbitos sociales, sanitarios o educativos. Maier et al. (2015:1806) consideran que la naturaleza del SROI es compleja y controvertida, y lo analizan desde el punto de vista de la evaluación, considerando que es “un método para evaluar el impacto social de programas,

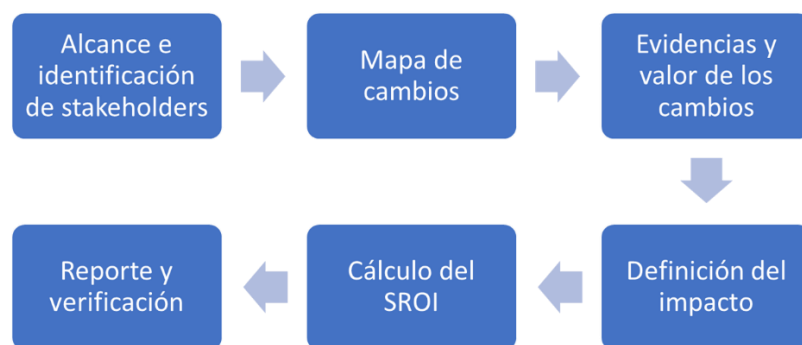
³² https://ssir.org/articles/entry/plotting_impact_beyond_simple_metrics#

³³ <https://www.accountingforsustainability.org/>

organizaciones o redes de organizaciones”. Desde un punto de vista técnico, no se aprecia una diferencia significativa entre el análisis coste-beneficio y el SROI (Arvidson et al., 2010).

La SROI Network, fundada en 2007, publicó en 2009 una guía para el análisis del SROI. El SROI se presenta como un marco para la medición de cambios relevantes en las personas, considerando los ámbitos económico, social y medioambiental en unidades monetarias. Entre sus principios está la implicación de los stakeholders. Basado en la teoría del cambio, su aplicación sigue un proceso en seis fases (Figura 21), cuyo resultado final es el SROI, una ratio que contempla el beneficio de una actuación en relación con su coste.

Figura 21: Fases de aplicación de un proceso de análisis de SROI



Fuente: Elaboración propia basada en the SROI Network (2009)³⁴

En 2015, la SROI Network se unió con la Social Impact Analysts Association para formar Social Value International, que se presenta como una red global para el valor social y la gestión del impacto, basándose en el enfoque SROI.

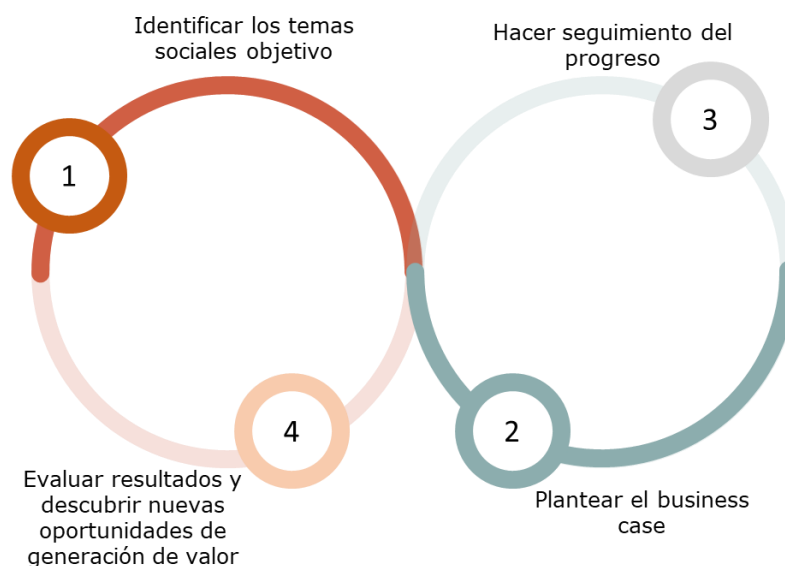
Modelo para la medición del valor compartido

Dando continuidad a la serie de artículos de Porter & Kramer (2006, 2011) sobre el valor compartido; Porter et al. (2011) diseñan un modelo para su medición, argumentando que es necesario que las empresas entiendan la interdependencia de los resultados de negocio y los resultados sociales para no perder oportunidades de desarrollo de negocio y de generación de valor social sostenido. El modelo se presenta como complementario a otros que pueden perseguir fines diferentes, con los que es compatible.

³⁴ A guide to Social Return on Investment, the SROI Network (2009). Accesible en junio de 2021 en www.socialvaluelab.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/SROI-a-guide-to-social-return-on-investment.pdf

El modelo supone la identificación de indicadores formulados en diversas unidades, tanto para medir resultados de negocio como resultados sociales, integrándose así la medición en la estrategia de generación de valor compartido, lo que supone un enfoque diferenciado de los modelos que persiguen exclusivamente el reporte. Bajo este enfoque estratégico, se desarrolla en cuatro fases (Figura 22), representadas en forma de doble ciclo. En la primera y segunda fase se aborda el análisis de la estrategia de valor compartido y en la tercera y la cuarta, la medición, que proporciona información para descubrir oportunidades de forma continua.

Figura 22: Fases para la integración de la estrategia y la medición de valor compartido



Fuente: Porter et al. (2011:4)

Total Societal Impact Framework

Un enfoque vinculado a la estrategia desde su concepción inicial es el Total Societal Impact (TSI) Framework del Boston Consulting Group (BCG). Aunque no plantea un sistema de medición específico, es un marco de referencia para la gestión del valor social que parte del reconocimiento de que las actividades con impacto social de una empresa no pueden entenderse al margen del negocio. El modelo de responsabilidad social corporativa clásico ha generado tal separación y se propugna un cambio de visión hacia una perspectiva integrada, en la que la generación de TSI y de TSR (Total Shareholder return) son necesarias y cualquier actividad de la empresa afecta a ambas, en línea con la propuesta de Porter & Kramer (2006, 2011) sobre la generación de valor compartido. Así, se presenta un marco en el que se identifican cuatro cuestiones clave para desarrollar un enfoque siguiendo el marco TSI en una empresa (Tabla 17).

Tabla 17: Marco para la integración del TSI y el TSR

Clave	Descripción	Implicaciones
Definir la visión	Mirada a futuro para entender expectativas y demandas de la sociedad y de la normativa y ajustar las actividades, los productos y los servicios	Definición del Propósito. Potenciales renunciaciones a beneficios a corto plazo.
Comunicar	Comunicación de aspiraciones y metas concretas	Incorporación de accionistas y otros stakeholders. Reforzar el sentido de propósito.
Evaluar el TSI actual	Evaluación de beneficios sociales y económicos de toda la actividad de la empresa, incluido el valor de sus productos y servicios y el papel que juega en el sistema de valor de la industria.	Sistema de medición y evaluación integral.
Integrar en la estrategia	Convertir la visión en acción, integrando los conceptos TSI en la estrategia y en el modelo de negocio.	Implicación y compromiso demostrado de la dirección con el marco TSI. Incorporación de la cultura TSI en el pensamiento corporativo y en las operaciones.

Fuente: Elaboración propia basada en el Total Societal Impact Framework (2017)³⁵

Modelo de información integrada de AECA

Entre las diferentes aplicaciones que se refieren a la guía de la Comisión Europea como una de las fuentes de referencia; en España, la propuesta de un modelo de información integrada de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) aporta una perspectiva para el reporte integrado basada en la presentación de 21 temas con una aproximación cualitativa y 61 KPIs relacionados. Incorporamos el modelo de información integrada de AECA al presente análisis de iniciativas relevantes en el ámbito de la medición y reporte social. En la tabla 18 se presentan las tipologías de indicadores, los ámbitos de reporte y el número de apartados o KPIs sobre los que reportar en cada uno de ellos.

³⁵ Total Societal Impact. A new lens for Strategy. Boston Consulting Group, 2017.

Tabla 18: Elementos del modelo de información integrada de AECA

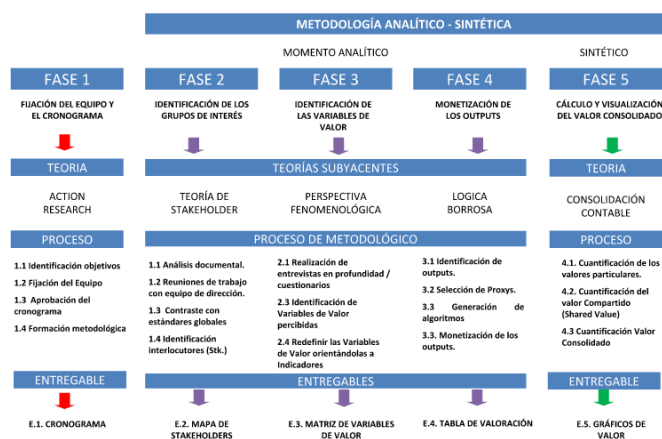
Tipología de indicadores	Ámbito de reporte	Temas (número de apartados /KPIs a reportar)
Cualitativos	Modelo de negocio	Organización y entorno (4) Objetivos estratégicos (2) Modelo de negocio (4)
	Diligencia debida: políticas y resultados de la aplicación de dichas políticas	Políticas y procedimientos de diligencia debida (7)
	Principales riesgos	Principales riesgos (4)
Cuantitativos	Indicadores financieros	Eficiencia económica (18)
	Indicadores ambientales	Eficiencia energética y emisiones (6) Eficiencia gestión de residuos (3)
	Indicadores sociales	Capital humano (15) Capital social (4) Derechos humanos, anticorrupción y soborno (5)
	Indicadores de gobierno corporativo	Buen gobierno (10)

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de información integrada de AECA³⁶

Modelo poliédrico de la contabilidad social - Global Economic Accounting

Global Economic Accounting es una Agrupación de Interés Económico sin ánimo de lucro que promueve la difusión y la utilización de la contabilidad social expresada en unidades monetarias. A tal fin, ha desarrollado el modelo poliédrico de la contabilidad social y la metodología Spoly (Figura 23) para su implantación. La metodología está basada en la teoría de stakeholder y profundizaremos en su alcance en el próximo capítulo.

Figura 23: Metodología de cálculo. Modelo poliédrico de la contabilidad social



Fuente: Geaccounting³⁷

³⁶ <https://is.aeca.es/> Acceso en junio 2022

³⁷ geaccounting.org/wp-content/uploads/2016/09/Fases-Spoly-2.png. Acceso en junio 2022

Guía de la Comisión Europea para la preparación de memorias de información no financiera

Finalmente, creemos importante mencionar también entre estas iniciativas otra que proviene de un agente diferente a los anteriores, la Comisión Europea. A partir de la Directiva Europea UE/2014 sobre información no financiera y su transposición en los diferentes Estados-miembro, el reporte social y ambiental ha adquirido mayor relevancia en el entramado institucional europeo. En 2017, la Comisión Europea publicó la guía para la preparación de las memorias de información no financiera³⁸, que recoge orientaciones sobre el tipo de contenidos, que no son vinculantes, y se refiere a las *mejores prácticas existentes* para que las empresas redacten sus informes. Entre los contenidos sugeridos se hace referencia a la información estratégica de la empresa y a la conveniencia de incluir información teniendo en cuenta a las partes interesadas. La obligatoriedad de reporte sobre sostenibilidad para algunas empresas en la Unión Europea es ilustrativa de una tendencia a nivel mundial, por la cual en 2022 se contabilizan ya 84 países cuyos gobiernos han impuesto al tejido empresarial algún tipo de requerimiento de reporte no financiero³⁹.

3.4 Conclusiones: Hacia la identificación de un modelo de información social para la gestión estratégica de las organizaciones

La revisión de la literatura sobre información, reporte y gestión del valor social arroja conclusiones a diferentes niveles. En primer lugar, aunque la producción científica que relaciona estrategia y Sociedad ha crecido en el siglo XXI, está lejos de alcanzar los niveles de desarrollo que relacionan la estrategia con el desempeño económico, tras décadas de estudio orientado a dar respuesta a una cuestión clave, como es el mejor desempeño económico de unas empresas frente a otras. En primer lugar, la gestión estratégica del valor social ha estado ausente en el desarrollo de la dirección estratégica como disciplina de estudio y, por lo tanto, en las propuestas de las principales teorías y enfoques de la dirección estratégica. Además, las herramientas para trasladar a la praxis el conocimiento desarrollado han tenido así mismo una inspiración económica, y las adaptaciones para contemplar el valor social son comparativamente anecdóticas. Específicamente, la disponibilidad de estados

³⁸ Comunicación de la Comisión. Directrices sobre la presentación de informes no financieros (Metodología para la presentación de información no financiera) (2017/C 215/01)

³⁹ Informe de A4S Accounting for Sustainability (2022). "Navigating the reporting landscape". Junio 2022. Accesible en septiembre de 2022 a través de www.accountingforsustainability.org

financieros como fuente de información posibilita abordar análisis empíricos que relacionan estrategia y desempeño económico, que no son comparables con los del desempeño social.

En este marco, el desarrollo de la teoría de stakeholder, de los conceptos de responsabilidad social corporativa o de valor social compartido y los enfoques integrados de la triple bottom line y de la ESG emergen como algunas de las aportaciones teóricas que han tenido mayor impacto en el desarrollo de la literatura sobre estrategia y Sociedad, contemplando diferentes fuentes de generación de valor (económico, social y ambiental) bajo el concepto de sostenibilidad. Concluimos que estos enfoques deberán considerarse en la generación de un modelo que integre el valor social en la gestión estratégica y aunque todavía en fase incipiente, existe ya una trayectoria, un debate científico y una aplicación en la práctica que permite valorar tanto los avances conseguidos como las dificultades encontradas.

Tras habernos acercado al concepto de contabilidad social y a las diferentes influencias que lo han asociado a las restantes dimensiones de la sostenibilidad, hemos abordado un análisis de iniciativas para la implantación de sistemas de contabilidad social o contabilidad social y ambiental. A pesar de la fragmentación de modelos existentes, se encuentra una base común a todos ellos, que en general, se justifican y se plantean como respuestas a necesidades y demandas actuales de la Sociedad. A partir de ahí, cada uno de los modelos se distingue de los demás por perseguir unos objetivos; o por presentar un enfoque diferenciado para su cumplimiento; o por su trayectoria, bien de desarrollo teórico, de aplicación en la práctica o una combinación de ambas. La utilización de uno u otro modelo, en estos momentos, varía en función de los objetivos, las necesidades y los deseos existentes en una organización que pretende en algún ámbito y desde alguna perspectiva medir el valor social que genera. Lo que ahora nos interesa es contrastar la exploración realizada sobre los diferentes modelos con los rasgos característicos deseados de una información social que pueda incorporarse a la gestión estratégica de una empresa u organización.

En ese sentido, un aspecto de amplio nivel de acuerdo es que se reconoce que las demandas sociales se trasladan a través de los stakeholders de la organización, lo que ha llevado a la generación de modelos que los tienen en cuenta bien en la recogida de la información, en la devolución de los resultados o en ambos momentos del proceso. Entre los modelos cuya implantación requiere un diálogo con los stakeholders cabe destacar los soportados por iniciativas como la GRI, la Social Audit Network, el Social Value Portal o el modelo poliédrico de la contabilidad social. En un contexto demandante de una gestión estratégica orientada a stakeholders, se impone

un modelo de contabilidad que ayude a las organizaciones a visualizar cómo se distribuye el valor entre cada uno de ellos.

Otro aspecto que consideramos importante destacar es la expresión de la contabilidad en unidades monetarias; en modelos como el del Social Value Portal, el de Social Value International-SROI o el modelo poliédrico de la contabilidad social, frente al uso de indicadores en diversas unidades, como es el caso del modelo de la GRI o el modelo de información integrada de AECA. Barby et al. (2021) consideran que la expresión en valor monetario es un paso adicional a la identificación de métricas de valoración del propósito de una empresa, e indican que la importancia de utilizar unidades monetarias vinculadas a estas métricas reside en que son la base sobre la que se asignan recursos y se toman decisiones por parte de diferentes stakeholders; entre ellos, las administraciones públicas, los inversores privados o los órganos de gobierno. En suma, permiten una integración con los resultados económico-financieros de la empresa, aportando así una información integrada importante para el conjunto de stakeholders, bien sean aquellos que afectan a la empresa por su capacidad para asignar los recursos o los que pueden afectarla a través de otras actividades, como pueden ser las personas que trabajan en la empresa o el entorno comunitario. Desde una perspectiva estratégica, el cálculo integrado del valor en las mismas unidades de referencia facilita una visión holística de la organización, lo que es uno de los factores para desarrollar el pensamiento estratégico en una organización (Lietdka, 1998).

El análisis de diferentes modelos también ha permitido identificar aplicaciones de carácter sectorial, vinculadas fundamentalmente a organizaciones del ámbito comunitario o tercer sector; por ejemplo, el Balance Social de REAS en España o la Social Audit Network en Reino Unido, frente a otras que tienen una vocación de aplicación universal; independientemente de que para ello pudiera ser necesaria una adaptación, como es el caso de la GRI (Guthrie et al., 2010), lo que se ha concretado en el desarrollo de estándares de diferente alcance; bien de aplicación universal o de aplicación sectorial.⁴⁰ El objetivo principal de nuestra investigación es la generación de un modelo de aplicación universal para la integración del valor social en la gestión estratégica, por lo que la vocación de aplicación universal del sistema de información que lo soporte es un aspecto a tener en cuenta.

Finalmente, el análisis también ha permitido identificar modelos creados originariamente para la valoración del impacto esperado de proyectos con recursos específicos reservados para su desarrollo (por ejemplo, SROI); y otros modelos que se han originado con la finalidad de generar una aplicación

⁴⁰ <https://www.globalreporting.org/standards/sector-program/> Acceso en septiembre de 2022

sistemática en una organización, basados en datos del pasado, como los de la contabilidad social y ambiental. Si bien los modelos han tendido a ampliar el alcance de su aplicación y a modo de ejemplo, la propuesta de A4S es adecuada para organizaciones, proyectos o programas; es importante subrayar que para la gestión estratégica, la aplicación sistemática aporta la posibilidad de evaluar la trayectoria de la propia organización, algo necesario en el análisis y el seguimiento estratégico; además de la comparabilidad con otras organizaciones en periodos similares (benchmarking), herramienta “de valor incalculable para identificar fortalezas y debilidades de la empresa con la finalidad de desarrollar la estrategia” (Evans, 2013:136).

Un modelo ya testado en diferentes organizaciones, de aplicación universal, que proporciona información integrada a través del uso de unidades monetarias y cuenta con los stakeholders en la identificación del valor generado y en la presentación de los resultados de distribución de dicho valor es el modelo poliédrico de la contabilidad social. Por sus características, por lo tanto, un modelo adecuado para proporcionar información de una empresa que pueda ser utilizada en cualquiera de las fases de su proceso estratégico. Por ello, es el modelo que nos sirve de referencia para cumplir los objetivos de esta investigación, cuyo desarrollo empírico se ha estructurado en dos fases, que responden a diferentes objetivos. La principal metodología de investigación es el estudio de caso múltiple de empresas que tienen implantada la contabilidad social. Su presentación viene precedida por un análisis de tipo cuantitativo que nos permitirá valorar la adecuación del uso del estado de valor agregado como un estado financiero de utilidad para reflejar el desempeño social de una empresa. Antes de entrar en la presentación y los resultados de ambos enfoques de la fase empírica, creemos conveniente profundizar en el modelo poliédrico de la contabilidad social, modelo de referencia para nuestra investigación.

CAPÍTULO 4: El modelo poliédrico de la contabilidad social

Visión general y aplicación

Presupuestos teóricos

Sistemas de generación de valor en el modelo poliédrico

4. EL MODELO POLIÉDRICO DE LA CONTABILIDAD SOCIAL

En el marco descrito a partir de la revisión de la literatura sobre información, reporte y gestión del valor social; el modelo poliédrico de la contabilidad social es una de las aproximaciones a la contabilidad social orientada a stakeholders y expresada en unidades monetarias, cuya implantación se ha demostrado viable (Retolaza et al., 2014). El modelo puede asociarse a un concepto único de contabilidad social y ambiental (SEA -*Social and Environmental Accounting*), alineado con el enfoque de la línea social de la triple bottom line (Elkington, 1997). En el desarrollo del concepto, Gray (2003) alerta sobre las limitaciones de la contabilidad financiera al recoger exclusivamente aspectos sociales y ambientales de carácter económico; visión restrictiva que cuestiona y propone superar poniendo el concepto de sustentabilidad en el centro del análisis de los problemas de investigación relativos a la contabilidad.

En este contexto, el modelo poliédrico, que en algunos contextos se ha denominado *stakeholder accounting*, se presenta como un modelo ampliado de contabilidad (Freeman et al., 2020), su aplicabilidad ha sido testada empíricamente y las experiencias de empresas y otro tipo de organizaciones que lo han implantado han aumentado en los últimos años (Retolaza & San-Jose, 2021A).

Es el modelo utilizado por las empresas que constituyen el sujeto del estudio de caso que abordamos en la fase empírica de nuestra investigación y, por ello, creemos oportuno presentar ahora alguno de los rasgos que lo caracterizan y que lo hacen idóneo en el marco de la gestión estratégica.

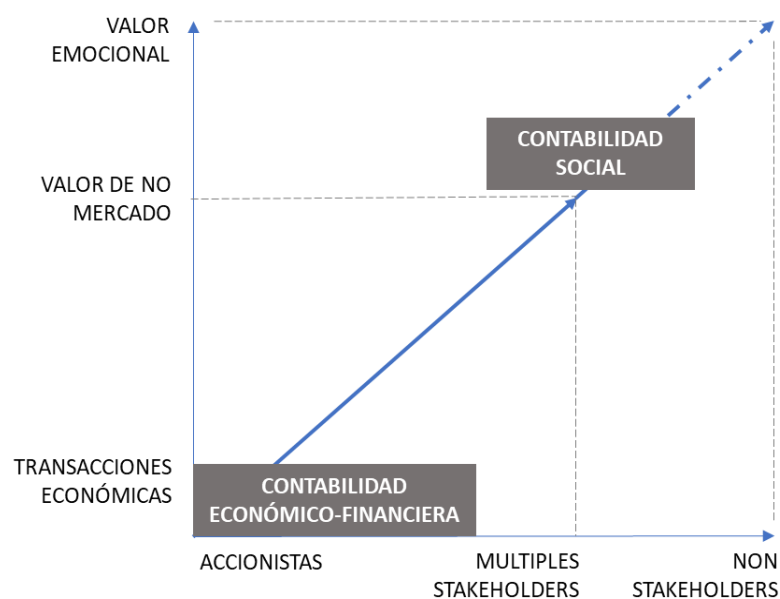
4.1 Visión general y aplicación

El modelo poliédrico (Retolaza & San-Jose, 2016) aporta una visión integral de la información, recogiendo tanto el valor generado a través de la actividad mercantil -Valor Social de mercado (VSM)- como el generado en transacciones al margen del mercado -Valor Social de no mercado (VSNM)-, e incluso el Valor Social emocional (VSE). De esta forma, este modelo de contabilidad social recoge y permite el análisis del valor generado y distribuido al conjunto de la Sociedad más allá de las relaciones contractuales, algo que resulta necesario pero también en ocasiones obviado, lo que lleva a

mantener la relación entre stakeholders y empresa en el ámbito de una relación distante y fría (Argandoña, 2011).

Además, el modelo está orientado a los diferentes stakeholders de la organización, recogiendo el valor que a cada uno de ellos se distribuye. Así, la contabilidad social se presenta como una ampliación del sistema contable en dos sentidos: el tipo de transacciones que recoge y los stakeholders a los que se dirige (Figura 24).

Figura 24: Visión general del sistema de contabilidad social



Fuente: Retolaza & San-Jose (2021A:5)

El modelo poliédrico ha sido objeto de aplicación en organizaciones de diverso tipo, tanto públicas como privadas, mercantiles y de la economía social. En el análisis de diferentes casos de organizaciones en las que se ha aplicado el modelo (Lazcano et al., 2019), emerge con fuerza una primera motivación relacionada con la comunicación de los resultados. Sin embargo, la interiorización de la sistemática de contabilidad social apunta hacia otros ámbitos de aplicación, como su utilización en la gestión estratégica (Echanove, 2020), la incorporación de criterios sociales en la compra pública (Bernal, 2020), la valoración de empresas, llevándola a horizontes no sólo económico-financieros sino también sociales (Amiano et al., 2021), o el emprendimiento (Etxanobe et al., 2022).

Estudios recientes han tratado de vincular la información de los estados no financieros con la generación de valor social (Lazcano et al., 2020; Iturrioz et al., 2020) y en el ámbito cooperativo se ha propuesto una mirada diferente al informe social, como herramienta a utilizar no sólo en la comunicación hacia

el exterior sino en la toma de decisiones (De Matteis & Preite, 2019). La contabilidad centrada en la creación de valor -*value creation accounting* (Hummel & Hörisch, 2020), supone un cambio de óptica sobre los estados financieros; reconsiderando los gastos para la empresa como ingresos para sus stakeholders, lo que puede suponer un cambio en la toma de decisiones. Esta óptica es coincidente con la de la comprensión del valor social de mercado en el modelo poliédrico de la contabilidad social, en el que algunos conceptos de gasto son entendidos como valor generado para los diferentes stakeholders.

4.2 Presupuestos teóricos

El modelo poliédrico se ha desarrollado a partir de cuatro presupuestos teóricos, lo que implica el seguimiento de criterios y pautas de actuación acordes con dichos presupuestos en el momento de implantar el sistema de contabilidad social en una organización. Estos cuatro presupuestos, que han sido recogidos en diversos estudios sobre la aplicación práctica del modelo, como los de Retolaza & San-Jose (2014) o Barba-Sánchez et al. (2021) son: i) Action Research, ii) Teoría de stakeholder, iii) Perspectiva fenomenológica, y iv) Lógica difusa. Los cuatro están presentes a lo largo de todo un proceso de implantación de la contabilidad social y cada uno de ellos tiene implicaciones específicas sobre algunas de las actividades del proceso (Tabla 19).

En primer lugar, la técnica de investigación Action Research, aplicada en campos diversos como la educación, la salud o la empresa; supone un proceso de trabajo colectivo en el que los participantes se implican en la construcción de la solución a un problema. Los orígenes de esta técnica se atribuyen a Lewin (1947), que sugería la necesidad de salir del laboratorio para investigar ciertos problemas sociales. Burns (2009:113) indica que la técnica "implica acción e investigación, dos palabras que parecen no encajar bien la una con la otra". A partir de ahí, la autora explica que la acción tiene que ver con la identificación y el debate sobre un tema en el contexto de trabajo y con los equipos de la organización; y la investigación supone un enfoque sistemático de tratamiento de la información, asociado a la investigación cualitativa. Al aplicar el modelo poliédrico en una organización, esta técnica supone la formación de un equipo mixto de trabajo, compuesto por investigadores y el equipo directivo de la empresa. Este equipo participa en un proceso de indagación y aprendizaje colectivo.

Un segundo presupuesto es el de la teoría de stakeholder (Freeman, 1984), a través de la cual se propone a las organizaciones reflexionar sobre las relaciones y el valor generado para diferentes grupos o entidades que pueden

influir en el desempeño de una organización o ser influenciados por la misma. La narrativa construida a partir de esta idea ha tenido aplicación en el campo de la gestión estratégica, el marketing, la contabilidad, las finanzas y la ética (Parmar et al., 2010). La teoría de stakeholder está presente a lo largo de todo el proceso de implantación de la contabilidad social, desde la planificación inicial de actividades y la identificación del mapa de stakeholders de la organización hasta el cálculo del valor generado a cada uno de ellos, pasando por el mantenimiento de un diálogo utilizando diferentes técnicas de tipo cualitativo con personas o grupos de personas que representen a los stakeholders identificados.

En tercer lugar, la perspectiva fenomenológica supone incorporar a la investigación la subjetividad humana (Husserl, 1998), dando valor a las experiencias y percepciones de las personas, entrando en un campo al que no se puede acceder desde otros métodos de investigación centrados en la objetividad. El diálogo con los stakeholders, al que nos hemos referido en el párrafo anterior, supone la concreción de la aplicación de esta perspectiva, toda vez que permite incorporar la percepción de valor de los stakeholders y no lo que desde la organización se cree que se aporta como valor.

Finalmente, la lógica difusa (Zadeh, 1965) supone contar con información inexacta, ambigua; tal como se genera en la realidad cuando las personas se enfrentan a situaciones que no son *todo o nada* y necesitan tomar una decisión, que se ubica en un espacio incierto. A través de la lógica difusa se crean aproximaciones matemáticas para representar esta decisión (Morales, 2002). La lógica difusa está presente en el proceso de valoración de las diferentes fuentes de generación de valor identificadas por los stakeholders, y permite pasar de la descripción cualitativa de la variable al cálculo del valor generado, expresado en unidades monetarias.

Tabla 19: Presupuestos teóricos del modelo poliédrico y sus implicaciones en la implantación de un sistema de contabilidad social

Presupuestos teóricos	Contribuciones destacadas en la literatura	Implicaciones en la implantación de un sistema de contabilidad social en una organización
Action Research	Lewin (1947), Kemmis & McTaggart (1986), Checkland & Holwell (1998), Burns (2009)	Formación de un equipo de trabajo mixto compuesto por investigadores y el equipo directivo de la empresa. Proceso de aprendizaje colectivo en el que participa el equipo para entender y resolver problemas, incorporando las soluciones al sistema de contabilidad social.
Teoría de stakeholder	Freeman (1984), Reed (1999), Parmar et al. (2010)	Identificación del mapa de stakeholders al inicio del proceso. Diálogo con los stakeholders como

Presupuestos teóricos	Contribuciones destacadas en la literatura	Implicaciones en la implantación de un sistema de contabilidad social en una organización
		actividad clave para la identificación de variables de valor. Asignación y cálculo del valor distribuido a cada stakeholder, tanto en el sistema de Valor Social de Mercado como de No Mercado. Potencial análisis y valoración para la estrategia hacia cada stakeholder.
Perspectiva fenomenológica	Husserl (1998), Van Manen (2003)	Diálogo con los stakeholders como actividad clave para la identificación de variables de valor, desde su percepción subjetiva.
Lógica difusa	Zadeh (1965), Morales (2002)	Definición de rangos de valor para cada una de las variables de valor identificadas en el diálogo con los stakeholders.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Sistemas de generación de valor en el modelo poliédrico

4.3.1 La perspectiva integral del modelo

La contabilidad social expresada en unidades monetarias es integral, en la medida en que, como ya hemos mencionado, incorpora el valor generado a través de transacciones de mercado, en las que media un precio; de no mercado, en las que no media un precio; e incluso puede incorporar el valor emocional que generan las organizaciones en sus relaciones con los stakeholders (Retolaza & San-Jose, 2021A). Estos tres sistemas de valor configuran la estructura básica de la contabilidad social y cada uno de ellos requiere modos de cálculo diferentes, unidos por el lenguaje común de las unidades monetarias. A su vez, en cada uno de ellos pueden distinguirse diferentes subsistemas y tipologías de valor diferenciados por su lógica de generación o por los stakeholders para los que este valor se distribuye; en cuyo desarrollo se manifiesta tanto el carácter integral del modelo como su relación con la teoría de stakeholder.

Uno de los resultados de la aplicación del modelo es el cálculo del Valor Social Integrado, que resulta de la integración del Valor Social de Mercado y el Valor Social de No Mercado. Arnau et al. (2021) señalan que una vez implantado el modelo, se interioriza en la organización, contribuye a generar un lenguaje común en la empresa y todo ello hace posible que se mantenga en el tiempo.

Este es un aspecto importante para la gestión estratégica; ya que, por un lado, la continuidad y la sistematicidad en el uso es un requerimiento para disponer de información de utilidad de la que puedan extraerse aprendizajes. Por otro lado, la generación de un lenguaje común en la empresa facilita la implicación de las personas en el desarrollo efectivo de la estrategia.

4.3.2 Valor social de mercado

El primero de los sistemas es el del valor social de mercado, que refleja lo que las empresas generan a través de la actividad económica o mercantil (Retolaza & San-Jose, 2016). En su aplicación práctica se subdivide en tres subsistemas: el directo, generado a través del valor añadido; el indirecto, generado a través de las compras a proveedores de explotación o de inversión; y el directamente generado a los clientes.

El cálculo del valor social de mercado directo está basado en la información contable trasladada al estado de valor añadido como "instrumento que permita medir la capacidad de generación de riqueza de una organización y su distribución entre los agentes económicos" (Perissé, 2018:1666), posibilitando de esta manera disponer de un acercamiento a la distribución de valor entre algunos de los stakeholders de la organización. En la fase empírica de nuestro estudio profundizaremos en las aportaciones y las limitaciones del estado de valor añadido como instrumento para la medición no sólo del desempeño económico sino también del desempeño social. Baste ahora señalar el creciente interés que genera el estado de valor añadido como estado financiero, tal como señala la Comisión de Estudio sobre el estado de valor añadido de AECA; atribuyendo este interés, entre otras razones, al "realce de la dimensión social de la empresa, que es la causa de los esfuerzos de añadir información adicional a la tradicional"⁴¹.

En segundo lugar, el valor social de mercado indirecto refleja la relación de una organización con la cadena de proveedores como componente del sistema de valor en el que actúa (Porter, 2001A). No obstante, el enfoque bajo el que se integra esta relación en la contabilidad social no es el de la búsqueda de una ventaja competitiva interna sino el de la contribución de la empresa al valor agregado generado por sus proveedores y, de la misma manera que en el caso del valor social de mercado directo, la distribución que de tal valor hacen entre los factores de producción.

Finalmente, el valor social generado a clientes es el subsistema en el que se recoge el valor generado a través de la entrega de bienes y servicios

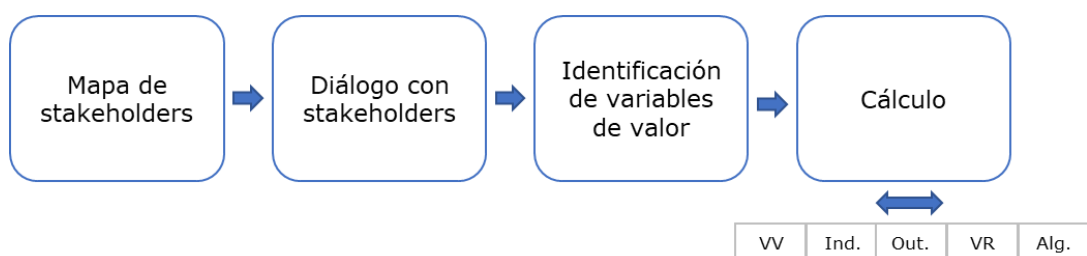
⁴¹ AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas), 2022. "El Estado de Valor Añadido-EVA. Principios y Normas de Contabilidad". Documento nº 31, pág. 8

stakeholders en el sistema de contabilidad, en la medida en que sólo así será posible su participación en los procesos de toma de decisiones; y en esta línea Freeman et al. (2020) ven en el modelo poliédrico, basado en la teoría de stakeholder, la posibilidad de superar la dificultad de aplicar en la práctica un modelo contable ampliado.

En el diálogo que se establece se configura un conjunto de aspectos, denominados variables de valor, específico para cada organización y que puede recoger conceptos como “la calidad, el riesgo, el retorno social, la innovación social” (Bernal, 2020:260), o “valores aportados en el ámbito social -entrega social, mejora de la empleabilidad, empoderamiento, por ejemplo-, (...), los valores organizativos -la transferencia de knowhow, las alianzas con otras entidades sociales, por ejemplo-” (Arnau et al., 2021:123).

En diversos estudios de aplicación práctica (Retolaza et al., 2014; Etxezarreta et al., 2018; Lazcano et al., 2019; Aguado et al., 2021; Barba-Sánchez et al., 2021; Guzmán-Pérez et al., 2021) se explica en detalle la metodología seguida para calcular el valor social de no mercado. Con adaptaciones a la realidad de cada una de las organizaciones analizadas, el proceso de investigación-acción se concreta en una secuencia de pasos comunes a todos los casos: la identificación de un mapa de stakeholders, el establecimiento de un proceso de diálogo con quienes los representan, la identificación de las variables de valor y; finalmente, su cálculo, tal como se presenta en la figura 26. En este último paso, el proceso está basado en principios de valor razonable. La trazabilidad del proceso requiere en primer lugar una orientación rigurosa de las variables de valor a indicadores; a estos se asocian unas unidades cuya cuantificación en el periodo de referencia -outputs- la empresa puede aportar, normalmente a partir de información de su sistema de gestión. Para cada unidad se estima un valor aproximado siguiendo principios de valor razonable, lo que resulta en línea con otras aproximaciones a la contabilidad social (Richmond et al., 2003; Mook et al., 2005; Hall et al., 2015). El valor razonable de cada unidad, puesto en relación con el número de unidades a través de un algoritmo, permite llegar al valor generado por la organización en relación con cada una de las variables de valor.

Figura 26: Esquema básico para el cálculo del valor social de no mercado



Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Valor emocional

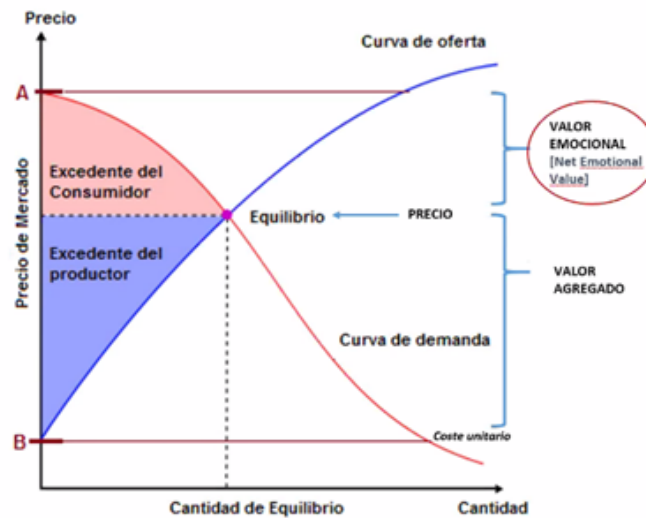
El tercero de los sistemas de valor es el del valor emocional. Es un sistema que no hemos contemplado en el estudio de caso, porque su cálculo no ha sido abordado por parte de las empresas analizadas. De hecho, su cálculo no es necesario para la obtención del valor social integrado ni lo es, por lo tanto, para la aplicación de la contabilidad social en la gestión estratégica. No obstante, consideramos importante subrayar el potencial de la integración del valor emocional en el modelo como una línea de investigación actualmente abierta.

Desde ámbitos como la administración de empresas, el marketing o la psicología, recientes estudios proponen diferentes aproximaciones a la medición del valor emocional (Asshidin et al., 2016; Mingione et al., 2020), utilizando para ello técnicas de investigación de mercados y aplicando métodos de distribución de encuestas o seguimiento del comportamiento en redes sociales. En su revisión sistemática de la literatura centrada en el tercer sector y el valor emocional, Tirado et al. (2021) identifican 230 estudios, de los que seleccionan 29 en los que se han medido componentes emocionales del valor social en el marco de una contabilidad social, concluyendo que los procesos para determinar dichos componentes requieren la participación de los stakeholders de la organización. Esto ha sido así en experiencias prácticas de cálculo del valor emocional (Ruiz-Roqueñi, 2020) en organizaciones que tienen implantada la contabilidad social siguiendo los principios del modelo poliédrico.

Específicamente, en relación con la integración del valor emocional en el modelo poliédrico de la contabilidad social, Ruiz-Roqueñi (2020) parte del concepto de valor y de la distinción entre valor de cambio, materializado en el precio pagado por el consumidor; y valor de uso, subjetivo, basado en la percepción del consumidor. Retolaza & San-Jose (2022), identifican en el consumidor un excedente por el que estaría dispuesto a pagar sobre el precio realmente pagado (Figura 27); concluyendo que esta percepción de valor en la relación entre la organización y el consumidor, sería trasladable a todos los stakeholders, en la medida en que, al igual que en el caso del consumidor, la organización y cada stakeholder interactúan en una relación de oferta y demanda. En línea con esta reflexión, Ruiz-Roqueñi (2020:164-165) señala que "la consideración del valor emocional como un output con posibilidad de ser valorado desde una perspectiva económica en igualdad con otros (...) desde el momento en el que las personas reconocen estar dispuestas a pagar por ellos o a tenerlos en consideración en los intercambios con la organización

(...) abre una fructífera línea de investigación tendente a cuantificar el valor emocional”.

Figura 27: Marco teórico para el cálculo del valor emocional



Fuente: Retolaza & San-Jose (2022)

El modo de cálculo del valor emocional es diferente al de los sistemas de valor de mercado y de no mercado. Teniendo en cuenta que requiere conocer la percepción subjetiva de los stakeholders sobre el valor que se les genera, a día de hoy se sugiere el uso de técnicas de investigación de mercados o evaluación de calidad (Retolaza & San-Jose, 2022) y se aplica como un factor corrector sobre el cálculo del valor social, dentro de un rango que delimita el alcance del incremento o la reducción de dicho valor.

CAPÍTULO 5: Análisis estratégico del desempeño social basado en la información del estado de valor añadido

Objetivos y preguntas de investigación

Cuestiones metodológicas, interés específico y diseño de la investigación

El valor añadido como indicador del desempeño económico y social de una organización

Formulación de hipótesis

Análisis y resultados. Evolución de la distribución del valor añadido entre los factores de producción en los dos grupos de análisis

Validación de hipótesis. Contraste de medias

Valoración y conclusiones

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL DESEMPEÑO SOCIAL BASADO EN LA INFORMACIÓN DEL ESTADO DE VALOR AÑADIDO

5.1 Objetivos y preguntas de investigación

En el presente capítulo se presentan los resultados de un trabajo de análisis de evolución y contraste de medias entre dos grupos estratégicos de empresas, llevado a cabo a lo largo de cuatro ejercicios, con el fin de dar respuesta a dos objetivos de carácter específico de la investigación; uno de ellos de primer nivel y otro de segundo nivel. Estos objetivos son:

- O1. Valorar la adecuación del estado de valor añadido como fuente de información del desempeño social de una organización.
 - O1.1. Identificar potenciales diferencias en el perfil de empresa y, específicamente, en la distribución de valor a los factores de producción entre empresas de economía social y empresas mercantiles, a partir del análisis de la distribución del valor añadido.

Sin embargo, este contraste no está asociado al resto de objetivos específicos de la investigación, ni de primer nivel (O2, O3, O4 y O5) ni de segundo nivel (O2.1 y O2.2), a los que se da respuesta a través del estudio de caso múltiple que es objeto de los capítulos 6 a 8 del presente documento de tesis. Las hipótesis y las conclusiones planteadas en este capítulo 5 inciden, por lo tanto, exclusivamente en el cumplimiento de los objetivos O1 y O1.1 ya mencionados.

En coherencia con el planteamiento de la investigación, en la persecución de estos dos objetivos, se pretende dar respuesta a las dos primeras preguntas de investigación:

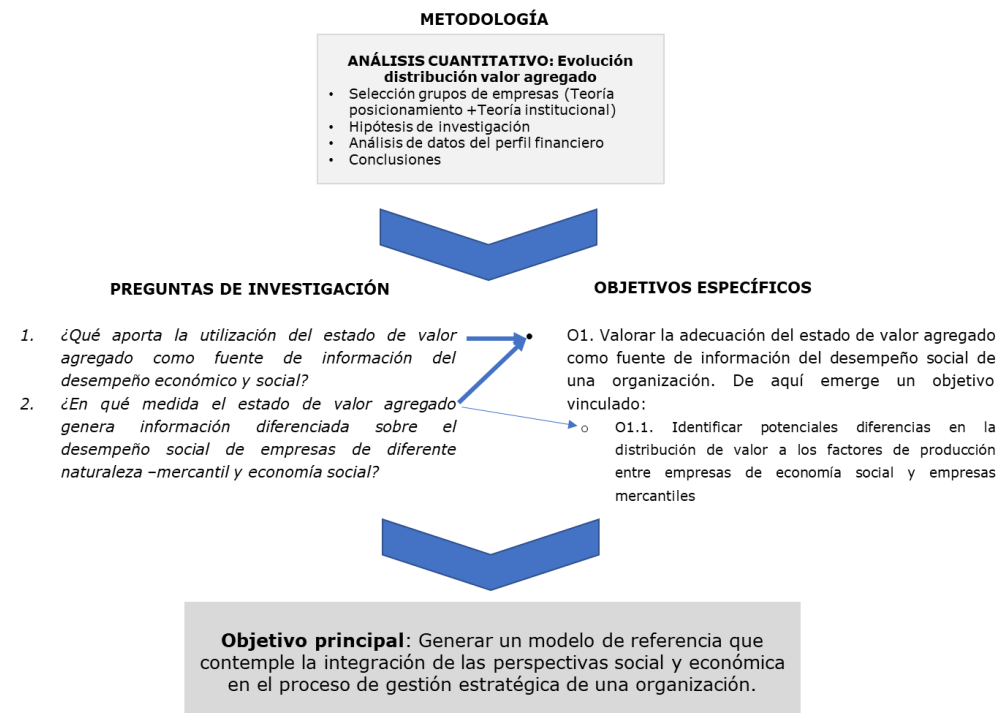
1. ¿Qué aporta la utilización del estado de valor añadido como fuente de información del desempeño económico y social?
2. ¿En qué medida el estado de valor añadido genera información diferenciada sobre el desempeño social de empresas de diferente naturaleza –mercantil y economía social?

Mediante la focalización sobre el estado de valor añadido se pretende contrastar tanto la utilidad de este estado financiero y la posibilidad de integrarlo en la gestión estratégica, como la necesidad de complementarlo

para disponer de información suficiente y diferenciada para reflejar la distribución del valor social generado por una organización entre sus stakeholders.

La relación entre el planteamiento de la metodología, las preguntas y los objetivos específicos y principal de la investigación queda recogida en la figura 28.

Figura 28: Relación entre la metodología utilizada, las preguntas 1 y 2 y los objetivos O1 y O1.1 de la investigación



Fuente: Elaboración propia

5.2 Cuestiones metodológicas, interés específico y diseño de la investigación

5.2.1 Consideraciones iniciales

Las conclusiones de esta tesis se fundamentan especialmente en la aplicación de una metodología de tipo cualitativo, el estudio de caso. La revisión de la literatura y el análisis cuantitativo cuyos resultados exponemos en este capítulo aportan solidez a dichas conclusiones y, por ende, al cumplimiento del objetivo principal de la investigación.

Cronológicamente, el diseño metodológico de este análisis cuantitativo se abordó previamente al del estudio de caso y marcó el inicio de las actividades

del plan de investigación. El planteamiento estaba vinculado directamente con la motivación inicial de la investigación, relacionada con la necesidad de superar la dificultad de integrar el valor social en la gestión estratégica por la falta de un sistema de información social equiparable al sistema de información financiera. Diversos estudios (Pereira & Zicari, 2012; Azcárate & Fernández, 2017) presentan el estado de valor añadido como una fuente de información del desempeño social de una organización. Surgía la necesidad, por lo tanto, de profundizar en el análisis del estado de valor añadido desde esta perspectiva y para ello, planteamos un análisis de grupos de empresas mercantiles y de economía social, ya que si el estado de valor añadido podría ser una fuente de información del desempeño social, el comportamiento en las empresas de economía social, -reconocidas legalmente en diversos ordenamientos jurídicos como un modelo de empresa diferente por cumplir un interés social-, sería diferente al comportamiento de las empresas mercantiles.

A partir de este planteamiento, creemos importante reseñar que el trabajo presentado en este capítulo supone un acercamiento novedoso al análisis del estado de valor añadido, al trascender la aplicación individual, predominante en la literatura sobre el tema y contemplar la comparativa de grupos estratégicos como elemento metodológico, propio de la escuela de pensamiento estratégico basada en la organización en la industria (Porter, 1981). Estos grupos de análisis, además, se han formado teniendo en cuenta elementos culturales y no sólo de desempeño económico, de acuerdo con la escuela institucional (Peng et al., 2009).

Una vez que diseñamos y pusimos en marcha una primera actividad de análisis de la evolución de las medias de distribución del valor añadido en un solo ejercicio en cada uno de los grupos de análisis, consideramos conveniente replicar dicho análisis a lo largo de varios ejercicios; siendo finalmente cuatro los analizados. Así, la comparativa y las conclusiones no se restringen a un periodo de gestión a corto plazo (un año) y contemplan un periodo de cuatro años, que puede asociarse a la duración de un periodo estratégico (Kaplan & Norton, 2007). Esta extensión incluso ha permitido analizar los resultados al ejercicio 2020, afectado por el surgimiento de un hecho disruptivo como la pandemia de la covid19. Además, el trabajo planteado para los cuatro ejercicios se ha completado con un análisis segmentado por dimensión, buscando a través de esta segmentación la conformación de grupos más homogéneos y conclusiones *ad hoc* para cada uno de esos grupos.

Con todo, somos conscientes así mismo de las limitaciones de este análisis. En primer lugar, a pesar de la segmentación realizada por dimensión, podría haber factores (a modo de ejemplo, la actividad internacional o la actividad innovadora), que no se han contemplado y que podrían incidir en una falta de homogeneidad entre los grupos de análisis. Por ello, la prudencia debe presidir las conclusiones del análisis, evitando atribuirles a las características de las empresas como mercantiles o de economía social, cuando pudiera ser que hubiese otras razones no analizadas que justificasen tales conclusiones.

Por otro lado, la información disponible en la base de datos SABI no permite un análisis detallado del destino del valor añadido (a modo de ejemplo, el destino del resultado) ya que el nivel de desagregación de la información resulta insuficiente. Para un mayor detalle, sería necesario un trabajo específico con una muestra de empresas que aportasen dicha información, si se considerase oportuno dar seguimiento a una línea de investigación en este ámbito.

5.2.2 Metodología de análisis

La metodología de trabajo es de tipo cuantitativo, basada en el análisis de la evolución y el contraste de medias de distribución del valor añadido a diferentes factores de producción en grupos de empresas diferenciados. Estos grupos se forman siguiendo dos criterios: i) Naturaleza de las empresas, distinguiendo entre empresas mercantiles y empresas de economía social y ii) Sector de actividad, focalizando la investigación en el sector agroalimentario y en el sector manufacturero. Cruzando ambos criterios se forman cuatro grupos. La información se ha obtenido de la base de datos SABI y corresponde a cuatro ejercicios de estos grupos de empresas en España.

Azcárate & Fernández (2013:42), señalan que “la distribución del valor añadido resulta como un juego de suma cero, es decir, en el momento en que uno de los agentes aumenta su porción de valor añadido recibido supone la reducción de la porción recibida por algún otro”. Es por ello que el contraste de medias de distribución del valor añadido entre los diferentes agentes en grupos diferenciados se plantea como un enfoque válido para el cumplimiento del O1.1. *-Identificar potenciales diferencias en el perfil de empresa y, específicamente, en la distribución de valor a los factores de producción entre empresas de economía social y empresas mercantiles, ya que estas diferencias serían la consecuencia de una estrategia orientada por principios diferenciados. De hecho, la economía social es un modelo de empresa reconocido en España a nivel legislativo (Ley 5/2011, de 29 de marzo, de economía social), basándose en unos principios que compaginan las*

perspectivas económica y social del desempeño de una organización y uno de los cuales se formula como la primacía de las personas sobre el capital, aludiendo en él a dos de los factores de producción (personas y capital).

A partir de la fundamentación y la formulación de las hipótesis, los resultados de este análisis comparativo se presentan en dos apartados diferenciados:

1. Presentación y análisis descriptivo de gráficos de evolución de medias de distribución en los dos grupos comparados, atendiendo a la segmentación realizada.
2. Contraste de medias en cada segmento analizado, a través de la prueba z, como test para la verificación de las hipótesis.

5.2.3 Diseño muestral

De acuerdo con el objetivo de la investigación, se han identificado empresas con actividad productiva en España diferenciadas en dos grandes grupos: empresas de economía social y empresas que no pertenecen a la economía social. A su vez, en estos dos grupos se ha trabajado con dos sectores de actividad: agroalimentaria y manufacturera, creando así cuatro grupos estratégicos de análisis (Tabla 20). Estos grupos de análisis por sector de actividad se corresponden con los grupos A (agroalimentario) y C (manufacturero) de la CNAE-2009⁴³.

Tabla 20: Matriz de definición de grupos estratégicos de análisis

Agroalimentario	Grupo de empresas mercantiles con actividad en el sector agroalimentario (Código para el análisis: ANES)	Grupo empresas de economía social con actividad en el sector agroalimentario (Código para el análisis: AES)
Manufacturero	Grupo empresas mercantiles con actividad en el sector manufacturero (Código para el análisis: CNES)	Grupo empresas de economía social con actividad en el sector manufacturero (Código para el análisis: CES)
	Mercantil	Economía social

Fuente: Elaboración propia

La selección de los dos sectores responde a la relevancia que ambos tienen en la economía social. Así, tanto uno como el otro son sectores destacados en el

⁴³ La CNAE-2009 es la Clasificación Nacional de Actividades Económicas en España resultante del proceso internacional de revisión denominado Operación 2007, y ha sido elaborada según las condiciones recogidas en el Reglamento de aprobación de la NACE Rev.2, sustituyendo a la CNAE-93 Rev.1.

informe de empresas más relevantes de la economía social 2020-2021⁴⁴, de la Confederación Empresarial de la Economía Social en España (CEPES). Se pone como ejemplo de la relevancia del cooperativismo agroalimentario el hecho de que representa el 38% de la producción agraria total en España, con 115.000 empleos directos; y sobre el cooperativismo de trabajo asociado, se menciona la diversidad de sectores productivos en los que está presente, incluido el manufacturero, y alcanzando los 300.000 empleos. La presencia de empresas de la economía social en otros sectores es mucho menor, lo que supondría de partida unas importantes limitaciones para el análisis, incluso aunque se contase con la información de todas las empresas de la economía social presentes en España en dicho sector.

Por otro lado, se han analizado datos de las cooperativas y de las sociedades laborales, incorporando toda la población de los cuatro grupos estratégicos de análisis para la obtención de datos de evolución de medias en cuatro años; y abordando un proceso de selección y filtrado para el contraste de medias a través de la prueba z a fin de descartar tanto informaciones incompletas de la base de datos como outliers. No se han incluido familias de la economía social diferentes a las cooperativas y sociedades laborales (como podrían ser los centros especiales de empleo o las empresas de inserción), salvo que adopten la fórmula de cooperativa o sociedad laboral, ya que la base de datos utilizada para la extracción de datos (SABI) no permite identificarlas como empresas de la economía social.

Se ha analizado una serie de mediano plazo (Hurtado & Ríos, 2008), entre los ejercicios 2017 y 2020, contando con la información de las cuentas de pérdidas y ganancias disponible a través de la base de datos SABI. La información se ha recogido anualmente en el mismo periodo del ejercicio posterior al cierre analizado. Se aporta mayor detalle sobre aspectos metodológicos en la ficha de investigación de la tabla 21.

⁴⁴ Extraído en noviembre de 2022 de www.cepes.es/estadisticas-generales-economia-social/publicaciones-estadisticas

Tabla 21: Ficha de investigación del análisis estratégico del desempeño social a partir del estado de valor añadido

Objetivos	Valorar la adecuación del estado de valor añadido como fuente de información del desempeño social de una organización. Identificar potenciales diferencias en el perfil de empresa y, específicamente, en la distribución de valor a los factores de producción entre empresas de economía social y empresas mercantiles, a partir del análisis de la distribución del valor añadido.
Empresas objeto de análisis	Empresas con actividad productiva en España en los ejercicios 2017-2020 en dos sectores de actividad, analizadas en dos grupos configurados de acuerdo con su forma jurídica: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperativas y Sociedades Laborales (empresas de economía social) 2. Sociedades anónimas y Sociedades Limitadas (empresas no de Economía Social)
Metodología	Formulación de hipótesis, análisis descriptivo y contraste de medias para la verificación de las hipótesis relativas a la distribución del valor añadido entre los dos grupos, en dos sectores de actividad, en un periodo de 4 ejercicios (2017-2020). Se siguen 4 pasos principales: <ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentación de cada grupo de análisis siguiendo criterios de dimensión. 2. Formulación de hipótesis basada en referencias en la literatura sobre comparativas de comportamiento entre los dos grupos y en aspectos legales. 3. Utilización de gráficos de líneas para la presentación y análisis de la evolución en los cuatro ejercicios en cada uno de los grupos y segmentos analizados. 4. Prueba z para la verificación de hipótesis en cada uno de los segmentos.
Fuentes de información	Información obtenida de las cuentas de pérdidas y ganancias depositadas por las empresas objeto de estudio y disponibles en la base de datos SABI.
Indicadores del perfil financiero analizados	Empleo, Valor añadido, Gastos de personal, Gastos financieros y asimilados, Impuestos sobre Sociedades, Dotaciones para amortización de inmovilizado y Resultado del ejercicio.
Sectores objeto de análisis	2 sectores de acuerdo con la CNAE-2009: i) Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; y ii) Industria manufacturera Para cada uno de los sectores se ha hecho una segmentación entre empresas grandes, medianas, pequeñas y micro atendiendo a los criterios del Reglamento (UE) nº 651 de la Comisión Europea
Tamaño de la muestra	En la presentación de los gráficos de evolución de medias en 4 ejercicios se ha considerado el total de la población de empresas de las características anteriores cuya información está disponible en la base de datos SABI. Selección y filtrado para el contraste de medios a través de la prueba z, descartando informaciones incompletas y outliers.
Fecha de disponibilidad de la información	Análisis realizado sobre la información disponible en la base de datos SABI entre el 20 de mayo y el 15 de junio de cada año, referida al ejercicio anterior
Limitaciones	El análisis de toda la población o las grandes muestras utilizadas para el contraste de medias se basa en información accesible en la base de datos SABI, accediendo sólo a su nivel de desagregación. A través del análisis particularizado de la distribución del valor añadido de una empresa con su información interna se llegaría a un mayor nivel de detalle.

Fuente: Elaboración propia

5.3 El valor añadido como indicador del desempeño económico y social de una organización

El valor añadido⁴⁵ ha sido utilizado en el ámbito de la empresa como un indicador del valor generado al accionista (Sabol & Sverer, 2017) o como un indicador de productividad (Pereira et al., 2018) extraído de la información contable, tanto expresado en términos absolutos como en ratios con respecto al volumen de negocio generado, el número de personas de una organización o el total de horas productivas (Baeza, 1991; Sladogna, 2017). A pesar de inferirse de la cuenta de pérdidas y ganancias de una empresa, no es un indicador totalmente extendido, difiriendo su nivel de utilización y relevancia en diferentes contextos de cultura empresarial (Darcy, 2006; Zicari & Pereira, 2014).

Ampliando la perspectiva del valor añadido no sólo como indicador de desempeño económico, el estado de valor añadido (EVA) se ha propuesto como un sistema de información contable que podría servir para informar a diferentes agentes con interés en las actividades de la empresa (Gorosito & Curto, 1997) o como indicador de la responsabilidad social de la empresa (Hernández García, 1997). Así, Meek & Gray (1988) plantearon cuestiones en relación con la inclusión del estado de valor añadido en las memorias anuales de las corporaciones americanas, ya que ayudaba a centrar la atención en un grupo más amplio de stakeholders.

Recientemente, ante la mayor necesidad de las empresas de ampliar la información en sus informes de gestión, el valor añadido se ha vuelto a proponer como indicador de desempeño económico y social (Pereira & Zicari, 2012; Gonzalo & Pérez, 2017; Avrashkov et al., 2017), considerando el estado de valor añadido como un potencial instrumento de sistematización de la contabilidad social para valorar iniciativas que conlleven un crecimiento económico y un desarrollo social (Perissé, 2018), en la medida en que a través del valor añadido se puede medir el desarrollo equitativo de los agentes económicos que participan en la producción. De esta manera, se ha planteado el estado de valor añadido como un estado contable que puede formar parte de los informes de gestión (Azcárate & Fernández, 2013) o integrarse como uno de los componentes del Balance Social para el desarrollo sostenible (Perissé, 2020). El Estado de Valor añadido se ha conocido, fundamentalmente en Latinoamérica, como el Cuarto Estado financiero. Pereira & Zicari (2009) plantean la experiencia de su implantación en

⁴⁵ En la literatura analizada se encuentran referencias en las que se usa de modo indistinto *valor añadido* y *valor agregado*, terminología que refleja el mismo concepto (Gonzalo & Pérez, 2017) estando la utilización de uno u otro término relacionada con usos culturales

empresas de Colombia, Chile, México y Uruguay; subrayando que es una extensión sencilla de la información contable y fácil de entender por parte de los stakeholders.

Desde una perspectiva estratégica, el valor añadido se ha propuesto como un indicador a incorporar en el cuadro de mando estratégico de una organización (Reyes Molina, 2019) si bien planteado en relación con la calidad de la estrategia financiera. Por otro lado, el estado de valor añadido aporta una concepción sistémica de la organización, identificando mecanismos de generación y distribución de valor, lo que permite adoptar una perspectiva de análisis complementario al habitualmente utilizado en la información contable.

No existe un modelo único y estandarizado de estado de valor añadido pero sí diferentes experiencias, fundamentalmente en países de Europa y Latinoamérica. Todas ellas comparten dos elementos relevantes; por un lado, la fuente de la información que contiene el estado de valor añadido es la contabilidad financiera y; por otro lado, todo estado de valor añadido contempla la distribución del valor entre diferentes grupos de interés de la organización (Zicari & Pereira, 2014). Déniz Mayor et al. (2022:107) consideran que el Estado de Valor Añadido “tras una época de declive, (...) vuelve a gozar de una nueva vida”, que relacionan con la inclusión en los estándares GRI de información económica sobre el valor económico directo distribuido entre grupos de interés y el valor retenido. No obstante, las diferencias de la base de cálculo de la información del GRI con respecto al Estado de Valor añadido, que Déniz Mayor et al. (2022) reconocen, nos llevan a moderar esta consideración.

5.4 Formulación de hipótesis

Teniendo en cuenta que el análisis del valor añadido permite entender la distribución de la riqueza entre los factores de producción, y considerando que se han identificado grupos de análisis de empresas de economía social y de capital por las características diferenciales que cada uno de los grupos puede tener con respecto al otro, se plantean tres hipótesis nulas y sus alternativas a partir de un razonamiento deductivo, basado en la revisión de la literatura y en aspectos legislativos.

Las diferencias de comportamiento entre empresas mercantiles y de economía social han sido analizadas desde muy diversas perspectivas. Así, Agirre (2001) relaciona los principios cooperativos con la participación de las personas en la implantación de los modelos de gestión y analiza el caso de un grupo empresarial cooperativo. Su hipótesis es que los principios cooperativos favorecen la implicación de las personas pero no encuentra evidencias en

sistemas de medición relativos a dichos principios, lo que le hace concluir en la necesidad de establecerlos. Desde otra perspectiva, Sanz & Castel (2005) plantean un estudio de dos grupos de análisis en el que detectan prácticas más avanzadas en responsabilidad social corporativa en cooperativas frente a otro tipo de empresas. Medraño et al. (2017) abordan un estudio empírico para comparar las estrategias de buen gobierno entre empresas de capital y empresas de economía social, destacando la mayor predisposición de las empresas de economía social a la cooperación con los grupos de interés. En Latinoamérica, el interés por la aplicación de los principios cooperativos y su relación con el rendimiento financiero ha sido analizado por Molina et al. (2020), descartando que sean factores correlacionados.

Si bien los estudios mencionados se centran fundamentalmente en los principios cooperativos; en el contexto de la Europa continental a lo largo del siglo XXI ha tomado fuerza un concepto amplio de la Economía Social (Monzón y Chaves, 2012), bajo el cual coexisten diversos tipos de empresa y que tiene un mayor desarrollo, incluso legislativo. No en vano, el informe del Comité Económico y Social Europeo de 2016 sobre la evolución de la Economía Social⁴⁶ destacaba que en varios países de Europa (Bélgica, España, Francia, Grecia, Portugal y Rumania) existía ya una Ley de Economía Social. El mismo informe recoge una definición basada en los principios básicos a los que las empresas de la Economía Social se adhieren y clarifica cuáles son los agentes de la Economía Social distinguiendo dos grandes grupos: aquellos que siguen procesos de mercado como una actividad instrumental para lograr sus fines y los que no operan en el mercado.

En este contexto, el origen del razonamiento de las dos primeras hipótesis está en el principio orientador de las empresas de economía social por el cual se manifiesta la primacía de las personas y del fin social sobre el capital y el carácter instrumental de este; entendiendo que los principios se traducen en diferentes acciones humanas que persiguen unos fines y obtienen unos resultados, factores a considerar en la investigación en las ciencias económicas (Mises, 1962; Balacco, 2016). La tercera de las hipótesis tiene su base en la Ley 20/1990, de 19 de diciembre, sobre el régimen fiscal de las cooperativas, que permite un tratamiento fiscal diferenciado en razón de su aportación a fines sociales por otras vías, lo que se hipotetiza que se verá reflejado en unos resultados diferentes. El régimen fiscal de las cooperativas y su justificación ha sido objeto de estudio (López, 2010; Almansa & Belén, 2011; Herrero, 2015; Atxabal, 2020) y se ha trasladado a la agenda política como tema de debate. Aguilar (2016) justifica el tratamiento diferenciado en

⁴⁶ CESE -Comité Económico y Social Europeo (2016). "Evolución reciente de la Economía Social en la Unión Europea". Estudio realizado por CIRIEC Internacional. CES/CSS/12/2016/23406

base a los principios cooperativos y plantea que su mantenimiento es necesario para no perder la riqueza de un modelo de empresa diferente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se han planteado tres hipótesis nulas y sus alternativas sobre el comportamiento de las empresas con actividad de mercado en la economía social con respecto a las empresas mercantiles. Las diferencias en los planteamientos del modelo de empresa y en el reconocimiento legal deberían manifestarse en la distribución del valor a diferentes factores de producción, a la que se puede llegar a través del análisis de la información del estado de valor añadido. Se formulan hipótesis en relación con tres ámbitos: la distribución al factor trabajo a través de los gastos de personal, la distribución al factor capital a través de gastos financieros y asimilados; y la distribución de valor al estado a través de impuestos sobre sociedades.

1. La distribución de valor al factor trabajo

De acuerdo con el principio de primacía de las personas sobre el capital, en las empresas de economía social se distribuiría un mayor porcentaje del valor añadido generado al factor trabajo que en las empresas mercantiles. En síntesis, las hipótesis nula y alternativa se enuncian de la siguiente manera:

$$FT - H_0: (\mu_1 - \mu_2) \leq 0$$

$$FT - H_1: (\mu_1 - \mu_2) > 0$$

En esta formulación, μ_1 es la media de distribución del valor añadido al factor trabajo por parte del grupo de empresas de economía social; y μ_2 la media de distribución del valor añadido al factor trabajo por parte de las empresas mercantiles, y donde la hipótesis nula afirmará que esta media en las empresas de economía social es menor o igual que la de las empresas mercantiles. Por el contrario, la hipótesis alternativa plantea que la media de la distribución de valor añadido por parte de las empresas de economía social al factor trabajo es mayor que la de las empresas mercantiles. Es decir, el porcentaje de valor añadido distribuido a trabajadores a través de salarios por las empresas de economía social sería más elevado.

2. La distribución de valor al factor capital

Desde otra perspectiva complementaria, pero teniendo en cuenta el mismo criterio de actuación que se deriva del principio de primacía del factor trabajo sobre el capital en las empresas de economía social; sería en las empresas mercantiles donde se distribuiría un mayor porcentaje del valor añadido generado al factor capital, frente al porcentaje del valor añadido distribuido al capital por las empresas de economía social. En este caso, las hipótesis nula y alternativa se enuncian de la siguiente manera:

FC - H0: $(\mu_1 - \mu_2) \leq 0$

FC - H1: $(\mu_1 - \mu_2) > 0$

Siendo en este caso μ_1 la media de distribución del valor añadido al factor capital por parte de las empresas mercantiles y μ_2 la media de distribución del valor añadido al factor capital por parte de las empresas de economía social, y donde la hipótesis nula afirmará que esta media en las empresas mercantiles es menor o igual que la de las empresas de economía social. Por el contrario, la hipótesis alternativa plantea que la media de la distribución de valor añadido por parte de las empresas mercantiles al factor capital es mayor que la de las empresas de economía social. Contando con la información del estado de valor añadido, la distribución porcentual al capital a través de gastos financieros y asimilados por las empresas mercantiles sería más elevada.

3. La distribución de valor al Estado

Finalmente, nos basamos en el régimen fiscal de las cooperativas, que representan una parte importante de la economía social de mercado que vamos a analizar. De acuerdo con el interés social que persiguen; las cooperativas se acogen a un régimen diferenciado. Por ello, sería en las empresas mercantiles donde se distribuiría un mayor porcentaje del valor añadido al Estado a través de impuestos a Sociedades, frente al porcentaje del valor añadido distribuido por las empresas de economía social. En este caso, las hipótesis nula y alternativa se enuncian de la siguiente manera:

FE - H0: $(\mu_1 - \mu_2) \leq 0$

FE - H1: $(\mu_1 - \mu_2) > 0$

En este último caso, μ_1 es la media de distribución del valor añadido al Estado por parte de las empresas mercantiles y μ_2 la media de distribución del valor añadido al Estado por parte de las empresas de economía social. La hipótesis nula afirmará que esta media en las empresas mercantiles es menor o igual que la de las empresas de economía social. La hipótesis alternativa plantea que la media de la distribución de valor añadido por parte de las empresas mercantiles al Estado es mayor que la de las empresas de economía social. Contando con la información del estado de valor añadido, la distribución porcentual al Estado a través de impuestos sobre Sociedades por las empresas mercantiles sería más elevada.

5.5 Análisis y resultados. Evolución de la distribución del valor añadido entre los factores de producción en los dos grupos de análisis

El análisis comparado entre empresas de economía Social y empresas mercantiles en dos sectores de actividad se ha desarrollado en 4 ejercicios (2017 a 2020). En primer lugar, hemos trasladado los resultados a tablas y gráficos de líneas a lo largo de las siguientes secciones, en las que se diferencian las segmentaciones por actividad y por dimensión.

5.5.1 Resultados del Grupo A – actividad agroalimentaria (CNAE 01 a 03)

Para la lectura de resultados de la tabla 22, AES = empresas de economía social del Grupo A (CNAE 01, 02, 03); ANES = empresas mercantiles del Grupo A (CNAE 01, 02, 03).

Tabla 22: Evolución del valor añadido y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas del Grupo A (Total de empresas de economía social y empresas mercantiles de España con actividad en el sector agroalimentario - códigos CNAE 01, 02 y 03).

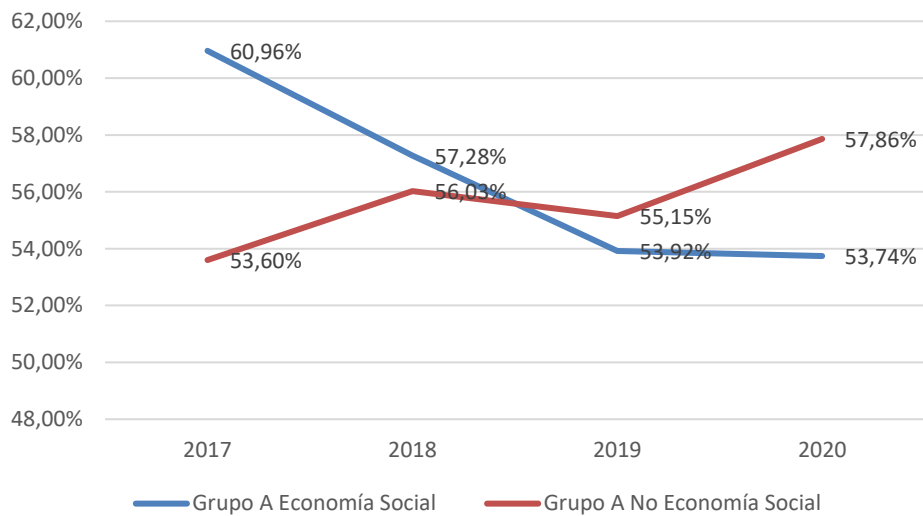
	2017		2018		2019		2020	
	AES	ANES	AES	ANES	AES	ANES	AES	ANES
VALOR AÑADIDO/INGRESOS	17,26%	32,53%	15,22%	28,45%	17,36%	27,12%	15,56%	31,44%
GASTOS PERSONAL	60,96%	53,60%	57,28%	56,03%	53,92%	55,15%	53,74%	57,86%
RESULTADO	14,96%	23,46%	17,97%	19,47%	21,52%	22,96%	21,40%	17,90%
DOTACIONES AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO	17,88%	14,27%	17,20%	15,94%	17,55%	14,32%	17,55%	16,45%
IMPUESTOS SOCIEDADES	3,24%	5,47%	4,55%	5,35%	4,37%	2,63%	5,20%	4,92%
GASTOS FINANCIEROS Y ASIMILADOS	2,96%	3,20%	3,00%	3,21%	2,64%	4,95%	2,11%	2,97%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En la comparativa del valor añadido/ingresos entre ambos grupos analizados, cabe destacar que las empresas mercantiles arrojan resultados superiores a lo largo de todo el periodo (+15,3 en 2017; +13,2 en 2018; +9,8 en 2019 y +15,88% en 2020).

La evolución de la comparativa de retribución al factor trabajo a través de los gastos de personal (Gráfico 1) entre los dos grupos es irregular en el tiempo, con un ejercicio 2017 en el que el reparto al factor trabajo es mayor (+7,36%) en las empresas de economía social, con la diferencia reducida a +1,19% en 2018 y, finalmente, con un porcentaje menor en 2019 (-1,23%) y 2020 (-4,12%).

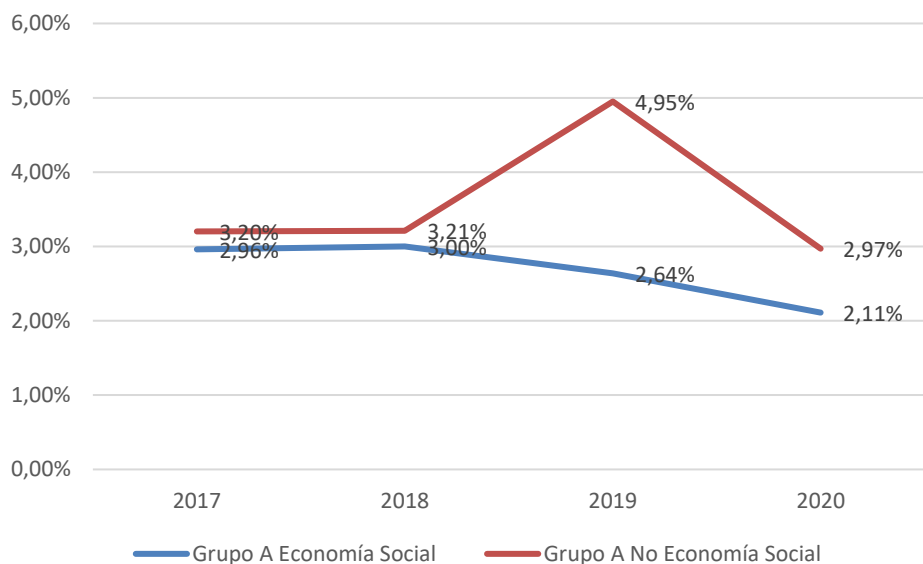
Gráfico 1: Distribución del valor añadido en gastos de personal, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 2 se presenta la distribución del valor añadido en gastos financieros y asimilados entre los dos grupos de empresas.

Gráfico 2: Distribución del valor añadido en gastos financieros y asimilados, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)



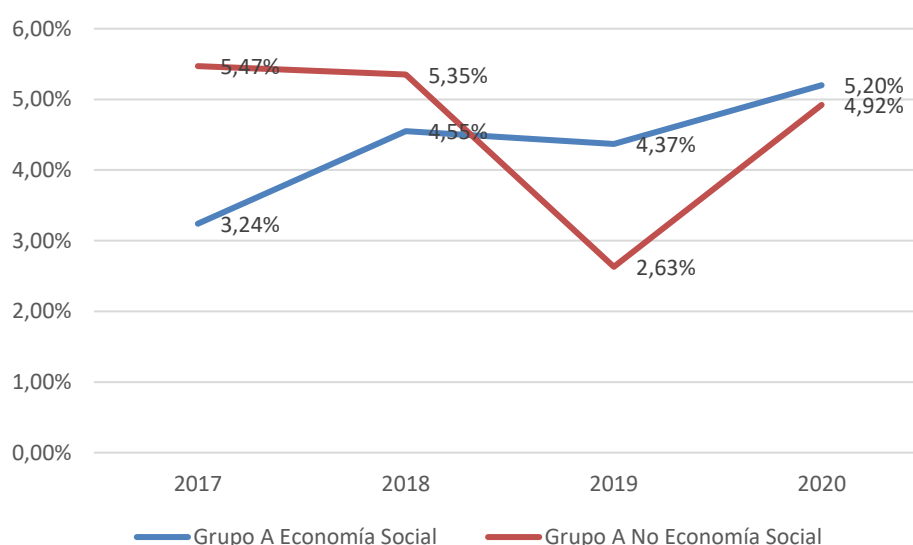
Fuente: Elaboración propia

De la información del estado de valor añadido se desprende que en los cuatro ejercicios las empresas de la economía social distribuyen un porcentaje menor

de su valor añadido a inversores a través de gastos financieros y asimilados (-0,24% en 2017; -0,21% en 2018; -2,31% en 2019 y -0,86% en 2020).

La evolución de la comparativa del porcentaje de valor añadido generado para las administraciones públicas a través del impuesto sobre sociedades (Gráfico 3) vuelve a ser irregular. Las empresas de economía social distribuyen un porcentaje menor en la primera parte del periodo analizado (-2,23% en 2017 y -0,80% en 2018) y mayor en la segunda (+1,73% en 2019 y +0,28% en 2020).

Gráfico 3: Distribución del valor añadido a través de impuestos sobre sociedades, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)



Fuente: Elaboración propia

5.5.2 Resultados del Grupo C – Industria manufacturera (CNAE 10 a 33)

Para la lectura de resultados de la tabla 23, CES = empresas de economía social del Grupo C (CNAE 10 A 33); CNES = empresas mercantiles del Grupo C (CNAE 10 A 33).

En el caso de las empresas manufactureras (Tabla 23), la diferencia entre el Valor Añadido/ingresos de los dos grupos oscila a lo largo del periodo, siendo mayor en las empresas de economía social en un ejercicio (+2,10% en 2018) y menor en los otros tres ejercicios (-2,21% en 2017; -2,36% en 2019 y -3,23% en 2020).

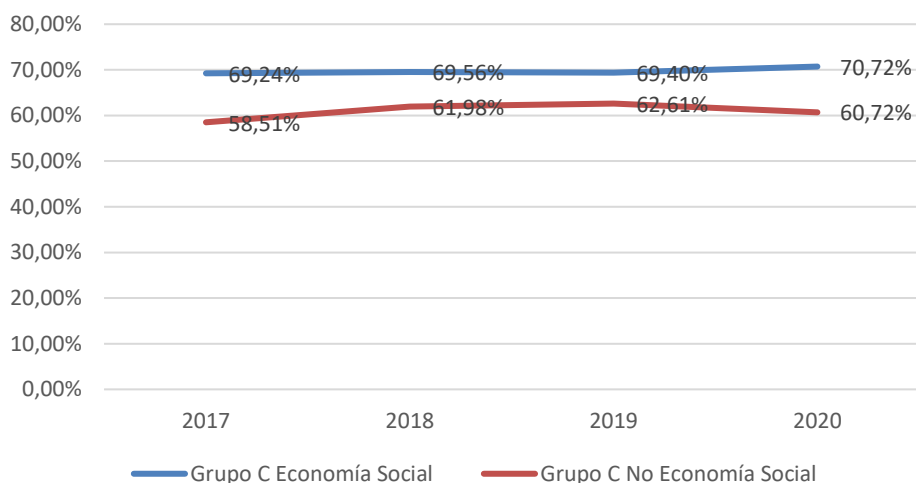
Tabla 23: Evolución del valor añadido y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas del Grupo C (Total de empresas de economía social y empresas mercantiles de España con actividad manufacturera - códigos CNAE 10 a 33)

	2017		2018		2019		2020	
	CES	CNES	CES	CNES	CES	CNES	CES	CNES
VALOR AÑADIDO/INGRESOS	19,70%	21,91%	23,88%	21,78%	20,16%	22,52%	20,89%	24,12%
GASTOS PERSONAL	69,24%	58,51%	69,56%	61,98%	69,40%	62,61%	70,72%	60,72%
RESULTADO	13,72%	20,45%	13,87%	16,84%	14,08%	16,85%	10,38%	20,02%
DOTACIONES AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO	13,16%	12,70%	13,13%	12,77%	13,20%	13,30%	15,63%	13,94%
IMPUESTOS SOCIEDADES	1,02%	5,49%	1,08%	5,72%	1,01%	4,95%	0,87%	2,59%
GASTOS FINANCIEROS Y ASIMILADOS	2,85%	1,86%	2,35%	2,69%	2,30%	2,29%	2,41%	2,73%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En las empresas manufactureras de economía social la distribución porcentual del valor añadido al factor trabajo (Gráfico 4) es superior a la de las empresas mercantiles en todo el periodo (+10,7 en 2017; +7,6 en 2018; +6,8 en 2019 y +10,00 en 2020).

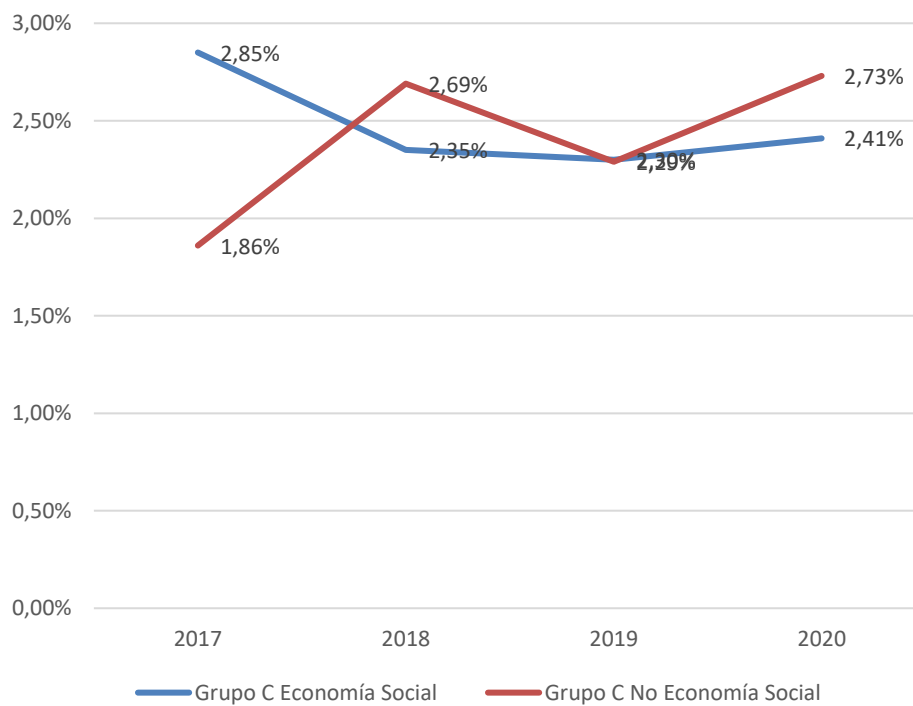
Gráfico 4: Distribución del valor añadido en gastos de personal, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)



Fuente: Elaboración propia

En la comparativa de distribución del valor añadido en gastos financieros y asimilados entre ambos grupos (Gráfico 5), no se observa una tendencia clara. En dos ejercicios las empresas de la economía social distribuyen un porcentaje mayor de su valor añadido a inversores a través de gastos financieros y asimilados (+0,99% en 2017; +0,01% en 2019), mientras que en los otros dos ejercicios, el porcentaje es menor (-0,34% en 2018 y -0,32% en 2020).

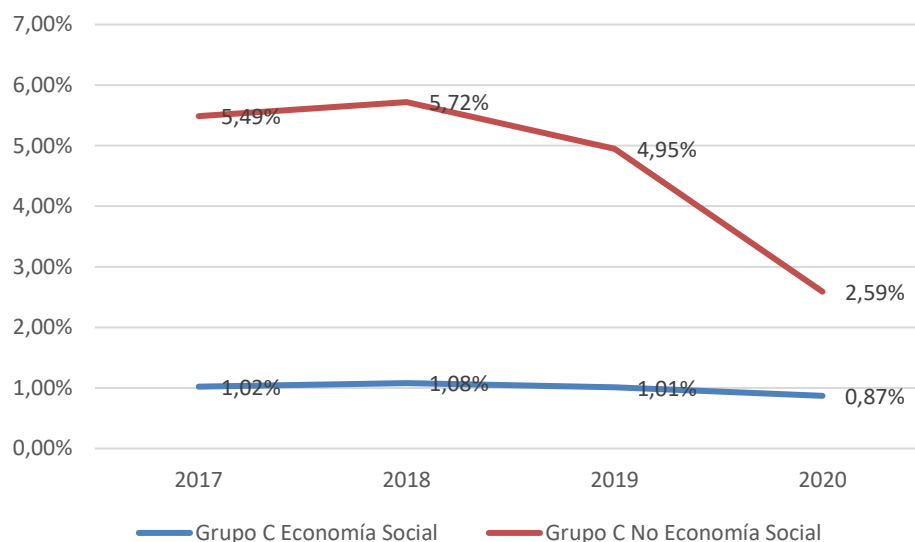
Gráfico 5: Distribución del valor añadido en gastos financieros y asimilados, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, tal como se desprende del gráfico 6, el porcentaje del valor añadido distribuido a las administraciones públicas a través de impuestos de sociedades es menor en las empresas de economía social que en las mercantiles (-4,47% en 2017; -4,66% en 2018; -4,94% en 2019 y -1,72% en 2020).

Gráfico 6: Distribución del valor añadido en impuestos sobre sociedades, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)



Fuente: Elaboración propia

5.5.3 Resultados segmentados por dimensión

A través del análisis de distribución del valor añadido por dimensión de empresa se plantea la posibilidad de identificar diferencias en la distribución del valor añadido en los segmentos de empresas grandes, medianas, pequeñas y micro con respecto al total de la muestra en los dos sectores analizados. El análisis segmentado arroja los siguientes resultados.

5.5.3.1 Empresas grandes

5.5.3.1.1 Empresas grandes del Grupo A

La tabla 24 presenta la evolución del valor añadido y su distribución entre los factores de producción en empresas grandes del Grupo A. El valor añadido/ingresos es inferior en las empresas de economía social en los ejercicios 2017, 2018 y 2020 (-6,00%; -3,92% y -15,24% respectivamente), mientras que es superior en el ejercicio 2019 (+2,14%).

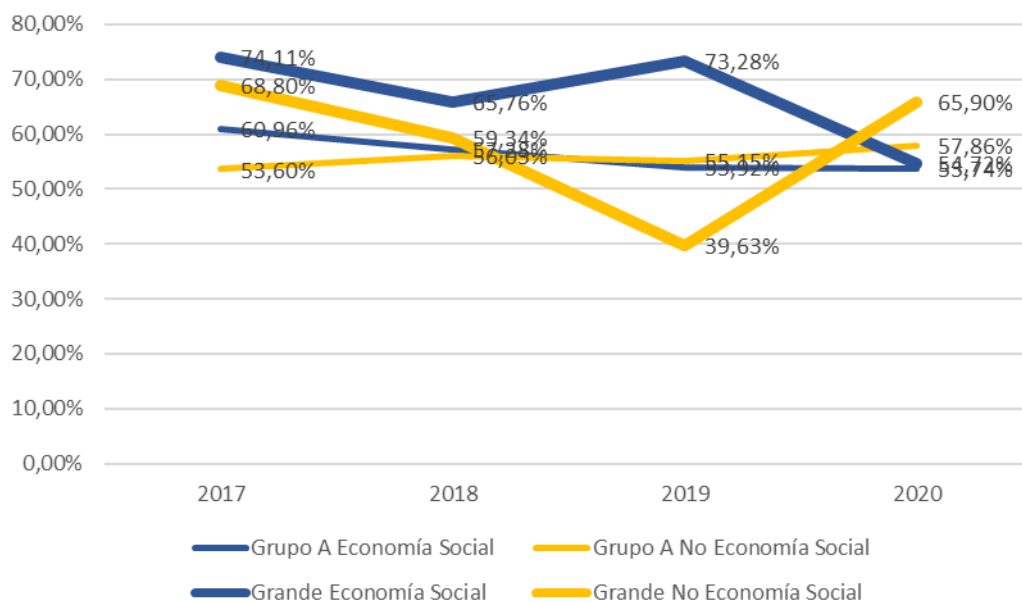
Tabla 24: Evolución del valor añadido y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas grandes del Grupo A (Total de empresas grandes de economía social y empresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 01 a 03.)

	2017		2018		2019		2020	
	AES	ANES	AES	ANES	AES	ANES	AES	ANES
VALOR AÑADIDO	24,46%	30,46%	15,72%	19,64%	25,80%	23,66%	4,51%	19,75%
GASTOS PERSONAL	74,11%	68,80%	65,76%	59,34%	73,28%	39,63%	54,72%	65,90%
RESULTADO	7,25%	12,90%	8,41%	19,43%	4,55%	40,81%	35,59%	9,77%
DOTACIONES AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO	16,96%	12,64%	23,89%	14,57%	19,35%	13,34%	8,54%	19,39%
IMPUESTOS SOCIEDADES	0,30%	4,06%	0,81%	5,43%	0,79%	4,44%	0,60%	3,67%
GASTOS FINANCIEROS Y ASIMILADOS	1,18%	1,60%	1,13%	1,22%	2,03%	1,77%	0,55%	1,26%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

El gráfico 7 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido al factor trabajo entre el total de la muestra y el segmento de empresas grandes.

Gráfico 7: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos de personal entre empresas grandes y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)



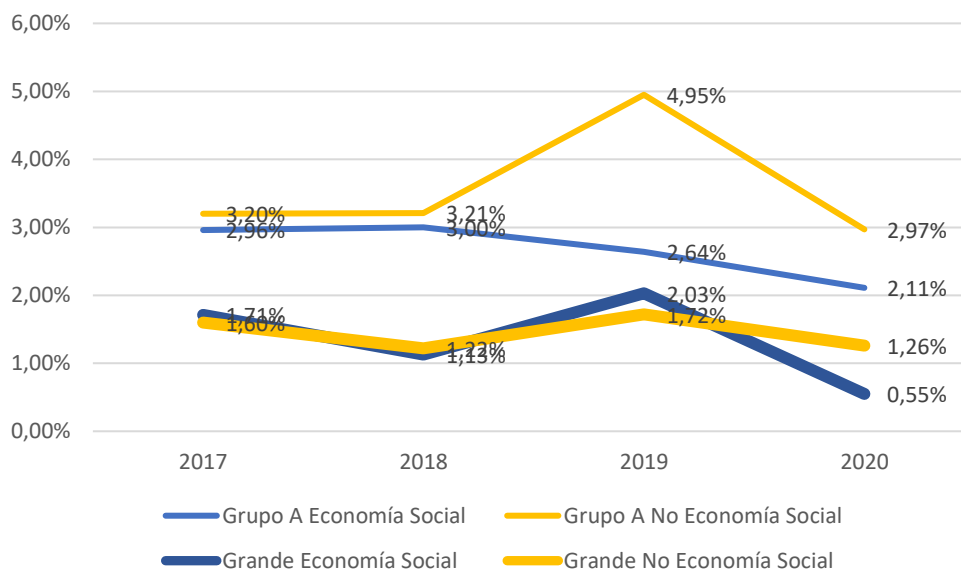
Fuente: Elaboración propia

En los tres primeros ejercicios del periodo analizado el porcentaje de valor añadido distribuido a través de gastos de personal es mayor, alcanzándose la mayor diferencia en 2019 (+33,65%). Sin embargo, en 2020 esta diferencia es negativa (-19,33%). No es objeto del presente análisis determinar las razones de esta evolución; no obstante, este cambio coincide con una caída significativa del valor añadido en las empresas de economía social (-21,29%

con respecto al ejercicio anterior) en el año de declaración de la pandemia de la covid19.

El gráfico 8 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en gastos financieros entre el total de la muestra y el segmento de empresas grandes.

Gráfico 8: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos financieros y asimilados entre empresas grandes y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)

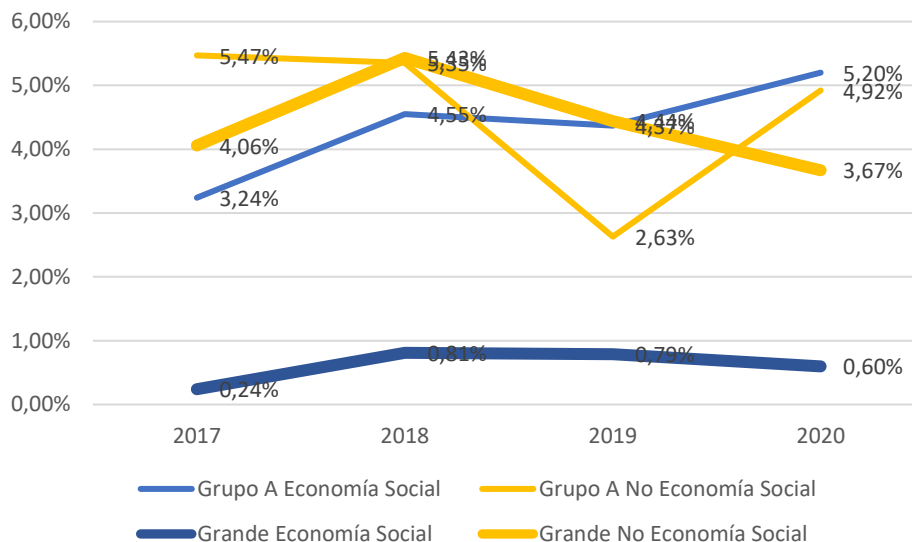


Fuente: Elaboración propia

En el periodo analizado la distribución del valor añadido en gastos financieros y asimilados es porcentualmente menor en las empresas grandes que en el total de las empresas, tanto en el grupo de economía social como en empresas mercantiles, en todos los ejercicios analizados. No obstante, al analizar la evolución comparativa entre ambos grupos de análisis sólo en las empresas grandes, se alternan diferencias a favor de un grupo u otro, destacando el mayor porcentaje distribuido en gastos financieros y asimilados entre empresas grandes de economía social con respecto a empresas mercantiles en el ejercicio 2019 (+0,31%) y, en sentido contrario, el menor porcentaje distribuido en 2020 (-0,71%).

El gráfico 9 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en impuestos sobre sociedades entre el total de la muestra y el segmento de empresas grandes del Grupo A.

Gráfico 9: Comparativa de distribución del valor añadido en impuestos sobre sociedades entre empresas grandes y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)



Fuente: Elaboración propia

A diferencia de lo que ocurre en el total de la muestra, en el segmento de empresas grandes del Grupo A se perciben diferencias en todos los ejercicios. En las empresas grandes de economía social se distribuye un menor porcentaje a las administraciones públicas a través del impuesto sobre sociedades (entre -4,62% del ejercicio 2018 y -3,07% del ejercicio 2020).

5.5.3.1.2 Empresas grandes del Grupo C

La tabla 25 presenta la evolución del valor añadido y su distribución entre los factores de producción en empresas grandes del Grupo C.

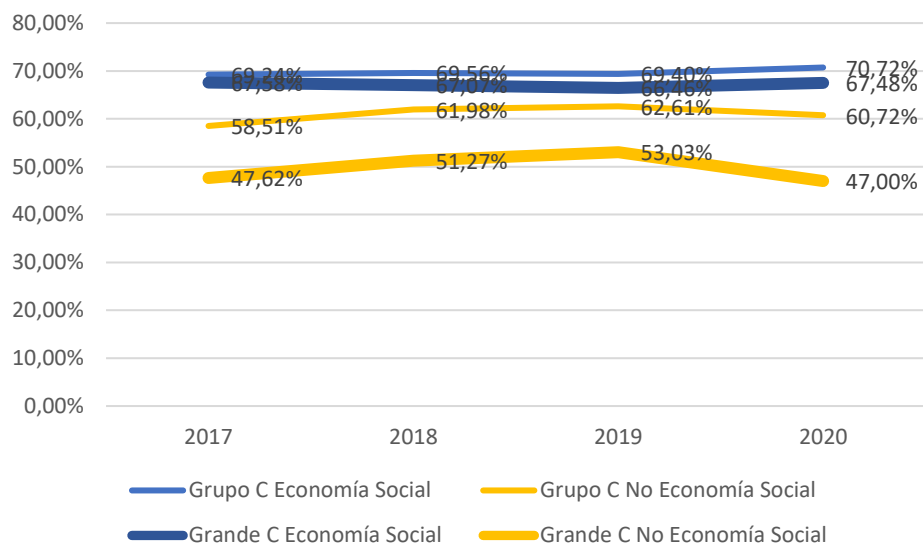
Tabla 25: Evolución del valor añadido y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas grandes del Grupo C (Total de empresas grandes de economía social y empresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 10 a 33)

	2017		2018		2019		2020	
	CES	CNES	CES	CNES	CES	CNES	CES	CNES
VALOR AÑADIDO	23,20%	16,54%	26,00%	16,72%	20,92%	16,11%	18,73%	18,86%
GASTOS PERSONAL	67,58%	47,62%	67,07%	51,27%	66,46%	53,03%	67,48%	47,00%
RESULTADO	17,45%	25,72%	16,32%	22,47%	16,94%	19,70%	12,39%	30,65%
DOTACIONES AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO	11,76%	16,36%	13,49%	16,22%	13,53%	18,37%	16,96%	17,18%
IMPUESTOS SOCIEDADES	0,99%	7,26%	0,85%	7,35%	0,95%	6,48%	0,69%	1,87%
GASTOS FINANCIEROS Y ASIMILADOS	2,22%	3,04%	2,26%	2,68%	2,12%	2,42%	2,48%	3,30%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

El gráfico 10 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en gastos de personal entre el total de la muestra y el segmento de empresas grandes del Grupo C. Las diferencias entre empresas de economía social y mercantiles son mayores en todos los ejercicios en este segmento de empresas, oscilando entre +13,43% del ejercicio 2019 y +20,48% del ejercicio 2020.

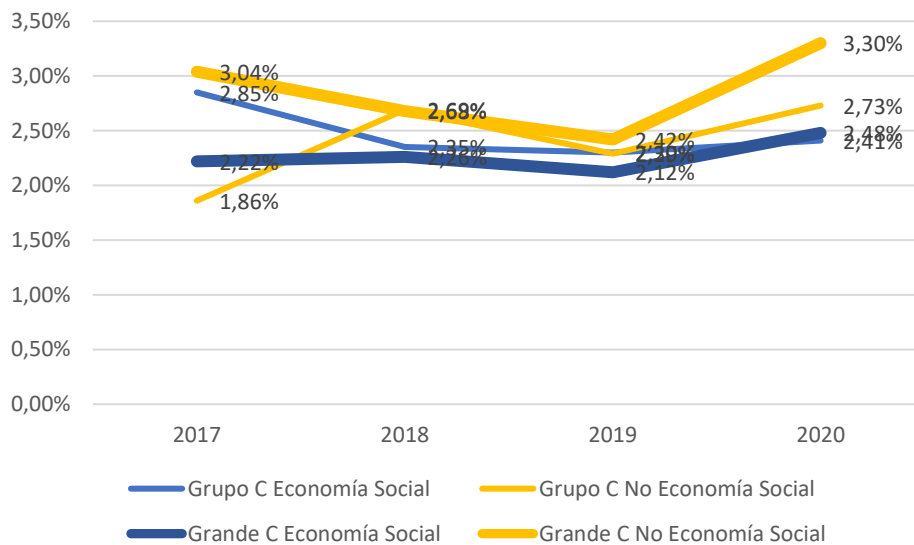
Gráfico 10: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos de personal entre empresas grandes y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 11 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en gastos financieros y asimilados entre el total de la muestra y el segmento de empresas grandes del Grupo C. A diferencia de lo que ocurre en el total de la muestra, la diferencia entre ambos grupos analizados sí se mantiene en el caso de las empresas grandes del Grupo C a lo largo de los cuatro ejercicios del periodo, reflejando diferencias entre -0,30% (ejercicio 2019) y -0,82% (ejercicio 2020).

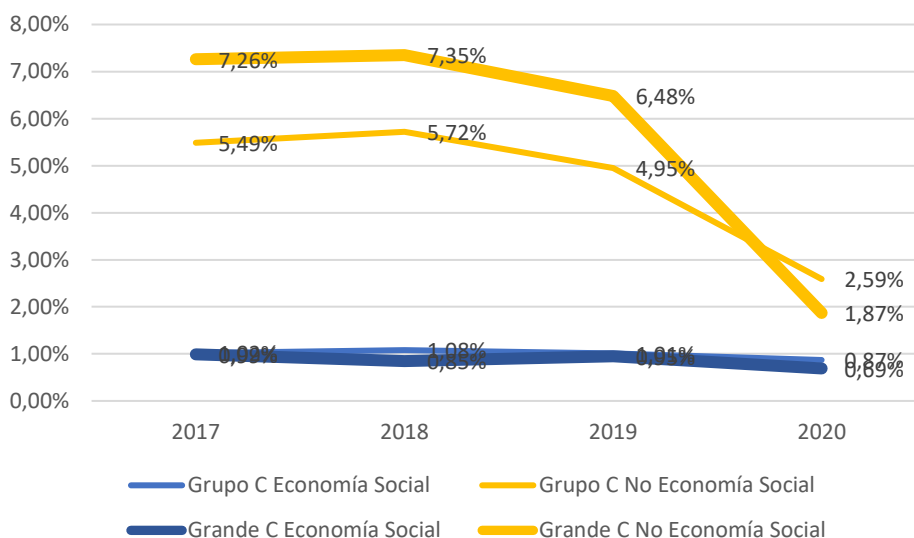
Gráfico 11: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos financieros y asimilados entre empresas grandes y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 12 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en impuestos sobre sociedades entre el total de la muestra y el segmento de empresas grandes del Grupo C.

Gráfico 12: Comparativa de distribución del valor añadido en impuestos sobre sociedades entre empresas grandes y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera).



Fuente: Elaboración propia

La diferencia en la distribución del valor añadido a través de impuestos entre el grupo de empresas de economía social y el grupo de empresas mercantiles oscila entre -6,50% en el ejercicio 2018 y -1,18% en 2020. En este último ejercicio, la reducción de la diferencia es debida fundamentalmente al descenso en el porcentaje de valor añadido distribuido a través del impuesto sobre sociedades por las empresas mercantiles, que pasa de 6,48% en 2019 a 1,87% en 2020.

5.5.3.2 Empresas medianas

5.5.3.2.1 Empresas medianas del Grupo A

La tabla 26 presenta la evolución del valor añadido y su distribución entre los factores de producción en empresas medianas del Grupo A.

Tabla 26: Evolución del valor añadido y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas medianas del Grupo A (Total de empresas medianas de economía social y empresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 01 a 03)

	2017		2018		2019		2020	
	AES	ANES	AES	ANES	AES	ANES	AES	ANES
VALOR AÑADIDO	13,71%	37,19%	10,66%	33,76%	12,42%	22,42%	24,34%	24,40%
GASTOS PERSONAL	54,48%	50,66%	50,92%	61,34%	48,20%	54,59%	50,07%	50,95%
RESULTADO	26,52%	30,57%	28,10%	17,07%	30,09%	22,32%	26,66%	26,58%
DOTACIONES AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO	12,53%	12,52%	13,14%	15,17%	14,71%	14,89%	14,14%	14,39%
IMPUESTOS SOCIEDADES	3,97%	3,82%	5,39%	4,09%	4,50%	5,55%	8,18%	5,80%
GASTOS FINANCIEROS Y ASIMILADOS	2,49%	2,43%	2,45%	2,33%	2,50%	2,65%	0,96%	2,28%

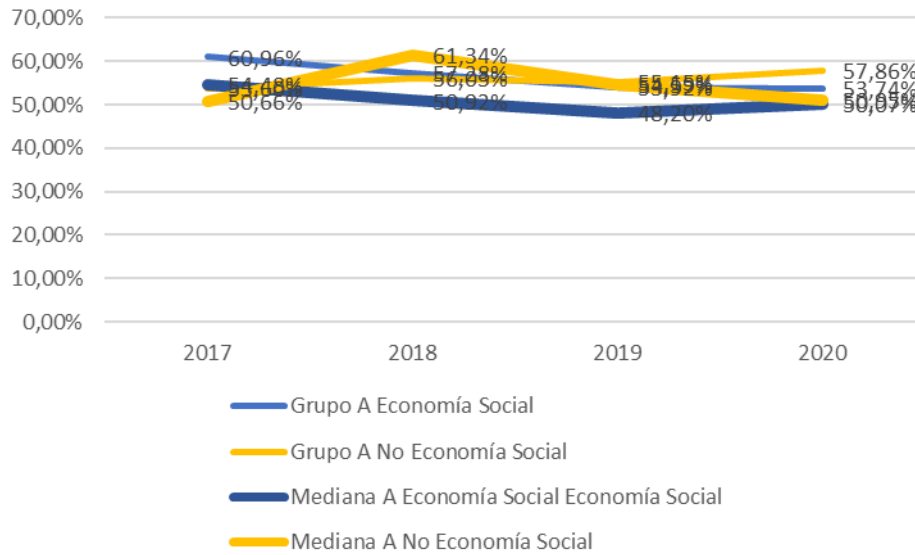
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

A continuación se identifican las principales diferencias entre los resultados del grupo total de empresas y el segmento de empresas medianas en el Grupo A.

El gráfico 13 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido al factor trabajo a través de los gastos de personal entre el total de la muestra y el segmento de empresas medianas del Grupo A.

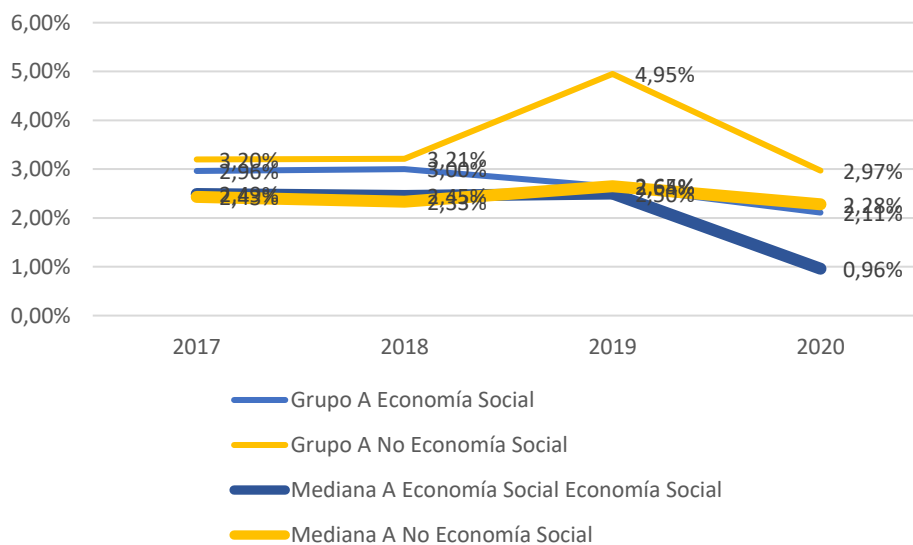
En el primer ejercicio del periodo analizado se percibe una diferencia de +3,82% entre el porcentaje de valor distribuido al factor trabajo por empresas de economía social y empresas mercantiles. Sin embargo, en los restantes ejercicios analizados, la diferencia es negativa, mostrando una tendencia decreciente (-10,42%; -6,39% y -0,88% respectivamente).

Gráfico 13: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos de personal entre empresas medianas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria).



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos financieros y asimilados entre empresas medianas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)



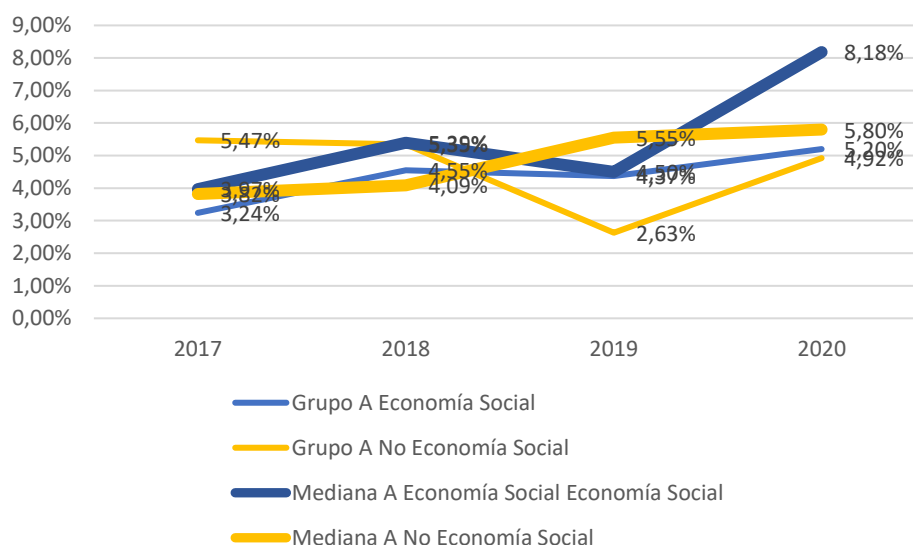
Fuente: Elaboración propia

Las diferencias de distribución del valor añadido en gastos financieros y asimilados entre los dos grupos en los cuatro ejercicios en el total de la muestra, no se mantienen en el mismo sentido en el segmento de las

empresas medianas (Gráfico 14). Las diferencias entre empresas medianas de economía social y empresas mercantiles oscilan entre +0,12% y -0,15% entre 2017 y 2019, mientras que en 2020 la diferencia se amplía a -1,32%.

El gráfico 15 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en impuestos sobre sociedades entre el total de la muestra y el segmento de empresas medianas del Grupo A.

Gráfico 15: Comparativa de distribución del valor añadido en impuestos sobre sociedades entre empresas medianas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria).



Fuente: Elaboración propia

No hay una tendencia regular en el segmento de empresas medianas a lo largo de todo el periodo. Las empresas de la economía social distribuyen un mayor porcentaje del valor añadido que generan en el pago de impuestos sobre sociedades que las empresas mercantiles en 3 de los ejercicios (entre +0,15% en 2017 y +2,38% en 2020), mientras que sólo en el ejercicio 2019 el porcentaje distribuido por las empresas de economía social es menor (-1,05%).

5.5.3.2.2 Empresas medianas del Grupo C

La tabla 27 presenta la evolución del valor añadido y su distribución entre los factores de producción en empresas medianas del Grupo C.

Tabla 27: Evolución del valor añadido y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas medianas del Grupo C (Total de empresas medianas de economía social y empresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 10 a 33)

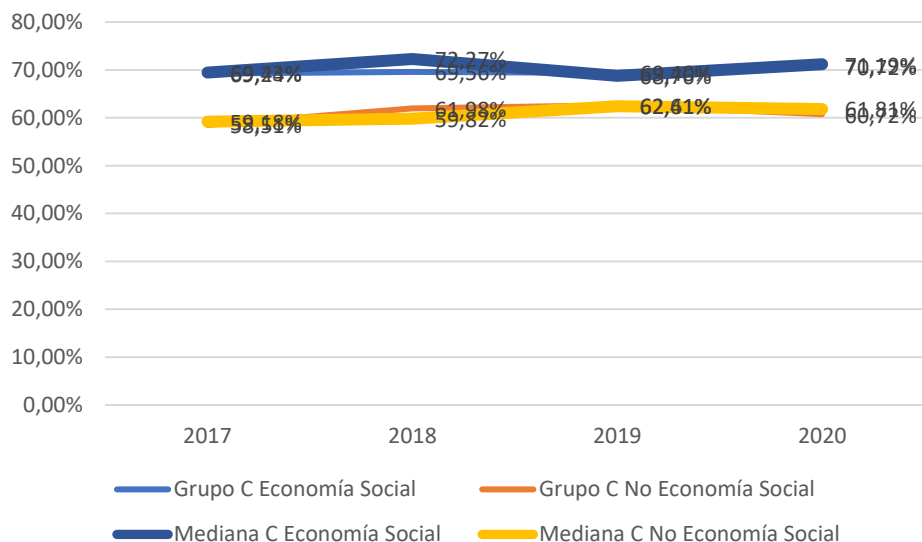
	2017		2018		2019		2020	
	CES	CNES	CES	CNES	CES	CNES	CES	CNES
VALOR AÑADIDO	17,71%	24,76%	20,50%	24,68%	20,32%	25,65%	21,36%	26,18%
GASTOS PERSONAL	69,43%	59,18%	72,27%	59,82%	68,76%	62,41%	71,19%	61,81%
RESULTADO	10,93%	20,74%	10,41%	19,63%	13,80%	17,67%	8,74%	17,14%
DOTACIONES AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO	15,01%	12,06%	14,09%	12,21%	14,33%	12,91%	16,51%	13,45%
IMPUESTOS SOCIEDADES	0,66%	4,98%	0,78%	5,62%	0,50%	4,72%	0,81%	4,61%
GASTOS FINANCIEROS Y ASIMILADOS	3,97%	3,04%	2,45%	2,72%	2,61%	2,30%	2,75%	2,39%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

El gráfico 16 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido al factor trabajo a través de los gastos de personal entre el total de la muestra y el segmento de empresas medianas del Grupo C.

La diferencia que se observaba en el total de la muestra de empresas del grupo C y en el segmento de empresas grandes, también se confirma en el caso de las empresas medianas. Las diferencias entre empresas de economía social y mercantiles son mayores en todos los ejercicios en este segmento de empresas, oscilando entre +6,35% del ejercicio 2019 y +12,45% del ejercicio 2018.

Gráfico 16: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos de personal entre empresas medianas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

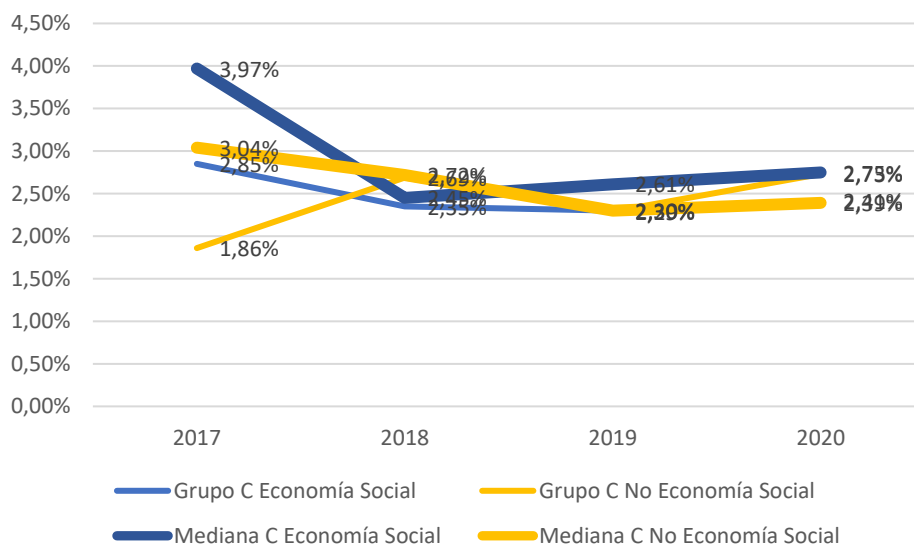


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 17 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en gastos financieros y asimilados entre el total de la muestra y el segmento de empresas medianas del Grupo C.

En tres de los ejercicios, el porcentaje de distribución de valor añadido a inversores a través de gastos financieros y asimilados es mayor (+0,93% en 2017; +0,31% en 2019 y +0,36% en 2020). Sólo en el ejercicio 2018 el resultado es menor (-0,27%), por lo que la hipótesis es refutada.

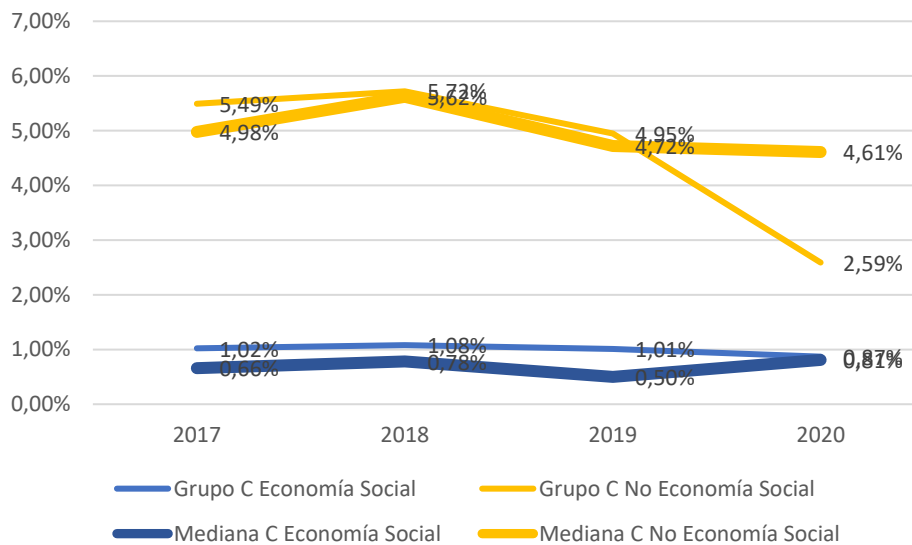
Gráfico 17: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos financieros y asimilados entre empresas medianas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 18 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en impuestos sobre sociedades entre el total de la muestra y el segmento de empresas medianas del Grupo C.

Gráfico 18: Comparativa de distribución del valor añadido en impuestos sobre sociedades entre empresas medianas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)



Fuente: Elaboración propia

En el segmento de empresas medianas en la industria manufacturera se observa la misma tendencia que en el total de la muestra. Durante los cuatro ejercicios analizados la distribución relativa del valor añadido a través de impuestos sobre sociedades es menor que en el grupo de empresas mercantiles (entre -3,80% en el ejercicio 2020 y -4,88% en 2018).

5.5.3.3 Empresas pequeñas

5.5.3.3.1 Empresas pequeñas del Grupo A

La tabla 28 presenta la evolución del valor añadido y su distribución entre los factores de producción en empresas pequeñas del Grupo A.

Tabla 28: Evolución del valor añadido y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas pequeñas del Grupo A (Total de empresas pequeñas de economía social y empresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 01 a 03)

	2017		2018		2019		2020	
	AES	ANES	AES	ANES	AES	ANES	AES	ANES
VALOR AÑADIDO	16,82%	32,98%	17,60%	31,51%	23,83%	28,52%	19,56%	29,90%
GASTOS PERSONAL	64,96%	56,00%	51,07%	58,42%	55,74%	58,60%	56,13%	55,82%
RESULTADO	3,92%	22,34%	20,50%	19,40%	18,18%	19,02%	17,32%	21,37%
DOTACIONES AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO	23,36%	13,33%	18,86%	14,16%	19,25%	14,58%	19,58%	14,72%
IMPUESTOS SOCIEDADES	3,78%	5,44%	5,78%	5,24%	4,46%	4,87%	4,53%	5,34%
GASTOS FINANCIEROS Y ASIMILADOS	3,96%	2,89%	3,80%	2,77%	2,37%	2,92%	2,54%	2,76%

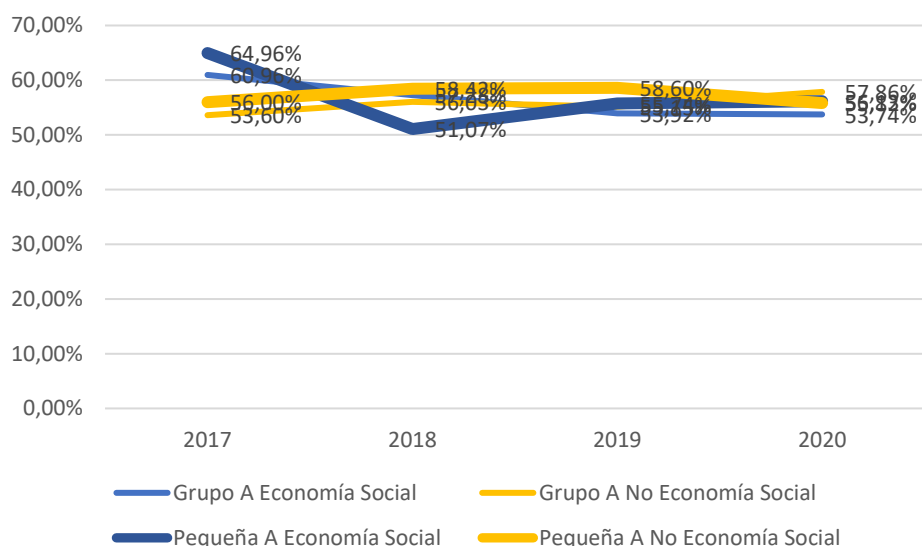
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Se presenta a continuación el análisis de las diferencias entre los resultados de las empresas pequeñas del Grupo A con respecto al total de empresas del mismo grupo.

El gráfico 19 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido al factor trabajo a través de los gastos de personal entre el total de la muestra y el segmento de empresas pequeñas del Grupo A.

Al igual que en el total de empresas, la distribución de valor añadido en gastos de personal es mayor en las empresas de economía social en dos de los ejercicios (+8,96% en 2017 y +0,31% en 2020) y menor en los otros dos analizados (-7,35% en 2018 y -2,86% en 2019).

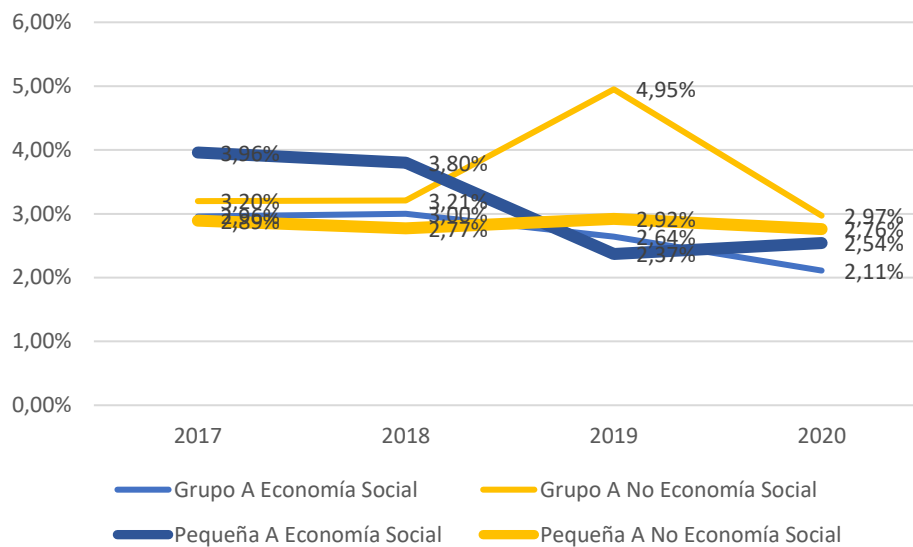
Gráfico 19: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos de personal entre empresas pequeñas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria).



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 20 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en gastos financieros y asimilados entre el total de la muestra y el segmento de empresas pequeñas del Grupo A.

Gráfico 20: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos financieros y asimilados entre empresas pequeñas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)



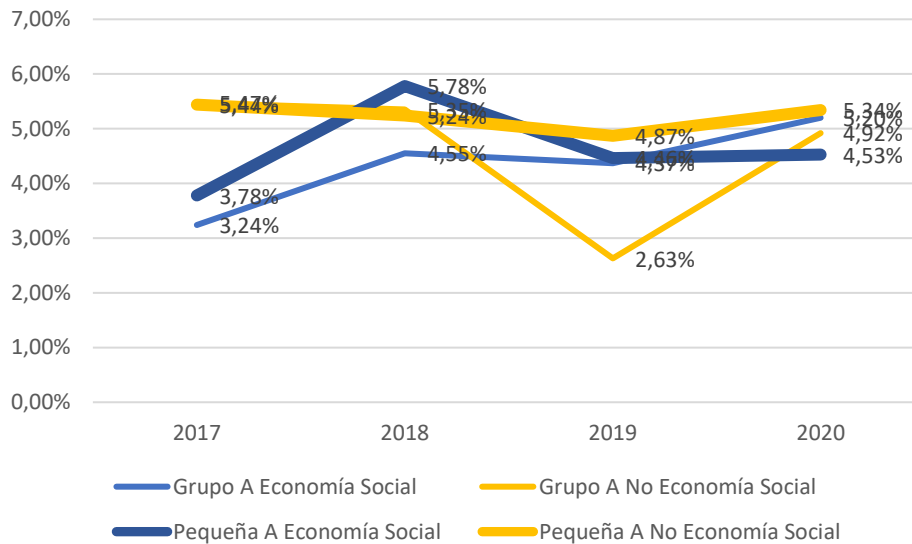
Fuente: Elaboración propia

El menor peso relativo de la distribución del valor añadido en gastos financieros en las empresas pequeñas de economía social no se observa en todos los ejercicios del periodo analizado, lo que sí ocurre en el total de las empresas. En el caso de las pequeñas, el peso relativo es superior en 2017 y 2018 (+1,07% y +1,03%) e inferior en 2019 y 2020 (-0,55% y -0,22% respectivamente).

Finalmente, el gráfico 21 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en impuestos sobre sociedades entre el total de la muestra y el segmento de empresas pequeñas del Grupo A.

En el caso de las empresas pequeñas, la distribución porcentual del valor añadido a las administraciones públicas a través del pago de impuestos sobre sociedades, es inferior en tres ejercicios (la mayor diferencia es -1,66% en el ejercicio 2017) y superior en 2018 (+0,54%).

Gráfico 21: Comparativa de distribución del valor añadido en impuestos sobre sociedades entre empresas pequeñas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria).



Fuente: Elaboración propia

5.5.3.3.2 Empresas pequeñas del Grupo C

La tabla 29 presenta la evolución del valor añadido y su distribución entre los factores de producción en empresas pequeñas del Grupo C.

Tabla 29: Evolución del valor añadido y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas pequeñas del Grupo C (Total de empresas pequeñas de economía social y empresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 01 a 03)

	2017		2018		2019		2020	
	CES	CNES	CES	CNES	CES	CNES	CES	CNES
VALOR AÑADIDO	14,56%	29,02%	20,53%	29,28%	16,56%	29,66%	26,30%	32,47%
GASTOS PERSONAL	69,63%	67,70%	71,95%	68,14%	74,69%	69,79%	73,09%	71,09%
RESULTADO	9,48%	16,16%	11,56%	16,34%	9,61%	14,65%	8,73%	12,69%
DOTACIONES AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO	16,01%	9,54%	11,90%	9,34%	11,72%	9,57%	13,98%	10,75%
IMPUESTOS SOCIEDADES	1,36%	4,20%	2,04%	3,98%	1,58%	3,93%	1,95%	3,39%
GASTOS FINANCIEROS Y ASIMILADOS	3,52%	2,40%	2,54%	2,20%	2,40%	2,06%	2,25%	2,09%

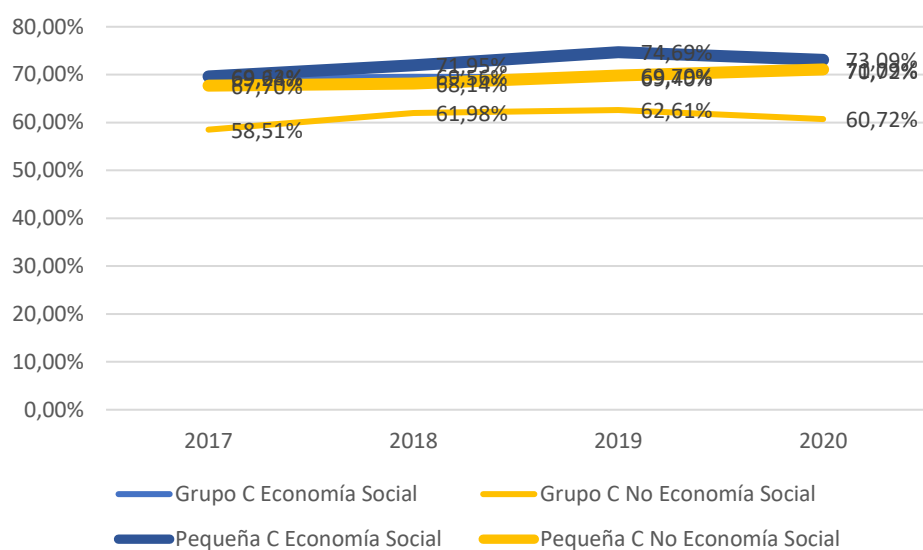
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

A continuación se presentan los resultados de la distribución del valor añadido en las empresas pequeñas del grupo C y en el total de empresas del mismo grupo.

El gráfico 22 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido al factor trabajo a través de los gastos de personal entre el total de la muestra y el segmento de empresas pequeñas del Grupo C.

De la misma manera que en el total de la muestra, en el segmento de las empresas pequeñas de economía social, el porcentaje de valor añadido distribuido al factor trabajo a través de gastos de personal es mayor que en las empresas mercantiles en los cuatro ejercicios del periodo (oscilando entre +1,93% en 2017 y +4,90% en 2019).

Gráfico 22: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos de personal entre empresas pequeñas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C- Industria manufacturera).

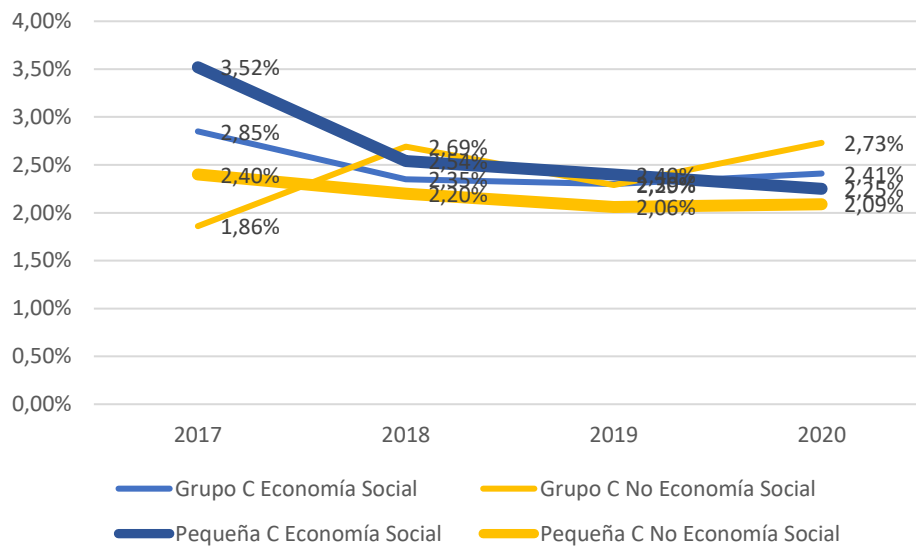


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 23 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en gastos financieros y asimilados entre el total de la muestra y el segmento de empresas pequeñas del Grupo C.

En ninguno de los ejercicios analizados el porcentaje de distribución del valor añadido a través de gastos financieros y asimilados es menor en el caso de las empresas mercantiles pequeñas. En las empresas de economía social este porcentaje es superior entre +0,92% en el ejercicio 2017 y +0,16% en el ejercicio 2020.

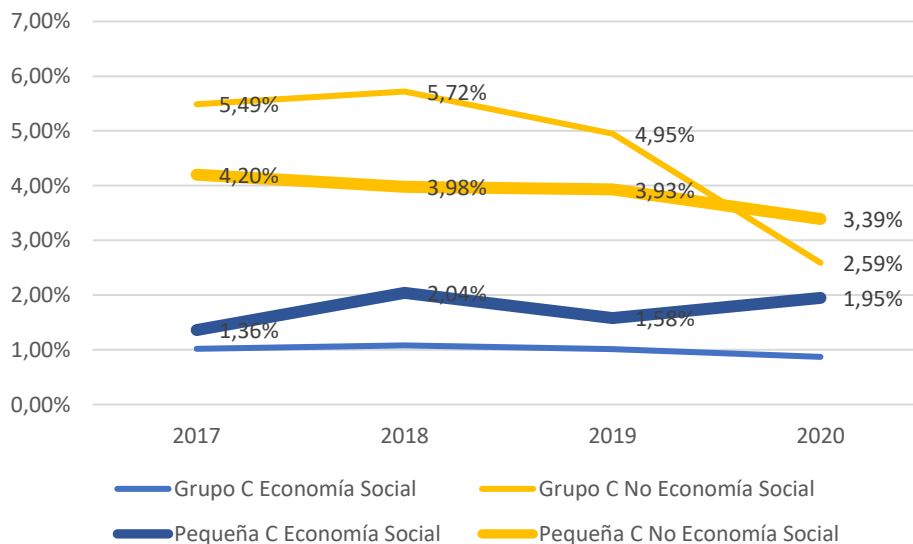
Gráfico 23: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos financieros y asimilados entre empresas pequeñas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 24 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en impuestos sobre sociedades entre el total de la muestra y el segmento de empresas pequeñas del Grupo C.

Gráfico 24: Comparativa de distribución del valor añadido en impuestos sobre sociedades entre empresas pequeñas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)



Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el total de la muestra, a lo largo de todo el periodo se observa una diferencia de aportación entre las empresas de economía social y las empresas mercantiles a las administraciones públicas a través de impuestos sobre sociedades que oscila entre -4,13% y -0,64%.

5.5.3.4 Microempresas

5.5.3.4.1 Microempresas del Grupo A

La tabla 30 presenta la evolución del valor añadido y su distribución entre los factores de producción en microempresas del Grupo A.

Tabla 30: Evolución del valor añadido y su distribución relativa entre los factores de producción en las microempresas del Grupo A (Total de microempresas de economía social y microempresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 01 a 03)

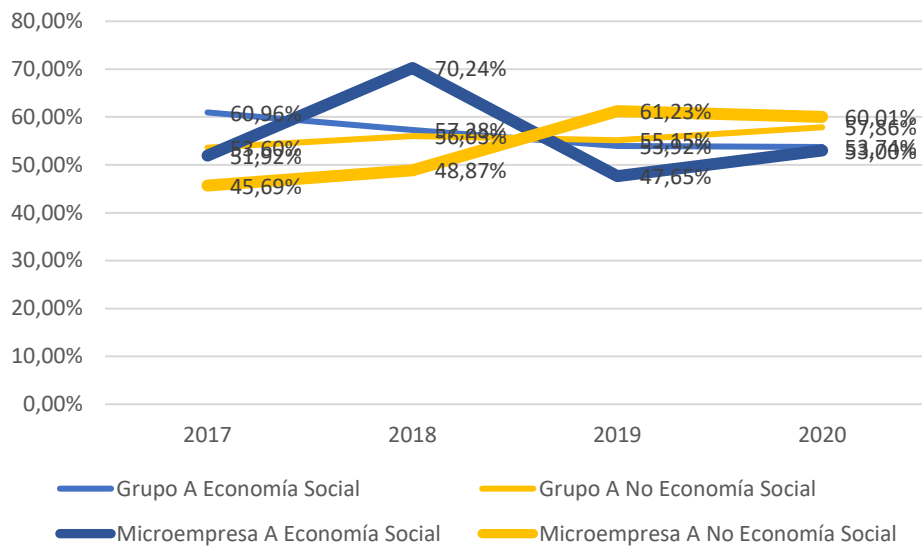
	2017		2018		2019		2020	
	AES	ANES	AES	ANES	AES	ANES	AES	ANES
VALOR AÑADIDO	21,04%	31,22%	20,01%	28,40%	19,71%	36,82%	27,31%	41,84%
GASTOS PERSONAL	51,92%	45,69%	70,24%	48,87%	47,65%	61,23%	53,00%	60,01%
RESULTADO	18,18%	26,59%	7,47%	21,01%	23,11%	17,36%	16,25%	14,40%
DOTACIONES AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO	21,11%	16,93%	15,51%	18,92%	19,05%	13,88%	22,04%	17,61%
IMPUESTOS SOCIEDADES	4,56%	6,29%	3,52%	6,15%	6,57%	4,84%	5,42%	4,34%
GASTOS FINANCIEROS Y ASIMILADOS	4,22%	4,50%	3,26%	5,05%	3,61%	2,70%	3,29%	3,64%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

El gráfico 25 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido al factor trabajo a través de los gastos de personal entre el total de la muestra y el segmento de microempresas del Grupo A.

En las microempresas del Grupo A, al igual que en el total de la muestra, en los dos primeros ejercicios analizados el peso relativo de la distribución del valor añadido al factor trabajo es mayor (alcanzando un máximo de +21,37% en 2018) y menor en los dos siguientes (alcanzando un mínimo de 13,38% en 2019).

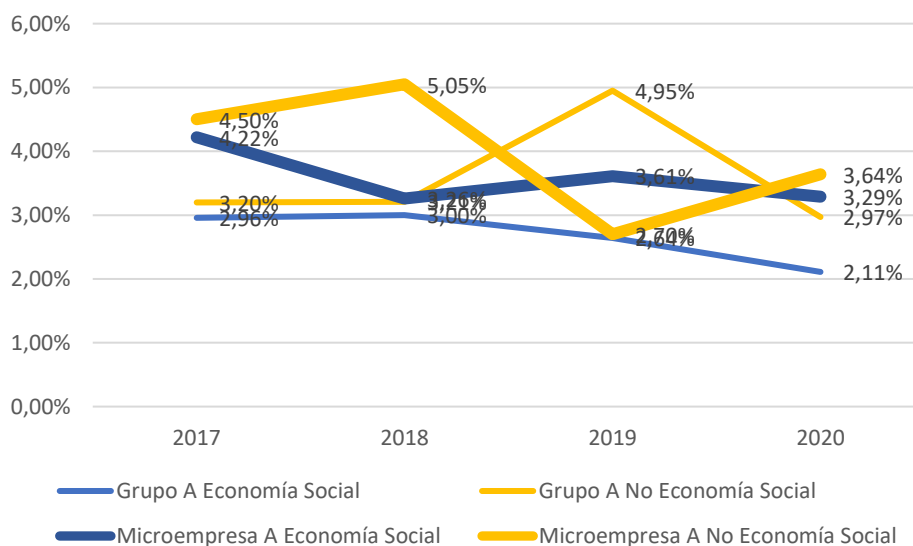
Gráfico 25: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos de personal entre microempresas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria).



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 26 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en gastos financieros y asimilados entre el total de la muestra y el segmento de microempresas del Grupo A.

Gráfico 26: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos financieros y asimilados entre microempresas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)

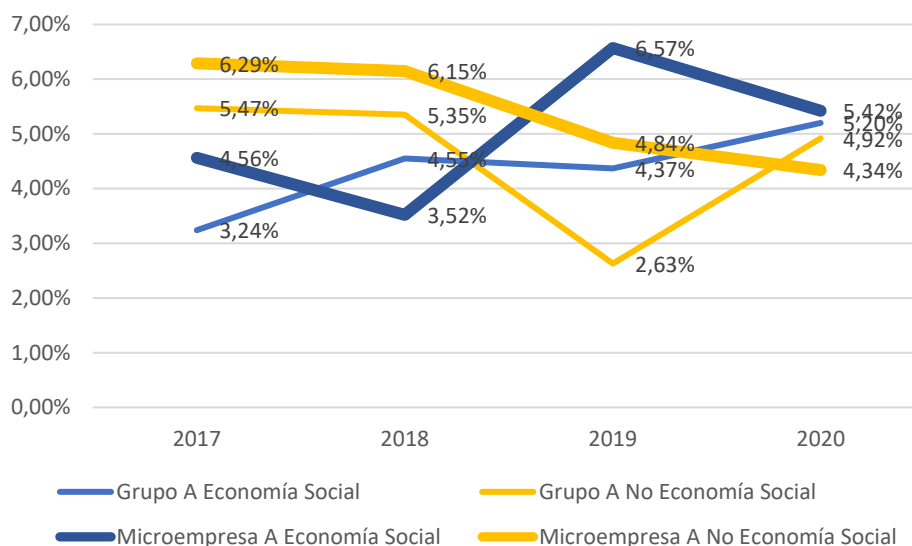


Fuente: Elaboración propia

A diferencia de lo que ocurre en el total de los grupos, entre las microempresas del Grupo A las diferencias de distribución del valor añadido entre empresas de economía social y empresas mercantiles a través de gastos financieros y asimilados son tanto positivas como negativas. En 2017, 2018 y 2020 el peso relativo del valor distribuido a inversores a través de gastos financieros y asimilados es menor en las microempresas de economía social (entre -0,28% en 2017 y -1,79% en 2018). En 2019, sin embargo, el peso relativo es mayor (+0,91%).

El gráfico 27 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en impuestos sobre sociedades entre el total de la muestra y el segmento de microempresas del Grupo A.

Gráfico 27: Comparativa de distribución del valor añadido en impuestos sobre sociedades entre microempresas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria).



Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el total de la muestra, la evolución de la diferencia de peso relativo de los impuestos sobre sociedades sobre el valor añadido generado por microempresas de economía social y mercantiles es desigual durante el periodo analizado. En los dos primeros ejercicios la diferencia es de -1,73% y -3,43% en los ejercicios 2017 y 2018; mientras que el signo cambia en 2019 y 2020 (+1,73% y +1,08% respectivamente).

5.5.3.4.2 Microempresas del Grupo C

La tabla 31 presenta la evolución del valor añadido y su distribución entre los factores de producción en microempresas del Grupo C.

Tabla 31: Evolución del valor añadido y su distribución relativa entre los factores de producción en las microempresas del Grupo C (Total de microempresas de economía social y microempresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 10 a 33)

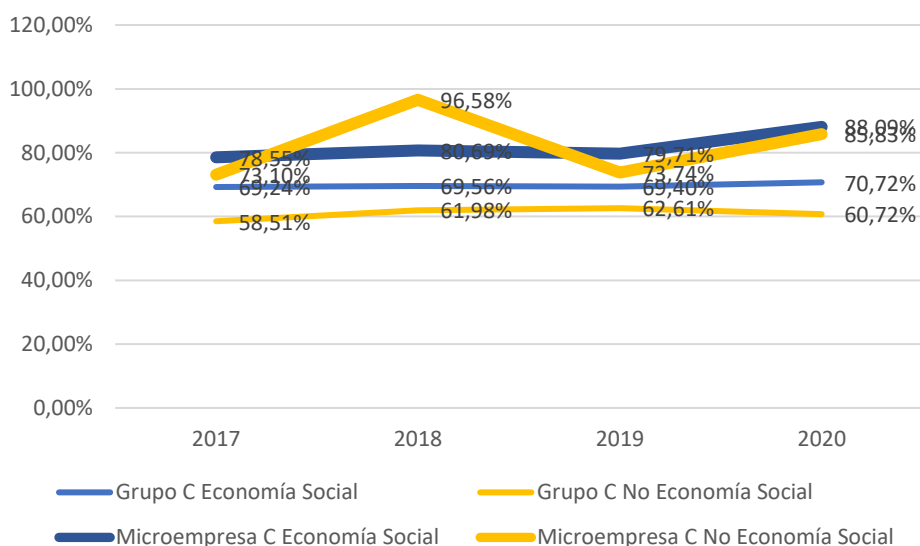
	2017		2018		2019		2020	
	CES	CNES	CES	CNES	CES	CNES	CES	CNES
VALOR AÑADIDO	21,49%	30,90%	25,86%	23,98%	24,48%	32,40%	40,29%	39,35%
GASTOS PERSONAL	78,55%	73,10%	80,69%	96,58%	79,71%	73,74%	88,09%	85,83%
RESULTADO	6,06%	11,69%	4,65%	-16,83%	5,33%	11,90%	1,61%	1,37%
DOTACIONES AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO	11,35%	8,88%	10,47%	11,09%	10,86%	8,45%	7,74%	9,17%
IMPUESTOS SOCIEDADES	1,42%	3,46%	1,72%	4,73%	1,72%	3,45%	0,93%	1,35%
GASTOS FINANCIEROS Y ASIMILADOS	2,62%	2,87%	2,47%	4,42%	2,39%	2,46%	1,63%	2,26%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

El gráfico 28 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido al factor trabajo a través de los gastos de personal entre el total de la muestra y el segmento de microempresas del Grupo C.

El porcentaje de distribución del valor añadido al factor trabajo a través de gastos de personal es mayor en las microempresas de economía social en los dos últimos ejercicios del periodo analizado (alcanzando una diferencia máxima de +5,97% en 2019) pero es menor en los dos primeros (con una diferencia de -15,89% en 2018). Es el único segmento en el que se percibe esta evolución irregular.

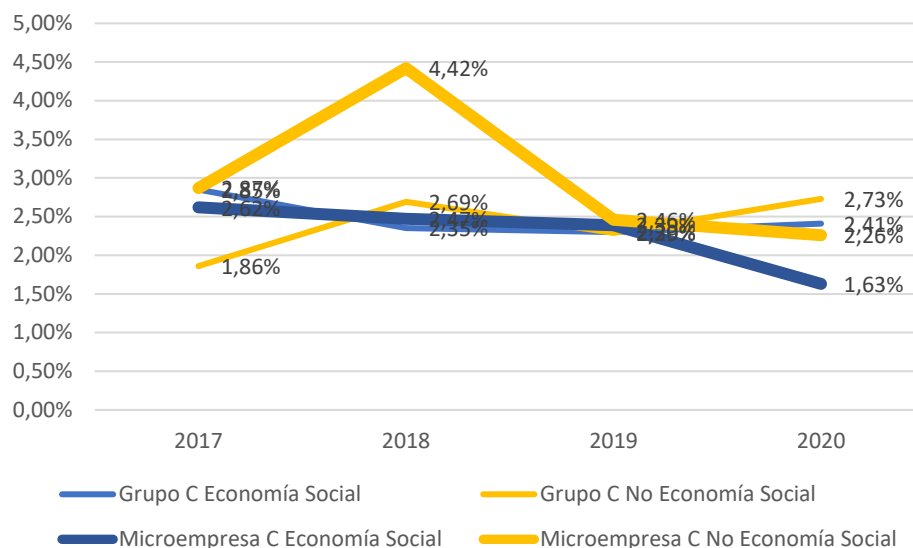
Gráfico 28: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos de personal entre microempresas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 29 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en gastos financieros y asimilados entre el total de la muestra y el segmento de microempresas del Grupo C.

Gráfico 29: Comparativa de distribución del valor añadido en gastos financieros y asimilados entre microempresas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

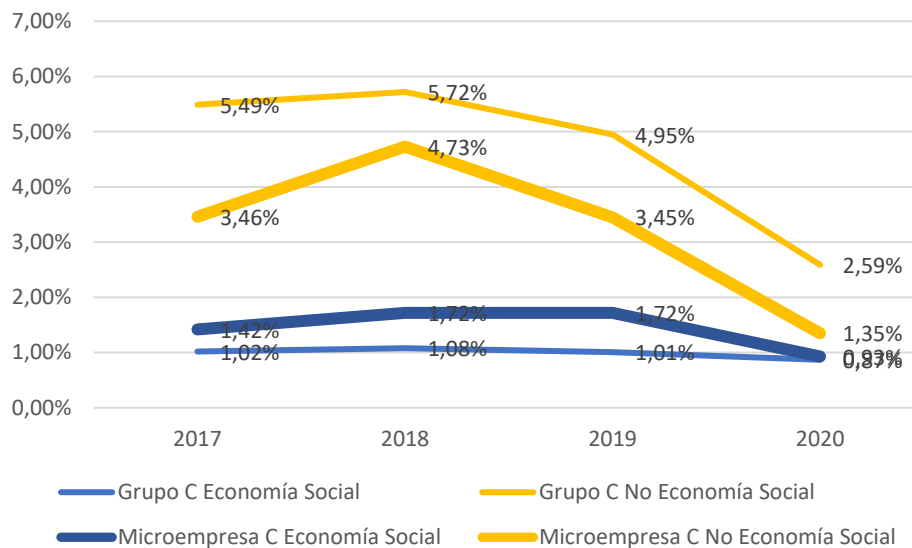


Fuente: Elaboración propia

El porcentaje del valor añadido distribuido a inversores a través de gastos financieros y otros asimilados es menor en los cuatro ejercicios analizados en el segmento de microempresas de economía social con respecto a las microempresas mercantiles (con valores que oscilan entre -1,95% de 2018 y -0,07% de 2019). No ocurre lo mismo en el total de la muestra, en la que en dos ejercicios el porcentaje es menor y en otros dos es mayor.

El gráfico 30 recoge la comparativa entre la distribución de valor añadido en impuestos sobre sociedades entre el total de la muestra y el segmento de microempresas del Grupo C.

Gráfico 30: Comparativa de distribución del valor añadido en impuestos sobre sociedades entre microempresas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)



Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el total de la muestra y en todos los segmentos de empresas del Grupo C, el pago de impuestos sobre sociedades tiene un peso relativo menor sobre el total del valor añadido en las microempresas de economía social con respecto a las mercantiles. Las diferencias oscilan entre -3,01% en 2018 y -0,42% en 2020.

5.5.4 Conclusiones

En este apartado se ha planteado el análisis de la evolución de la distribución de valor añadido entre dos grupos de empresas con fines descriptivos, utilizando gráficos de líneas como elemento de visualización a fin de valorar el alcance de esta información como input para la gestión estratégica del valor social.

La visualización permite apuntar hacia algunas tendencias y diferencias tanto entre los dos grupos analizados como en los sectores en los que se han distribuido. A fin de relacionar esta información con las hipótesis formuladas planteamos la idoneidad de un contraste de medias que se aplicará a cada segmento de análisis. Los resultados de este contraste, que dada la finalidad del estudio y el tamaño de las muestras se ha considerado conveniente abordar a través de la aplicación de la prueba z, son el objeto del siguiente apartado.

5.6 Validación de hipótesis. Contraste de medias

5.6.1 Diseño muestral

Se parte de la definición de los cuatro grupos estratégicos de análisis presentados en mayor detalle en el apartado de metodología del presente capítulo. Estos grupos quedaban establecidos a partir del cruce de dos criterios: naturaleza de empresas (mercantiles y de economía social) y sectores de actividad (agroalimentario y manufacturero). Teniendo en cuenta el planteamiento del análisis, el contraste de medias se realiza entre grupos del mismo sector de actividad pero de diferente naturaleza. Son contrastes unilaterales ya que en las tres hipótesis alternativas especificamos el signo (>) que permitiría aceptarlas.

Además, mantenemos así mismo la segmentación por dimensión de empresas utilizada en el apartado anterior. A priori, esta segmentación conduciría a la definición de 8 contrastes de medias entre el grupo de empresas de economía social y el grupo de empresas mercantiles para cada una de las hipótesis planteadas. Sin embargo, siendo el grupo de empresas agroalimentarias grandes de economía social un grupo muy reducido (4 unidades), se ha optado por un único contraste de medias de empresas medianas y grandes en el sector agroalimentario. Hecha esta agrupación, se han realizado siete contrastes de medias (Tabla 32) en cada uno de los tres ámbitos en los que se han formulado hipótesis (distribución al factor trabajo, distribución al factor capital y distribución al Estado).

Tabla 32: Definición de grupos para las pruebas de contrastes unilaterales de medias con respecto a cada una de las hipótesis

GRUPOS DE ANÁLISIS			
1.Agroalimentario Grandes y Medianas		2.Agroalimentario Pequeñas	3.Agroalimentario Micro
4.Manufacturero Grandes	5.Manufacturero Medianas	6.Manufacturero Pequeñas	7.Manufacturero Micro

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, al segmentar la población total se ha procedido en este caso a un filtrado y selección de la muestra en cada segmento analizado, descartando las empresas de las que en la base de datos SABI la información de las variables analizadas no está disponible, así como aquellas consideradas

outliers, lo que ha llevado a definir los siguientes rangos para cada uno de los tres ámbitos de análisis:

- Distribución del valor añadido al factor trabajo - Gastos de personal/valor añadido. Valores entre 0% y 200%
- Distribución del valor añadido al factor capital – Gastos financieros y asimilados / valor añadido. Valores entre 0% y 100%
- Distribución del valor añadido al Estado – Impuestos sobre sociedades / valor añadido. Valores entre 0% y 100%

Se ha optado en todos los casos por un nivel de significancia de 0,05 y el tamaño final de las muestras se presenta en cada una de las tablas de resultados.

5.6.2 La distribución del valor añadido al factor trabajo

La primera de las hipótesis planteadas partía del principio de primacía de las personas sobre el capital. Reiterando lo explicado en detalle en el apartado correspondiente a la formulación de las hipótesis; las hipótesis nula y alternativa se enuncian de la siguiente manera:

$$FT - H_0: (\mu_1 - \mu_2) \leq 0$$

$$FT - H_1: (\mu_1 - \mu_2) > 0$$

En las que μ_1 es la media de distribución del valor añadido al factor trabajo por parte de las empresas de economía social y μ_2 la media de distribución del valor añadido al factor trabajo por parte de las empresas mercantiles.

En las siguientes tablas se presentan los resultados correspondientes a los siete contrastes de medias llevados a cabo en relación con esta primera hipótesis.

5.6.2.1 Verificación de hipótesis en el sector agroalimentario

En primer lugar, la tabla 33 presenta los resultados del contraste en empresas agroalimentarias grandes y medianas.

Tabla 33: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en empresas grandes y medianas del sector agroalimentario (AES – Empresas de economía social; ANES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	AES grandes y medianas	ANES grandes y medianas	AES grandes y medianas	ANES grandes y medianas	AES grandes y medianas	ANES grandes y medianas	AES grandes y medianas	ANES grandes y medianas
Media	0,6655127	0,7374874	0,63892823	0,72500525	0,68975718	0,49355826	0,67969492	0,5017322
Varianza	0,05795504	0,37973338	0,05245801	0,05206278	0,06745604	0,07898315	0,05762363	0,08353826
Observaciones	27	346	14	342	23	182	10	178
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	-1,280943609		-1,428612336		3,450636311		2,366146081	
P(Z<=z) una cola	0,100106737		0,076557843		0,000279633		0,008987175	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

En los dos primeros ejercicios analizados, la media de porcentajes de distribución del valor añadido al factor trabajo en las empresas de economía social agroalimentarias de dimensión grande y mediana es menor que en las empresas mercantiles, por lo que la hipótesis nula no puede rechazarse. En los ejercicios 2019 y 2020, sin embargo, $z >$ valor crítico de z (una cola); y $P < 0,05$, por lo que la hipótesis alternativa, que plantea la mayor distribución de valor al factor trabajo a través de gastos de personal por parte de empresas de economía social frente a empresas mercantiles, puede aceptarse.

En la tabla 34 se presentan los resultados del contraste de medias en empresas pequeñas del sector agroalimentario.

Tabla 34: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en empresas pequeñas del sector agroalimentario (AES – Empresas de economía social; ANES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	AES pequeñas	ANES pequeñas	AES pequeñas	ANES pequeñas	AES pequeñas	ANES pequeñas	AES pequeñas	ANES pequeñas
Media	0,67370115	0,69205384	0,64828988	0,68002415	0,6714656	0,56431878	0,67824079	0,56949755
Varianza	0,05333045	0,15314416	0,05359722	0,06908955	0,05075724	0,07230311	0,05829476	0,07566322
Observaciones	87	2461	78	2467	68	1124	54	1051
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	-0,710109429		-1,194153079		3,789327943		3,233213284	
P(Z<=z) una cola	0,23881814		0,116209047		7,55277E-05		0,000612031	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

Al igual que ocurría en las empresas grandes y pequeñas, también en las medianas la media de porcentajes de distribución del valor añadido al factor trabajo en las empresas de economía social agroalimentarias es menor que en las empresas mercantiles en los dos primeros ejercicios, por lo que la hipótesis nula no puede rechazarse. En los ejercicios 2019 y 2020, sin embargo, $z >$ valor crítico de z, por lo que la hipótesis alternativa, que plantea la mayor distribución de valor al factor trabajo a través de gastos de personal por parte de empresas de economía social frente a empresas mercantiles, puede aceptarse.

No es objeto de nuestro estudio tratar de identificar las razones detrás de este comportamiento detectado en los dos primeros contrastes pero podría abrirse una línea de investigación en este sentido.

En la tabla 35 se presentan los resultados del contraste de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en microempresas del sector agroalimentario.

Tabla 35: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en empresas micro del sector agroalimentario (AES – Empresas de economía social; ANES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	AES micro	ANES micro	AES micro	ANES micro	AES micro	ANES micro	AES micro	ANES micro
Media	0,59519592	0,58619114	0,58819709	0,51629528	0,59526193	0,5949672	0,59963801	0,62777513
Varianza	0,09840435	0,11378708	0,09422675	0,06064923	0,09944949	0,06720984	0,10135757	0,11595823
Observaciones	307	10750	255	9493	289	10431	217	11137
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	0,495599467		3,714881684		0,014605145		-1,290498361	
P(Z<=z) una cola	0,310088514		0,000101649		0,494173597		0,09843884	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

En 2020 la media de distribución del valor añadido al factor trabajo en las empresas de economía social es menor que en las empresas mercantiles. Además, en 2017 y 2019 el estadístico $z <$ valor crítico de z , por lo que la hipótesis nula no puede rechazarse a tenor de los resultados de estos tres ejercicios. En 2018, sin embargo, $z >$ valor crítico de z , lo que con los datos de este año permitiría aceptar la hipótesis alternativa de que las microempresas de economía social distribuyen un mayor porcentaje del valor añadido al factor trabajo que las empresas mercantiles.

5.6.2.2 Verificación de hipótesis en el sector manufacturero

Las cuatro siguientes tablas presentan los resultados de la prueba z para media de muestras en empresas grandes, medianas, pequeñas y micro respectivamente, en el sector manufacturero. La primera de ellas (tabla 36) es la correspondiente a las empresas grandes.

Tabla 36: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en empresas grandes del sector manufacturero (CES – Empresas de economía social; CNES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	CES grandes	CNES grandes	CES grandes	CNES grandes	CES grandes	CNES grandes	CES grandes	CNES grandes
Media	0,70895421	0,6456374	0,71280999	0,64433037	0,77500283	0,66766993	0,62346632	0,56473285
Varianza	0,02117482	0,10038366	0,01522379	0,04792221	0,09480592	0,05190113	0,03020529	0,08479609
Observaciones	32	287	26	281	23	297	36	410
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	2,013299546		2,490460872		1,672681677		1,84291304	
P(Z<=z) una cola	0,022041563		0,006378877		0,047194989		0,032670854	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

Entre las empresas grandes del sector manufacturero, $z >$ valor crítico de z en los cuatro ejercicios analizados, lo que a diferencia de lo que ocurría en el sector agroalimentario, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, por la que a partir del análisis de distribución de valor añadido, las empresas de economía social distribuyen un porcentaje mayor a trabajadores a través de gastos de personal que las empresas mercantiles.

La tabla 37 recoge los resultados de la prueba z en las empresas medianas del sector manufacturero.

Tabla 37: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en empresas medianas del sector manufacturero (CES – Empresas de economía social; CNES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	CES medianas	CNES medianas	CES medianas	CNES medianas	CES medianas	CNES medianas	CES medianas	CNES medianas
Media	0,70373002	0,70890616	0,7602345	0,70648896	0,73466006	0,72042296	0,67590647	0,62844967
Varianza	0,02973432	1,66953597	0,03955234	0,04515588	0,04921957	0,04873089	0,08200024	0,06046719
Observaciones	101	2400	51	2316	63	2388	50	1658
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	-0,164806851		1,924081527		0,506967225		1,170282689	
P(Z<=z) una cola	0,434548006		0,027172183		0,306088908		0,120943613	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

La media de distribución del valor añadido entre el factor trabajo es menor en empresas de economía social que en empresas mercantiles en 2017 y sólo en el ejercicio 2018 $z >$ valor crítico de z y $P < 0,05$, por lo que sólo entonces la hipótesis nula puede rechazarse. Tanto en 2019 como en 2020 $z <$ valor crítico de z , por lo que la hipótesis nula no se rechaza.

En la tabla 38 se presentan los resultados del contraste de medias de distribución del valor añadido en empresas pequeñas del sector manufacturero.

Tabla 38: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en empresas pequeñas del sector manufacturero (CES – Empresas de economía social; CNES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	CES pequeñas	CNES pequeñas	CES pequeñas	CNES pequeñas	CES pequeñas	CNES pequeñas	CES pequeñas	CNES pequeñas
Media	0,74477749	0,77433967	0,78801954	0,78076827	0,81380682	0,78619948	0,70928422	0,72374059
Varianza	0,08651011	0,04105452	0,03776131	0,03987774	0,04083578	0,04206305	0,02705717	0,0540057
Observaciones	522	16338	330	15748	326	15691	175	7150
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	-2,281849776		0,671895055		2,444662835		-1,138379467	
P(Z<=z) una cola	0,011249105		0,250825254		0,007249381		0,127481032	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

En este caso son dos (2017 y 2020) los ejercicios en los que la media de CES es inferior a la de CNES. Además, en 2018 $z <$ valor crítico de z, por lo que sólo en 2019 la hipótesis nula puede rechazarse.

Finalmente, en la tabla 39 se presenta el contraste en el comportamiento de las microempresas de economía social y las mercantiles con respecto a la distribución del valor añadido al factor trabajo.

Tabla 39: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en empresas micro del sector manufacturero (CES – Empresas de economía social; CNES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	CES micro	CNES micro	CES micro	CNES micro	CES micro	CNES micro	CES micro	CNES micro
Media	0,81570148	0,80894686	0,8345894	0,81007827	0,84219453	0,81704167	0,90197032	0,86317051
Varianza	0,06290971	0,07512246	0,05280397	0,07195082	0,05537636	0,07098771	0,06813355	0,08146396
Observaciones	1256	36828	896	33567	887	33052	988	35732
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	0,935629927		3,139384788		3,132064629		4,597960987	
P(Z<=z) una cola	0,17473188		0,000846515		0,000867908		2,13323E-06	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

La media de distribución de valor añadido a través de gastos de personal es mayor en las microempresas de economía social que en las microempresas mercantiles en los cuatro ejercicios analizados. En 2017 $z <$ valor crítico de z, por lo que no puede rechazarse la hipótesis nula con los resultados de este ejercicio. Entre 2018 y 2020 $z >$ valor crítico de z por lo que podría aceptarse la hipótesis alternativa de una mayor distribución del valor añadido al factor trabajo entre empresas de economía social que entre empresas mercantiles.

5.6.3 La distribución de valor añadido al factor capital

El segundo ámbito de análisis es el de la distribución del valor añadido al factor capital. Teniendo en cuenta el carácter instrumental del capital en las empresas de economía social, sería en las empresas mercantiles donde se distribuiría un mayor porcentaje del valor añadido generado al factor capital.

Para ello, contando con la información disponible en la base de datos SABI, se recurre al peso relativo de los gastos financieros y asimilados en el total del valor añadido. Como se ha dicho en el apartado de formulación de hipótesis; en este caso, las hipótesis nula y alternativa se enuncian de la siguiente manera:

$$FC - H_0: (\mu_1 - \mu_2) \leq 0$$

$$FC - H_1: (\mu_1 - \mu_2) > 0$$

Siendo en este caso μ_1 la media de porcentajes de distribución del valor añadido al factor capital por parte de las empresas mercantiles y μ_2 la media de porcentajes de distribución del valor añadido al factor capital por parte de las empresas de economía social, y donde la hipótesis nula afirmará que esta media en las empresas mercantiles es menor o igual que la de las empresas de economía social.

5.6.3.1 Verificación de hipótesis en el sector agroalimentario

La tabla 40 recoge los resultados del contraste de medias de distribución del valor añadido al factor capital a través de gastos financieros y asimilados en empresas agroalimentarias grandes y medianas.

Tabla 40: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor capital en empresas grandes y medianas del sector agroalimentario (AES – Empresas de economía social; ANES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	ANES grandes y medianas	AES grandes y medianas	ANES grandes y medianas	AES grandes y medianas	ANES grandes y medianas	AES grandes y medianas	ANES grandes y medianas	AES grandes y medianas
Media	0,024613529	0,02191495	0,02338318	0,01451066	0,04157276	0,03697105	0,0412016	0,02054136
Varianza	0,00102635	0,0006987	0,00093781	0,00087415	0,00497208	0,00456941	0,00873874	0,00138084
Observaciones	329	26	327	12	177	21	177	10
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	0,49051708		1,006213962		0,298782586		1,58853283	
P(Z<=z) una cola	0,311884023		0,157156329		0,382552969		0,056082952	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

La media de porcentajes de distribución del valor añadido al factor capital es mayor en las empresas mercantiles en los cuatro ejercicios analizados. Sin embargo, $P > 0,05$ en todos los casos, por lo que la hipótesis nula no puede descartarse y la hipótesis alternativa, que supondría una mayor distribución al factor capital del valor añadido en las empresas mercantiles, no puede aceptarse en el grupo de empresas agroalimentarias grandes y medianas.

En la tabla 41 se presentan los resultados para las empresas agroalimentarias pequeñas.

Tabla 41: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor capital en empresas pequeñas del sector agroalimentario (AES – Empresas de economía social; ANES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	ANES pequeñas	AES pequeñas	ANES pequeñas	AES pequeñas	ANES pequeñas	AES pequeñas	ANES pequeñas	AES pequeñas
Media	0,037288732	0,04416565	0,0348368	0,03813161	0,04363206	0,0297065	0,04250215	0,02978417
Varianza	0,005009794	0,00465927	0,00355871	0,00170881	0,00511249	0,00111054	0,00584121	0,00070201
Observaciones	2209	79	2271	65	1069	55	998	44
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	-0,875085494		-0,625583607		2,797965527		2,728859926	
P(Z<=z) una cola	0,190763695		0,265794047		0,00257128		0,003177685	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

En este caso, en 2017 y 2018 las medias de distribución del valor añadido al factor capital son menores en las empresas mercantiles pequeñas del sector agroalimentario, por lo que con los datos de este año, la hipótesis nula no se descarta. En 2019 y 2020, sin embargo, P es < 0,05 y en ambos ejercicios puede aceptarse la hipótesis alternativa, por la que las empresas mercantiles pequeñas en el sector agroalimentario aportan un mayor porcentaje de valor añadido al capital a través de gastos financieros y asimilados que las empresas de economía social.

Finalmente, los resultados de las empresas micro en el sector agroalimentario se presentan en la tabla 42.

Tabla 42: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor capital en empresas micro del sector agroalimentario (AES – Empresas de economía social; ANES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	ANES micro	AES micro	ANES micro	AES micro	ANES micro	AES micro	ANES micro	AES micro
Media	0,071453192	0,05948864	0,06994392	0,05457827	0,03731256	0,05135633	0,06390862	0,0637757
Varianza	0,014242275	0,00979242	0,01281245	0,00641011	0,0042	0,0069	0,01226699	0,02140181
Observaciones	9980	285	9558	245	9683	275	10304	199
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	1,999408253		2,933277654		-2,588751864		0,012776713	
P(Z<=z) una cola	0,0227821		0,001677019		0,004816224		0,494902968	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

En el caso de las microempresas del sector agroalimentario, el análisis de los datos de los ejercicios 2017 y 2018 arroja valores de z > valor crítico de z y P < 0,05, por lo que en estos ejercicios, puede aceptarse la hipótesis alternativa por la que el porcentaje de valor añadido distribuido al capital a través de gastos financieros y asimilados sería mayor en las empresas mercantiles que en las de economía social. No ocurre lo mismo en la segunda parte del periodo analizado, ya que en 2019 la media de distribución del valor añadido a gastos financieros por parte de las empresas mercantiles es menor y, finalmente, en 2020, si bien la media es superior, P > 0,05.

5.6.3.2 Verificación de hipótesis en el sector manufacturero

Los resultados de verificación de las hipótesis sobre distribución del valor añadido al capital a través de gastos financieros en los cuatro segmentos del sector manufacturero se presentan a continuación en sendas tablas. La primera de ellas (tabla 43) corresponde al contraste de medidas en las empresas grandes.

Tabla 43: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor capital en empresas grandes del sector manufacturero (CES – Empresas de economía social; CNES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	CNES grandes	CES grandes	CNES grandes	CES grandes	CNES grandes	CES grandes	CNES grandes	CES grandes
Media	0,06766285	0,02588746	0,02654195	0,02563201	0,02654196	0,02927594	0,0344853	0,0362227
Varianza	0,02325729	0,00064809	0,00249068	0,00034769	0,00318663	0,00069008	0,0044	0,0014
Observaciones	371	31	280	26	290	24	407	37
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	5,515047822		0,201135553		-0,25023693		-0,249093761	
P(Z<=z) una cola	1,74342567		0,420296291		0,401202064		0,401644128	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

En la primera mitad del periodo analizado la media de distribución del valor añadido al factor capital en empresas manufactureras grandes es mayor entre las empresas mercantiles. Sin embargo, sólo en 2017 $z >$ valor crítico de z , por lo que la hipótesis alternativa, por la que el porcentaje del valor añadido distribuido al capital a través de gastos financieros y asimilados sería mayor en las empresas mercantiles que en las de economía social, puede aceptarse. No ocurre lo mismo en 2018, ya que $z <$ valor crítico de z ; ni en 2019 y 2020, donde la media de distribución del valor añadido al factor capital es menor en las empresas mercantiles que en las de economía social y, por lo tanto, la hipótesis nula no se descarta.

La tabla 44 recoge los resultados del contraste de medias en el grupo de empresas manufactureras medianas.

Tabla 44: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor capital en empresas medianas del sector manufacturero (CES – Empresas de economía social; CNES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	CNES medianas	CES medianas	CNES medianas	CES medianas	CNES medianas	CES medianas	CNES medianas	CES medianas
Media	0,029661059	0,04391937	0,02692563	0,02683606	0,0236129	0,03431772	0,02980558	0,03273439
Varianza	0,003009087	0,00368541	0,0024995	0,00091118	0,00168552	0,00208605	0,00298526	0,00118726
Observaciones	2315	95	2259	49	2323	61	1626	50
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	-2,663160128		0,020296895		-1,805373388		-0,576106068	
P(Z<=z) una cola	0,003870528		0,491903267		0,035508136		0,282271745	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

En el segmento de empresas medianas del sector manufacturero la hipótesis nula no puede descartarse en ninguno de los cuatro ejercicios del periodo analizado, ya que en 2017, 2019 y 2020 el porcentaje medio de distribución de valor añadido al factor capital a través de gastos financieros y asimilados es menor en las empresas mercantiles que en las empresas de economía social. En 2018, ejercicio en el que la media sí es superior, $z <$ valor crítico de z , por lo que tampoco puede descartarse la hipótesis nula.

Los resultados del contraste de medias en el segmento de empresas pequeñas del sector manufacturero se recogen en la tabla 45.

Tabla 45: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor capital en empresas pequeñas del sector manufacturero (CES – Empresas de economía social; CNES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	CNES pequeñas	CES pequeñas	CNES pequeñas	CES pequeñas	CNES pequeñas	CES pequeñas	CNES pequeñas	CES pequeñas
Media	0,026996639	0,03269368	0,02456467	0,02667665	0,02323889	0,0201	0,02820945	0,03091424
Varianza	0,002040061	0,00244027	0,00160472	0,00222805	0,00172307	0,00071776	0,00254784	0,00109847
Observaciones	15231	482	14708	302	14608	307	6842	168
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	-2,520083347		-0,776717994		2,027618188		-1,028727422	
$P(Z \leq z)$ una cola	0,005866352		0,218662584		0,021299616		0,15180389	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

En tres de los ejercicios el porcentaje de distribución del valor añadido al factor capital en las empresas pequeñas del sector manufacturero es menor en las empresas mercantiles que en las empresas de economía social, por lo que la hipótesis nula no puede descartarse. En 2019, sin embargo, la media de distribución del valor añadido al factor capital es mayor en las empresas mercantiles y $P < 0,05$, por lo que podría aceptarse la hipótesis alternativa, por la cual las empresas mercantiles manufactureras pequeñas distribuirían un porcentaje mayor del valor añadido generado al factor capital que las empresas de economía social.

Finalmente, se presentan en la tabla 46 los resultados del contraste de medias entre los dos grupos en el segmento de microempresas.

Tabla 46: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor capital en empresas micro del sector manufacturero (CES – Empresas de economía social; CNES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	CNES micro	CES micro	CNES micro	CES micro	CNES micro	CES micro	CNES micro	CES micro
Media	0,043323268	0,03888658	0,03914787	0,04423016	0,03684669	0,03076656	0,03736623	0,03110388
Varianza	0,007331572	0,00501379	0,00596746	0,00851908	0,00570776	0,00318424	0,00601131	0,00481118
Observaciones	31706	1091	28816	796	28161	780	32083	844
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	2,022283444		-1,54032698		2,930408079		2,583820979	
$P(Z \leq z)$ una cola	0,021573539		0,061740335		0,001692586		0,004885625	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

En 2017, 2019 y 2020 la media de distribución del valor añadido al factor capital en las microempresas mercantiles es mayor que en las de economía social y $z >$ valor crítico de z , por lo que en tres de los cuatro ejercicios del periodo puede aceptarse la hipótesis alternativa de que las empresas mercantiles en este segmento distribuyen un mayor porcentaje de valor añadido al factor capital a través de gastos financieros y asimilados que las empresas de economía social. La tendencia del periodo se rompe en 2018, cuando el valor z es negativo.

5.6.4 La distribución de valor al Estado

Finalmente, un tercer ámbito de análisis es el de la distribución del valor añadido al Estado a través de impuestos a sociedades. Reiteramos que las hipótesis formuladas se fundamentan en literatura y aspectos legales del régimen fiscal de las cooperativas, como familia representativa de la economía social. Sin entrar en el detalle de la fundamentación, ya explicada en el apartado de formulación de hipótesis, sería en las empresas mercantiles donde se distribuiría un mayor porcentaje del valor añadido al Estado a través de impuestos a sociedades, frente al porcentaje del valor añadido distribuido por las empresas de economía social. En este caso, las hipótesis nula y alternativa se enuncian de la siguiente manera:

$$FE - H_0: (\mu_1 - \mu_2) \leq 0$$

$$FE - H_1: (\mu_1 - \mu_2) > 0$$

En este último caso, μ_1 es la media de distribución del valor añadido al Estado por parte de las empresas mercantiles y μ_2 la media de distribución del valor añadido al Estado por parte de las empresas de economía social. La hipótesis nula afirmará que esta media en las empresas mercantiles es menor o igual que la de las empresas de economía social. La hipótesis alternativa plantea que la media de la distribución de valor añadido por parte de las empresas mercantiles al Estado es mayor que la de las empresas de economía social.

Se ha utilizado la prueba z para el análisis de la media de las dos muestras en cada uno de los siete segmentos definidos por sector y por dimensión. Los resultados se recogen en los dos siguientes subapartados.

5.6.4.1 Verificación de hipótesis en el sector agroalimentario

En primer lugar, se presentan los resultados correspondientes al sector agroalimentario. En la tabla 47 se presentan los resultados de las empresas grandes y medianas.

Tabla 47: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al Estado en empresas grandes y medianas del sector agroalimentario (AES – Empresas de economía social; ANES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	ANES grandes y medianas	AES grandes y medianas	ANES grandes y medianas	AES grandes y medianas	ANES grandes y medianas	AES grandes y medianas	ANES grandes y medianas	AES grandes y medianas
Media	0,05310222	0,0389599	0,04235919	0,05541187	0,08312713	0,03602361	0,08678115	0,05228222
Varianza	0,00354669	0,00441214	0,00146925	0,00228438	0,00390826	0,00138243	0,00414215	0,00238914
Observaciones	254	21	280	12	159	16	155	8
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	0,967247187		-0,970006104		4,579890207		2,029519115	
P(Z<=z) una cola	0,166710239		0,166021725		2,3261E-06		0,021202722	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

En el caso de las empresas grandes y medianas del sector agroalimentario, en 2018 el valor z es negativo, por lo que no puede descartarse la hipótesis nula. Tampoco en 2017, ya que si bien el valor de z es positivo, $P > 0,05$. Por el contrario, en los dos últimos ejercicios del periodo analizado, el valor de z es positivo y mayor que el valor crítico de z, por lo que puede aceptarse la hipótesis alternativa, por la que el porcentaje de valor añadido distribuido por parte de las empresas mercantiles al Estado a través del pago de impuestos a sociedades es mayor que en las empresas de economía social.

El siguiente segmento a analizar es el de las empresas pequeñas del sector agroalimentario. Los resultados del contraste de medias se recogen en la tabla 48.

Tabla 48: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al Estado en empresas pequeñas del sector agroalimentario (AES – Empresas de economía social; ANES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	ANES pequeñas	AES pequeñas	ANES pequeñas	AES pequeñas	ANES pequeñas	AES pequeñas	ANES pequeñas	AES pequeñas
Media	0,05791642	0,05504876	0,0595761	0,04430265	0,07506664	0,03959683	0,08005969	0,04704063
Varianza (conocida)	0,0035	0,0034	0,0044	0,0021	0,0033	0,0021	0,0059	0,0023
Observaciones	1978	77	2019	61	990	52	927	38
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	0,423158403		2,524433832		5,364496486		4,037207018	
P(Z<=z) una cola	0,336089847		0,005794241		4,05877E-08		2,70457E-05	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

En los cuatro ejercicios del periodo, el valor de z es positivo. No puede descartarse la hipótesis nula en 2017 ya que $z <$ valor crítico de z. En los tres siguientes ejercicios, sin embargo, $z >$ valor crítico de z, por lo que puede aceptarse la hipótesis alternativa, por la que las empresas mercantiles pequeñas del sector agroalimentario distribuirían un mayor porcentaje del valor añadido que generan al Estado a través de impuestos a sociedades.

El último segmento a analizar en el sector agroalimentario es el de las microempresas. Los resultados del contraste de medias en este segmento se recogen en la tabla 49.

Tabla 49: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al Estado en empresas micro del sector agroalimentario (AES – Empresas de economía social; ANES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	ANES micro	AES micro	ANES micro	AES micro	ANES micro	AES micro	ANES micro	AES micro
Media	0,10518078	0,07649068	0,1036856	0,080569	0,07265516	0,06570591	0,08120579	0,0691095
Varianza	0,01220975	0,00738215	0,01293653	0,00670391	0,00614572	0,00369996	0,00560406	0,00429174
Observaciones	9427	250	9147	215	9205	212	9075	170
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	5,161713888		4,050367698		1,44463148		2,376340392	
P(Z<=z) una cola	1,2235E-07		2,55686E-05		0,074280713		0,008742662	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

Al igual que en el segmento de empresas medianas, en los cuatro ejercicios el valor de z es positivo. Además, $z >$ valor crítico de z (una cola) en 2017, 2018 y 2020. Por ello, en tres de los cuatro ejercicios del periodo puede aceptarse la hipótesis alternativa, por la que las microempresas mercantiles del sector agroalimentario aportan un mayor porcentaje del valor añadido que generan al Estado a través de impuestos que las empresas de economía social. Sin embargo, en el ejercicio 2019, $z <$ valor crítico de z, por lo que no podría descartarse la hipótesis nula.

5.6.4.2 Verificación de hipótesis en el sector manufacturero

Los resultados del contraste de medias de distribución de valor añadido al Estado a través de impuestos sobre sociedades en el sector manufacturero se recogen a continuación. En primer lugar, en la tabla 50 se presentan los resultados del contraste en empresas grandes.

Tabla 50: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al Estado en empresas grandes del sector manufacturero (CES – Empresas de economía social; CNES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	CNES grandes	CES grandes	CNES grandes	CES grandes	CNES grandes	CES grandes	CNES grandes	CES grandes
Media	0,16897976	0,01405571	0,05799702	0,01512144	0,05312213	0,02993674	0,07283295	0,01615974
Varianza (conocida)	0,0165	0,0004	0,003	0,0003	0,0018	0,0032	0,0031	0,0004
Observaciones	547	23	235	17	244	17	335	31
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	22,46554296		7,774639218		1,657739603		12,03989584	
P(Z<=z) una cola	0		3,77476E-15		0,048685018		0	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

En este primer caso del sector manufacturero, el valor de z es positivo en los cuatro ejercicios analizados y, además, $z >$ valor crítico de z; por lo que podría aceptarse la hipótesis alternativa de que las empresas mercantiles distribuyen un mayor porcentaje del valor añadido generado al Estado a través de impuestos que las empresas de economía social.

La tabla 51 recoge los resultados para el segundo segmento a analizar, el de las empresas medianas.

Tabla 51: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al Estado en empresas medianas del sector manufacturero (CES – Empresas de economía social; CNES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	CNES medianas	CES medianas	CNES medianas	CES medianas	CNES medianas	CES medianas	CNES medianas	CES medianas
Media	0,04719133	0,01243169	0,04683373	0,02702607	0,04459813	0,01945156	0,06344358	0,02282892
Varianza (conocida)	0,0021	0,0003	0,0021	0,0041	0,0019	0,0006	0,0024	0,0012
Observaciones	1966	61	1958	35	1998	45	1384	39
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	14,20692063		1,8217805		6,653491522		7,123916291	
P(Z<=z) una cola	0		0,034244149		1,4311E-11		5,24469E-13	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

De la misma manera que en el segmento anterior, el valor de z es positivo en los cuatro ejercicios analizados y, además, $z >$ valor crítico de z; por lo que en el segmento de empresas medianas también podría aceptarse la hipótesis alternativa de que las empresas mercantiles distribuyen un mayor porcentaje del valor añadido generado al Estado a través de impuestos que las empresas de economía social.

La tabla 52 recoge los resultados para el segmento de empresas pequeñas del sector manufacturero.

Tabla 52: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al Estado en empresas pequeñas del sector manufacturero (CES – Empresas de economía social; CNES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	CNES pequeñas	CES pequeñas	CNES pequeñas	CES pequeñas	CNES pequeñas	CES pequeñas	CNES pequeñas	CES pequeñas
Media	0,03931087	0,02172108	0,03799597	0,02408942	0,03699328	0,02456538	0,04982996	0,02245755
Varianza	0,00219174	0,00152217	0,00200952	0,00077638	0,00140724	0,00133915	0,0019891	0,00090372
Observaciones	13275	364	13023	273	12832	253	5801	135
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	8,495793625		7,918877775		5,425303191		10,33735971	
P(Z<=z) una cola	0		1,22125E-15		2,89281E-08		0	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

Al igual que en los dos segmentos anteriores, el valor de z es positivo en los cuatro ejercicios analizados y, además, $z >$ valor crítico de z; por lo que en el segmento de empresas pequeñas también podría aceptarse la hipótesis alternativa de que las empresas mercantiles distribuyen un mayor porcentaje del valor añadido generado al Estado a través de impuestos que las empresas de economía social.

Finalmente, la tabla 53 recoge los resultados para el segmento de microempresas del sector manufacturero.

Tabla 53: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al Estado en empresas micro del sector manufacturero (CES – Empresas de economía social; CNES – Empresas mercantiles)

	2017		2018		2019		2020	
	CNES micro	CES micro	CNES micro	CES micro	CNES micro	CES micro	CNES micro	CES micro
Media	0,05732134	0,05392832	0,04633908	0,03099636	0,04738445	0,03244584	0,04435149	0,03336428
Varianza	0,0081897	0,00982383	0,00312996	0,00187103	0,00316907	0,00235464	0,00309646	0,00243437
Observaciones	26543	963	24280	576	24376	578	23418	550
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0		0	
z	1,047835381		8,288773761		7,217875078		5,181719169	
P(Z<=z) una cola	0,147357229		1,11022E-16		2,64011E-13		1,09925E-07	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853627		1,644853627		1,644853627		1,644853627	

El valor de z es positivo en los cuatro ejercicios analizados. Además, en tres de ellos (2018, 2019 y 2020), $z >$ valor crítico de z; por lo que en estos tres ejercicios podría aceptarse la hipótesis alternativa de que las empresas mercantiles distribuyen un mayor porcentaje del valor añadido generado al Estado a través de impuestos que las empresas de economía social. 2017 es la excepción en el periodo analizado ya que $z <$ valor crítico de z.

5.7 Valoración y conclusiones

El análisis estratégico del estado de valor añadido como fuente de información sobre el desempeño social nos ha permitido, en primer lugar, identificar potenciales diferencias en el perfil de empresa y en la distribución de valor a los factores de producción entre empresas de economía social y empresas mercantiles, que era el objetivo específico 1.1. de nuestra investigación. Como ya veíamos al identificar los grupos de análisis, las diferencias en los resultados pueden ser la manifestación de diferencias existentes entre empresas de un mismo grupo de análisis. Así, a pesar de que la economía social sea reconocida incluso legalmente como un modelo de empresa diferenciado, acoge a diferentes familias, cada una de las cuales puede tener características y comportamientos diferentes; de la misma manera que no todas las empresas mercantiles representan un único modelo de empresa.

La tabla de síntesis (tabla 54) de verificación de hipótesis permite una visualización general de los resultados de los contrastes en todos los segmentos y para las tres hipótesis planteadas.

Tabla 54: Verificación de hipótesis. Síntesis (CNES= Empresas mercantiles sector manufacturero; H0= No se descarta la hipótesis nula; H1= Se acepta la hipótesis alternativa).

Valor a:	Segmentos	2017	2018	2019	2020
FT-GP (A factor trabajo. Gastos personal)	AES-ANES grandes y medianas	H0	H0	H1	H1
	AES-ANES pequeñas	H0	H0	H1	H1
	AES-ANES micro	H0	H1	H0	H0
	CES-CNES grandes	H1	H1	H1	H1
	CES-CNES medianas	H0	H1	H0	H0
	CES-CNES pequeñas	H0	H0	H1	H0
	CES-CNES micro	H0	H1	H1	H1
FC-GF (A factor capital. Gastos financieros y asimilados)	ANES-AES grandes y medianas	H0	H0	H0	H0
	ANES-AES pequeñas	H0	H0	H1	H1
	ANES-AES micro	H1	H1	H0	H0
	CNES-CES grandes	H1	H0	H0	H0
	CNES-CES medianas	H0	H1	H0	H0
	CNES-CES pequeñas	H0	H0	H0	H0
	CNES-CES micro	H1	H0	H1	H1
E-IS (A Estado. Impuestos sobre sociedades)	ANES-AES grandes y medianas	H0	H0	H1	H1
	ANES-AES pequeñas	H0	H1	H1	H1
	ANES-AES micro	H1	H1	H0	H1
	CNES-CES grandes	H1	H1	H1	H1
	CNES-CES medianas	H1	H1	H1	H1
	CNES-CES pequeñas	H1	H1	H1	H1
	CNES-CES micro	H0	H1	H1	H1

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las variables analizadas, la distribución de un porcentaje mayor de valor al Estado a través de impuestos sobre sociedades por parte de las empresas mercantiles se ha podido aceptar como hipótesis alternativa en veintitrés de los veintiocho contrastes de media por sector y segmento realizados. No ocurre lo mismo al analizar las otras dos variables. En el caso de la distribución de un porcentaje de valor añadido mayor al factor trabajo por parte de las empresas de economía social, la hipótesis alternativa se puede aceptar en catorce de los contrastes. Finalmente, la hipótesis que planteaba la distribución de un mayor porcentaje del valor añadido generado por las empresas mercantiles frente a las de economía social se ha aceptado en nueve de los contrastes por segmento y sector.

La tabla también permite comprobar que el mayor número de contrastes en los que se podría aceptar la hipótesis alternativa ocurren en la industria manufacturera y, en particular, en las empresas grandes, segmento en el que

tanto en el análisis de la variable de distribución de valor al factor trabajo a través de gastos de personal como en el de pago de impuestos de sociedades al Estado, la hipótesis alternativa puede aceptarse en los cuatro ejercicios del periodo. Además, en el caso del análisis de la distribución de valor a través de impuestos, en el que la hipótesis sustentada en el régimen fiscal de las cooperativas, por la que las empresas mercantiles destinarían un mayor porcentaje del valor añadido generado al Estado, podría aceptarse en todo el periodo analizado no sólo en el segmento de empresas grandes sino en tres de los segmentos definidos (grandes, medianas y pequeñas) y en tres ejercicios del cuarto de los segmentos, el de microempresas. Esto puede deberse a que en el segmento manufacturero en general, la presencia de las cooperativas de trabajo asociado es importante, de acuerdo con el estudio de empresas relevantes de la economía social de la Confederación Española de la Economía Social de 2021. El cooperativismo de trabajo asociado representa un tipo de empresa con formas de gestión diferenciadas incluso de las de otras organizaciones de la economía social.

Sin embargo, frente al comportamiento observado en el sector manufacturero, los contrastes en las empresas del sector agroalimentario han arrojado resultados diferentes, y los casos en los que las hipótesis alternativas se pueden aceptar son menos que en el caso del manufacturero. En ninguna de las tres variables analizadas, los contrastes en el sector agroalimentario permiten aceptar la hipótesis alternativa de forma sostenida en ninguno de los segmentos a lo largo del periodo de cuatro ejercicios analizado.

Identificadas estas diferencias, y sin pretender profundizar en el análisis particularizado de los resultados en cada uno de los segmentos y de las causas que los podrían justificar, que podrían ser objeto de una futura línea de investigación pero no son el objeto de nuestro estudio, consideramos haber dado respuesta al mencionado objetivo específico, de segundo nivel.

Nos queremos centrar ahora, no obstante, en la valoración del cumplimiento del O1., objetivo específico de primer nivel, que definimos al inicio de nuestra investigación como "valorar la adecuación del estado de valor añadido como fuente de información del desempeño social de una organización". A partir del seguimiento que hemos realizado sobre la comparativa de datos relativos a grupos estratégicos de empresas durante cuatro ejercicios, consideramos que el análisis del estado de valor añadido permite disponer de una primera aproximación a la distribución del valor entre diferentes agentes que participan en la actividad de producción de una empresa, lo que está en línea con la revisión de la literatura, que lo reconoce como un estado financiero útil para la divulgación de información social (Azcárate & Fernández, 2013). Por ello, es recomendable incorporar la información del estado de valor añadido en un modelo de gestión estratégica del valor social, como técnica de

medición integrada del desempeño (Cadez & Guilding, 2008). No obstante, el análisis basado en la información pública para todas las empresas de los sectores propuestos ha presentado ciertas limitaciones. No se conocen algunos datos; en particular el destino del resultado, lo que sería un indicador relevante del reparto de valor a los grupos de interés de la organización. Esta limitación podría superarse en el análisis individualizado de una empresa, en cuyo caso además del destino del resultado, podría solicitarse una información de detalle que no es pública y que enriquecería el análisis de distribución del valor.

Por otro lado, a la vista de los resultados del análisis en los cuatro ejercicios de la serie y las dificultades para obtener resultados diferentes entre grupos de empresas que incluso legalmente se reconoce que responden a modelos diferenciados; se concluye que además de la información que proporciona el estado de valor añadido, la gestión estratégica del valor social requiere otras fuentes de información ya que la información financiera no permite valorar diferentes aspectos relativos al desempeño social. Las técnicas de análisis de información integrada del desempeño pueden incorporar tanto información financiera como no financiera (Cadez & Guilding, 2008). La información no financiera podría complementar la información financiera en el análisis y gestión del valor social generado y distribuido por una organización.

Un sistema que incorpora una perspectiva integrada del desempeño económico y social de una organización es el modelo poliédrico de la contabilidad social. Para el cálculo del sistema de valor social de mercado, el modelo propone la utilización de la información del estado de valor añadido, cuya adecuación para el análisis del desempeño social hemos comprobado en el estudio cuantitativo desarrollado a lo largo de cuatro ejercicios. El modelo poliédrico incluso plantea posibles ampliaciones de la información del estado de valor añadido que permiten un análisis más preciso de la distribución de valor en las transacciones monetarias de una organización y; así mismo, propone un sistema de valor social de no mercado, basado en información no financiera, que es cuantificada y valorada en unidades monetarias a fin de presentar una perspectiva integrada de análisis del valor generado. El modelo, cuyo uso ha sido probado en empresas de diferente naturaleza y en diferentes sectores, está teniendo diferentes aplicaciones. El análisis en organizaciones que presentan aplicaciones avanzadas del modelo y lo empiezan a utilizar como fuente de información en su gestión estratégica es el objeto del estudio de caso múltiple propuesto para avanzar en esta investigación.

CAPÍTULO 6: Esquema de desarrollo y diseño del estudio de caso múltiple

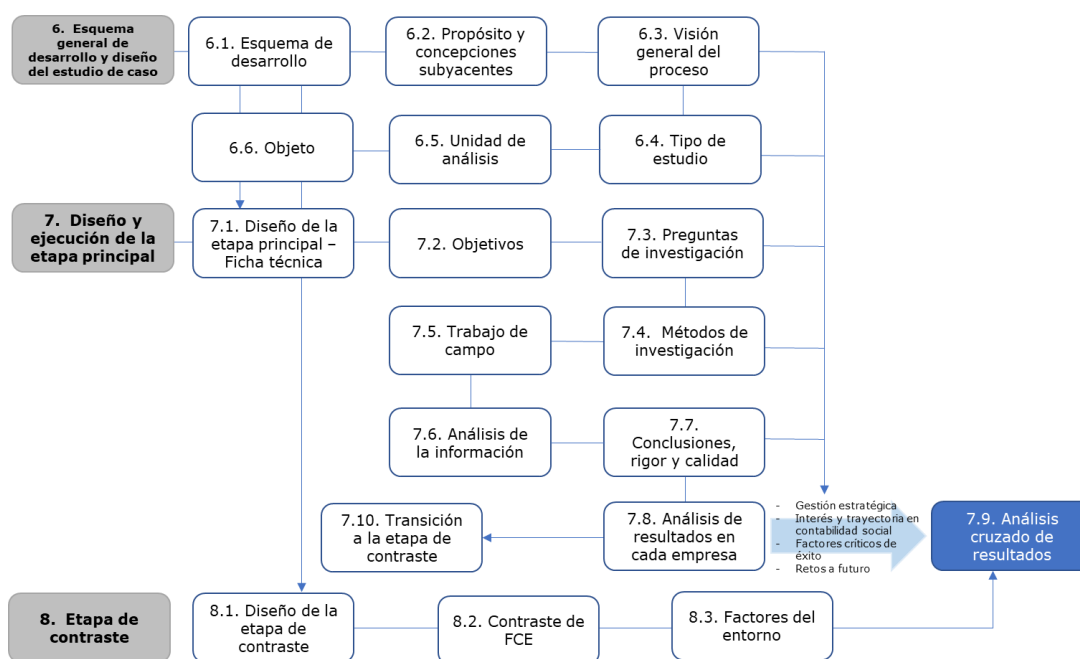
Esquema de desarrollo
Propósito de la investigación y concepciones subyacentes
Visión general del proceso
Tipo de estudio
Unidad de análisis
Objeto

6. ESQUEMA DE DESARROLLO Y DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE

6.1 Esquema de desarrollo

Pasamos a desarrollar la segunda fase del análisis empírico, el estudio de caso múltiple que ocupa los capítulos sexto a octavo de este documento de tesis y precede a la presentación del modelo protocolar en el capítulo noveno. A fin de aportar una visión general del esquema de desarrollo y presentación del estudio de caso, en este punto retomamos un extracto (Figura 29) de la figura explicativa de la estructura del documento en el capítulo inicial. Si bien no se ha tratado de un proceso lineal, esta presentación coincide en buena medida con el desarrollo en el tiempo de las diferentes fases, actividades y métodos de investigación aplicados.

Figura 29. Esquema de desarrollo y presentación del estudio de caso múltiple



Fuente: Elaboración propia

La lógica del proceso de estudio, por lo tanto, se ha trasladado a tres capítulos, en los que se van desgranando las actividades que en su diseño y ejecución proporcionan los principales inputs para el diseño de un modelo de integración del valor social en la gestión estratégica, que se desarrollará en detalle a partir del capítulo noveno.

Hemos empezado, por lo tanto, este capítulo sexto con la presentación del esquema de desarrollo del estudio. A partir de ahí, expondremos el diseño del estudio en las dos etapas en las que se desarrolla, considerando los elementos que permanecen constantes en su desarrollo, tales como el propósito, el sujeto y el objeto de la investigación. Los contenidos de este capítulo son la base de los dos siguientes, en los que se presentan aspectos específicos del diseño y la ejecución de cada una de las dos etapas del estudio de caso. En el capítulo séptimo se aborda la etapa que hemos denominado principal, que concluye con el análisis y presentación de los resultados, tanto desde una perspectiva individual de cada una de las empresas analizadas como desde una visión cruzada del análisis, que incluye así mismo la confrontación con la literatura sobre el objeto del estudio y temas relacionados. Finalmente, en el capítulo octavo se presenta el diseño y la ejecución de la segunda etapa, de contraste y confirmación de los resultados de la etapa anterior y que, como tal, permitirá reflexionar sobre las conclusiones del análisis. El trabajo de campo de esta etapa de contraste se ha desarrollado un año después de la primera, con el fin de poder incorporar la experiencia de un periodo natural en el que las empresas despliegan y ejecutan su estrategia.

6.2 Propósito del estudio y concepciones subyacentes

El propósito de la investigación es identificar elementos y cuestiones clave que puedan incorporarse a la estructuración de un modelo de integración del valor social en la gestión estratégica de una empresa. Para ello, se trata de identificar en primer lugar la forma en la que se desarrollan los procesos implicados en el fenómeno -la gestión estratégica y el desarrollo del sistema de contabilidad social-. En segundo lugar, se identifican los factores críticos de éxito para una efectiva integración entre ambos procesos, planteando conclusiones a partir de las experiencias de las empresas que constituyen la unidad de análisis. Finalmente, se plantean los retos que los equipos de dirección de las empresas participantes en el estudio consideran que deben afrontar para mejorar la gestión del valor social desde la situación de partida descrita. En la búsqueda del cumplimiento del propósito de esta investigación, asumimos dos concepciones:

- Una concepción amplia de la creación y distribución de valor, que no debe contemplar únicamente las transferencias de valor monetarias (Freeman et al., 2020), sino que debe considerar el valor transferido a través de diferentes mecanismos entre una organización y sus stakeholders. Esta es la concepción trasladada al modelo poliédrico de la

contabilidad social como sistema de información integral, en tanto en cuanto tiene el potencial de recoger tres ámbitos de generación y distribución de valor: de mercado, de no mercado y emocional. Recogida esta información de forma sistemática, en periodos normalmente anuales y en unidades monetarias, consideramos que permite configurar un sistema de información adecuado para incorporar a las dinámicas de toma de decisión y a los procesos en empresas que pretendan gestionar el valor social desde una perspectiva estratégica. El modelo poliédrico ha sido implantado en las empresas que han participado en esta investigación, habiéndolo incorporado a sus dinámicas de gestión en periodos anuales.

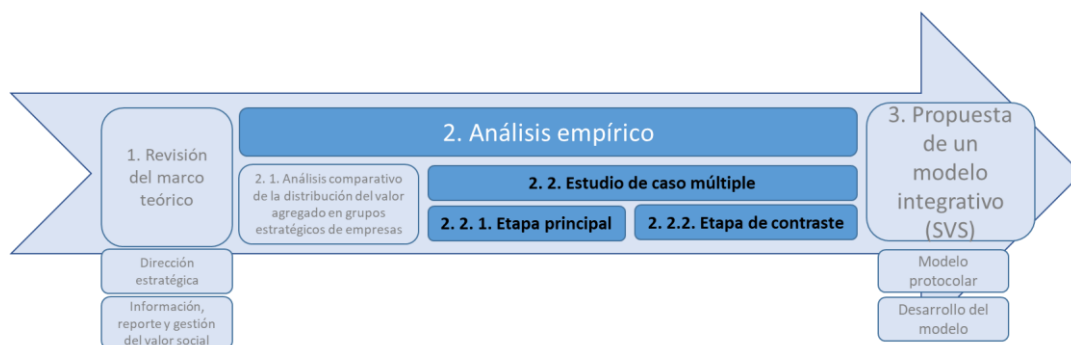
- La gestión estratégica entendida como un ciclo que sigue tres fases principales -formulación, implantación y seguimiento- de acuerdo con lo expuesto en detalle en el apartado correspondiente del Marco Teórico de esta tesis. Esta concepción cíclica, a la que se menciona en diversas fases de desarrollo de la dirección estratégica como ámbito de estudio (Freeman, 1984; Francés, 2006; Hahn, 2013; David & David, 2017) adquiere una especial fuerza en la última década del siglo XX, por influencia de las técnicas de calidad y mejora continua, aplicadas también en los procesos estratégicos para asegurar el despliegue de objetivos de largo plazo en periodos temporales más cortos (Sheridan, 1993; Kaplan & Norton, 1996). Además de su uso para la operativización de la estrategia a nivel corporativo y competitivo, el ciclo de gestión estratégica se ha relacionado con la consecución y mantenimiento de resultados sostenibles en el ámbito de las operaciones industriales (Morita et al., 2011), una idea que creemos que también debe trasladarse a la visión del desempeño social. El rol de la gestión de proyectos en la implantación y seguimiento de la estrategia, especialmente en aquellas empresas cuya estructura organizativa se configura en función de la gestión de proyectos, también ha sido objeto de estudio, incidiendo en la importancia del alineamiento entre los procesos de formulación e implantación de la estrategia y los procesos de gestión de la cartera de proyectos y gestión de proyectos (Ansari et al., 2015).

6.3 Visión general del proceso

A partir de las diferentes propuestas analizadas en el capítulo de Metodología de este documento (Eisenhardt, 1989; Perry, 1998; Villarreal & Landeta, 2007; Yin, 2009; Monge, 2010 y Rashid et al., 2021), y dado el objeto dinámico del estudio, la investigación que abordamos se ha desarrollado en

dos momentos diferenciados, que hemos llamado etapa principal y etapa de contraste (Figura 30), cada una de las cuales se ha ejecutado de acuerdo con un diseño específico, con una separación en el tiempo de un ejercicio. Por ello, hemos contemplado en este capítulo unos aspectos generales para la fundamentación del estudio en ambas etapas y, posteriormente, en el diseño de cada una de ellas identificamos objetivos y preguntas de investigación específicas, así como la aplicación práctica y diferenciada de los métodos de investigación utilizados y los resultados obtenidos en cada una de las actividades planificadas.

Figura 30: Ubicación y etapas del presente estudio de caso en el proceso de investigación



Fuente: Elaboración propia

6.4 Tipo de estudio

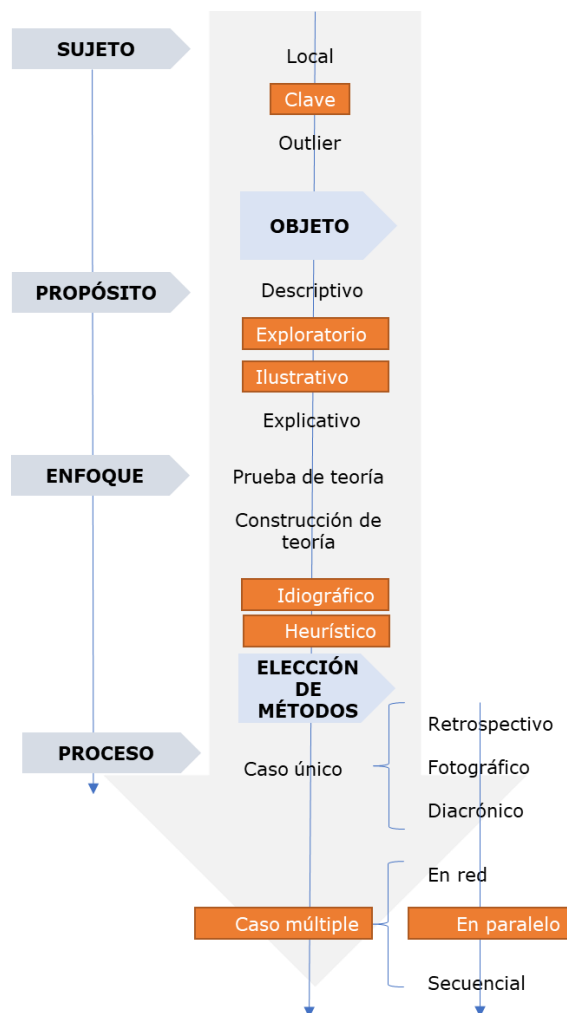
De acuerdo con las propuestas de clasificación tomadas como referencia a partir de la propuesta de Thomas (2011) seguimos una secuencia lógica de clasificación en cuatro pasos, tal como se recoge en la figura 31 y como explicamos a continuación:

- ✓ En primer lugar, Thomas (2011) hace una clasificación de casos basada en la razón de selección del sujeto. Así, distingue tres tipologías: i) selección del sujeto basada en el conocimiento cercano, que aporta la ventaja del fácil acceso a la información; ii) casos clave y, por ello, interesantes para explicar el objeto, y iii) caso excepcional (outlier) que, por ello, puede aportar claridad en virtud de sus diferencias con respecto a la norma. De acuerdo con esta clasificación, en nuestro estudio hemos identificado casos clave, teniendo en cuenta que el fenómeno a analizar es reciente y no está generalizado, por lo que los casos clave presentan un mayor interés. Estos casos y, por lo tanto, las empresas seleccionadas, lo han sido de acuerdo con un muestreo teórico entre los casos que suponen una mayor oportunidad de aprendizaje (Stake, 1994).

- ✓ En relación con el propósito de estudio, Yin (1993) clasifica el estudio de caso en cuatro categorías: a) descriptivo (análisis y descripción del fenómeno en su contexto real), b) exploratorio (familiarización con un fenómeno para el que no existe un marco teórico bien definido), c) ilustrativo (captación de referencias de prácticas de gestión), d) explicativo (desarrollo o depuración de teorías). De acuerdo con esta clasificación, planteamos un estudio de caso exploratorio y potencialmente ilustrativo. Por un lado, es exploratorio porque no existe un marco teórico bien definido que permita integrar el valor social en la gestión estratégica de una organización. Se trata de una situación contemporánea, por lo que se pueden incorporar técnicas como la observación directa o entrevistas con personas relacionadas con el objeto de la investigación. Y en segundo lugar, es un estudio potencialmente ilustrativo ya que las empresas analizadas pueden ser referentes de buenas prácticas en la integración del valor social en la gestión estratégica.
- ✓ Las conclusiones de Thomas (2011) en relación con el enfoque apuntan a que hay una distinción básica entre estudios basados en una teoría (a probar o a buscar) y estudios ateóricos. Entre estos últimos, el enfoque que adopta el investigador puede ser descriptivo o puede tratar de descubrir una vía hacia hipótesis, factores y mecanismos causales entre ellos. Sobre la base de esta distinción, George & Bennett (2005) diferencian los estudios idiográficos-configurativos y los estudios heurísticos. Debido a que no existe ninguna teoría sobre la integración del valor social en la gestión estratégica, el enfoque del presente estudio de caso no está basado ni en la prueba ni en la generación de una teoría sino que se trata de un estudio idiográfico y potencialmente heurístico, tratando de ser una vía para obtener una visión sobre el tema y abrir caminos hacia variables de interés y mecanismos de causalidad que puedan trasladarse al modelo al que se orienta el propósito de estudio.
- ✓ En relación con el proceso, se diferencia entre estudios de caso único, en los que el caso es especial y permite extraer conclusiones únicas o fuertes (Pettigrew, 1990; Yin, 1993) o estudios de caso múltiple; en los que planteando las mismas preguntas a los distintos casos, las respuestas se pueden cruzar para fundamentar las conclusiones. En la presente investigación, al tratarse de un fenómeno en el que las empresas no han tenido un modelo de referencia, el estudio múltiple aporta mayor riqueza frente al estudio de un solo caso. Frente al análisis individual, Eisenhardt (1989) identifica la ventaja de que el análisis de caso múltiple alienta al investigador a identificar patrones comunes y comparación con la teoría, evitando asociaciones casuales.

En una subclasificación del proceso, entre las diversas formas de abordar un estudio de caso múltiple, Thomas (2011) distingue entre los estudios secuenciales y los desarrollados en paralelo, entendiendo que si se opta por los primeros se asume que lo que ocurre en uno afectará al siguiente. Además, añade que otra forma de abordar el estudio podría ser la de unidades que funcionan en red, que forman parte de un cuerpo único, lo que permite que el estudio gane en integridad. En nuestro caso, el estudio se desarrolla en tres unidades de análisis independientes (no son empresas de una misma red) y entre las que a priori no se establece ningún tipo de relación a los efectos del estudio, por lo que se desarrolla en paralelo.

Figura 31: Secuencia lógica de clasificación del presente estudio de caso



Fuente: Elaboración propia

En suma, la propuesta es la de un estudio que parte de la selección de unidades de análisis clave en relación con el fenómeno a estudiar, con un propósito exploratorio y potencialmente ilustrativo, enfoque idiográfico y potencialmente heurístico y desarrollado sobre el análisis de varios casos en paralelo.

6.5 Unidad de análisis

Wieviorka (1992) señala que para que exista un caso, se debe identificar una unidad a analizar. La unidad de análisis ha sido considerada tanto el sujeto como el objeto del caso (Thomas, 2011); nos referimos en este caso al sujeto, a las empresas a analizar. Estas son el sujeto porque en ellas ocurre algo (que será el objeto). Tratándose de un estudio de caso múltiple, las unidades de análisis son tres empresas, consideradas referencias de buenas prácticas en la incorporación del valor social a la gestión estratégica y que presentan algunas características comunes por las que han sido seleccionadas para este estudio de caso como casos clave.

El muestreo ha sido realizado a partir del registro de organizaciones que han trabajado con Global Economic Accounting, AIE en la implantación del modelo poliédrico de la contabilidad social. El número de empresas que han utilizado este modelo se ha incrementado a partir de 2014. Entonces, se presentaba el proceso seguido en el primer caso (Retolaza et al., 2014) y en el seguimiento realizado posteriormente hasta 2018 se habían identificado 89 experiencias de aplicación (Retolaza & San-Jose, 2021A), de las cuales el 71% había hecho el cálculo de la contabilidad social en más de un ejercicio. Dado el fenómeno a estudiar, la unidad de análisis ha estado integrada por empresas con las siguientes características:

- ✓ Han implantado la contabilidad social. Si no fuera así, no habría objeto de caso. Entendemos que se ha implantado la contabilidad social si el proceso se ha abordado con la intención de establecer una dinámica de aplicación sistemática del modelo, en periodos anuales; no para la obtención de uno o varios datos puntuales, referidos exclusivamente a un ejercicio.
- ✓ Tienen un sistema de gestión estratégica ya implantado. Ya que se pretende extraer aprendizajes sobre la forma en que incorporan el valor social en el proceso de gestión estratégica, este proceso se debe entender ya implantado y consolidado en la organización.
- ✓ Las empresas seleccionadas tienen actividad productiva y de mercado, ya que el análisis en estas organizaciones es de mayor alcance que si no la tuvieran; al plantearse casos en los que se conjuga la generación de valor social de no mercado y de valor social directo generado por la

actividad productiva, pudiendo así evaluar la forma en que ambos se integran en el proceso de gestión estratégica.

- ✓ Empresas grandes⁴⁷, ya que en las pequeñas o muchas medianas, la múltiple perspectiva necesaria para el análisis de caso puede diluirse al concentrarse diversas funciones en las mismas personas.

De acuerdo con los criterios establecidos y el muestreo realizado, se planteó en un principio analizar cuatro organizaciones: Amica, Katea Legaia, Lantegi Batuak y una cuarta que finalmente fue descartada al no poder acceder a las fuentes de información suficientes para garantizar el rigor del análisis. Eisenhardt (1989) reflexiona sobre el número de casos en un estudio de caso múltiple y plantea que se puede conseguir un buen funcionamiento del método analizando entre cuatro y diez casos. En su análisis del enfoque de Eisenhardt, Dyer & Wilkins (1991) argumentan que en el estudio de caso múltiple es suficiente analizar dos casos para avanzar en el conocimiento de las organizaciones, mencionando el estudio clásico de Blau (1955) como ejemplo. Perry (1998) apunta a un rango mínimo de casos entre dos y cuatro y un máximo entre doce y quince, señalando que son únicamente aproximaciones y que el número final debe dejarse en manos del investigador. Otros autores no cuantifican el número ideal de casos y plantean que la diversidad de situaciones requiere respuestas diferentes (Voss et al., 2002), o que es un asunto discrecional (Yan & Gray, 1994). Y aunque propone un rango ideal entre cuatro y diez, Eisenhardt (1989) identifica diversos factores para matizar el número de casos; entre ellos, el conocimiento existente, el tema en sí o la información que se puede obtener con nuevos casos.

Teniendo en cuenta el criterio de selección acordado, por el cual tratamos de identificar casos clave en una población de empresas que empiezan a utilizar la contabilidad social en su gestión estratégica, y considerando así mismo el bajo nivel de conocimiento existente sobre este fenómeno en el momento de la investigación, el estudio múltiple de tres casos se presenta como una opción idónea frente al estudio de un solo caso.

La tabla 55 presenta información de las empresas recogida de sus correspondientes páginas web en torno a la dimensión, la gestión y otra información complementaria a través de la cual se puede contrastar su idoneidad con relación a los criterios establecidos y disponer de una caracterización de partida de cada una de ellas.

⁴⁷ Según criterios de clasificación de empresas de la Comisión Europea, atendiendo al número de personas empleadas. (Empresas grandes, > 250 empleos)

Tabla 55. Rasgos relevantes de cada empresa a los efectos de la selección de la unidad de análisis

	AMICA ⁴⁸	KATEA LEGAIA ⁴⁹	LANTEGI BATUAK ⁵⁰
Número de personas	596 (Memoria anual 2021)	925 (Memoria anual 2021)	3.139 (Memoria anual 2021)
Naturaleza jurídica	Grupo de empresas cuya matriz es una Asociación. Actividad mercantil en Sociedad Limitada.	Sociedad laboral. Participada por trabajadores (70%), otras empresas e instituciones públicas	Fundación
Periodo Plan Estratégico en vigor	2021-2024	2020-2023	2021-2023
Contabilidad social	Desde 2019	Desde 2013	Desde 2012
Modelo de gestión	Implantación del Modelo EFQM. Calificación de 500 puntos.	Implantación del Modelo de gestión participativo. (Iniciativa ADEGI - 2018)	Implantación del Modelo de gestión avanzada de Euskalit - Calificación Q de Oro

Fuente: Elaboración propia

6.6 Objeto

Wieviorka (1992) señala así mismo que además del sujeto, la selección del caso debe incluir el contexto en el que se analiza la actuación del sujeto y la forma de interpretarlo; es decir, el objeto del caso. Así, el objeto de análisis en este estudio de caso múltiple es el proceso de integración del valor social en la gestión estratégica. Este es un objeto dinámico, que se va enriqueciendo a lo largo del tiempo a través del cuestionamiento sobre determinados factores que lo caracterizan. En la práctica, el dinamismo del objeto en este estudio de caso se ha manifestado en las sucesivas interacciones con las empresas para preguntar sobre el proceso y los aprendizajes que sobre el mismo han ido adquiriendo a lo largo del tiempo de duración del estudio.

El objeto dinámico de estudio también se ha trasladado al enfoque temporal del análisis en la aplicación de los diferentes métodos de investigación. Tanto en función del diseño de los protocolos de investigación como en las respuestas espontáneas de las personas entrevistadas, las conversaciones han llevado, por un lado, al análisis del pasado y del presente, lo que con respecto a la clasificación de Yin (1993) se corresponde con estudios de

⁴⁸ Información de esta tabla accesible a través de <https://amica.es>

⁴⁹ Información de esta tabla accesible a través de <https://grupokl.com>

⁵⁰ Información de esta tabla accesible a través de <https://lantegibatuaak.eus>

carácter descriptivo; y, por otro lado, también al futuro, incorporando así una visión de carácter estratégico, en consonancia con el objeto de estudio. En esta línea se recoge uno de los elementos que caracterizan la aplicación del pensamiento estratégico de Liedtka (1998) en una organización, al señalar que se requiere una visión sistémica que no sólo atañe a la organización en sí sino también al despliegue en el tiempo, estando el pensamiento estratégico caracterizado por el establecimiento de conexiones entre el pasado, el presente y el futuro.

CAPÍTULO 7: Estudio de caso múltiple. Diseño y ejecución de la etapa principal

Diseño de la etapa principal

Objetivos

Preguntas de investigación

Métodos de investigación. Estrategia de recogida y análisis de datos

Trabajo de campo

Análisis de la información

Conclusiones, rigor y calidad

Resultados del estudio de caso en cada una de las empresas. Etapa principal

Análisis cruzado

Transición de la etapa principal a la etapa de contraste

7. ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE. DISEÑO Y EJECUCIÓN DE LA ETAPA PRINCIPAL

7.1 Diseño de la etapa principal

En el marco del diseño del estudio en dos fases, se presenta la ficha metodológica de la primera de ellas (Tabla 56), que hemos considerado etapa principal por varias razones. En primer lugar, ha permitido conocer de primera mano las experiencias, accediendo a una diversidad de fuentes de evidencia. En segundo lugar, es la etapa en la que se han obtenido los datos e informaciones necesarias para conformar un modelo protocolar para la integración de la contabilidad social en la gestión estratégica, que es el objetivo principal de esta investigación. Finalmente, ha sido la etapa que ha exigido la mayor interacción con las empresas y, adicionalmente, mayor dedicación de tiempo.

Tabla 56. Ficha técnica de investigación de la etapa principal del estudio de caso múltiple

ASPECTOS GENERALES, RELATIVOS A LAS DOS ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	
Propósito de la investigación	Estructurar un modelo de integración del valor social en la gestión estratégica de una empresa a partir de la identificación de los elementos clave de tal integración en las empresas que constituyen la unidad de análisis
Metodología de investigación	Estudio de caso contemporáneo múltiple de carácter holístico. Estudio exploratorio e idiográfico, potencialmente ilustrativo y heurístico
Unidad de análisis	Empresas en España que hayan implantado la contabilidad social, utilizando el modelo poliédrico, y la hayan incorporado a su gestión estratégica
Ámbito geográfico	España
Universo	Empresas con actividad productiva que han implantado el modelo poliédrico de la contabilidad social
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica, no aleatoria
Muestra	3 empresas
ASPECTOS RELATIVOS A LA ETAPA PRINCIPAL	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprobar empíricamente la validez de la contabilidad social como sistema de información para la incorporación del valor social en la gestión estratégica. ✓ Descubrir los factores críticos de éxito en la integración del valor social en la gestión estratégica de una organización, de tal forma que los casos puedan ser referentes de buenas prácticas para otras organizaciones.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar los retos a futuro de las empresas para mejorar la efectividad de la integración del valor social en la gestión estratégica. ✓ Estructurar un modelo de integración del valor social en la gestión estratégica a partir de los casos analizados.
Métodos de recogida de la evidencia	<p>Observación directa (visitas a las empresas, observación de la gestión en contexto real, sistemas de gestión y elementos visuales en lugares de trabajo).</p> <p>12 entrevistas grabadas, transcritas y archivadas. Entrevistas a personas de los equipos de dirección y colaboradores directos en cada una de las empresas.</p> <p>Uso de tecnología para la grabación de las entrevistas (grabadora de teléfono móvil)</p>
Otras fuentes de información	<p>Interna: Documentos de planificación estratégica, mapa de procesos, sistema de gestión integrado, información financiera, contabilidad social y otra información corporativa y contexto físico real</p> <p>Externa: Publicaciones</p>
Informadores clave	<p>Un total de 12 personas (4 por cada una de las 3 empresas): 3 Direcciones Generales, 3 Direcciones Financieras, 2 Direcciones de Recursos Humanos, 1 Dirección de Calidad, 1 Presidente y 2 personas de perfil técnico en áreas de Dirección General y Recursos Humanos respectivamente</p>
Métodos de análisis de la evidencia	<p>Fundamentalmente de tipo cualitativo</p>
Enfoque científico	<p>Inducción analítica (generalización analítica)</p> <p>Procesos deductivos (proposiciones para la generación de un modelo)</p>
Fecha de realización	<p>Enero 2021- Marzo 2022</p>
Fuente: Elaboración propia	

Se presentan a continuación en mayor detalle los elementos principales de esta investigación en su etapa principal.

7.2 Objetivos

La ejecución de la etapa principal de este estudio debe contribuir a la consecución de cuatro de los objetivos específicos de la investigación (del O2 al O5), además de dos de segundo nivel derivados del primero de ellos (O2.1 y O2.2):

- O2. Comprobar empíricamente la validez de la contabilidad social como sistema de información para la incorporación del valor social en la gestión estratégica. De aquí emergen dos objetivos vinculados:
 - O2.1. Describir la trayectoria en contabilidad social y gestión estratégica de las empresas.

- O.2.2. Visibilizar elementos reales a través de los cuales se manifieste una integración de la contabilidad social en alguna de las fases de la gestión estratégica de la organización.
- O3. Descubrir los factores críticos de éxito en la integración del valor social en la gestión estratégica de una organización, de tal forma que los casos puedan ser referentes de buenas prácticas para otras organizaciones.
- O4. Identificar los retos a futuro de las empresas para mejorar la efectividad de la integración del valor social en la gestión estratégica.
- O5. Estructurar un modelo de integración del valor social en la gestión estratégica a partir de los casos analizados.

7.3 Preguntas de investigación

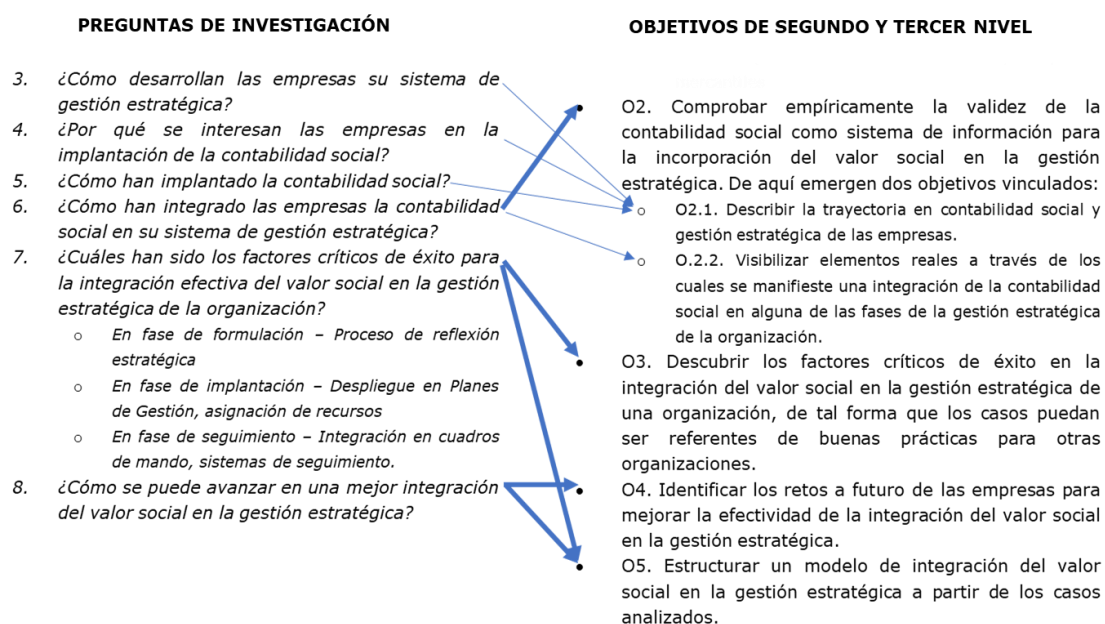
La definición de las preguntas de investigación es un paso clave (Eisenhardt, 1989; Tellis, 1997; Voss et al., 2002; Villarreal & Landeta, 2007; Yin, 2009; Rashid et al., 2021) en el estudio de caso. Villarreal & Landeta (2007:7) argumentan que es importante “tener muy claro desde el inicio (...) qué se desea saber de las organizaciones que se analiza”. Tellis (1997:7), menciona el carácter estratégico de las preguntas de investigación en el marco del estudio ya que “las preguntas de investigación (...) determinan la estrategia de investigación a utilizar”. Por su parte, Voss et al. (2002:199) consideran que es “un paso vital (...) y es necesario tener las preguntas lo mejor definidas que sea posible al inicio, para orientar la recogida de datos”. En cuanto al tipo de preguntas de investigación, existen referencias como las de Eisenhardt (1989) y Yin (2009), que identifican las preguntas sobre *cómo* y *por qué* como las que más claramente apuntan al estudio de caso como metodología de investigación. En cualquier caso, tener un foco de investigación a través de las preguntas, es necesario porque sin él “es fácil sentirse abrumado por el volumen de datos”. (Eisenhardt, 1989:536). En este sentido, creemos, además, que las preguntas de investigación ayudan a fijar los límites de nuestro estudio, y así, son seis las preguntas que abordamos en esta etapa principal (preguntas 3 a 8 de la investigación, teniendo en cuenta además que la pregunta 7 se desdobra en relación con cada una de las fases del proceso de gestión estratégica):

3. ¿Cómo desarrollan las empresas su sistema de gestión estratégica?
4. ¿Por qué se interesan las empresas en la implantación de la contabilidad social?
5. ¿Cómo han implantado la contabilidad social?
6. ¿Cómo han integrado las empresas la contabilidad social en su sistema de gestión estratégica?

7. ¿Cuáles han sido los factores críticos de éxito para la integración efectiva del valor social en la gestión estratégica de la organización?
 - a. En fase de formulación – Proceso de reflexión estratégica
 - b. En fase de implantación – Despliegue en Planes de Gestión, asignación de recursos
 - c. En fase de seguimiento – Integración en cuadros de mando, sistemas de seguimiento.
8. ¿Cómo se puede avanzar en una mejor integración del valor social en la gestión estratégica?

Se ha comprobado (Figura 32) que todas las preguntas de investigación guardan una relación directa con, al menos, uno de los objetivos y; así mismo, que con todos los objetivos hay, al menos, una pregunta de investigación que se corresponde. Se ha podido comprobar también que las preguntas 5 y 6 dan respuesta a dos objetivos generales cada una y para el cumplimiento del objetivo general 4 se han planteado dos preguntas. Además, uno de los objetivos específicos vinculados al primero de los objetivos tiene tres preguntas asociadas, por lo que el primero de los objetivos también se refuerza en esta fase de diseño.

Figura 32: Correspondencia entre preguntas de investigación y objetivos del estudio de caso múltiple



Fuente: Elaboración propia

7.4 Métodos de investigación. Estrategia y protocolo de recogida y análisis de datos

El acceso a múltiples fuentes de evidencia y la posibilidad de cruzar la información obtenida entre una y otra es una de las ventajas que plantea el estudio de caso como metodología de análisis. Los estudios de caso normalmente combinan diferentes métodos de recogida de información (Eisenhardt, 1989); y Chetty (1996) considera que así, el investigador puede lograr un conocimiento de la empresa más profundo que el que permiten otros análisis de tipo cuantitativo. En este sentido, planteamos utilizar tres métodos, recogidos en la Figura 33: a) entrevistas personales con informadores clave dentro de cada una de las organizaciones, b) análisis de documentación relativa a la empresa y c) observación directa en el contexto real de la actividad de cada una de las empresas.

Figura 33. Triangulación de métodos de recogida de información y análisis



Fuente: Elaboración propia

7.4.1 Entrevistas personales

En la fase de diseño nos planteamos al inicio el objetivo de tener al menos tres entrevistas a personas de los equipos de dirección y colaboradores directos en cada una de las empresas seleccionadas, que podrían aportar una perspectiva general -Dirección General u otra persona del ámbito corporativo-

complementada con perspectivas funcionales -a priori, Financiera, Recursos Humanos, Calidad o Sostenibilidad. Tras el primer contacto con la persona de referencia en cada una de las organizaciones, ampliamos el número a cuatro entrevistas en tres de los casos. En la cuarta empresa, hicimos una primera entrevista con la Dirección General y no siendo posible el acceso a otras personas que pudieran incorporar su visión al objeto de estudio, prescindimos de este caso para el estudio, de acuerdo con su Dirección General.

Así, realizamos trece entrevistas, de las cuales hemos utilizado doce en la presente investigación: nueve con personas que ostentan cargos de Dirección General o direcciones funcionales (Financiera, Recursos Humanos o Calidad) y tres con personas con responsabilidades técnicas, asignadas a la Dirección General, a la Dirección Financiera y a la Dirección de Recursos Humanos respectivamente. Las entrevistas fueron semiestructuradas a partir de un guion orientativo vinculado a los objetivos de esta etapa de la investigación, cuyos bloques de información y temas principales a tratar se establecieron en la fase de diseño y han quedado recogidos en la tabla 57.

Tabla 57: Bloques de información y temas a tratar en las entrevistas

BLOQUE DE INFORMACIÓN	TEMAS
Apertura	Saludo. Explicación del proyecto de investigación, de la metodología de entrevista y del uso de la información limitado al objeto de este estudio. Solicitud de permiso para la grabación.
1. Contexto. Antecedentes	Conocimiento y experiencia en la gestión estratégica y en el uso de la contabilidad social en la organización. Conocimiento de mecanismos alternativos para gestionar el valor social.
2. Motivaciones	Importancia de la medición del valor social y su integración en la gestión estratégica, identificación de barreras previas
3. Valoración	Procedimientos para la integración del valor social en la gestión estratégica. Aportaciones al proceso de gestión estratégica y sus fases al incorporar el valor social. Dificultades encontradas.
4. Lecciones aprendidas y retos de futuro	Factores críticos de éxito Ámbitos de mejora Retos de futuro
Cierre	Agradecimiento. Solicitud de permiso para recontactar en caso de ser necesario

Fuente: Elaboración propia

Por las características del fenómeno que es objeto de análisis la entrevista semiestructurada tiene la ventaja de la flexibilidad en un marco que permite un análisis estructurado. En estas entrevistas "el papel de los analistas radica

en identificar las personas cuya contribución sea más valiosa, diseñar las preguntas más pertinentes y hacer las interpretaciones más correctas” (Villegas, 1997:6).

Asimismo, se planteó oportuno solicitar el permiso de todas las personas entrevistadas para grabar la conversación, con el compromiso de confidencialidad y de tratamiento de los datos exclusivamente a los efectos de esta investigación. La utilización de elementos de grabación ha sido considerada por algunos autores (Yin, 1993) como una fuente de información distinta, correspondiente a la categoría de registro de archivos. Se ha discutido así mismo si es una práctica adecuada para el estudio de caso (Perry, 1998) estableciendo que claramente no lo es en algunos contextos culturales y argumentando que en el estudio de caso las notas del investigador pueden ser suficientes ya que no se busca la literalidad de la conversación. En nuestro caso, consideramos que el registro de los datos obtenidos sería una actividad esencial, que incide en la validez y la fiabilidad del estudio garantizando la trazabilidad entre los objetivos de la investigación y el análisis de los datos. Por ello, la estrategia de recogida de datos contempló la grabación de las entrevistas, considerándola a efectos de sistematización de la recogida de evidencias como una fase del proceso de entrevistas, no como una fuente adicional.

7.4.2 Observación directa

Las entrevistas y reuniones celebradas en el desarrollo del proceso han tenido lugar en las propias empresas, pudiendo así trabajar con los equipos en su contexto habitual de trabajo. Así mismo, se han observado directamente procesos de la actividad productiva (en talleres y centros de trabajo de las tres organizaciones), comportamientos y símbolos presentes en la empresa que reflejan su cultura (relación entre personas, organización de la actividad u otros elementos visuales en las instalaciones) y, en particular, el uso de herramientas de gestión utilizadas en los procesos de cálculo de la contabilidad social y el proceso de gestión estratégica.

7.4.3 Análisis documental

El tercer método para la recogida de información es el del análisis documental, distinguiendo en este caso dos tipos de documentos: a) Documentos internos, generados por la propia organización (relativos a la planificación y gestión estratégica, mapas de procesos, estructura organizativa, información financiera, información de la contabilidad social y

otro tipo de información corporativa), y b) Documentos externos, que hacen referencia a la empresa pero no han sido elaborados internamente. Se trata de informes externos y artículos científicos. La información sería recogida y utilizada fundamentalmente en dos fases del estudio:

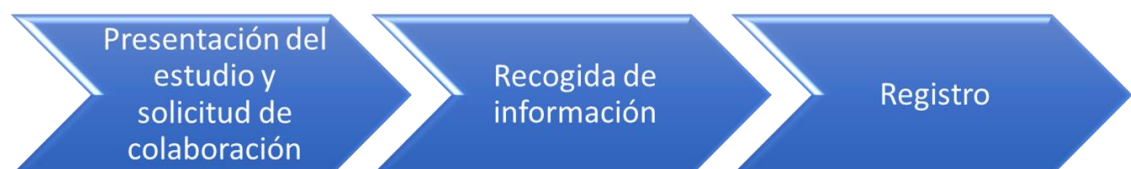
- Previamente a confirmar la selección de las empresas, con el objeto de comprobar la disponibilidad de documentación que permitiese asegurar que las empresas cumplieran con los criterios de selección (documentos que evidenciasen una trayectoria en gestión estratégica y contabilidad social). No se haría en este momento un análisis en profundidad de ninguno de los documentos.
- En la fase de análisis, como fuente de información a triangular, cotejando información de las entrevistas con la información escrita de las empresas, informes o artículos externos.

Habida cuenta de que previamente a confirmar la selección de las empresas pudimos comprobar la disponibilidad pública de la información que consideramos más relevante; en la estrategia de contacto con la empresa no contemplamos solicitar ningún tipo de documentación y posteriormente, sólo se ha considerado información no pública cuando en el curso de las entrevistas y de forma espontánea se nos ha entregado algún documento para reforzar las ideas trasladadas.

7.5 Trabajo de campo

El trabajo de campo de la etapa principal (Figura 34) se ha desarrollado en torno a tres actividades fundamentales: i) presentación del estudio y solicitud de colaboración, ii) recogida de información y iii) registro, siguiendo las pautas marcadas en el diseño tanto sobre los objetivos como sobre la utilización de los métodos de investigación.

Figura 34: Actividades del trabajo de campo de la etapa principal



Fuente: Elaboración propia

La organización y ejecución de las actividades en cada una de estas fases ha seguido esta secuencia:

1. Primera actividad: Presentación del estudio y solicitud de participación. A partir de la selección previa de las empresas que constituyen la unidad de análisis contando con la base de datos de Global Economic Accounting AIE, se dispuso de los datos para establecer el contacto con las empresas. Todas las acciones o iniciativas de contacto quedaron registradas en una tabla *ad hoc* con la información de la acción, persona contactada y fechas de primeros y, en su caso, sucesivos contactos. La secuencia de acciones fue la siguiente:
 - Realización de sendas llamadas a la persona de referencia en cada organización (Dirección de Calidad en un caso; Dirección General en el resto) para presentar el estudio y la solicitud de colaboración de, al menos, 2 personas más en cada empresa. Se abordaron cuatro solicitudes, de las cuales en 3 (las de las empresas que finalmente constituyen la unidad de análisis) se facilitó la participación directa de 4 personas para una entrevista presencial en profundidad. Por lo tanto, en total, se comprometió la participación de 12 personas -informadores clave-, nueve de las cuales ostentan cargos de dirección general o direcciones funcionales (Recursos Humanos, Financiera o Calidad). En la cuarta empresa no se pudo garantizar la participación de 3 personas, por lo que se descartó como unidad de análisis.
 - Envío de correos personales de solicitud de colaboración a cada una de las personas acordadas, explicando el proyecto de investigación y planteando un periodo de fechas para la realización de la entrevista.
 - Seguimiento de contactos por correo y/o teléfono y cierre de fecha para las entrevistas presenciales, en todos los casos a celebrar en las oficinas centrales de las organizaciones, ubicadas en Torrelavega (Cantabria), Hernani (Gipuzkoa) y Loiu (Bizkaia).

El principal resultado de esta etapa fue, por lo tanto, la obtención del compromiso de las personas participantes, y la disponibilidad de un calendario para la realización del trabajo de campo.

2. Segunda actividad: Recogida y triangulación de fuentes de datos y análisis. Se obtuvo información de tres tipos (entrevistas, documentación y observación directa), a la que se accedió de la siguiente manera:
 - Entrevistas. Realización de las entrevistas semiestructuradas, siguiendo el guion en torno a cuatro bloques de información ya

presentados en la tabla 57, orientados a responder a las preguntas y cumplir con los objetivos de la investigación. La trazabilidad de los contactos desde la presentación del proyecto en cada empresa a la realización de las entrevistas queda reflejada en la tabla 58.

Tabla 58. Tabla de seguimiento de entrevistas (febrero a julio de 2021)

Cód	Empresa	Contactos previos – Comentar antecedentes y solicitar entrevista	Fecha entrevista
01	1	Llamada, antecedentes – 5/03/21, correo - 5/05/21	14/05/21
02	1	Correo – 11/05/21	14/05/21
03	1	Correo – 12/05/21	14/05/21
04	1	Llamada (Teams), antecedentes – 18/02/21 /Correo – 11/05/21	19/05/21
05	2	Llamada, antecedentes -14/05/21 - Correo 18/05/21	04/06/21
06	2	Correo 18/05/21	04/06/21
07	2	Llamada, antecedentes -14/05/21 Correo 18/05/21	04/06/21
08	2	Correo 18/05/21	04/06/21
09	3	Conversación inicial con DG 22/06 Correos 9 y 12 de julio	14/07/21
10	3	Conversación inicial con DG 22/06 Correos 9 y 12 de julio	14/07/21
11	3	Conversación inicial con DG 22/06 Correos 9 y 13 de julio	14/07/21
12	3	Conversación inicial con DG 22/06 Correos 9 y 13 de julio	14/07/21
13	4	<i>Mensaje inicial el 16 julio 2021. Correos 25 y 26 julio</i>	<i>28/07/21 (realizada pero sin validez para el estudio de caso al no poder cumplir los requisitos de participación en la empresa)</i>

Fuente: Elaboración propia

- Análisis documental. Tal como se señala en la tabla 59, una de las fuentes utilizadas es la propia website de la empresa, que hemos clasificado como información documental, toda vez que es fuente de información escrita y estructurada. En los tres casos se puede acceder desde la cabecera de la website a una página de Transparencia y tanto en la homepage como en otros espacios de la website a información corporativa, publicaciones y noticias adicionales.

Tabla 59: Información documental utilizada en el estudio de caso múltiple relativa a las tres empresas

AMICA	KATEA LEGAIA	LANTEGI BATUAK
<p>www.amica.es</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memoria Plan Estratégico 2017-2020 • Plan anual 2020 • Plan anual 2021 • Memoria AMICA 2020 • Memoria AMICA 2021 • Plan Estratégico 2021-2024 • Informe transparencia Lealtad • Movas contabilidad social 2020 • Movas contabilidad social 2021 • Guía de buenas prácticas, versión 2018 • Memoria descriptiva de AMICA • "Dirigir con la persona. Hacia un modelo de gestión compartida" (presentación del modelo de gestión de AMICA). 	<p>www.grupokl.com</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memoria KL 2020 • Memoria KL 2021 • Informe de transparencia 2022 • Movas contabilidad social 2020 • Movas contabilidad social 2021 • Informe del proyecto de investigación "Empoderamiento de las personas a través de la contabilidad social", 2019 • Informe valoración proyecto Nueva Cultura de Empresa, 2018 • KL Katea Legaia. Historia de un compromiso 	<p>www.lantegibatuak.eus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memoria LB 2020 • Memoria LB 2021 • Informe de transparencia 2022 • Movas contabilidad social 2020 • Movas contabilidad social 2021 • Plan Estratégico 2021-2023 • LANTEGI BATUAK. Valor social integrado • Metodología para la integración del valor social generado en una organización. El caso de LANTEGI BATUAK • Proyecto actualización contabilidad social 2018 • Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak. Zerbitzuan, (55), 17-33 (2014).

Fuente: Elaboración propia

- Observación directa. La visita a las sedes centrales para las entrevistas presenciales permitió la observación directa de las propias instalaciones y las dinámicas de trabajo entre las personas. Específicamente, se accedió también a demostraciones de uso de herramientas de gestión, en particular de planificación y seguimiento de la estrategia y del sistema de contabilidad social.

3. Tercera actividad: Registro de la información obtenida de las entrevistas. En el registro de la información se han utilizado cuatro mecanismos (Figura 35) de forma sucesiva.

Figura 35: Mecanismos de registro utilizados en el estudio de caso



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, todas las entrevistas fueron grabadas en un terminal móvil con aplicación de grabadora, previo consentimiento de todas las personas participantes en la investigación al inicio de la entrevista, una vez explicado el contexto y el uso que se haría de la grabación. Ninguna persona puso ningún tipo de objeción y accedió expresamente a que la entrevista fuese grabada. La grabación, estimamos, ha sido de gran utilidad; en primer lugar, para transcribir literalmente las entrevistas y; en segundo lugar, para mantener una fuente documental a la que recurrir de forma continua a lo largo del proceso y especialmente en la fase de análisis.

Posteriormente, las entrevistas se han transcrito en un documento de texto en formato Word, donde han quedado recogidas de forma literal e íntegra, excepto las expresiones dubitativas, correcciones, frases a medias y otras formas de expresión habituales en el contexto de una conversación, pero que no aportan contenido una vez transcritas.

En un paso posterior, dado que las entrevistas han seguido un mismo guion, se ha generado una hoja de cálculo en formato de tabla en la que las filas recogen las categorías de temas y las columnas las personas y empresas participantes en el estudio de caso.

Finalmente, se han trasladado los datos a esta base, estructurada en torno a temas acordes con los objetivos buscados para cruzar preguntas y respuestas de todas las entrevistas, de tal forma que se pudiese hacer una

lectura de cada entrevista, la triangulación de la información extraída a entrevistas a personas de una misma organización o una lectura cruzada de todas las respuestas a una misma pregunta desde las tres organizaciones participantes en el estudio.

7.6 Análisis de la información

La tabla 60 presenta las principales perspectivas de análisis, métodos, técnicas y resultados utilizados en esta fase del estudio. Los datos obtenidos en el trabajo de campo se han analizado desde una doble perspectiva; individual y global. En relación con la primera, se han extraído los datos según el diseño de la investigación, contemplando los diferentes mecanismos de obtención de información (observación directa, entrevistas personales y análisis documental) empleando prácticas de tipo cualitativo: descripción del fenómeno, búsqueda de factores explicativos clave, identificación de relaciones causales.

Tabla 60. Perspectivas, métodos, técnicas y resultados en el análisis de los datos en la etapa principal

Perspectiva de análisis	Métodos y técnicas	Resultado
Individual	Extracción de datos acorde con el diseño Triangulación de fuentes Prácticas de tipo cualitativo Análisis semántico Mapas conceptuales	Descripción del caso Factores explicativos, aprendizajes Relaciones causales
Global	Método inductivo Análisis cruzado de casos Identificación y ajuste de patrones de comportamiento común Análisis de la literatura y confrontación de conclusiones	Elementos comunes Factores diferenciadores. Factores a incorporar en un modelo de integración del valor social en la gestión estratégica Factores a contrastar en la etapa de contraste

Fuente: Elaboración propia

Específicamente para el análisis de los factores críticos de éxito, se han utilizado técnicas de análisis semántico, categorizando las ideas y conceptos en palabras de los informadores clave (Molero, 2003) de cada una de las organizaciones, e incorporándolas a sendos mapas conceptuales de factores críticos. Así mismo, se han interrelacionado estos factores de acuerdo con la narrativa de las personas entrevistadas, pudiendo identificar relaciones entre los diferentes conceptos (Novak & Cañas, 2006). Los mapas conceptuales han sido aplicados en contextos de aprendizaje (Valdés, 2009), permitiendo comprender y sintetizar elementos de gestión, por lo que se han considerado

adecuados para el análisis cualitativo en el marco de un estudio de caso (Novo, 2011). Los diferentes factores han sido ubicados en el mapa conceptual en función de su relación con el contexto interno adecuado y con las fases del proceso de gestión estratégica que utilizamos en esta investigación (diseño, implantación y seguimiento). Durante las entrevistas se ha puesto de manifiesto el carácter transversal de algunos de estos factores en las diversas fases del proceso de gestión estratégica.

Por otro lado, el análisis global (Yin, 1993) se ha basado en la identificación de patrones de comportamiento común y de diferencias entre las diferentes empresas, ajustando así los patrones (Trochim, 1989). Johansson (2007) identifica diversos modos de llegar a la generalización, utilizando metodologías inductivas, deductivas o abductivas. En nuestro caso, y en línea con el propósito de la investigación hemos utilizado la primera, conceptualizando a través de las conclusiones del estudio de los casos para apuntar a los elementos clave de una propuesta de un modelo. En relación con el primero (O1. Comprobar empíricamente la validez de la contabilidad social para la integración del valor social en la gestión estratégica), y el tercero (O3. Identificar los retos a futuro para avanzar en la integración del valor social) de los objetivos se ha elaborado una tabla comparativa que permite la identificación de elementos coincidentes entre las tres empresas y elementos que diferencian a una de ellas con respecto a las otras. En cuanto al segundo de los objetivos (O2. Descubrir factores críticos de éxito para la integración del valor social en la gestión estratégica), se han utilizado los mapas conceptuales individuales para hacer un análisis conjunto de los mapas de factores críticos a fin de obtener un grupo amplio de factores críticos a incorporar en un modelo que integre el valor social en la gestión estratégica. Las conclusiones se han explicado así mismo basándonos en literatura existente y se trasladarán a los sucesivos capítulos del documento para cumplir el cuarto objetivo (O4. Estructurar un modelo de integración del valor social en la gestión estratégica).

7.7 Conclusiones, rigor y calidad

Ponce (2018) considera adecuado incorporar pruebas de validez y fiabilidad a lo largo del proceso para aportar rigor científico en el estudio de caso. Villarreal & Landeta (2010) plantean que estas pruebas garantizan rigor y calidad de la información; y basándose en Yin (1998), proponen los siguientes ámbitos de valoración: validez constructiva, validez interna, validez externa, fiabilidad, consistencia teórico-interpretativa y consistencia contextual, en torno a los cuales hemos planteado el uso de diferentes técnicas, procedimientos y criterios de actuación orientados al mantenimiento del rigor y la calidad en nuestra investigación.

7.7.1 Validez constructiva

Hace referencia a la aplicación de medidas correctas en la operativa de ejecución del caso y se aplica tanto en la fase de recogida de datos como en la composición (Villarreal & Landeta, 2007; basado en Yin, 1993). El uso de técnicas y pautas adecuadas al objeto de la investigación evidencia esta validez:

- Triangulación teórica. Este estudio de caso múltiple es parte de una investigación en la que se han analizado el contexto y el marco teórico en los ámbitos de la dirección estratégica y la información, reporte y gestión del valor social.
- Triangulación de fuentes de datos (documentación interna y externa, entrevistas con personas de las empresas y observación directa). La triangulación ha implicado la observación de concordancias y diferencias a diferentes niveles, tal como señala Muñiz (2010):
 - Entre fuentes de datos; en particular, entre el discurso de las personas entrevistadas, la documentación de análisis y la observación directa.
 - En el discurso de cada persona.
 - Entre lo dicho por cada persona con lo que han dicho personas relacionadas (las de su propia empresa). En esta línea, Perry (1998) señala así mismo que una forma de triangulación de fuentes de datos es mantener entrevistas con más de una persona de la misma organización, un requerimiento que trasladamos a nuestro protocolo inicial de investigación.
- Sistema de revisión cíclica a medida que se va recogiendo y analizando la información y redactando el informe final, incluyendo el feedback con las personas entrevistadas. Para ello, en la entrevista inicial se solicitó autorización para recontactar, lo que se obtuvo en los 12

casos. En la práctica, la relación con las personas ha sido muy positiva y entre la realización de las entrevistas y la realización del contraste con el equipo de cada empresa hemos mantenido contacto con las personas de referencia en cada organización.

7.7.2 Validez interna

Dado que se trata de un estudio potencialmente ilustrativo, resultaba importante evidenciar la validez interna, aplicable fundamentalmente en el análisis de los datos (Villarreal & Landeta, 2010).

En ese sentido, las técnicas utilizadas han sido las siguientes:

- Se han aplicado modelos de análisis individual y global, tal como ha quedado explicitado en la tabla 60.
- Entre los modelos de análisis global, se han identificado y valorado tanto patrones de comportamiento común como factores diferenciadores entre las empresas.
- A lo largo del análisis se ha recurrido así mismo a explicaciones basadas en la literatura, tanto coincidente como divergente.

7.7.3 Validez externa

Hace referencia al dominio en el que se pueden utilizar los hallazgos del estudio (Yin, 2009), valorando cuál puede ser el alcance de la generalización de conclusiones. Para ello, en las fases iniciales de diseño y planificación hemos utilizado las siguientes técnicas.

- Triangulación teórica. El estudio se enmarca en una investigación en la que en la fase de definición del marco teórico se han contrastado otras concepciones del valor social, así como diferentes modelos de cálculo del valor social y otros sistemas de información orientados a la visibilización del desempeño social de las organizaciones, tratando así de confrontarlos a la concepción amplia del valor social que subyace en la investigación y al modelo poliédrico utilizado por las empresas del estudio en el marco de su gestión estratégica.
- En el diseño de las entrevistas se ha incorporado una pregunta sobre el conocimiento de otros modelos alternativos al modelo poliédrico de la contabilidad social, que permite complementar en la práctica la triangulación teórica.
- El muestreo y selección de empresas que pueden proporcionar información sobre el fenómeno estudiado ha procedido de una fuente de información fiable –Global Economic Accounting. Siendo un fenómeno de reciente implantación, el número de casos es limitado y

conocido y, de hecho, se ha accedido a los casos clave, que mejor cumplen los criterios de selección.

- En el marco generado y con las empresas seleccionadas, que consideramos idóneas para el fenómeno que estudiamos, la generalización de los resultados viene condicionada por los propios criterios de selección de las empresas, que deben tener implantados un sistema de gestión estratégica y el modelo poliédrico de la contabilidad social; cada uno de los cuales tiene así mismo sus propios requisitos de implantación.

7.7.4 Fiabilidad

Yin (2009) plantea que la fiabilidad de un estudio supone demostrar que los procedimientos llevados a cabo podrían repetirse con los mismos resultados, ya que las actividades se han llevado de forma rigurosa y trazable. Para ello, en el presente estudio se ha considerado que las operaciones con datos debían tener la máxima garantía, estableciendo las siguientes medidas:

- En la fase de diseño, se ha establecido un protocolo que incluía i) el modo de contacto previo a las entrevistas (contacto *ex ante*) realizado de forma escalonada: en primer lugar, con la persona de referencia de la organización y, en segundo lugar, con la persona a entrevistar, contando con el preaviso de la persona de referencia como elemento facilitador de contexto; ii) la realización de las entrevistas sobre la base de un guion diseñado en función de los objetivos y las preguntas de investigación (contacto durante), que se abordaría en su integridad con todas las personas y podría completarse con preguntas aclaratorias en función de las respuestas en una entrevista de carácter semiestructurado; y iii) la solicitud de autorización para un posible contacto posterior (contacto *ex post*) si surgieran dudas en el momento de la transcripción o el análisis de los datos.
- Se ha asegurado un registro fiable, completo y estructurado de la información, a fin de evitar cualquier tipo de sesgo. Este registro se ha concretado en tres actividades:
 - Grabación de entrevistas en audio, contando con el permiso expreso de las personas entrevistadas.
 - Posterior transcripción de las entrevistas en un documento de texto. De esta forma, se dispone de un primer documento de referencia para el análisis de la información, que se ha podido consultar en cualquiera de los momentos del estudio.
 - Ordenación de la información en tablas que permiten el análisis individual y el análisis cruzado. Así, se ha dispuesto de un segundo documento de referencia con la información de las

entrevistas, que también se ha podido consultar en cualquiera de los momentos del estudio.

- Compromiso ético con la investigación, en dos aspectos diferenciados:
 - Compromiso ético con los procedimientos de investigación, realizados con rigor y seriedad. Para ello, se ha seguido el protocolo de realización del trabajo de campo y se ha analizado la información con base al registro completo de la información.

El seguimiento de este protocolo ha supuesto cambiar el número de casos a analizar. Aunque se hubiera iniciado el análisis del cuarto caso, no siendo posible acceder a la información del mínimo de personas previstas, se prescindió del cuarto caso.

- Compromiso ético con las personas que han colaborado en esta investigación, explicando las implicaciones de su colaboración y solicitando su permiso para actividades como la grabación de entrevistas o el posible contacto posterior a la entrevista.

7.7.5 Consistencia

La consistencia se evidencia desde dos perspectivas: teórico-interpretativa y contextual (Villarreal & Landeta, 2010).

Con respecto a la consistencia teórico-interpretativa se han aplicado los siguientes mecanismos de aseguramiento:

- Tanto con las personas referentes, al solicitar la participación de la empresa en el proyecto de investigación, como al inicio de todas las entrevistas se ha confirmado el conocimiento y la comprensión del objeto de estudio por parte de los informadores clave. En dos casos las personas entrevistadas han planteado una duda ya que estimaban que su conocimiento no era completo, por falta de conocimiento técnico sobre el proceso de cálculo del valor social. En ambos casos se les ha explicado que no se trataba de una entrevista de carácter técnico sino de uso y aplicación de la contabilidad social y la entrevista ha seguido con normalidad, considerándose los resultados consistentes y adecuados para el objeto de la investigación.
- Entrevistas semiestructuradas, que permiten obtener la información solicitada a través de las preguntas de un guion que se sigue con todas las personas y, así mismo, puede obtenerse una ampliación de la información por parte de informadores clave a través de solicitudes de aclaración o repreguntas.

- Elementos de comparación entre la aplicación práctica de la contabilidad social en el proceso de gestión estratégica en las organizaciones que han sido objeto de estudio y la valoración de la literatura sobre conclusiones de la investigación y temas relacionados.

Y con respecto a la consistencia contextual, se evidencia en los siguientes aspectos:

- Consideración del entorno genérico (empresas ubicadas en España), teniendo en cuenta elementos culturales en el diseño del protocolo de actuación y en su ejecución. En este sentido, las tres empresas son representantes de un tejido empresarial referente, que en otros momentos han abordado proyectos de investigación con entidades del ecosistema de innovación regional. Por ello, se han podido plantear solicitudes como la grabación de las entrevistas o el mantenimiento del contacto a lo largo del estudio, a las que se ha respondido de forma positiva.
- Consideración de elementos de contexto de cada uno de los casos. Fundamentalmente, se han concretado en la flexibilidad del investigador para ajustarse a los calendarios y agendas de trabajo de las personas participantes, así como para desplazarse a los centros de trabajo.

7.8 Resultados del estudio de caso en cada una de las empresas. Etapa principal

7.8.1 Esquema de exposición en cada caso

Planteados los principales elementos de la planificación y el diseño del estudio de caso y los aspectos de proceso y operativos que han permitido ejecutarlo, abordamos ahora el análisis individualizado del fenómeno de integración del valor social en la gestión estratégica de cada una de las empresas. Para ello, seguiremos el mismo esquema de presentación en cada caso, estructurado en torno a cinco apartados:

1. Se parte de una presentación general de la empresa, con información obtenida a través de su website o de otra documentación interna, y poniendo el énfasis en aquellos aspectos que tienen una relación directa con el objeto de estudio; tales como las declaraciones de Propósito, Misión o Visión, las características del modelo organizativo y del modelo de gestión. Esta presentación permite aportar un contexto

para que cualquier lector disponga de elementos necesarios para interpretar el caso (Yin, 2009).

2. Se describen los elementos definitorios del proceso de gestión estratégica que sigue cada organización, tales como la duración del ciclo estratégico, la forma de trabajo en las diferentes fases del proceso -formulación, implantación y seguimiento-; o el alcance de la participación de stakeholders internos o externos. Para el análisis y exposición de las principales conclusiones con respecto a este tema se han triangulado las diferentes fuentes de recogida de información; partiendo de las fuentes personales, a través de sus explicaciones en las entrevistas; contrastadas con la documentación escrita analizada y con la observación directa de algunos elementos del proceso. Entre estos últimos, cabe destacar la disponibilidad de soportes de comunicación interna sobre la estrategia en la empresa o el uso de la herramienta de gestión que conecta la estrategia y la operativa.
3. Se aborda el análisis de la trayectoria de la empresa en la implantación del modelo poliédrico de la contabilidad social, partiendo del origen del interés en este modelo y el posible conocimiento o experiencias directas en la aplicación de modelos alternativos por parte de las personas entrevistadas. Se valoran los elementos fundamentales en la implantación del sistema de contabilidad social y la relación establecida entre la contabilidad social y la gestión estratégica, buscando elementos que permitan su visibilización, principales aportaciones de la contabilidad social a la gestión en la organización y posibles dificultades que se hayan encontrado en el proceso.
4. A esta presentación sigue el análisis de los factores críticos de éxito para incorporar el valor social en la gestión estratégica en cada empresa y otros aspectos detectados sobre las relaciones entre los factores críticos y prácticas de cada organización. La valoración de factores críticos de éxito ha sido aplicada a diversos ámbitos desde que en el ámbito de la gestión se plantease el término (Daniel, 1961) en el artículo seminal publicado por la Harvard Business Review. Entre los ámbitos de aplicación de los factores críticos de éxito están los requerimientos de sistemas de información (Rockart, 1979), la definición de la estrategia de negocio y el seguimiento del ciclo de vida de un proyecto (Pinto & Slevin, 1988), la gestión de la cadena de suministro (Soin, 2004) o los sistemas de gestión de la calidad (Silva et al., 2016). Se han definido como "factores que deben ser reconocidos por su significatividad (...) pueden influenciar el éxito

tanto de forma positiva como negativa” (Dickinson et al., 1984:49) y se considera que pueden ser tanto internos como externos.

Para el análisis individual de los factores críticos de éxito en cada empresa, la técnica utilizada es la triangulación de datos provenientes de los informadores clave de la misma organización, tal como han sido trasladados en las entrevistas personales. Por otro lado, las conclusiones de este proceso de triangulación se han trasladado a sendos mapas conceptuales con los factores críticos detectados y las relaciones existentes entre ellos, de tal modo que puedan visibilizarse de forma sintética en un espacio estructurado en función de las diferentes fases del proceso de gestión estratégica. En la explicación de estos factores se incorporan fragmentos textuales de las transcripciones de entrevistas, lo que aporta una mayor exactitud y detalle al alcance de los factores críticos de éxito en cada caso.

5. Retos a futuro. El último apartado en el análisis individual ahonda en aspectos que las empresas tienen previsto o consideran necesario abordar a futuro para mejorar la efectividad del proceso de integración del valor en la gestión estratégica de las organizaciones. En su presentación, nuevamente se utiliza la técnica de triangulación de datos provenientes de las personas de la misma organización y se hace uso de explicaciones literales de las personas para trasladar el alcance del reto. Junto con los factores críticos de éxito, la identificación de retos a futuro proporciona los principales inputs a incorporar al modelo de gestión estratégica que incorpora el valor social de forma efectiva.

7.8.2 El caso de AMICA

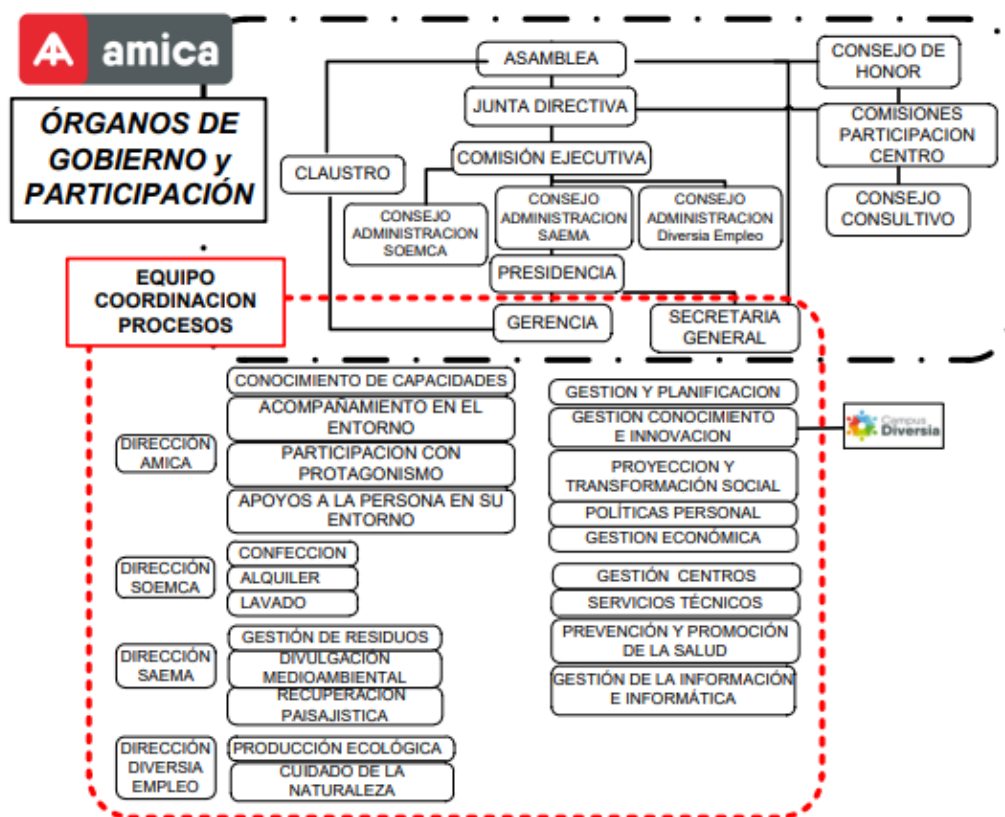
7.8.2.1 Presentación de la empresa

Amica agrupa cuatro sociedades cuya matriz es una asociación de personas con discapacidad, familiares y profesionales creada en 1984 y declarada de interés público en 1993, que gestiona actividades de apoyo a la persona en todo su ciclo vital. Las otras tres son sociedades limitadas que gestionan actividades productivas como lavandería industrial, gestión documental, medio ambiente o limpieza. Toda la actividad de Amica está guiada por el propósito de “descubrir las capacidades de cada persona cuando la discapacidad aparece en nuestra vida y crear oportunidades para la diversidad humana, implicando a la sociedad en el cambio que facilite la participación en

igualdad⁵¹ y por su visión, enunciada como “ser referencia de innovación social, compartiendo modelos que nos acerquen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el protagonismo de las personas”.⁵²

El modelo organizativo de AMICA está diseñado en torno a los procesos, en aras a conseguir una organización eficaz y eficiente. Además de los órganos de gobierno preceptivos por Ley, su estructura (Figura 36) descansa en torno a equipos para el desarrollo de los procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo, con un equipo de coordinación de procesos que vela por su desarrollo armónico. Destaca así mismo el claustro de profesionales como órgano de participación, en el que se integran en torno a 150 personas de Amica.

Figura 36: Estructura organizativa de AMICA



Fuente: Memoria descriptiva de AMICA, accesible en www.amica.es (Julio 2021)

AMICA consiguió en 2020 el sello de excelencia EFQM+500. Dispone así mismo de las certificaciones en ISO9001 e ISO14000 y está acreditada por la

⁵¹ Extraído del Plan Estratégico de AMICA 2021-2024

⁵² Extraído de la *Memoria descriptiva de AMICA*

Fundación Lealtad en el cumplimiento de los principios de transparencia y buenas prácticas.

7.8.2.2 Sistema de gestión estratégica de la organización

El primero de los procesos estratégicos de Amica es el de planificación estratégica. El director-gerente es el responsable de este proceso, de cuyo equipo forman parte así mismo la directora técnica y la directora de gestión asociativa. Desde 2013, la estrategia de Amica se define cada cuatro años, previamente se hacía cada tres. Se puede buscar el origen de la planificación en el mismo año de creación de la asociación -1984-, cuando se empezó a desarrollar un primer ejercicio de planificación que desembocaba en un plan de actividades anual. Años más tarde, en 2004 se amplió el alcance al de una planificación estratégica con una perspectiva temporal más amplia. "En 2004, en la primera evaluación que nos hicieron de EFQM, (...) nos hablaban de estrategia. Nos dimos cuenta de que trabajábamos a corto plazo y por crisis" (IC07). Las necesidades de los grupos de interés se han incorporado en diferentes periodos estratégicos fundamentalmente a través de encuestas de satisfacción. "Partimos de un análisis, por un lado del entorno próximo, de los grupos de interés, cómo nos perciben, cómo entienden que Amica está respondiendo a sus expectativas, y también qué sugerencias de mejora plantean" (IC05). En el último proceso de reflexión estratégica, desarrollado a lo largo de 2019 en paralelo al de implantación de la contabilidad social, se ha abordado un diálogo más abierto y cualitativo con los grupos de interés, lo que se identifica en la organización como una sinergia destacada entre ambos procesos, que ha permitido fortalecer el análisis estratégico. "Del primer Plan Estratégico a este hemos ido ampliando muchísimo la participación de los grupos de interés. Es uno de los grandes cambios, de los primeros aprendizajes desde mi punto de vista" (IC07).

El análisis estratégico se complementa con la valoración de la trayectoria, partiendo del plan estratégico anterior, y con otros inputs del entorno, identificándolos y valorando la influencia que pueden llegar a tener "... un análisis de entorno global, de las tendencias que nos sitúan en lo que van a ser posiblemente en los próximos años los temas clave, las políticas globales,.. pero también en qué medida estamos preparados para afrontarlos" (IC05).

La participación interna es muy amplia. Una vez que se ha obtenido la información de análisis, "se devuelve a más de ciento cincuenta personas, que participan como grupo de elaboración del Plan Estratégico, y se va contrastando la Misión,... que casi siempre se modifica cada cuatro años... Esto va introduciendo un cambio de paradigma" (IC05). La participación, el

debate y el consenso son elementos característicos del modelo de gestión de Amica, que trasladan a su proceso de gestión estratégica. “Creemos que una idea no es acertada si no es compartida por el conjunto (...), por ello debatimos a fondo todos los temas antes de tomar una decisión, buscando el consenso permanentemente”⁵³.

Finalmente, en la metodología de elaboración de las líneas estratégicas, “nos parece muy importante el concepto, cuál es la línea para agrupar el conjunto de objetivos, ... Todas las líneas tienen que tener una fortaleza conceptual muy importante” (IC05).

Cada responsable de proceso se implica en el despliegue y seguimiento del Plan Estratégico en la línea estratégica que le corresponde, que se asigna por razón de su contenido. Se dispone de una herramienta de planificación y seguimiento en la que se incorporan indicadores de gestión, incluidos los que proceden de la contabilidad social, se recoge la asignación de responsables y se vuelca la información de seguimiento. Se mantiene la coherencia con la estrategia y con la gestión por procesos al asignar cada indicador a un objetivo y a un proceso. “Cada trimestre se evalúa cómo va la ejecución y se hace una valoración de cada línea y objetivo, y se escribe una línea (en la herramienta de planificación). Es obligatorio y el seguimiento lo hacen todas las personas responsables (...) Es una herramienta muy dinámica, los indicadores de valor social ya están incorporados con una etiqueta de contabilidad social (...) La descripción del indicador está ahí, la persona responsable, de qué equipo es y los datos. Además, a qué objetivo y qué proceso está asociado” (IC07).

De acuerdo con la dinámica de seguimiento y evaluación prevista en el Plan Estratégico 2021-2024, el Plan Anual se revisa así mismo trimestralmente a nivel de cada centro y semestralmente con el claustro y el Consejo Consultivo de la Junta Directiva. Como hito significativo de la gestión estratégica, para el cierre del plan estratégico vigente y con carácter previo al previsto para el siguiente periodo, se hace una evaluación en profundidad del nivel de cumplimiento de objetivos, que marca el tránsito entre los periodos estratégicos antes de entrar en la fase de diseño.

⁵³ “Dirigir con la persona. Hacia un modelo de gestión compartida” (2018), p.33. Documento de presentación del modelo de gestión de Amica

7.8.2.3 Origen del interés y trayectoria en contabilidad social

El interés de Amica por la contabilidad social se relaciona con su propia naturaleza como empresa orientada a resultados. Resulta importante medir el valor social porque “tenemos que pasar de lo intangible, del compromiso, a convertirlo en algo más medible” (IC05). Por otro lado, Amica lleva varios años buscando atraer capital privado para la inversión social y han participado en iniciativas de valoración de inversión de impacto. En la organización se considera que es importante dar un paso más y evidenciar de forma transparente los resultados. “Como pensamos que esa sensibilidad existe en muchas personas y muchas corporaciones, tenemos que dar por nuestra parte el paso de que equiparemos el rigor, pongamos el rigor no solamente en la gestión sino en la evidencia” (IC05); “...generar confianza a los inversores, (...) es un valor añadido a la hora de incorporarlos en nuevos proyectos y hacerlos más visibles” (IC08). Se incide también en la necesidad de demostrar el valor que se genera, vinculándolo al propósito de la organización. “... porque nuestro propósito es descubrir las capacidades de las personas y tenemos que saber si lo vamos consiguiendo” (IC07).

Otras perspectivas que se aportan en el diálogo son las de la necesidad de medir, a semejanza del sistema de gestión de calidad, que tiene una importante presencia en la dinámica de gestión de la organización y al que se hace referencia expresa. “Esto es como lo de Calidad, (...) decíamos qué bien lo hacemos, pero había que medirlo. (...) Conocer el impacto que teníamos en la Sociedad (...) y demostrar que siempre lo hemos tenido” (IC07).

Durante años existía la inquietud por aplicar la contabilidad social, que se conocía por su aplicación en otras organizaciones pero no se encontraba el momento adecuado para abordar el primer cálculo. Ese momento llegó en 2019, cuando se decidió abordar un proceso para hacer el cálculo de un primer ejercicio y aprender la sistemática de aplicación. Desde entonces, Amica tiene implantada la contabilidad social y la ha incorporado al proceso estratégico y a los sistemas que lo soportan. Desde el primer ejercicio, destaca en sus memorias la generación de valor por cada uno de los ecosistemas (Mercado, No-mercado e Integral) y las ratios con relación a la financiación pública y al presupuesto⁵⁴. Además, Amica se asoció a Geaccounting tras la primera medición para así participar activamente como entidad usuaria en equipos de desarrollo del modelo poliédrico de la contabilidad social, en la aplicación a las organizaciones que trabajan en el ámbito de la discapacidad.

⁵⁴ Memoria anual AMICA 2020, Memoria anual AMICA 2021

7.8.2.4 Factores críticos de éxito para la integración del valor social en la gestión estratégica

Amica sigue el modelo de gestión EFQM, se sometió a la primera evaluación en el año 2004 y en la última auditoría de 2020 ha alcanzado la calificación de 500. Uno de los temas clave del modelo es la gestión de grupos de interés, y en el marco de esta investigación se entiende como un primer factor crítico de éxito analizar sus necesidades y expectativas, apuntando además a que así se alinean el modelo de gestión, la estrategia y la contabilidad social.

Como factores críticos de éxito para la gestión estratégica del valor social el equipo de Amica traslada además elementos culturales relacionados con sus valores, no sólo desde una perspectiva social, entendida como la orientación social de la entidad sino también como un elemento de gestión, en el que se destaca así mismo la orientación a resultados de la organización. "En las organizaciones que estamos orientadas a resultados, el tema de la medición de los objetivos, el seguimiento de los indicadores ya lo tenemos; pero sobre todo tenemos que dar un paso más allá (...) esa labor de vertebración social que hacemos se tiene que cuantificar también" (IC05).

En las fases de diseño e implantación estratégica, un elemento que tiene mucho peso en la organización es el de la participación y el trabajo en equipo. Los procesos de planificación estratégica siempre se han considerado muy participativos y se subraya que en el año en el que se incorporó la contabilidad social, se desarrollaron los dos procesos en paralelo y se amplió la participación de forma significativa, "alcanzando prácticamente las 400 personas" (IC07). Con los grupos de interés externos se dio un paso más al establecer un diálogo con ellos incorporando una visión cualitativa que antes no habían tenido. "Para mí, una clave de éxito es contar con todos los stakeholders. Te dan información que hasta ahora teníamos por encuestas de evaluación pero no directamente en conversaciones y es muy diferente" (IC07). Hasta entonces, el cauce de participación a través de cuestionarios estaba centrado principalmente en clientes, personas con discapacidad y familias. A partir de esta experiencia, la organización identifica la participación y el trabajo en equipo como factores críticos de carácter transversal añadiendo además para la fase de implantación de la estrategia la importancia de mantener una red e inteligencia compartida. "La propia organización tiene que ver cómo en el siglo XXI vamos transformándonos (...) vamos haciéndolo, creando red. No sólo una red de apoyos de AMICA, sino generando una red e inteligencia compartida para ir construyendo otro modelo social. Hay un cambio de enfoque importante, se puede hacer si somos capaces de trabajar con otros" (IC05). Para ello, el trabajo de formación y movilización interna es importante y hay que tener en cuenta que es necesario invertir tiempo en todo ello. "El mayor problema es el tiempo,

estamos en muchos frentes (...) Los órganos de gobierno están encantados, se ha demostrado que su trabajo tiene resultados; en el claustro se ve bien, pero en su día hubo que explicarlo; en la medida en que se explica, perfecto. (...) La formación ha sido muy buena” (IC07).

Las dinámicas de despliegue y seguimiento de la estrategia están consolidadas en la organización. “Del plan estratégico cada responsable de proceso hace el plan de actividades anual. Se informa del plan de actividades a los órganos de gobierno y trimestral y anualmente evaluamos el cumplimiento del Plan Estratégico” (IC06). Se menciona así mismo la importancia de la herramienta de gestión para la comunicación y el seguimiento de la estrategia. Esta herramienta contiene un listado de indicadores de referencia compartidos con otras organizaciones en diferentes Comunidades Autónomas de España, y a través de los cuales puede establecerse una comparativa con su desempeño. Existe una dinámica consolidada entre estas organizaciones para que la herramienta se alimente y los resultados en relación con estos indicadores de referencia puedan extraerse de forma automática. La generación de un cuadro de mando integral de la contabilidad social surge así mismo como otro factor crítico desde la experiencia de Amica, que dispone de una herramienta de gestión en la que se relacionan estrategia y procesos. “En el sistema de gestión, aparecen nuevos indicadores que hemos incorporado a la herramienta de planificación. Por ejemplo, promovemos que las personas participen; lo teníamos cuantificado pero no como requiere la contabilidad social. Es importante adaptar estas cuantificaciones y darles seguimiento. Si las personas lo valoran, es importante hacerlo” (IC08).

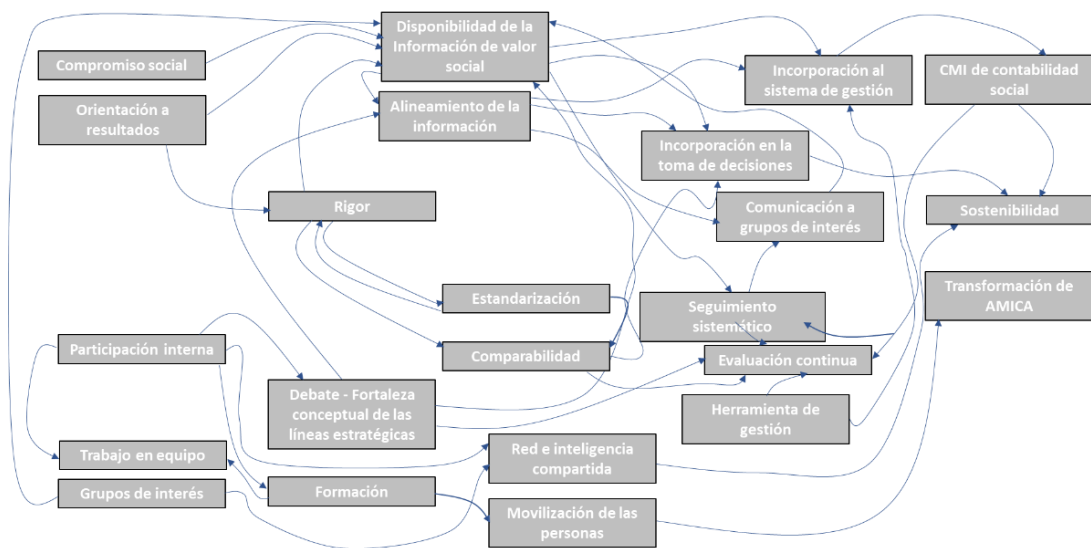
Desde el momento de la implantación de la contabilidad social en Amica, se han integrado diversos indicadores nuevos expresados en unidades monetarias o se han recalificado otros indicadores ya existentes como *indicadores de contabilidad social*. De esta manera, la herramienta de gestión, que se considera muy dinámica, puede generar automáticamente un *informe de Cuadro de Mando Integral de contabilidad social*. Esto se considera especialmente importante para transmitir diferentes conceptos y perspectivas sobre el gasto social. “Tenemos que dar la vuelta al concepto de gasto social, todavía no está en la conciencia de quienes toman decisiones políticas y mucho menos de los técnicos, se entiende que las sociedades que tratan de implantar el estado del bienestar tienen una gran rémora del enorme gasto social. (...) De pensar que esto es un problema a pensar que estamos invirtiendo en las personas y que la inversión en las personas garantiza el futuro de las sociedades,... cambia completamente” (IC05).

En este último proceso de planificación estratégica ha tomado especial relevancia la vinculación de la estrategia con los Objetivos de Desarrollo

Sostenible y el concepto de sostenibilidad, que junto con el de transformación social se identifican como elementos sobre los que Amica ha reforzado el planteamiento estratégico de la organización al integrar el valor social a través de la contabilidad social. "Sería el salto de la responsabilidad social al compromiso social" (IC05).

Como elemento visual de apoyo a estas consideraciones, la figura 37 recoge el mapa de factores críticos de éxito considerados en Amica para la efectiva integración del valor social en la estrategia; así como las relaciones de interdependencia entre dichos factores.

Figura 37: Mapa de factores críticos de éxito para la integración efectiva del valor social en la estrategia e interrelaciones entre factores en AMICA



Fuente: Elaboración propia basada en el trabajo de campo, Mayo-Julio 2021

7.8.2.5 Retos a futuro para una más efectiva integración del valor social en la estrategia

La utilización de la contabilidad social para gestionar el valor social es una práctica de gestión todavía novedosa para Amica, en relación con la cual se vislumbran los siguientes retos:

- Seguir desarrollando la contabilidad social y alinearla con el plan de actividades anual como elemento de despliegue. "Podría ser un objetivo, no sé si van a encajar todas las piezas,.. pero habría que intentarlo" (IC06).
- Que sea valorada y reconocida por el entorno de la organización. "Estamos abriendo camino y esto es muy interesante" (IC06). Desde

una perspectiva complementaria relacionada con el modelo de gestión, se menciona que “mantenerlo e incorporarlo en nuestros informes contables y continuar, como cuando hablamos de ISO, ya ha entrado a formar parte de nuestro sistema de gestión” (IC07).

- Sistematizar los diferentes elementos de la integración se presenta como otro reto, haciendo hincapié en el mantenimiento del diálogo con los grupos de interés. “Además de valorar el plan estratégico, hay que retomar anualmente lo que los grupos de interés nos han dicho, las dimensiones, valorar cambios que pueden aparecer...” (IC08).

Más allá de los propios objetivos de Amica, se alude también a la estandarización del cálculo como un gran reto a nivel de la asociación de Geaccounting, en la que Amica está integrada. Y a más largo plazo, se menciona también la idea de una auditoría externa del informe anual.

7.8.3 El caso de KATEA LEGAIA

7.8.3.1 Presentación de la empresa

Katea Legaia es una Sociedad Limitada Laboral, proveedora industrial que ofrece soluciones integrales y competitivas para cumplir con su función social, ayudando en la búsqueda de un empleo adaptado a las capacidades de cada persona⁵⁵. Tiene su sede central en Hernani y cuenta con doce centros productivos en todo el territorio de Gipuzkoa, todos certificados bajo normas ISO. Es reseñable así mismo el modelo de organización, siendo una entidad mercantil sin ánimo de lucro, de carácter industrial y con propósito social; donde el 95% de las personas que trabajan en ella, que representan el 76,2% de la participación societaria, tienen alguna discapacidad. El restante 23,8% pertenece a instituciones públicas o a otras entidades del ámbito de la discapacidad. Con esta composición, la administración de la Sociedad se encomienda al Consejo de Administración, que está formado por cinco personas representantes de la parte social, dos de la Diputación Foral de Gipuzkoa, dos del grupo Ilunion y una del grupo Gureak.⁵⁶

Este modelo se ha ido consolidando a lo largo de la historia de la organización. El origen de lo que es hoy Katea Legaia se encuentra en la emergencia de diferentes iniciativas locales a partir de 1980. Su agrupación en torno a dos focos, que se convierten en diferentes momentos en las empresas *Katea* y *Legaia*, y la posterior fusión de ambas en 2005 son dos de los hitos que explican lo que es hoy en día Katea Legaia, su actividad, su cultura y su modelo de gestión. “La implantación del modelo KL katealegaia supone una experiencia singular pues todas las personas que lo componen, (...) participan en la gestión en los distintos ámbitos de la organización, tanto a nivel estratégico como a nivel decisorio y operativo”⁵⁷.

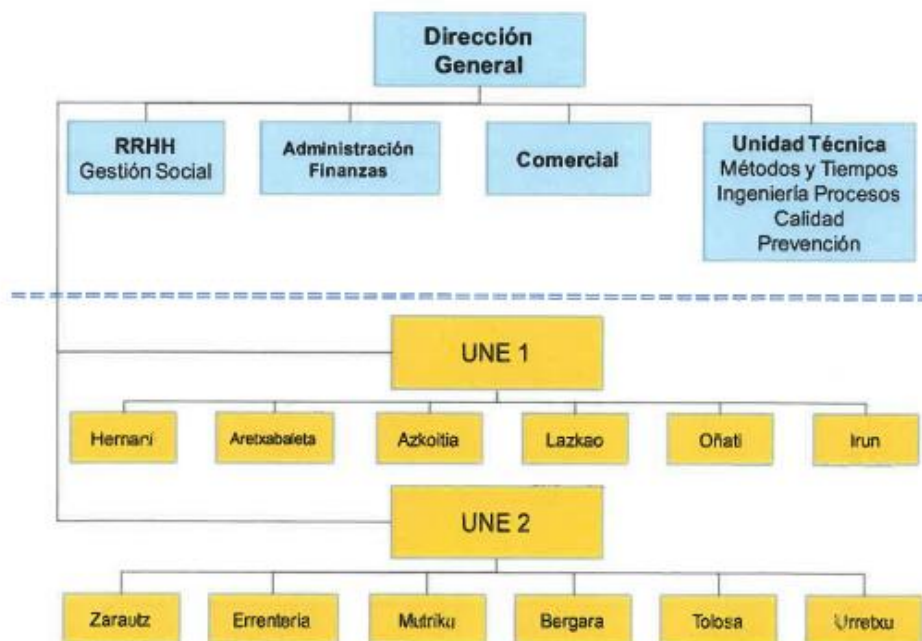
El organigrama de Katea Legaia (figura 38) refleja una estructura en torno a dos unidades de negocio, a cada una de las cuales son asignadas los diferentes centros de producción; y un nivel corporativo con cuatro áreas para el desarrollo de funciones de Recursos Humanos-Gestión social, Administración y Finanzas, Comercial y Unidad Técnica-Ingeniería.

⁵⁵ www.grupokl.com. Acceso a la información en julio de 2022.

⁵⁶ “Katea Legaia. Informe de transparencia 2022, p.2”.

⁵⁷ “KL Katea Legaia. Historia de un compromiso, p.65”. Documento elaborado por Katea Legaia con ocasión de su 35º aniversario.

Figura 38: Organigrama de Katea Legaia



Fuente: Informe de transparencia de Katea Legaia, accesible a través de www.grupokl.com (Julio 2021)

7.8.3.2 Sistema de gestión estratégica de la organización

El proceso de gestión estratégica de Katea Legaia se inicia con una reflexión estratégica participativa. No tiene una periodicidad preestablecida; dependiendo de las circunstancias y de la necesidad de cambio, la reflexión se ha realizado para un periodo de cuatro o cinco años. La participación en los proyectos de reflexión estratégica refleja las características de un modelo de gestión participativo. "Es importante que los socios creen en el proyecto, lo hagan suyo, ganar en transparencia. Son procesos participativos con el consejo de dirección, el comité de empresa y la estructura" (IC12). Así mismo, los contenidos de la reflexión vienen predeterminados por las circunstancias y en 2020 se centró mucho en el ámbito industrial. Se valora la importancia de la reflexión estratégica en la medida en que hay que mantener objetivos a largo plazo. "Si no, tienes el riesgo de cometer errores y no saber hacia dónde tienes que llevar la empresa" (IC09).

El principal ámbito de utilización en el ciclo de gestión estratégica está en la comunicación. Internamente, el alcance de la comunicación es amplio si bien resulta difícil llegar a todas las personas. "A nivel estratégico en el ámbito técnico se habla de la cifra y el concepto; a nivel de mano de obra directa no

creo que se ha llegado a ese nivel de detalle pero en la estructura sí. La mano de obra directa tiene acceso a la newsletter (en la que se comparten los datos)” (IC09).

La estrategia de Katea Legaia se define e implanta de acuerdo con una estructuración de la reflexión estratégica que responde a la combinación de los elementos clave de su actividad. Se trata de los tres ejes estratégicos, que permanecen como la estructura continua de reflexión -eje institucional, eje operativo y eje social.

7.8.3.3 Origen del interés y trayectoria en contabilidad social

El interés de Katea Legaia en la contabilidad social está en primer lugar en la comunicación al exterior. Se considera importante reflejar el valor que se genera, que se estima “un valor muy alto, sobre el que la Sociedad tiene que tener conocimiento, saber el rol que tenemos en la Sociedad y en la economía” (IC09). Además, se entiende que refuerza la misión “...ayudar a visualizar el impacto social de Katea Legaia en el territorio. Su misión se explica bien pero si la acompañas de una medición, es más completo. (...) Dar este mensaje ayuda a reforzar, (...) tener claro cuál es el norte. Nuestro mensaje así es más potente” (IC10). Desde otra perspectiva diferente se ahonda en el refuerzo de la visibilización del valor que se genera. “Hay aspectos que son cualitativos y cuando son cualitativas las cosas, (...) no les das valor. Cuando cuantificas, cuando te dan datos, pones más en valor lo que se hace” (IC11).

Conocieron el modelo poliédrico de la contabilidad social a través de la aplicación en otra organización, que en la implantación en Katea Legaia colaboró trasladando su experiencia y su estructura de base para la información de la contabilidad social. “Habíamos intentado algo (con otros modelos), pero se nos quedaba corto. Queríamos una herramienta independiente, algo que fuera sistemático y universal, para tratar en Katea Legaia y en otros sitios” (IC12). Así, Katea Legaia se convirtió en la primera organización en el territorio de Gipuzkoa en desarrollar un proceso completo de contabilidad social, implantado desde el ejercicio 2013 con el liderazgo del área financiera, cuyo Director es el responsable de la recogida de información y de los cálculos, e implicando también de forma importante al área de recursos humanos. “Empezamos Recursos Humanos y Financiero, porque entendíamos que por el tipo de empresa que somos, la parte de Recursos Humanos era importante para ver diferentes casuísticas (...) En esos primeros pasos, fuimos de la mano, después lo hemos desarrollado desde la parte financiera” (IC12).

Teniendo en cuenta la fecha del primer ejercicio para el cálculo, Katea Legaia ha desarrollado la contabilidad social en el marco de varios periodos estratégicos, contando incluso con una serie de datos más larga, ya que en el primer año recuperaron información de ejercicios anteriores. Disponer de esta serie ha ayudado a la interpretación de los datos en un momento excepcional como el de la pandemia, pudiendo ver algunos resultados atípicos. En relación con el proceso de gestión estratégica, se considera que además de la valoración de la trayectoria, los datos de la contabilidad social aportan un potencial importante en la fase de análisis y en la definición de la misión y la visión. “Te ayuda a reforzar misión y visión como entidad, en la estrategia. Posiblemente te ayude a ver tus fortalezas o tus carencias como empresa” (IC11). La contabilidad social en Katea Legaia está plenamente implantada y el cálculo se realiza todos los ejercicios. En la práctica, su uso está muy vinculado a la comunicación, tanto interna como externa, para reforzar la aportación social de la organización, incluyendo en la memoria anual un apartado de reversión económica y social utilizando datos de la contabilidad social como la ratio de retorno a la Sociedad y la distribución porcentual del valor generado por diferentes conceptos⁵⁸. “A nivel estratégico, en la última reflexión está como un dato auxiliar. En el último año de reflexión nos centramos en el tema industrial. Estamos haciendo refuerzos, el tema digital... y eso fue el gran titular. El tema social ha sido muy continuista y aparece como un dato más, no distinto a lo que estamos haciendo y promoviendo” (IC10).

En el despliegue, el cumplimiento de la misión es importante y todos los objetivos que se plantean deben ir dirigidos a ello. No se han explicitado objetivos estratégicos de valor social como tal, basados en el modelo. “Aunque no se mencione expresamente la contabilidad social, sobrevuela el plan estratégico. (...) Podría ser más explícito, incorporar otros objetivos estratégicos. Explícitamente no están incluidos ni en el plan estratégico ni en el plan de gestión. Implícitamente todas las acciones (...) te llevan hacia ello” (IC12).

7.8.3.4 Factores críticos de éxito para la integración del valor social en la gestión estratégica

Disponer de una función social clara entre la organización se identifica como el primer factor crítico de éxito. Se relaciona con la Misión, que es el elemento clave de la estrategia. “Nuestro foco es la generación de empleo de calidad, para personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social” (IC12). Si bien la estructuración de los planes estratégicos ha podido variar ligeramente

⁵⁸ “Katea Legaia. Memoria 2020”, “Katea Legaia. Memoria 2021”.

cada año; como elementos clave de la Estrategia se señalan, además de la Misión, los Valores, los ejes estratégicos y las líneas de actuación. Incluso en épocas en los que la reflexión ha estado muy centrada en el ámbito industrial, “tener clara la función social es lo que ayuda a mantener el rumbo, no perder el norte” (IC10).

La participación a nivel interno se plantea como un factor crítico para incorporar en un modelo que aporte una visión integral a la estrategia. Específicamente, la reflexión estratégica se plantea como un proceso de alta participación interna “en el que toman parte el consejo de dirección, el comité de empresa y el conjunto de la estructura, el equipo técnico compuesto por más de treinta personas” (IC11). En algunos casos se ha compartido así mismo con los equipos de cada uno de los doce centros de trabajo de Katea Legaia. El elemento participativo, además, viene determinado en este caso por su propia estructura jurídica como Sociedad Laboral participada por trabajadores y trabajadoras de la entidad, entidades públicas y entidades privadas.

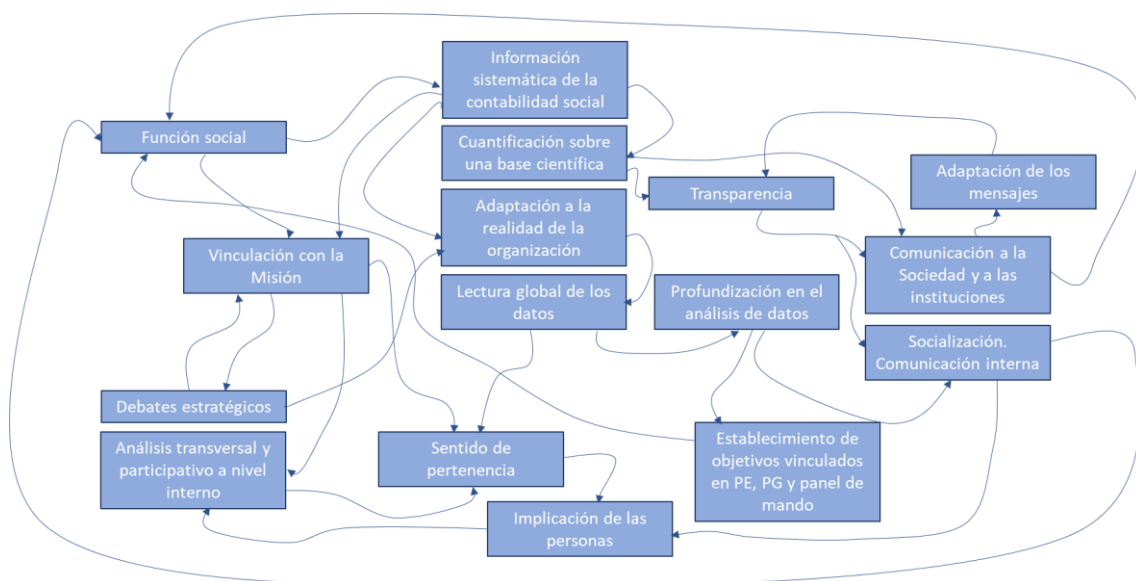
Un factor crítico para la gestión estratégica del valor social es la disponibilidad de resultados específicos de contabilidad social, fiables y transparentes, con una metodología aplicable en otras empresas; subrayando que la implantación debe ir acompañada por la implicación de las personas y el sentido de pertenencia. En este sentido, a partir de 2016 se trabaja de forma más intensa en la socialización de los resultados, formando a las personas de la estructura -equipo técnico- para la comprensión de los conceptos incluidos en contabilidad social. “Se aporta en reuniones, en las Juntas con todos los trabajadores” (IC09). Desde 2018 Katea Legaia ha incorporado los principales resultados de la contabilidad social en boletines internos y en su Memoria anual, y en diferentes momentos ha abordado procesos de reflexión interna para la incorporación de mejoras en la comunicación y uso de resultados ante diferentes stakeholders. “La herramienta ayuda a medir lo que la organización aporta a la Sociedad por cada euro que tiene. Esto es importante para las familias, las personas con discapacidad y en riesgo de exclusión pero también estás en el tejido industrial, con las instituciones (...); es importante dar a conocer a todos el proyecto” (IC11). En este sentido, en 2018 Katea Legaia abordó un proyecto de investigación aplicada para identificar el impacto interno de la socialización de los resultados de la contabilidad social. “A nivel interno, es interesante para nuestras personas, mejora el sentimiento de pertenencia al proyecto. Comparte desde la transparencia lo que se hace (...) ver de alguna manera que esto es algo que merece la pena” (IC12).

A lo largo de las conversaciones con el equipo de Katea Legaia se subrayan como factores críticos fundamentalmente los procesos internos para el cálculo y la socialización de la contabilidad social. “Al principio nos costó dar con los

datos que teníamos que aportar a la estructura de base (del modelo). Una vez que teníamos definidos esos aspectos a contabilizar, ha sido mucho más mecánico el proceso y se le ha dado un valor importante” (IC09). Esta perspectiva se complementa así mismo con la importancia de la comunicación de los resultados a la Sociedad, que se considera el punto final del proceso y que en un principio generaba preocupación. “En principio, teníamos cierto miedo a sacar nuevos datos, que normalmente no se manejan. El miedo a la lectura por parte de los receptores de la información. (...) Pero es algo que aporta transparencia y cada stakeholder se ve reflejado en lo que le está aportando Katea Legaia. Ese miedo está superado” (IC12).

En la figura 39 se han recogido los factores críticos de éxito identificados por Katea Legaia para la efectiva integración del valor social en la gestión estratégica y las interrelaciones entre dichos factores.

Figura 39: Mapa de factores críticos de éxito para la integración efectiva del valor social en la estrategia e interrelaciones entre factores en KATEA LEGAIA



Fuente: Elaboración propia basada en el trabajo de campo, Mayo-Julio 2021

7.8.3.5 Retos a futuro para una más efectiva integración del valor social en la estrategia

Katea Legaia prevé seguir avanzando en la integración del valor social en la estrategia. Para ello, vislumbra los siguientes retos:

- La contextualización de los datos, a medida que se va implantando en más organizaciones, existe el riesgo de un benchmarking mal

entendido. Es necesario hacer el mensaje de la monetización del valor social entendible. "Hay que tener una contextualización de datos. No puedes hacer una competición de quién aporta más" (IC09).

- Profundizar en la comprensión de la información, más allá de algunas ratios cuyo uso se ha generalizado. Se tiene en cuenta que este es un reto complejo pero necesario para que haya una gestión estratégica real. "Es difícil a la hora de informar a la plantilla, pero hay que profundizar más" (IC09). "El tema es cómo hacer el mensaje económico entendible internamente y luego, cómo puedes compararlo con otras organizaciones" (IC10).
- Continuar la socialización de los mensajes asociados a la contabilidad social. A pesar de que los resultados se han comunicado desde hace varios ejercicios de forma constante en soportes diversos (newsletter, memorias), existe todavía la sensación interna de que es necesario reforzar la socialización. "Primero, hay que seguir socializando (...) Estructura, a nivel de comités, socios (...) seguir poniendo el altavoz" (IC10).
- Mantener el rigor de la información. "Tener la seguridad de que los datos tienen una base científica" (IC09).
- Fijar objetivos estratégicos claramente vinculados con esta información. Se considera que de forma indirecta hay algunos objetivos que están muy relacionados, porque están dirigidos al cumplimiento de la Misión pero hace falta dar un paso más y explicitarlos en planes estratégicos o planes de gestión. "El reto es marcarnos objetivos. Está tan vinculado con la misión que indirectamente estos objetivos ya están. (...) En el fondo, de facto, ya estamos lanzando ese mensaje (...) Podría formalizarse, reforzando el mensaje y vinculado al resto de objetivos de gestión" (IC10).
- En relación con lo anterior, desarrollar un panel de mando acorde con los resultados que la contabilidad social aporta. "Queremos desarrollar un panel de mando nuevo, con indicadores, los objetivos de la contabilidad social deberían estar en nuestro panel de mando" (IC12).
- Incorporar el cálculo del valor emocional. Se considera un tema importante pero hay que dar otros pasos previos de tal forma que todo pueda incorporarse de forma sólida a la gestión. "Me gustó la idea del valor emocional pero hay que dar con la forma y con el mensaje" (IC10).

7.8.4 El caso de LANTEGI BATUAK

7.8.4.1 Presentación de la empresa

La Fundación Lantegi Batuak desarrolla su actividad mercantil como proveedores de soluciones multitecnológicas a empresas de diversos sectores de actividad y subcontratistas de servicios integrales. En 2021 facturó 80,6 millones de euros, empleando a 3.139 personas y alcanzando un Valor Social Integrado de 220,5 millones de euros⁵⁹. A través de la actividad mercantil cumple con su misión de generar oportunidades laborales a personas con discapacidad, preferentemente intelectual.

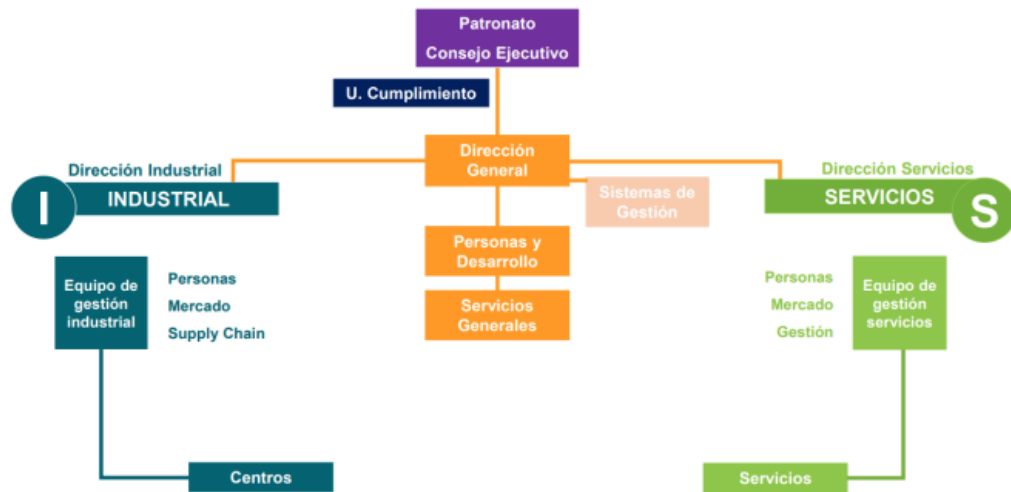
Lantegi Batuak fundamenta su gestión en valores centrados en las personas, la sostenibilidad y la búsqueda de la excelencia, tanto en servicios a sus clientes como en la intervención con las personas⁶⁰. Además del reconocimiento del mercado, donde son una entidad de referencia por proporcionar soluciones competitivas en sectores punteros como el de automoción, han obtenido diferentes reconocimientos que avalan su gestión; entre ellos, la A de Oro a la Excelencia en la Gestión, la ISO 9001 de calidad, la IATF 16949 (automoción), ISO 45001 (seguridad y salud laboral), ISO 14001 (servicios medioambientales), Igualdad de Oportunidades (Emakunde) o la certificación del sistema de compliance penal según la UNE19601. Desde 2015 publica anualmente su informe de transparencia y desde 2017 cuenta con un Código Ético.

A nivel de gobierno, el modelo organizativo es el de una fundación, en la que el Patronato representa la voluntad fundacional. Lantegi Batuak se ha dotado, además, de un Consejo Ejecutivo, al que compete el gobierno y la administración de la entidad. Finalmente, la Dirección General se ocupa de la gestión de la actividad ordinaria, la coordinación del equipo directivo y de los servicios técnicos. El criterio principal de organización de los equipos es el del tipo de actividad, distinguiéndose las direcciones y los equipos de gestión del ámbito industrial y de servicios (Figura 40).

⁵⁹ LANTEGI BATUAK, "Memoria 2021".

⁶⁰ LANTEGI BATUAK. "Informe de transparencia 2022"

Figura 40: Estructura organizativa de LANTEGI BATUAK



Fuente: Informe de transparencia 2021 de Lantegi Batuak, accesible en www.lantegibatuak.eus, Mayo 2022

7.8.4.2 Sistema de gestión estratégica de la organización

Desde 1995 Lantegi Batuak ha instaurado un sistema de gestión estratégica que despliega en periodos de tres o, excepcionalmente, de cuatro años. Han abordado, por lo tanto, diez ciclos de gestión estratégica.

Los procesos de reflexión estratégica son participativos, con un núcleo principal formado por un comité de gestión ampliado y con diferentes grupos de contraste con personas de la organización. El comité de gestión plantea la propuesta de plan estratégico al Patronato de la Fundación, órgano responsable de aprobar en último término el planteamiento estratégico. En los dos últimos ejercicios de reflexión estratégica se ha incorporado la voz de otros grupos de interés, ampliando el alcance de esta perspectiva compartida; y trasladando el foco de análisis, lo que no es fácil. "...dejar de centrar los resultados en la perspectiva económica y centrarnos en los resultados de valor social integrado y cuesta mucho (...) las inercias nos llevan a empezar el análisis por donde los hacemos toda la vida" (IC04). En el análisis estratégico, además, se da importancia al análisis de la evolución general del entorno a diferentes niveles y se utiliza un mapa de riesgos, tanto internos como externos, estructurado en torno a cuatro ámbitos: estratégicos, operativos, regulatorios y financieros.

El diseño de un cuadro de mando incorporando indicadores de valor social provenientes de la contabilidad social, es un ámbito de inquietud en Lantegi Batuak para el despliegue y el seguimiento de la estrategia. En 2018, en un momento en el que el objetivo era crecer en facturación, se valoró cómo integrar el valor social en las decisiones estratégicas. “La reflexión era por qué teníamos que crecer si igual no cumplíamos ni con los beneficios ni con el valor que nos pedían los grupos de interés. Parece que nos estábamos olvidando de la parte social y centrando en la parte económica. Veíamos que integrar estas variables a nivel de un cuadro de mando para la Dirección podría ser interesante” (IC02).

La contabilidad social ha aportado inputs para los procesos de reflexión estratégica pero no ha sido hasta el proceso desarrollado en 2020 cuando se ha incorporado un objetivo estratégico relacionado, dándole además un carácter transversal, a nivel de resultado al que contribuyen el resto de objetivos y líneas de actuación. “Es en el Plan Estratégico 2021-2023 la primera vez en la que se introduce la idea como uno de los grandes retos, el reto de incrementar el valor social en Bizkaia”⁶¹(IC01). Desde un punto de vista estratégico este reto es coherente con un despliegue muy enfocado a grupos de interés y ayuda a priorizar los proyectos, las inversiones u otras acciones en función del valor social que generan. Disponer de un objetivo explícito y una referencia cuantitativa valorada en euros, que antes no se tenía, puede tener un efecto tractor. “Hay un objetivo explícito de primer nivel relacionado con el valor social. El objetivo puede ayudar en la toma de decisiones (...), en la medida en que crezcas y no estés generando valor para ese grupo de interés prioritarios, te puede hacer cambiar el rumbo” (IC02). Por otro lado, la fijación de este objetivo puede hacer cambiar la perspectiva de la estrategia, subordinando el resto de acciones a su cumplimiento que, de hecho, es el cumplimiento de la misión. Se encuentra así una conexión natural entre la misión y la operativa y un trabajo menos departamentalizado. “El reto realmente sólo es uno y el resto son instrumentos para ello. Si eres capaz de indicar una serie de valores que sean referencia de objetivos, el resto de acciones van a ser instrumentales. Las acciones estarán orientadas a la misión. Esto te permite ver más el resultado de equipo y no resultados parciales” (IC04).

Además de la formulación explícita de objetivos relacionados con el valor social, es importante contar con la herramienta que facilite su despliegue y seguimiento. En 2021 Lantegi Batuak abordó un proceso de cambio de ERP

⁶¹ El reto se desdobra a su vez en tres objetivos estratégicos: 1) Generar un mayor Valor Social Integrado (VSI), 2) Incrementar el valor social generado a grupos de interés prioritarios (%VSI), y 3) Gestionar y sistematizar las relaciones con los grupos de interés (Fuente: Plan Estratégico 2021-2023).

que permitiría repensar el cuadro de mando, los sistemas de reporte y seguimiento. "Supone un esfuerzo importante, ahora tenemos esa visión, no sólo pensar en ventas, valor añadido, productividad... sino también dar un paso más e incorporar otra serie de indicadores de contabilidad social" (IC02).

7.8.4.3 Origen del interés y trayectoria en contabilidad social

En Lantegi Batuak la inquietud por dar una visibilidad al trabajo realizado más allá de los resultados económicos y del reconocimiento de la empresa en el mercado, ha estado presente a lo largo de su trayectoria "La necesidad de tener este modelo de contabilidad social viene de hace muchos años, cuando se sentía que había esa generación de valor social pero no se era capaz de ponerlo en datos que permitieran la gestión" (IC04). Como resultado de esa inquietud, en 2005 se abordó un primer estudio sobre el impacto social generado, de acuerdo con un modelo que no llegó a interiorizarse ni a trasladarse a la gestión de la organización. "No estaba pensado en formato de grupos de interés, sino más bien en pensar qué cosas hacíamos; teníamos un problema para comunicarlo" (IC01). En aquel momento, se desarrollaba la actividad en un contexto de limitación de recursos públicos y la necesidad de las administraciones públicas de justificar su destino. "Era un modelo muy defensivo para justificar subvenciones, no era capaz de integrar el valor que se genera con la actividad" (IC04). Se identificaron problemas de comunicación y de credibilidad, por lo que la aplicación del modelo generado se limitó a un momento puntual y no tuvo ningún desarrollo posterior. Retomando el objetivo, en 2011 Lantegi Batuak decidió abordar un proyecto de investigación-acción con el fin de generar un sistema de medición del valor social que tuviera una aplicación universal, en cualquier tipo de organización, y que integrara la perspectiva social y de mercado de la organización. "En esto ayudaba que dentro del Patronato había figuras de consejeros con una perspectiva de gestión de empresa y que echaban en falta poder consolidar los dos tipos de resultados. Ese es un poco el origen, de ahí empezamos a integrarlos y consolidarlos" (IC04). Como fruto de la participación en el proyecto, se desarrolló el modelo poliédrico de la contabilidad social, contando con Lantegi Batuak como primera experiencia de aplicación para su ejercicio 2012 (Retolaza et al., 2014). Una de las principales aportaciones del modelo fue la perspectiva multistakeholder, que solucionaba los problemas de comunicación y credibilidad desde una lógica diferente. "Para mí la gran innovación a nivel estratégico fue la perspectiva de grupos de interés. A nosotros no se nos había ocurrido (...) dices que generas este valor, pero luego al que se lo quieres contar, le da igual; entonces igual hay que hacer al revés, primero, saber qué les importa a los grupos de interés y luego realmente saber el valor que se les aporta, pero sobre lo que les importa"

(IC01). Esta visión se relaciona así mismo con la necesidad de una perspectiva de valor integrado. "Al final los resultados puramente económicos que se utilizaban antes no son suficientes. No solamente es contar lo bien que hacemos todo sino (...) acreditar a cada grupo de interés lo que estamos haciendo con un modelo probado" (IC03).

Desde entonces, la empresa ha desarrollado la contabilidad social en ejercicios anuales y ha valorado su utilización con un alcance estratégico, incorporado diversas mejoras y perspectivas de desarrollo analítico sobre distribución del valor por género y por territorio. "Tenemos más de 20 centros de trabajo en Bizkaia pero en otros prestamos un servicio. Hicimos un análisis con enfoque de municipio, qué retorno hay para el municipio. Han salido resultados muy interesantes que a nivel de estrategia aportan mucho valor" (IC02).

Por otro lado, el interés de medir el valor social se relaciona con la propia razón de ser de la organización. Así mismo, esta medición permite incorporar criterios diferentes para la toma de decisiones. "En una organización como la nuestra, yo creo que quedarnos únicamente con la visión más económica, estaríamos dando una visión un poco a medias (...) ¿Merece la pena una inversión para una actividad que no genera empleo? El mero hecho de reflexionar sobre esto es importante" (IC02).

A nivel interno, se trabaja en diferentes niveles para incorporar el valor social en la gestión a corto y a largo plazo, especialmente en los órganos de gobierno. "Se hace labor para trasladar estos resultados a los órganos de gobierno. Se van interiorizando, sobre todo, en las reuniones y en las convocatorias" (IC03).

En síntesis, desde la propia empresa se destaca el carácter pionero y la larga trayectoria de Lantegi Batuak en el desarrollo y aplicación del modelo poliédrico de la contabilidad social, lo que ha permitido valorar su evolución en un contexto social que también se reconoce que ha evolucionado. "Es distinto, (...) por el propio modelo en sí, (...) que se ha mejorado y pulido. Por otro lado, por la propia comprensión de la Sociedad hacia el modelo y lo que supone" (IC04).

7.8.4.4 Factores críticos de éxito para la integración del valor social en la gestión estratégica

La búsqueda y seguimiento de una perspectiva compartida surge como un factor crítico de éxito que se relaciona con la generación del contexto de la reflexión y la implantación de la estrategia. En este sentido, "lo bueno de Lantegi Batuak es que todo el mundo tiene claro cuál es la Misión. A la hora

de concretar puede haber fricciones, pero hay un alineamiento y conciencia compartida sobre la generación de empleo” (IC03).

En relación con lo anterior, la participación de altos niveles de la organización es otro factor clave, lo que tiene diversas implicaciones en el proceso de gestión estratégica. Así, la comprensión interna del modelo de contabilidad social aconseja incorporar una actividad de formación para el equipo directivo en los procesos de reflexión estratégica. Hay principios del modelo que en los primeros años era difícil explicar; por ejemplo, su carácter integral, si bien la evolución del contexto favorece actualmente su comprensión. “(...) ser capaz de explicar que se podían integrar las dos grandes informaciones que dan las organizaciones: la contable y la del desempeño y el valor que están dando a la Sociedad a través de su actividad, integrarlas en un mismo modelo. En los años en los que estamos, bien; pero en aquellos años era complicado” (IC04). Se considera que sólo desde la comprensión y la generación de un lenguaje compartido se puede hacer efectivo que el valor social sea un criterio estratégico para la toma de decisiones que se traslade al comité de gestión, completando así un círculo virtuoso que retroalimenta la perspectiva compartida. “El resto de herramientas de gestión son conocidas. Integrar el modelo de contabilidad social exige que el grupo de reflexión estratégica lo conozca, lo comparta (...) garantizando que se manejan los conocimientos para la toma de decisiones” (IC04).

Se subraya la importancia de disponer y estructurar la información para que la medición del valor social aporte así mismo una perspectiva multistakeholder, “tiene su lógica, porque nuestra estrategia se está desplegando muy enfocada a grupos de interés” (IC01), objetividad y posibilidad de integrar la información económica y social. “Hasta ahora la trazabilidad sólo se pedía a los datos económicos, ahora el modelo permite trabajar la conexión entre las acciones y el valor que se genera” (IC04).

Al contar con los resultados de la contabilidad social ya desplegados durante años y haber definido en la última reflexión estratégica un objetivo estratégico específico relacionado con el valor social integrado como elemento tractor, se considera importante para el despliegue el análisis de la composición del valor social integrado, lo que permitirá la ejecución de acciones que directamente lo refuercen. “En los procesos anteriores los datos de la contabilidad social eran un input para la estrategia pero en el plan de 2021 es la primera vez que se introduce como un output, uno de los grandes retos” (IC01); “...tenemos ya un valor de referencia en el cuadro de mando estratégico y eso es clave para el seguimiento”⁶² (IC03).

⁶² El valor de referencia es el Valor Social Integrado, publicado en la Memoria 2021 como una de las magnitudes básicas de presentación de la empresa (ventas, personas y valor social)

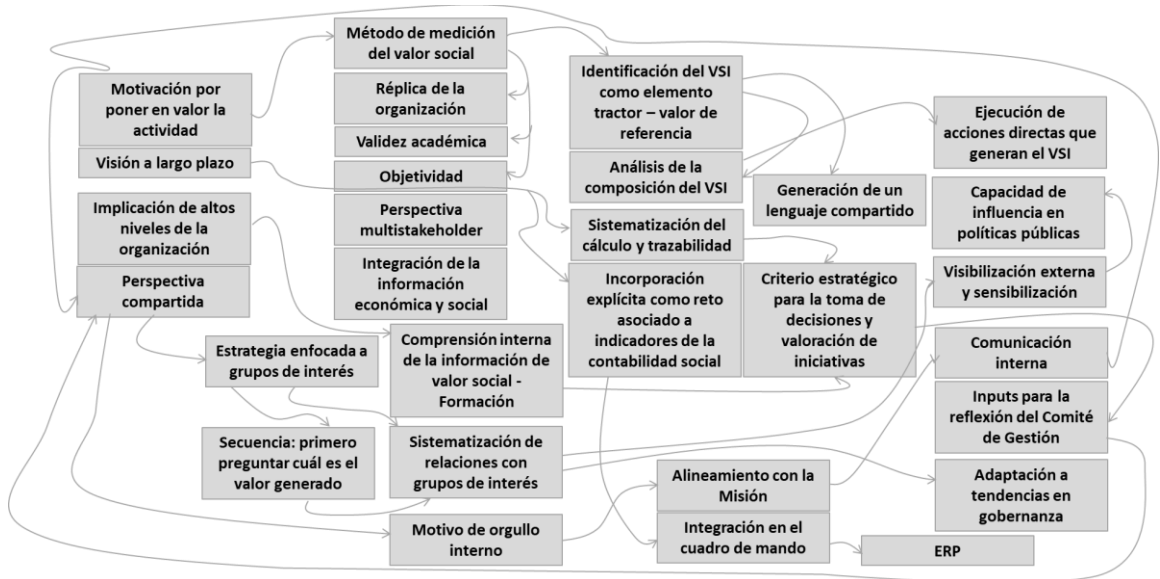
Se subraya así mismo la importancia de la integración del valor social en el cuadro de mando y su incorporación al ERP como herramienta fundamental de los procesos de gestión “Estamos ahora en un año de mucho cambio, cambio en el ERP, (...) estamos trabajando para establecer un nuevo cuadro de mando y tenemos esta visión, no sólo pensar en ventas, productividad... sino dar un paso más y meter otra serie de indicadores de contabilidad social” (IC02). En esta secuencia de factores críticos se manifiesta desde Lantegi Batuak la necesidad de un alineamiento de la gestión del valor social con las diferentes fases del proceso de gestión estratégica de la misma manera que ocurre con la gestión de la actividad económica “También es importante y no es fácil, que ese cálculo que hacíamos anualmente se pueda sistematizar” (IC02).

Finalmente, cabe destacar que la visibilización externa y la sensibilización se considera también un factor crítico de éxito relacionado con el proceso transversal de comunicación. En la práctica, desde 2019 Lantegi Batuak ha incorporado en su área de comunicación una línea de trabajo relativa a la difusión de la contabilidad social, incidiendo en diversos aspectos. Así, en 2020 puso en marcha una campaña de sensibilización a la ciudadanía sobre el concepto de valor social integrado y en el año 2021 una campaña dirigida a los Ayuntamientos de los municipios de Bizkaia sobre el valor social generado, segmentado territorialmente. “Veo claramente que estas campañas están relacionadas con el reto estratégico de generar un mayor valor social en el territorio” (IC03). En el desarrollo de esta y otras campañas se han utilizado diversos soportes -folletos, videos, video-testimonio, pósteres en lugares públicos- trasladando a la Sociedad la idea de un Valor Social Integrado.

Como cierre de este apartado, en la figura 41 se visibilizan los factores críticos de éxito para la integración efectiva del valor social en la estrategia, de acuerdo con las conclusiones del trabajo de campo en Lantegi Batuak, así como las interrelaciones entre dichos factores.

integrado). La información se amplía, además, con la distribución de este valor entre los diferentes stakeholders de la organización.

Figura 41: Mapa de factores críticos de éxito para la integración efectiva del valor social en la estrategia e interrelaciones entre factores en LANTEGI BATUAK



Fuente: Elaboración propia basada en el trabajo de campo, Mayo-Julio 2021

7.8.4.5 Retos a futuro para una más efectiva integración del valor social en la estrategia

En las conversaciones mantenidas con el equipo de Lantegi Batuak se identifican retos en torno a seis ámbitos principales:

- Profundizar en el conocimiento en detalle de lo que significan los resultados. "Es como las ventas y la rentabilidad, el objetivo es vender de forma rentable, pero la primera pregunta es *¿cuánto has vendido este año?* Estamos más en ver si somos capaces de conocer la calidad de la composición de los 214 millones de euros generados" (IC01).
- La comunicación del sistema a nivel interno, un problema que se arrastra desde el principio, y al que hay que dar respuesta con explicaciones sencillas. "A nivel externo, sí; pero a nivel interno no nos cansábamos de explicar el concepto. Tampoco las personas eran críticas (...) Si somos capaces de simplificar para que lo entienda cualquiera, eso es lo que hay que hacer" (IC01).
- También en la comunicación externa hay ámbitos de mejora, buscando una comunicación muy orientada a todos los grupos de interés con los que trabaja la organización, respondiendo a sus necesidades e intereses. "Hay que buscar esa cercanía con los grupos de interés y

que sean conscientes de lo que supondría que no existiera Lantegi Batuak” (IC02).

- Incorporarlo de forma decidida en el proceso de gestión estratégica, con la incorporación de indicadores de gestión y el tratamiento sistematizado en el comité de gestión. “Está el implantarlo en el Comité, introducir indicadores de gestión que permitan evaluar el seguimiento” (IC02).
- Decidir qué indicadores y cómo gestionarlos, cómo incorporarlos a un cuadro de mando. “Se puede avanzar en la propia definición de indicadores que puedas incluir en el cuadro de mando” (IC02).
- Estandarizar los sistemas de cálculo, algo que hace referencia al desarrollo general del sistema de cálculo y su aplicación a todas las organizaciones, más allá de la práctica en Lantegi Batuak.

7.9 Análisis cruzado de resultados

Esquema de exposición de conclusiones

El estudio de caso múltiple permite identificar elementos comunes a partir del análisis individual de cada caso, generalizar el análisis y extraer conclusiones, lo que constituye el objeto del análisis conjunto con el que concluye este capítulo. En el análisis cruzado de resultados se han triangulado los datos de las diferentes empresas, buscado patrones comunes y diferencias entre los casos. Las conclusiones se apoyan sobre fragmentos textuales de las entrevistas y el análisis de literatura relativa a cada uno de los temas analizados.

La exposición sigue la lógica de los objetivos del estudio:

1. Se extraen en primer lugar conclusiones sobre la gestión estratégica y la contabilidad social, identificando elementos comunes o diferentes entre los casos y, en particular, evidencias que permitan dar respuesta al O2 de esta investigación -comprobar empíricamente la validez de la contabilidad social para integrar el valor social en la gestión estratégica- junto con sus dos objetivos relacionados, cada uno de ellos asociado de forma específica con los procesos de gestión estratégica y de implantación de la contabilidad social, respectivamente.
2. En segundo lugar, el análisis cruzado de los factores críticos de éxito, basado en la síntesis de cada caso individual trasladada a los mapas conceptuales de cada empresa. A través de las conclusiones de este análisis se da respuesta al O3 de este estudio -descubrir factores críticos de éxito para la integración efectiva del valor social en la

gestión estratégica-, que serán utilizados así mismo para la estructuración de una propuesta de modelo que constituye el O5.

3. Finalmente, el análisis de los retos a futuro da respuesta al O4 de este estudio -identificar los retos para mejorar en el avance de la integración del valor social en la gestión estratégica a través de la contabilidad social- y al O5, en la medida en que estos retos constituyen también elementos integrables en la propuesta de modelo.

7.9.1 Gestión estratégica y contabilidad social

En el primer foco de análisis situamos los dos elementos a integrar en el modelo y la comprobación empírica de su integración (O2): i) el sistema de contabilidad social como reflejo del valor social generado y distribuido por una organización, y ii) el proceso de gestión estratégica. Entendemos que son elementos contextuales de carácter previo y necesario en este estudio, dado que están incorporados en el propio objetivo de definir un modelo que busca la integración del valor social a través del uso de la contabilidad social en la gestión estratégica. En la tabla 38 se identifican los rasgos característicos de ambos elementos en cada una de las tres organizaciones y las evidencias de utilización en relación con las diferentes fases de la gestión estratégica, pudiendo visualizarlos de forma conjunta.

Las tres organizaciones del estudio disponen de un proceso de gestión estratégica, que se evidencia a través del diseño periódico de planes estratégicos, el despliegue de la estrategia en planes operativos y el uso de herramientas de seguimiento. En el proceso de Amica y Lantegi Batuak, la duración del ciclo está determinada y se ha cumplido salvo en situaciones excepcionales. Así, Amica ha establecido periodos estratégicos de cuatro años y Lantegi Batuak, de tres; lo que en ambos casos supone el diseño de un plan estratégico nuevo al inicio de cada periodo. Frente a ello, en Katea Legaia la duración del ciclo está en función de la percepción de necesidad de una reflexión más intensa, lo que ha dado lugar a periodos de entre cuatro y seis años, estos últimos en la medida en que se ha considerado que la estrategia marcada era continuista y el plan ya definido podía seguir siendo válido.

En el análisis de la literatura se encuentran referencias a periodos de tres o cuatro años (Kaplan & Norton, 2007), tres a cinco años en el sector público (Boyne, 2010); o simplemente estrategia de varios años o de largo plazo. Modelos de gestión utilizados por las empresas del estudio fijan la estrategia plurianual como uno de sus pilares y apuntan a que el diseño de la estrategia

es vital⁶³, o hacen referencia a estrategias ágiles⁶⁴, pero no consideran una referencia temporal específica, señalando además que la duración del periodo está condicionada por el sector de actividad, por hitos puntuales que sirven de referencia o por la amplitud de la estrategia.

Por otro lado, se ha cuestionado la validez de la planificación a largo plazo en entornos turbulentos. Frente a ello, Grünig & Kühn (2006) argumentan que la incertidumbre y la inestabilidad del entorno hacen que la planificación a largo plazo sea más necesaria ya que de otra manera, se fía todo a estrategias emergentes que entrañan un riesgo mayor. Los mismos autores señalan, además, que el pensamiento estratégico no está reñido con la toma de decisiones ágiles sino más bien lo contrario. En la misma línea McGrath (2013) identifica la estrategia como uno de los elementos que genera estabilidad en la empresa, algo necesario en contextos de incertidumbre, y un marco que posibilita dichos procesos de decisión, favoreciendo así la innovación.

No consideramos, por lo tanto, que la duración del periodo sea un elemento determinante pero sí la necesidad de que exista una estrategia definida como tal. A partir de ahí, en las empresas del caso se hace referencia a despliegues vinculados a los objetivos y líneas del plan estratégico, bien sea en planes anuales, planes de actividades o planes de gestión; que en los tres casos son las herramientas utilizadas por las organizaciones para operativizar la estrategia definida. La clave está en este punto y en la incorporación de la lógica de la gestión estratégica, basada en un concepto que Kaplan & Norton (2007) denominan el aprendizaje estratégico, que supone recoger feedback, poner a prueba las hipótesis en las que se basó la estrategia, y hacer los ajustes necesarios.

La tabla 61 recoge un resumen de la comparativa entre las tres empresas participantes en la investigación en temas relacionados con la gestión estratégica y la contabilidad social.

⁶³ Modelo de gestión avanzada de Euskalit (www.euskalit.net)

⁶⁴ Modelo EFQM 2020 (www.efqm.org)

Tabla 61. Gestión estratégica y contabilidad social. Comparativa entre las tres empresas participantes en el estudio de caso múltiple

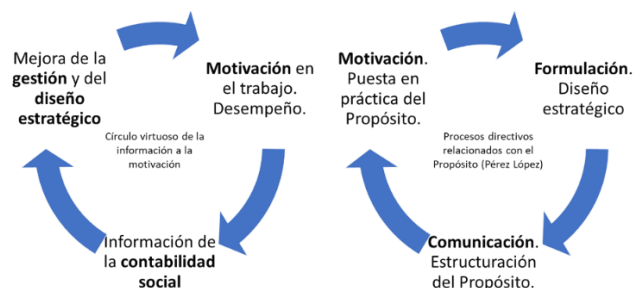
	1	2	3
Trayectoria en gestión estratégica	Procesos formales de gestión estratégica en periodos de 4 años desde 2004.	Procesos formales de gestión estratégica sin una periodicidad fija.	Procesos formales de gestión estratégica en periodos de 3 años desde 1995.
Diseño, implantación y seguimiento de la Estrategia	Basadas en el Plan Estratégico y el Plan de Actividades. Herramienta informática para la implantación, el seguimiento y el benchmarking.	Plan Estratégico desplegado anualmente en Plan de Gestión. Se dispone de una herramienta para la implantación y el seguimiento.	Basadas en el Plan Estratégico y el Plan de Gestión. Se dispone de un ERP para la implantación y el seguimiento.
Trayectoria en contabilidad social	Implantada desde 2019	Implantada desde 2013, recogiendo información de ejercicios previos	Implantada desde 2012, recogiendo información de ejercicios previos
Evidencias de avances en la utilización de la contabilidad social en la gestión estratégica - Fase de formulación	Incorporación de conclusiones del diálogo con stakeholders de la contabilidad social al análisis estratégico		Identificación de un reto, un objetivo y un indicador específico relacionado con el Valor Social Integrado - Valor de referencia. Incorporación de conclusiones del diálogo con stakeholders al análisis estratégico.
Evidencias de avances en la utilización de la contabilidad social en la gestión estratégica - Fase de implantación	Cálculo sistemático y periódico (ejercicios anuales). Socialización interna del proceso (equipo amplio formado).	Cálculo sistemático y periódico (ejercicios anuales). Socialización interna (equipo amplio formado). Contribución al desarrollo de la perspectiva analítica de género.	Cálculo sistemático y periódico (ejercicios anuales). Incorporación de la perspectiva analítica por criterios de segmentación (por municipios, por género).
Evidencias de avances en la utilización de la contabilidad social en la gestión estratégica - Fase de seguimiento	Cuadro de mando de contabilidad social. Seguimiento e incorporación de indicadores de contabilidad social a la herramienta de gestión de la estrategia y a la estrategia de comunicación.	Seguimiento e incorporación de ratios de la contabilidad social en la estrategia de comunicación. Agregación de datos para una perspectiva estratégica del seguimiento de objetivos de valor social.	Integración de valores de referencia en el panel de mando estratégico. Incorporación de indicadores de la contabilidad social a la comunicación. Agregación de datos para una perspectiva estratégica del seguimiento de objetivos.

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la contabilidad social, las tres empresas analizadas adoptan una perspectiva de aplicación sistemática de la contabilidad social, en periodos anuales; lo que en el caso de Katea Legaia y Lantegi Batuak proporciona al cierre de 2021 una serie temporal de once y doce años respectivamente, ejercicios para los que disponen de datos de la contabilidad social. La disponibilidad de datos en el caso de Amica al cierre de 2021 es la de los tres últimos ejercicios.

Desde la perspectiva del análisis estratégico (Johnson et al., 2006; Ventura, 2008), contar con datos de la contabilidad social desarrollada durante una serie de años permite evaluar la trayectoria. En el caso de Katea Legaia y Lantegi Batuak, además, se identificaba la posibilidad de interpretar datos con una perspectiva agregada y no limitada a un ejercicio. En Katea Legaia, por otro lado, el conocimiento de la trayectoria resultó un factor motivador en el proceso de socialización interna de la información social con un equipo amplio de personas, con rol directivo y técnico. En Amica, donde la perspectiva temporal que arroja la contabilidad social está limitada a tres años, las sinergias obtenidas entre los procesos de diseño estratégico y de implantación de la contabilidad social, ejecutados en paralelo, permitieron fortalecer el análisis estratégico. En la organización se valoró como un hito de especial relevancia la comunicación con los stakeholders internos, a través de una formación a un equipo amplio de personas desde la fase inicial de la implantación de la contabilidad social; y con los stakeholders externos, que aportó una visión cualitativa de la trayectoria, que a futuro podrá reforzarse a su vez con los datos que arroje la contabilidad social. Surgen paralelismos con los procesos directivos clave que Pérez-López (1993) describe en torno al propósito de la organización y que relaciona con su estrategia (Figura 42): la formulación, la comunicación y la motivación y que apunta también a los aspectos fundamentales del rol directivo en un modelo de integración del valor social en la gestión estratégica.

Figura 42: Círculo virtuoso en proyectos de empoderamiento y diálogo y procesos directivos en relación con el Propósito de Pérez-López



Fuente: Elaboración propia

En el caso de Lantegi Batuak, por otro lado, se destacan dos prácticas adicionales, que pueden servir de referencia para la aplicación estratégica de la contabilidad social en otras organizaciones. Por un lado, todas las fases de la gestión estratégica vienen determinadas desde el último periodo estratégico por la formulación de un reto y un objetivo estratégico de primer nivel relacionado con la generación de valor social, que se interpreta como el objetivo transversal al que deben contribuir todas las acciones vinculadas al resto de retos estratégicos. El paso es importante, dado que supone reconocer la relevancia de la creación de valor social a través de la formulación de objetivos claros, que son necesarios en la estrategia (Chapman et al., 1997; Nag et al., 2007; Hajli et al., 2017) o que reflejan la lógica de la estrategia (Kaplan & Norton, 2004). Por otro lado, en la implantación de su estrategia, la empresa ha avanzado hacia una contabilidad social analítica, basada en análisis segmentados en atención a diferentes criterios, entre los que en el curso del estudio se nos ha presentado el análisis de creación de valor por municipios. Esta contabilidad analítica, "rica en matices, permite concretar procesos estratégicos y de gestión dirigidos a la distribución diferencial del valor" (Freeman et al., 2020:107). La perspectiva analítica en la contabilidad social ha sido aplicada también siguiendo criterios de género. Gartzia & Retolaza (2019) señalan la contribución de Katea Legaia y Lantegi Batuak al desarrollo de su propuesta de análisis e intervención. En el caso de Katea Legaia, por su colaboración para "testear los mecanismos a través de los cuales la información obtenida en la Contabilidad Social Analítica de Género se puede trasladar al empoderamiento de las mujeres, especialmente las trabajadoras" (Gartzia & Retolaza, 2019:39) y en el caso de Lantegi Batuak, por su colaboración "de forma activa para testear el desarrollo y aplicabilidad del MOVAS-G, siendo la primera entidad en aplicarlo de forma íntegra" (Gartzia & Retolaza, 2019:38).

7.9.2 Factores críticos de éxito en la integración del valor social en la gestión estratégica

En la persecución del O3 de esta investigación, el análisis conjunto de las experiencias de aplicación de la contabilidad social en la gestión estratégica que hemos tenido en cuenta en este estudio de caso, ha permitido descubrir factores críticos a incorporar como elementos de un modelo de gestión estratégica que contemple de forma efectiva el valor social. A tal fin, el guion orientativo seguido en las entrevistas planteaba una pregunta específica sobre los factores que cada informador clave considerase factores críticos de éxito. Además, en el análisis de los contenidos de las entrevistas se han identificado así mismo otros factores reseñables. Del proceso de triangulación de la información obtenida en el conjunto de entrevistas, se han extraído los

factores que han sido comunes a los tres casos, bien hayan sido ya aplicados directamente por la organización o se haya considerado que será importante aplicar en un futuro. De acuerdo con criterios de análisis semántico (Molero, 2003), estos factores han sido agrupados y se han organizado en torno a cuatro categorías de información, coincidentes con cuatro elementos clave relacionados con la gestión estratégica: el propósito de la organización, la información utilizada, el modelo de gestión estratégica y el despliegue de objetivos (Tabla 62).

Tabla 62. Factores críticos de éxito para la integración del valor social en la gestión estratégica

PROPÓSITO	INFORMACIÓN SOCIAL ESPECÍFICA	GESTIÓN PARTICIPATIVA	DESPLIEGUE DE OBJETIVOS
✓ Tener formulado un propósito social	✓ Rigor y objetividad.	✓ Modelos de gestión estratégica participativos	✓ Formulación explícita de objetivos sociales
✓ Compromiso social real	✓ Sistemática.	✓ Implicación del alto nivel de Dirección.	✓ Integración en Cuadro de Mando
✓ Perspectiva compartida	✓ Comparabilidad.	✓ Actividades de formación ad hoc	✓ Socialización de resultados.
		✓ Participación stakeholder externos	

Fuente: Elaboración propia

Entre los factores comunes a los tres casos analizados surgen en primer lugar aspectos relacionados con el propósito de la organización, que en todos ellos está vinculado a un compromiso social que debe ponerse en valor. “Una clave a nivel interno sería que la organización crea que hay algo de lo que hace que no está teniendo un adecuado reflejo en aquello por lo que es valorada” (IC01). Sin la manifestación de este propósito, en forma de intención, orientación estratégica, misión u otras declaraciones (Echanove, 2020) la empresa tendrá dificultades para generar un contexto interno adecuado para gestionar un valor social que no contempla expresamente. Ahora bien, la manifestación de un propósito, si bien cada vez está más generalizada, no garantiza su implantación. Se ha detectado que se tiende a abrir en las organizaciones el gap del propósito (Gast et al, 2020), que es preciso superar para alcanzar la coherencia entre el diseño estratégico y los resultados a los que la estrategia conduce.

En este sentido, en las tres organizaciones del estudio surge así mismo la mención a la información social. Las tres organizaciones han sido seleccionadas como unidad de análisis por su conocimiento y aplicación del

modelo poliédrico de la contabilidad social pero a su vez declaran haber conocido otros modelos. Se incide en algunos aspectos que pueden estar contribuyendo de forma crítica a cubrir el gap del propósito, apuntando al rigor del modelo, a la objetividad -que se relaciona con la validez científica-, y a la participación directa de los stakeholders –“el modelo parte de la premisa de que el propio grupo de interés identifica el valor que les estás generando”- (IC04), como algunas de las características necesarias para que la información pueda ser objeto de análisis en la fase de diseño y criterio para la toma de decisiones estratégicas en la implantación. Así mismo, el uso sistemático y periódico de la información se convierte en otro factor crítico, frente a modelos de aplicación puntual o prácticas orientadas exclusivamente a la comunicación en momentos determinados. En esta misma línea, se ha identificado la “claridad de objetivos, el enfoque sistemático, la integridad y la independencia como elementos sine qua non para unas buenas cuentas sociales” (Gray, 2001:14). El mismo autor plantea el riesgo de que desde la consideración de la teoría de stakeholder, la contabilidad social sea entendida como un modo de manipular a los stakeholders, un riesgo que no ha surgido explícitamente mencionado en las conversaciones mantenidas con los informadores clave. Sin embargo, sí se ha mencionado como factor crítico de éxito la transparencia de la información, que se plantea como otro elemento decisivo a integrar en el modelo de gestión estratégica. “Otros modelos de información que habíamos utilizado eran más opacos, la contabilidad social nos ha permitido entrar en la comprensión del valor” (IC04).

El análisis conjunto de los casos de estudio permite así mismo identificar el modelo de participación como otro ámbito práctico a incorporar para una efectiva integración del valor social en la gestión estratégica. Las tres organizaciones manifiestan tener establecidos sistemas de gestión estratégica participativos que pueden ser reforzados. Por un lado, dado que la gestión del valor social supone incorporar nuevos paradigmas de comprensión de la organización y del valor generado, la participación demanda incorporar actividades de formación y de socialización tanto del proceso como de los resultados de la contabilidad social. “... bajar a otros niveles, no sólo de responsables sino que los indicadores se compartan en toda la organización” (IC02). Por otro lado, el concepto de participación debe ser más amplio que el habitualmente manejado, fundamentalmente por la necesidad de lograr una mayor integración de la voz de stakeholders externos en la estrategia de la organización. “Tenemos que ir a modelos de proyectos compartidos” (IC05), en línea con Reitzig & Maciejovsky (2015), que en su análisis de los flujos de información en la empresa subrayan la necesaria implicación de todos los niveles de la organización en la creación de la estrategia. El diseño de los cauces de participación en los procesos de reflexión estratégica y el mantenimiento de una relación a largo plazo con los stakeholders son, por lo

tanto, elementos así mismo a integrar en el modelo. Finalmente, se hace mención a la necesidad de que la participación fluya desde los altos niveles de dirección y gobierno de la organización, que deben comprender la información social e implicarse en su gestión, aportando la visión transversal que la estrategia de valor social supone. "Que la organización tenga claro el objetivo de implantar el modelo. Que el equipo se implique, que tengan claro qué quieren hacer con la información, que quieren incorporarla a la estrategia, no sólo es un informe a divulgar sino una herramienta más para trabajar de mejor forma" (IC08). Por el contrario, la gestión del valor social desde un área funcional de la organización pierde carácter estratégico y se corre el riesgo de que se perciba internamente como un proyecto que sólo atañe a un área o equipo de la empresa y externamente pierda credibilidad.

Finalmente, en relación con el despliegue de la estrategia y la gestión operativa del valor social se menciona la necesidad de trasladar la información y la lógica de generación de valor social a un sistema de despliegue y seguimiento de objetivos, como podría ser el cuadro de mando integral. Entre las experiencias analizadas hay dos formas de dar respuesta a esta necesidad; en una de ellas, con un cuadro de mando integral de contabilidad social expresada en unidades monetarias, de carácter específico; y en la otra, desde una perspectiva integrada, junto al resto de los objetivos estratégicos, incluidos los relacionados con la actividad mercantil. "No se trata de que antes tuviésemos diez objetivos y ahora sumemos otros diez sino de valorarlos de forma integrada" (IC04). Cualquiera de los casos supone un avance frente a los cuadros de mando integrados por indicadores basados en diferentes unidades de medida y, en todo caso, la definición del cuadro de mando específico en unidades monetarias puede ser un paso previo para una gestión integral. El cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 1996) puede ser un modelo de referencia pero en el contexto actual debe garantizarse el alineamiento entre estrategia e intereses de los stakeholders, algo que se ha considerado implantable (Kaplan, 2008) o, en caso de que la empresa haya considerado importante el interés de algún stakeholder, resuelto bajo la propia lógica del cuadro de mando integral y el mapa estratégico.

Además de factores de contexto interno y de los procesos propios de la organización, hay elementos del contexto externo que pueden favorecer la integración del valor social en la estrategia. No se incorporó en estas entrevistas ninguna pregunta específica sobre factores críticos de carácter externo, por lo que los factores identificados fueron mencionados en el curso de las conversaciones, en respuesta a otras preguntas. A la vista de las menciones que de forma indirecta se realizaron, se consideraría importante incorporar una pregunta específica a la segunda etapa, de contraste. En todo caso, en las entrevistas de esta etapa principal del estudio de caso se identificaron aspectos como las exigencias de reporte de información no

financiera, la creciente demanda de actividades con impacto social positivo, la mayor sensibilidad de la Sociedad o, en general, el impulso dado a la Responsabilidad Social Corporativa tras la adopción en 2015 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas. "Entendemos que es el momento, las alianzas para lograr el desarrollo sostenible, la participación de capital privado, la inversión social..." (IC05). La Agenda global 2030 cuenta con un importante respaldo institucional de los Estados firmantes y ha movilizado el entorno empresarial, con un notable crecimiento de la referencia a los ODS en informes de gestión, memorias de sostenibilidad y otros instrumentos de gestión y comunicación de empresas. En este marco, se buscan nuevos modelos que integren de forma eficiente el valor social en la agenda de las empresas y, en coherencia con las conclusiones del presente estudio de caso múltiple, dotar de un alcance estratégico a estos modelos será necesario para pasar del reporte y la comunicación a un mejor desempeño real en las organizaciones, que permita superar el gap entre propósito y resultados.

7.9.3 Retos a futuro

En la tabla 63 se presentan los retos que las empresas participantes en el estudio identifican para seguir avanzando en una efectiva incorporación de la contabilidad social a su gestión estratégica a fin de mejorar la gestión del valor social. En la reflexión en cada una de las organizaciones, se identifican así mismo retos relativos a la evolución esperable de los sistemas de medición; específicamente del modelo poliédrico de la contabilidad social, que es el que están aplicando. La fuente de información utilizada es la de las entrevistas personales, en las que se formula una pregunta específica sobre los retos que se plantean a futuro en relación con la integración del valor social.

La triangulación de datos permite ver respuestas similares y exclusivas en cada una de las organizaciones, cuya explicación tiene en cuenta así mismo su trayectoria en la implantación de la contabilidad social en relación con sus dinámicas y procedimientos de gestión estratégica. En la columna de síntesis se concluye con una descripción del reto y entre paréntesis figura el número de empresas que han aportado esa idea de reto a futuro.

Tabla 63: Retos a futuro para avanzar en la integración del valor social en la gestión estratégica

1	2	3	Síntesis
Desarrollo de la contabilidad social y alineamiento con el plan de actividades (plan anual)			Alineamiento de la información con el plan anual (1)
Valoración y comprensión interna	Contextualización y comprensión de datos, evitando un benchmarking mal entendido	Profundización en el conocimiento del significado de los datos	Avances en la comprensión interna de los datos (3)
Gestión periódica dinámica del diálogo con los grupos de interés		Acercamiento de la comunicación a los grupos de interés y a sus necesidades	Gestión del diálogo con los grupos de interés (2)
	Refuerzo de la socialización de la información	Comunicación del sistema a nivel interno	Comunicación interna (2)
Estandarización del cálculo	Mantenimiento del rigor de la información	Estandarización de sistemas de cálculo	Estandarización del cálculo (3)*
Auditoría externa del informe anual			Auditoría externa del informe anual (1)*
	Establecimiento de objetivos estratégicos vinculados con la información de la contabilidad social		Establecimiento de objetivos estratégicos vinculados con la información social (1)
	Ampliación de las ratios de análisis	Incorporación decidida de indicadores de gestión relativos a la contabilidad social	Valoración e incorporación de indicadores (2)
	Desarrollo de un panel de mando que incorpore indicadores de contabilidad social	Incorporación de indicadores estratégicos al cuadro de mando	Desarrollo del panel de mando (2)
		Tratamiento sistematizado en el comité de gestión	Incorporación a los procesos directivos (1)
	Incorporación del cálculo del valor emocional		Ampliación de los ecosistemas de cálculo (1)

*Retos que hacen referencia a la evolución de los sistemas de cálculo e implican a terceras entidades

Fuente: Elaboración propia

Surgen dos retos identificados por parte de las tres empresas. El primero de ellos hace referencia a la necesidad de avanzar en la comprensión interna de los datos, tanto buscando la seguridad -evitar malas interpretaciones y una mala práctica de benchmarking- como la coherencia; ya que comprendiendo los datos se pueden identificar las líneas de actuación prioritarias, coherentes con la generación del valor social en el sentido previsto por la organización.

La ejecución del segundo reto en el que coinciden las tres organizaciones no corresponde directamente a las empresas sino que implica también a terceras entidades, al plantear como reto la estandarización del cálculo del valor social generado. Este es un reto que ya se identificaba después de las primeras implantaciones del modelo, apuntando a la necesidad de una mejora continua, "...su aplicación a diversas realidades sectoriales y una cierta estandarificación de las variables y proxys" (Retolaza & San-Jose, 2016:178). En 2020, Freeman et al. (2020) indican que el gran reto de futuro está en la normalización de los procesos de cálculo, aludiendo además a que posiblemente tengan un marcado componente sectorial. Retolaza & San-Jose (2021A) vinculan el reto de la estandarización a la comparabilidad entre organizaciones, que todavía está en fases iniciales.

Retolaza & San-Jose (2016:178) mencionaban así mismo como retos del modelo "la ampliación a otros problemas relacionados, como el del valor inducido a través de terceros por organizaciones financiadoras, o a la obtención del valor económico que tendría una organización en función de la renta social que genera. A futuros, el principal reto viene dado por contrastar la posible utilidad de los datos agregados en la comprensión del impacto social que tienen los diversos modelos económicos".

Son cuatro los retos que se señalan desde dos de las organizaciones: i) gestión del diálogo con los grupos de interés; ii) comunicación interna; iii) valoración e incorporación de indicadores; y iv) desarrollo del panel de mando. El primero de ellos, la gestión del diálogo con los grupos de interés, es inherente al concepto de mejora continua del modelo. Las empresas han manifestado que realizan un diálogo y, de hecho, en el análisis de los procedimientos de integración del valor social en la estrategia, las dos empresas que lo mencionan como reto reconocían así mismo el notable avance en la consecución de información directa de los grupos de interés. Así, en el caso de Amica, el mayor alcance del diálogo se entendía como uno de los logros conseguidos al abordar en paralelo la implantación de la contabilidad social y la reflexión estratégica del último periodo. En la formulación de este reto, se presenta desde dos perspectivas -un mayor dinamismo en la escucha a los grupos de interés y una mejor comunicación hacia los grupos de interés, acorde con la lógica de creación del valor social que generan. En este sentido, Mendizabal et al. (2022) concluyen a partir de

la aplicación de la contabilidad social en clubes deportivos que el modelo ayuda a generar su propia narrativa, subrayando la importancia del proceso de creación de valor para los stakeholders.

El reto de la comunicación interna, planteado por Katea Legaia y Lantegi Batuak, pone así mismo de manifiesto un ámbito de trabajo necesario a pesar del reconocimiento de avances en el último periodo. Es importante consolidar los procesos internos y extender los resultados a los diferentes niveles de la organización. En Katea Legaia, el conocimiento de la trayectoria de valor social generado se reconocía así mismo como un factor que generaba sentido de pertenencia⁶⁵. Esta consideración está en línea con el poder motivador entre equipos directivos y empleados (Kaplan & Norton, 2004) de la incorporación de mediciones de activos intangibles en organizaciones centradas en los resultados financieros. Por otro lado, conecta así mismo con la teoría de la acción humana de Pérez-López (1991) al poner de relieve la importancia de las motivaciones intrínsecas y trascendentales en los procesos de gestión de las organizaciones.

El tercero de los retos señalado por dos organizaciones es el de la valoración e incorporación de indicadores, lo que expresamente hace referencia a la explotación de resultados de la contabilidad social. En Katea Legaia se ha consolidado la utilización de un ratio de referencia (el valor social generado con relación al presupuesto); y en Lantegi Batuak la sistemática de seguimiento se ha focalizado en el Valor Social Integrado y en su distribución entre los diferentes stakeholders de la organización. Además, en los últimos ejercicios Lantegi Batuak ha incorporado una perspectiva analítica de la contabilidad social por territorio y por género. No obstante, existe todavía la percepción de que hay que seguir profundizando en la riqueza de esta información. Todo ello lleva a la formulación del cuarto reto, que hace referencia directa a la generación del panel de mando estratégico, conectado con los objetivos estratégicos de la organización y que debería incorporar indicadores de la contabilidad social. En Lantegi Batuak la formulación de un objetivo estratégico específico relacionado con el valor social integrado supone la necesidad de seguimiento a nivel estratégico de este indicador pero el desarrollo del panel de mando aún no ha incorporado esta perspectiva integradora. En esta línea, nuevamente surge el cuadro de mando integral de Kaplan & Norton (1996) como un marco que posibilita compaginar el seguimiento de resultados financieros a corto plazo con los del desarrollo de activos intangibles que posibilitan el crecimiento futuro. Es un marco de referencia conocido pero no implantado en ninguna de las organizaciones del

⁶⁵ Informe del proyecto de investigación "Empoderamiento de las personas a través de la contabilidad social", 2019

estudio. Cabe señalar, finalmente, que en Amica no se menciona este reto, que se ha resuelto con la incorporación desde el primer cálculo de la contabilidad social de los indicadores a la herramienta de gestión y que, a través de su sistema de clasificación proporciona un panel de mando específico de contabilidad social.

En un último grupo de retos futuros, que al menos se han señalado desde una de las empresas están i) el alineamiento entre la formulación y el plan anual, ii) la auditoría del informe de contabilidad social, iii) la incorporación a los procesos directivos de gestión y iv) la ampliación del alcance del cálculo del valor social. El primero de ellos supone poner un foco específico en la fase de despliegue en ejercicios anuales y la necesidad de planteamientos a corto plazo en los que haya referencias cuantitativas provenientes de la contabilidad social. En el marco del proceso de gestión estratégica cobra sentido en la medida en que se vincula a la estrategia a largo plazo de la empresa, entendiendo el desarrollo estratégico como un proceso continuo (Kaplan & Norton, 1996).

Al plantear en una de las empresas el reto de la auditoría del informe de contabilidad social, se hace referencia al previo de estandarización de los elementos y procesos de cálculo, considerando que "es un paso más" (IC06). En todo caso, es un reto a nivel global, que está relacionado con la obligatoriedad impuesta a un número creciente de empresas de reportar información social⁶⁶ y que esta sea verificada por entidades externas, pero a día de hoy bajo estándares aún no homogeneizados.

La incorporación a los procesos directivos es otro de los retos identificados. Supone un cambio de paradigma en equipos habituados a la gestión de indicadores provenientes de la información financiera como la base para la toma de decisiones. "... luego estará el cuadro de mando al Consejo, y empezará por cambiar el orden de presentación (...) si no, tienes el riesgo de quedarte en datos contables" (IC04). En empresas grandes, como las que han participado en el estudio, si no existe a nivel directivo esa comprensión de un paradigma diferente, es difícil que se traslade a otros niveles. "... te permite ver el resultado de equipo y no parciales, y mientras no seamos capaces de tener esa cultura, los resultados no llegan" (IC04).

El último reto identificado es el de la ampliación del alcance del cálculo del valor social, haciendo referencia expresamente al cálculo del valor emocional como uno de los ecosistemas de valor que pueden gestionarse a partir de la información de la contabilidad social. Aunque a la pregunta específica sobre

⁶⁶ En la Unión Europea, esta obligatoriedad surge a partir de la transposición en los Estados miembro de la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, sobre información no financiera y diversidad

los retos a futuro la referencia al valor emocional sólo surge en una de las empresas; en el transcurso de las entrevistas se había mencionado como un ámbito a abordar en el futuro en las otras dos empresas. “La parte emocional se abordará en la medida en que se genere una herramienta de valoración aprobada” (IC02); “...tenemos que avanzar en contabilizar el valor emocional” (IC05). Por lo tanto, es un elemento pendiente pero que no interfiere en la interpretación de las empresas de que la contabilidad social que están abordando es de carácter integral. La identificación de la existencia de un valor emocional se comprobó en las primeras aplicaciones del modelo poliédrico (Retolaza et al., 2014), de la misma manera que se entendió que requería una forma de cálculo diferente a la del valor de no mercado, basada en principios de valor razonable. Ruiz-Roqueñi (2020; 2022) lanza una propuesta de cálculo, que contempla el valor emocional como un aspecto que permite ajustar al alza o a la baja el valor social integrado. La propuesta se ha aplicado en una organización representativa del cooperativismo agroalimentario (Ruiz-Roqueñi, 2020).

7.10 Transición de la etapa principal a la etapa de contraste

La etapa principal de este estudio de caso ha permitido abordar el fenómeno de la integración del valor social en la gestión estratégica en las tres empresas que constituyen la unidad de análisis, desde diferentes perspectivas. De acuerdo con el enfoque estratégico y con la tipología de estudio; exploratorio y potencialmente ilustrativo; idiográfico y potencialmente heurístico; se ha diseñado un estudio que contemplase diferentes planos temporales, vinculando el pasado, el presente y el futuro. Las conclusiones del análisis se han extraído tanto individualmente de cada una de las empresas, a través de la triangulación de la información obtenida mediante la utilización de diferentes métodos de investigación; como conjuntamente, a través de la aplicación de técnicas de análisis cruzado y contraste con la literatura.

Particularizando en las diferentes perspectivas de análisis (trayectoria en gestión estratégica y contabilidad social, factores críticos de éxito y retos a futuro), se han identificado elementos que deberían ser incorporados a un modelo de gestión estratégica que integre el valor social a través de la utilización de la información de la contabilidad social. A pesar de que la utilización del modelo poliédrico de la contabilidad social es un elemento común a las tres organizaciones y se refleja en las conversaciones en el uso del lenguaje y en la referencia a aspectos técnicos del modelo, también se han evidenciado tres formas diferentes de abordar el fenómeno estudiado. De

hecho, a falta de un modelo de referencia, cada empresa ha abordado el proceso basándose en la intuición y en la cultura de gestión, en las diferentes concepciones de los procesos de dirección y gestión y en la disponibilidad de recursos; en especial, los sistemas de información y gestión. Se han identificado y destacado, además, tanto buenas prácticas como lagunas en la implantación de un proceso de gestión estratégica integral, elementos que hay que tener en cuenta para la elaboración de un modelo de referencia.

En el diseño inicial del estudio planteamos una etapa de contraste. De acuerdo con el fenómeno a estudiar y la estructuración de la gestión estratégica en su despliegue en torno a ejercicios anuales, el transcurso de un ejercicio sería un momento interesante para volver a contactar con las empresas y con las personas participantes y validar algunas de las conclusiones de la etapa principal que, tratándose de un proceso iterativo, se tendrían en cuenta en el diseño final de la segunda etapa, de contraste.

CAPÍTULO 8: Estudio de caso múltiple. Diseño y ejecución de la etapa de contraste

Diseño de la etapa de contraste

Contraste de factores críticos de éxito. Planteamiento y resultados

Identificación de factores del entorno. Planteamiento y resultados

8. ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE. DISEÑO Y EJECUCIÓN DE LA ETAPA DE CONTRASTE

8.1 Diseño de la etapa de contraste

8.1.1 Visión general

Un año después de la realización de la etapa principal del estudio de caso, entre los meses de marzo y septiembre de 2022, el estudio se ha ampliado, realizando un contraste con cada una de las empresas participantes con el objetivo inicial de validar los factores críticos de éxito identificados en la etapa principal. Respondiendo a las características de un proceso iterativo, que puede abrir nuevos caminos e incluso sugerir cambios en las preguntas de investigación (Eisenhardt, 1989), en este momento se incorporó un tema adicional como resultado del análisis inicial de los casos. En la etapa principal se había hecho hincapié en los factores críticos de éxito de carácter interno. En el análisis en profundidad de las entrevistas se asumió que tras las alusiones al entorno de alguno de los informadores clave podría haber factores específicos que no se mencionaron explícitamente. Por ello, se incorporó a esta etapa una actividad focalizada en la identificación de factores críticos de éxito de carácter externo que podrían favorecer o perjudicar la integración del valor social en la gestión estratégica de cada una de las empresas participantes en el estudio. Así, se daría una respuesta más completa, integrando factores internos y externos, al O3 de la investigación: Descubrir los factores críticos de éxito en la integración del valor social en la gestión estratégica.

Los métodos de trabajo también han sido diferentes a los de la etapa principal. En la etapa de contraste se ha buscado un posicionamiento único de consenso en cada empresa en relación con los temas propuestos, por lo que se ha optado por la técnica de trabajo de grupo, basada en un cuestionario previamente enviado a cada una de las empresas. En la tabla 64 se recogen los aspectos metodológicos principales de la etapa de contraste, precedidos por aspectos generales relativos a las dos etapas de la investigación, ya presentados previamente y aquí reiterados para una lectura conjunta.

Tabla 64. Ficha técnica de investigación de la etapa de contraste en el estudio de caso múltiple

ASPECTOS GENERALES, RELATIVOS A LAS DOS ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	
Propósito de la investigación	Estructurar un modelo de integración del valor social en la gestión estratégica de una empresa a partir de la identificación de los elementos clave de tal integración en las empresas que constituyen la unidad de análisis
Metodología de investigación	Estudio de caso contemporáneo múltiple de carácter holístico. Estudio exploratorio y colectivo, potencialmente ilustrativo
Unidad de análisis	Empresas en España que hayan implantado la contabilidad social, utilizando el modelo poliédrico, y la hayan incorporado a su gestión estratégica
Ámbito geográfico	España
Universo	Empresas con actividad productiva que han implantado el modelo poliédrico de la contabilidad social
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica, no aleatoria
Muestra	3 empresas
ASPECTOS RELATIVOS A LA ETAPA DE CONTRASTE	
Objetivos	Validar los factores críticos de éxito en la integración del valor social en la gestión estratégica de una organización, de tal forma que los casos puedan ser referentes de buenas prácticas para otras organizaciones. Identificar factores críticos de éxito de carácter externo.
Métodos de recogida de la evidencia	Cuestionario de valoración de factores críticos de éxito Reuniones con el grupo de trabajo de cada una de las empresas, dirigidas por el investigador.
Informadores clave	Un total de 11 personas. Con respecto a la etapa principal, la duodécima persona entrevistada ha cambiado de puesto de trabajo y de empresa en 2021, por lo que no participa en esta segunda etapa
Métodos de análisis de la evidencia	Fundamentalmente de tipo cualitativo
Fecha de realización	Marzo 2022 – Septiembre 2022

Fuente: Elaboración propia

La secuencia de trabajo en esta etapa ha seguido tres fases principales, indicadas en la figura 43. Toda esta etapa tiene como input fundamental las conclusiones de la etapa principal, fundamentalmente la identificación de factores críticos de éxito para la incorporación del valor social en la gestión estratégica.

Figura 43: Fases del estudio de caso múltiple en la etapa de contraste



Fuente: Elaboración propia

Estas conclusiones se incorporan a la fase de diseño y planificación de la operativa que, al igual que en la etapa anterior, es de especial importancia. Supone revisar los objetivos y las preguntas de investigación de la primera etapa, valorando sobre cuáles es prioritario incidir en la etapa de contraste. A partir de ahí, es necesario generar un protocolo de trabajo y soportes para el trabajo de campo y el análisis de las conclusiones de esta segunda etapa, que podrán confirmar, ampliar o corregir las de la etapa anterior.

8.1.2 Objetivos

Se mantienen los cuatro objetivos de la etapa principal, en la medida en que se trata de una fase de contraste y validación referida a un proceso iterativo en el que tras un ejercicio se podrían constatar elementos consolidados o cambios. Específicamente, se trabaja sobre el objetivo O3, validando los factores críticos de éxito internos identificados en la etapa anterior e incorporando la identificación de factores críticos de éxito externos. Recordamos los objetivos específicos del estudio de caso múltiple (O2 - desdoblado en O2.1. y O.2.2., O3, O4 y O5):

- O2. Comprobar empíricamente la validez de la contabilidad social como sistema de información para la incorporación del valor social en la gestión estratégica. De aquí surgen dos objetivos de segundo nivel:
 - O2.1. Describir la trayectoria en contabilidad social y gestión estratégica de las empresas.
 - O2.2. Visibilizar elementos a través de los cuales se manifieste una integración de la contabilidad social en alguna de las fases de la gestión estratégica de la organización.
- O3. Descubrir los factores críticos de éxito en la integración del valor social en la gestión estratégica de una organización, de tal forma que los casos puedan ser referentes de buenas prácticas para otras organizaciones.
- O4. Identificar los retos a futuro de las empresas para mejorar la efectividad de la integración del valor social en la gestión estratégica.
- O5. Estructurar un modelo de integración del valor social en la gestión estratégica a partir de los casos analizados.

8.1.3 Preguntas de investigación

En la etapa de contraste se complementa la respuesta a las preguntas de investigación ya formuladas, con especial incidencia en la pregunta 7, sobre la que se plantea un trabajo específico a través de técnicas de validación. Las preguntas de investigación a las que se da respuesta en esta etapa son, por lo tanto, las preguntas 3 a 8:

3. ¿Cómo desarrollan las empresas su sistema de gestión estratégica?
4. ¿Por qué se interesan las empresas en la implantación de la contabilidad social?
5. ¿Cómo han implantado la contabilidad social?
6. ¿Cómo han integrado las empresas la contabilidad social en su sistema de gestión estratégica?
7. ¿Cuáles han sido los factores críticos de éxito para la integración efectiva del valor social en la gestión estratégica de la organización?
 - a. En fase de formulación – Proceso de reflexión estratégica
 - b. En fase de implantación – Despliegue en Planes de Gestión, asignación de recursos
 - c. En fase de seguimiento – Integración en cuadros de mando, sistemas de seguimiento.
8. ¿Cómo se puede avanzar en una mejor integración del valor social en la gestión estratégica?

Ya en la etapa anterior (figura 32) se ha analizado la coherencia entre las preguntas y los objetivos de investigación, garantizando la correspondencia equilibrada entre todos ellos así como el cumplimiento de los objetivos del estudio de caso a través de la respuesta a cada una de ellas.

8.1.4 Métodos de recogida de información

En esta etapa de validación, la triangulación de métodos de recogida de información a través del análisis documental contempla las siguientes fuentes:

- Documental, incorporando en este caso las conclusiones de la primera fase, trasladadas a un cuestionario de soporte para el trabajo en equipo.
- Observación directa, a través del trabajo con los equipos de cada empresa en sus sedes centrales.
- Reunión de trabajo. Se añade una técnica no utilizada en la fase anterior, coherente con el objetivo de buscar un posicionamiento único

y compartido con respecto a cada uno de los factores críticos de éxito. Se convocan estas reuniones siguiendo dinámicas de grupo en cada una de las empresas con la misión de alcanzar un posicionamiento consensuado sobre dos ámbitos de reflexión, conectados con las preguntas de investigación de esta etapa:

- Validación de factores críticos de éxito identificados a través de las entrevistas de la etapa principal.
- Identificación de factores críticos de éxito externos.

8.1.5 Trabajo de campo

En el desarrollo del trabajo de campo de esta etapa de contraste se han cumplido los siguientes hitos:

1. Entrega de conclusiones sobre los factores críticos de éxito (en formato de cuestionario) y solicitud a la persona de referencia en la organización de distribuir el cuestionario al resto de miembros del equipo y convocar una reunión de trabajo del grupo. En esta reunión se trataría de adoptar un posicionamiento conjunto en relación con los ámbitos de reflexión planteados. Con esta entrega, se habilitan, por lo tanto, dos actividades de reflexión:
 - a. Reflexión individual de cada persona, autogestionada a partir de las indicaciones del cuestionario. El alcance de la reflexión viene marcado por el listado de factores identificados en las tres empresas como factores críticos de éxito para la integración del valor social en la gestión estratégica.
 - b. Planteamiento de una reflexión de tipo grupal en una reunión de trabajo dirigida por el investigador de acuerdo con los procedimientos establecidos en la tabla 65. Esta reunión sería el segundo hito de la etapa de contraste.

Tabla 65: Protocolo de trabajo para las reuniones de la etapa de contraste con cada uno de los equipos

Actividad	Objetivo	Técnica	Roles
Presentación de la reunión	Aclarar el objetivo de la reunión Implicar a las personas en el trabajo	Comunicación a grupo de trabajo	Investigador – Presentación, resolución de dudas si las hubiere Equipo de trabajo – Planteamiento de dudas, si las hubiere
Reflexión sobre factores críticos de éxito identificados en la etapa principal	Validar o desestimar los factores críticos de éxito previamente identificados, en cuatro momentos diferenciados: i) Factores de contexto interno; ii) Factores para la formulación estratégica; iii) Factores para la implantación; iv) Factores para la comunicación y el seguimiento.	Lectura de factores (uno a uno), solicitando para cada uno el consenso sobre la valoración. Debate y consenso sobre las valoraciones. Al acabar cada uno de los cuatro momentos, posibilidad de añadir comentarios o valoraciones globales.	Investigador – Lectura de factores, toma de notas, moderación de intervenciones. Equipo de trabajo – Participación en debate abierto y proceso de consenso
Reflexión sobre factores críticos de éxito externos	Identificar los factores críticos de éxito de carácter externo, siguiendo la estructura propuesta por la herramienta PESTEL	Generación de ideas (brainstorming). Aclaración y filtrado de ideas y consecución de consenso.	Investigador – Explicación de la actividad, toma de notas, moderación de intervenciones. Equipo de trabajo – Participación en generación de ideas proceso de consenso
Cierre	Agradecer la participación y dar por concluida la reunión.	Comunicación a grupo de trabajo	Investigador – Agradecimiento y cierre. Disponibilidad para responder a preguntas. Equipo de trabajo – Preguntas, si las hubiere.

Fuente: Elaboración propia

2. Celebración de las reuniones de grupo. La reflexión grupal tuvo lugar en sendos grupos de trabajo en cada una de las empresas, atendiendo al calendario y agendas de las personas participantes (Tabla 66).

Tabla 66: Fechas del trabajo de campo en las tres empresas participantes en el estudio de caso y codificación para la presentación de resultados

Código	Empresa	Entrega cuestionarios y solicitud reunión a la persona de referencia	Reunión de grupo
G1	01	23/03/2022	13/09/2022
G2	02	05/05/2022	14/06/2022
G3	03	05/04/2022	26/07/2022

Fuente: Elaboración propia

3. Registro de datos. Los datos se recogen en el curso de la reunión, sobre el documento de soporte sobre el que se trabaja. De acuerdo con el planteamiento de una técnica de trabajo en grupo orientada a la consecución de un posicionamiento consensuado, se visibilizan *in situ* sobre una pantalla los contenidos del ejercicio de reflexión y las valoraciones que van surgiendo. Como resultado de esta recogida, se dispone de 3 documentos en formato Excel (uno por cada una de las empresas) con las valoraciones de los factores críticos de éxito propuestos en la etapa principal y la identificación de factores críticos de éxito de carácter externo. Son los documentos de base para el análisis.

Adicionalmente se han recogido cuestionarios escritos, cuando las personas los han respondido previamente a la reunión y los han entregado al investigador. Son seis cuestionarios, que quedan registrados pero no se han tenido en cuenta posteriormente para el análisis ya que han sido utilizados como documentación de soporte en el debate y los posicionamientos individuales previos no alteran las conclusiones.

Por último, el investigador ha tomado notas escritas en el curso de la reunión, que no han sido proyectadas. Se trata de valoraciones, aclaraciones y otros comentarios que no suponen una toma de decisión ni una posición consensuada pero pueden ser utilizados para el análisis en la medida en que puedan relacionarse con los objetivos del estudio de caso.

8.2 Contraste de factores críticos de éxito. Planteamiento y resultados

Se han recogido los factores críticos de éxito encontrados en la etapa principal en una lista de 72 items, distribuidos en torno a cuatro bloques de información, la primera de las cuales hace referencia a factores de contexto interno y la segunda a la cuarta a las diferentes fases del proceso de gestión estratégica (formulación, implantación y seguimiento). A fin de orientar la participación hacia una toma de decisiones consensuada se ha sugerido reflexionar sobre el nivel de acuerdo o desacuerdo en torno la importancia de cada factor en una escala de variables cuasicualitativas desde "nada de acuerdo" a "totalmente de acuerdo", utilizando las valoraciones intermedias para matizar las opiniones. En las reuniones de grupo se ha solicitado la justificación de las opiniones que no están nada de acuerdo, están poco de acuerdo o no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. No se profundiza en las que alcanzan un nivel de bastante de acuerdo o totalmente de acuerdo, ya que procediendo la propuesta de las propias entrevistas, los acuerdos ya han quedado argumentados en la etapa principal de la investigación.

El análisis cruzado de las valoraciones en los tres casos permite obtener una clasificación de factores en tres tipos, según el nivel de acuerdo:

- Tipo 1 – Nivel de acuerdo total: En las 3 empresas se está totalmente de acuerdo.
- Tipo 2 – Nivel de acuerdo alto: En las 3 empresas se está bastante o totalmente de acuerdo.
- Tipo 3 – Nivel de acuerdo medio: Al menos en una empresa no se está bastante o totalmente de acuerdo.

8.2.1 Factores de contexto interno

El trabajo de la etapa principal ha permitido identificar en las tres empresas participantes los factores de contexto interno que junto con una instrucción de contexto quedan recogidos en la figura 44.

Figura 44: Factores críticos de éxito propuestos en la etapa principal del estudio de caso como factores de contexto interno para la integración del valor social en la gestión estratégica

Se proponen los siguientes elementos como factores críticos (entendidos como factores que soportan o amenazan el logro del objetivo) para la **integración del valor social en la gestión estratégica** de las organizaciones. Han sido identificados en un estudio de caso múltiple de empresas que tienen un **sistema de gestión estratégica avanzado y han incorporado la contabilidad social** a su gestión. Entre estas organizaciones ha estado (NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN). Los factores planteados en esta encuesta recogen tanto los factores identificados por personas de (NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN) como del resto de las organizaciones participantes en el estudio.

BLOQUE 1. Elementos de contexto interno. “Para una efectiva integración del valor social en la gestión estratégica de una organización un factor crítico es que (en) la organización...”

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Tenga un compromiso social					
Tenga una función social					
Esté orientada a resultados					
Se gestione con rigor					
Esté orientada a la sostenibilidad					
Exista una vocación por transformar la organización					
La transparencia sea un valor					
Haya una vinculación entre el valor social y la Misión					
Haya un alto sentido de pertenencia de las personas a la organización					
Exista una motivación por poner en valor la actividad de la organización					
Se trabaje con visión a largo plazo					
Se impliquen los altos niveles de la organización en los sistemas de gestión del valor social y en la gestión estratégica					
Exista una perspectiva compartida entre las personas de la organización					
La organización esté adaptada a las tendencias en gobernanza					

Fuente: Elaboración propia

A efectos de valorar el nivel de acuerdo sobre la identificación de estos factores como factores críticos de éxito, cabe destacar las siguientes cuestiones:

- Los tres grupos alcanzan el consenso en que están “totalmente de acuerdo” en que los siete siguientes son factores críticos de éxito (Factores tipo 1):
 - “tenga un compromiso social”
 - “la transparencia sea un valor”
 - “haya una vinculación entre el valor social y la Misión”
 - “exista una motivación por poner en valor la actividad de la organización”
 - “se trabaje con visión a largo plazo”
 - “se impliquen los altos niveles de la organización en los sistemas de gestión del valor social y en la gestión estratégica”
 - “exista una perspectiva compartida entre las personas de la organización”
- Los tres grupos alcanzan el consenso en que están “bastante de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” en que para una efectiva integración del valor social en la estrategia los siguientes son factores críticos de éxito (Factores tipo 2):

- “esté orientada a resultados” (en una empresa están totalmente de acuerdo y en dos bastante de acuerdo).
- “se gestione con rigor” (en dos empresas están totalmente de acuerdo y en una totalmente de acuerdo).
- “esté orientada a la sostenibilidad” (en dos empresas están totalmente de acuerdo y en una totalmente de acuerdo).
- En relación con cuatro factores críticos de éxito propuestos, surge al menos una empresa que no está ni totalmente ni bastante de acuerdo (Factores tipo 3):
 - “Tenga una función social”. En dos empresas se está totalmente de acuerdo en que es un factor crítico de éxito y se vincula al propósito de la empresa, aduciendo que una empresa sin propósito no puede integrar de forma efectiva el valor social en la estrategia porque su aspiración a generarlo no existe. Sin embargo, en la tercera empresa se está poco de acuerdo con esta afirmación. Se argumenta subrayando la diferencia entre el compromiso y la función social, entendiendo que es necesario el primero pero no la segunda, ya que empresas sin una función social pueden estar comprometidas con la generación de valor social.
 - “Exista una vocación por transformar la organización”. En una empresa se está totalmente de acuerdo, en otra se está bastante de acuerdo y en la última no se está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se alude en este último caso a que la estrategia no requiere necesariamente transformación.
 - “Hay un alto sentido de pertenencia de las personas a la organización”. En dos empresas se está totalmente de acuerdo en que es un factor crítico de éxito, subrayando su propia experiencia y entendiendo que el alto sentido de pertenencia en su organización genera vínculos y activa el compromiso con el propósito. En la tercera empresa no se está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se considera que el sentido de pertenencia puede ser un resultado del trabajo de integración del valor social en la estrategia más que a la inversa.
 - “La organización está adaptada a las tendencias en gobernanza”. En dos empresas se está totalmente de acuerdo en que es un factor crítico de éxito. Por un lado, porque entienden que la gobernanza está vinculada a otros aspectos culturales que consideran importantes, como la orientación social y; por otro lado, porque la adaptación a tendencias en gobernanza se asocia a voluntad de transformación. Mientras tanto, en la tercera empresa no se está ni de acuerdo ni en

desacuerdo. Se interpreta que puede relacionarse con el compromiso social pero no se está totalmente de acuerdo en que constituya un factor crítico de éxito.

La síntesis de los resultados del contraste de la propuesta de FCE de contexto interno se recoge en la tabla 67, clasificándolos en tres grupos según el nivel de acuerdo:

Tabla 67: Clasificación de factores críticos de éxito de contexto interno propuestos tras la etapa principal en función del nivel de acuerdo en los tres grupos de contraste

3 grupos totalmente de acuerdo (Factores tipo 1)	3 grupos totalmente o bastante de acuerdo (Factores tipo 2)	Al menos 1 grupo no totalmente o bastante de acuerdo (Factores tipo 3)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Compromiso social ○ Transparencia ○ Vinculación entre valor social y Misión ○ Motivación por poner en valor la actividad ○ Visión a largo plazo ○ Implicación de altos niveles de la organización ○ Perspectiva compartida 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Orientación a resultados ○ Rigor en la gestión ○ Orientación a la sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Función social ○ Vocación por transformación ○ Sentido de pertenencia ○ Adaptación a tendencias de gobernanza

Fuente: Elaboración propia

8.2.2 Factores críticos de éxito en la fase de formulación de la estrategia

El trabajo de la etapa principal ha permitido identificar en las tres empresas participantes los FCE en la fase de formulación de la estrategia, que junto con una instrucción de contexto quedan recogidos en la figura 45.

Figura 45: Factores críticos de éxito propuestos en la etapa principal del estudio de caso como factores de la fase de formulación para la integración del valor social en la gestión estratégica

Se proponen los siguientes elementos como factores críticos (entendidos como factores que soportan o amenazan el logro del objetivo) para la **integración del valor social en la gestión estratégica** de las organizaciones. Han sido identificados en un estudio de caso múltiple de empresas que tienen un **sistema de gestión estratégica avanzado y han incorporado la contabilidad social** a su gestión. Entre estas organizaciones ha estado (NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN). Los factores planteados en esta encuesta recogen tanto los factores identificados por personas de (NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN) como del resto de las organizaciones participantes en el estudio.

BLOQUE 2. Formulación de la Estrategia. "Para una efectiva integración del valor social en la gestión estratégica de una organización un factor crítico es que (en) la fase de formulación de la estrategia..."

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se genere la participación de las personas de la organización					
Se trabaje en equipo					
Se tenga en cuenta a los grupos de interés					
Se disponga de información de valor social					
La información de valor social esté estandarizada					
La información de valor social sea comparable					
Se genere debate interno					
Las líneas estratégicas sean conceptualmente muy sólidas					
Se forme a las personas participantes para la comprensión de la información de valor social					
Se cuantifique el valor social sobre una base científica					
Se haga una lectura global de los datos sobre el valor social					
Se profundice en el análisis de los datos de valor social					
Se generen debates de alcance estratégico					
Se promueva el análisis transversal y participativo a nivel interno					
La estrategia esté enfocada a grupos de interés					
Haya un método de medición del valor social					
La medición del valor social tenga validez académica					
El sistema de medición sea objetivo					
El sistema de medición tenga una perspectiva multistakeholder					
Se integre la información económica y social					
Se pregunte previamente a los grupos de interés cuál es el valor generado					
Se identifique un indicador como elemento de referencia					
Se incorpore explícitamente el valor social como reto asociado a indicadores de la contabilidad social					

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar las siguientes cuestiones a efectos de la clasificación de FCE por el nivel de acuerdo alcanzado:

- El nivel de acuerdo es total (en las tres empresas se está totalmente de acuerdo) con los siguientes siete factores (Factores tipo 1):
 - "Se trabaje en equipo"
 - "Se tenga en cuenta a los grupos de interés"
 - "Se disponga de información de valor social"
 - "Se haga una lectura global de los datos sobre el valor social"
 - "Haya un método de medición del valor social"
 - "El sistema de medición sea objetivo"
 - "Se integre la información económica y social"
- En relación con el resto de factores críticos de éxito propuestos, las 3 empresas alcanzan una valoración consensuada de estar bastante o totalmente de acuerdo (Factores tipo 2).

En primer lugar, se destacan aquellos FCE sobre los que dos empresas están totalmente de acuerdo y una bastante de acuerdo:

- "Se genere la participación de las personas en la organización"
- "La información de valor social esté estandarizada"
- "La información de valor social sea comparable"
- "Las líneas estratégicas sean conceptualmente muy sólidas"
- "Se forme a las personas participantes para la comprensión de la información de valor social"
- "Se cuantifique el valor social sobre una base científica"
- "Se profundice en el análisis de los datos de valor social"
- "La estrategia esté enfocada a grupos de interés"
- "La medición de valor social tenga validez académica"
- "El sistema de medición tenga una perspectiva multistakeholder"
- "Se identifique un indicador como elemento de referencia"
- "Se incorpore explícitamente el valor social como reto asociado a indicadores de la contabilidad social"

En segundo lugar, los factores críticos de éxito propuestos sobre los que en una empresa se llega al consenso de que se está totalmente de acuerdo y en dos que se está bastante de acuerdo, son los siguientes:

- "Se genere debate interno"
 - "Se generen debates de alcance estratégico"
 - "Se promueva el análisis transversal y participativo a nivel interno"
 - "Se pregunte previamente a los grupos de interés cuál es el valor generado"
- En ninguna de las empresas se está en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo con ninguno de los factores críticos de éxito propuestos en la fase de formulación de la estrategia.

Así, la síntesis de los resultados del contraste de la propuesta de factores críticos de éxito en la fase de formulación de la estrategia se recoge en la tabla 68, clasificándolos en dos grupos según el nivel de acuerdo, ya que no se identifica ningún factor de tipo 3 -nivel medio de acuerdo.

Tabla 68: Clasificación de factores críticos de éxito propuestos para la fase de formulación de la estrategia tras la etapa principal en función del nivel de acuerdo en los tres grupos de contraste

3 grupos totalmente de acuerdo (Factores tipo 1)	3 grupos totalmente o bastante de acuerdo (Factores tipo 2)	Al menos 1 grupo no totalmente o bastante de acuerdo (Factores tipo 3)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Trabajo en equipo ○ Consideración de los grupos de interés ○ Disponibilidad de información de valor social ○ Lectura global de datos de valor social ○ Método de medición del valor social ○ Sistema de medición objetivo ○ Integración de la información económica y social 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Participación de las personas en la organización ○ Estandarización de la información ○ Comparabilidad de la información ○ Solidez de líneas estratégicas ○ Formación sobre la información de valor social ○ Base científica ○ Profundización en el análisis de datos ○ Enfoque a grupos de interés ○ Validez académica de la medición ○ Perspectiva multistakeholder ○ Indicador como elemento de referencia ○ Valor social incorporado como reto 	

Fuente: Elaboración propia

8.2.3 Factores críticos de éxito en la fase de implantación de la estrategia

El trabajo de la etapa principal ha permitido identificar en las tres empresas participantes los factores críticos de éxito en la fase de implantación de la estrategia, que junto con una instrucción de contexto quedan recogidos en la figura 46.

Figura 46: Factores críticos de éxito propuestos en la etapa principal del estudio de caso como factores de la fase de implantación para la integración del valor social en la gestión estratégica

Se proponen los siguientes elementos como factores críticos (entendidos como factores que soportan o amenazan el logro del objetivo) para la **integración del valor social en la gestión estratégica** de las organizaciones. Han sido identificados en un estudio de caso múltiple de empresas que tienen un **sistema de gestión estratégica avanzado y han incorporado la contabilidad social** a su gestión. Entre estas organizaciones ha estado (NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN). Los factores planteados en esta encuesta recogen tanto los factores identificados por personas de (NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN) como del resto de las organizaciones participantes en el estudio.

BLOQUE 3. Implantación de la Estrategia. "Para una efectiva integración del valor social en la gestión estratégica de una organización un factor crítico es que (en) la fase de implantación de la estrategia..."

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
La información de valor social esté alineada con el propósito de la organización					
La información de valor social esté alineada con los objetivos estratégicos					
La información de valor social esté alineada con los planes de acción					
El valor social se incorpore a la toma de decisiones					
Se contemplen indicadores de valor social en el sistema de gestión					
Haya un cuadro de mando integral de la contabilidad social					
Las personas de la organización se movilicen					
La información de la contabilidad social sea sistemática					
Se adapte el sistema de información social a la realidad de la organización					
Haya objetivos establecidos vinculados al valor social en el plan estratégico					
Haya objetivos establecidos vinculados al valor social en los planes de gestión					
Haya objetivos establecidos vinculados al valor social en el panel de mando					
El valor social generado sea motivo de orgullo interno					
Se analice la composición del valor social y su vinculación con las acciones de la organización					
El valor social sea un criterio estratégico para la toma de decisiones					
Se genere un lenguaje compartido					
Se integre el valor social en el cuadro de mando					
Se ejecuten acciones directas que generen valor social					

Fuente: Elaboración propia

En relación con la implantación de la estrategia se destacan las siguientes cuestiones a efectos de la clasificación de factores críticos de éxito por el nivel de acuerdo alcanzado:

- No hay ninguno de los factores propuestos con los que las tres empresas lleguen a consensuar un nivel de acuerdo total (Factores tipo 1).
- Hay doce factores sobre los que las tres empresas están bastante o totalmente de acuerdo (Factores tipo 2).

En primer lugar, destacamos aquellos en los que dos empresas están totalmente de acuerdo y una bastante de acuerdo:

- "La información de valor social esté alineada con el propósito de la organización"
- "La información de valor social esté alineada con los objetivos estratégicos"
- "La información de valor social esté alineada con los planes de acción"
- "El valor social se incorpore a la toma de decisiones"

- “Se contemplen indicadores de valor social en el sistema de gestión”
- “La información de la contabilidad social sea sistemática”
- “Se adapte el sistema de información social a la realidad de la organización”
- “Haya objetivos establecidos vinculados al valor social en el plan estratégico”
- “Haya objetivos establecidos vinculados al valor social en los planes de gestión”
- “Haya objetivos establecidos vinculados al valor social en el panel de mando”
- “El valor social sea un criterio estratégico para la toma de decisiones”
- “Se integre el valor social en el cuadro de mando”

En segundo lugar, destacamos aquellos en los que una empresa está totalmente de acuerdo y dos bastante de acuerdo:

- “Se analice la composición del valor social y su vinculación con las acciones de la organización”
- “Se genere un lenguaje compartido”
- Hay cuatro factores críticos de éxito sobre los que al menos una de las tres empresas no está ni totalmente ni bastante de acuerdo:
 - “Haya un cuadro de mando integral de la contabilidad social”. En una empresa se está bastante de acuerdo con este factor crítico de éxito pero en las otras dos no se está ni de acuerdo ni en desacuerdo, planteando el interés de que exista un cuadro de mando que incorpore la información social pero decantándose por la información integrada en un cuadro de mando estratégico único.
 - “Las personas de la organización se movilicen”. En dos empresas se está bastante de acuerdo pero en la tercera no se está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mostrando dudas sobre el alcance de la movilización de las personas y pensando que podría tratarse de una referencia a periodos en los que la movilización podría estar entre los valores de las asociaciones que dieron origen a las empresas.
 - “El valor social generado sea motivo de orgullo interno”. En una empresa se está totalmente de acuerdo, en la segunda bastante de acuerdo y en la tercera, ni de acuerdo ni en desacuerdo, reiterando la idea manifestada en relación con los factores críticos de éxito de contexto interno sobre la posibilidad de que estas dinámicas de gestión generen orgullo de pertenencia o una emocionalidad positiva, pero no entendiendo que esta

emocionalidad sea un factor crítico de éxito para una efectiva incorporación del valor social en la gestión estratégica.

- “Se ejecuten acciones directas que generen valor social”. En dos de las organizaciones se manifiesta estar bastante de acuerdo con esta propuesta de factor crítico de éxito pero en la tercera no se está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se entiende que es el cumplimiento de la Misión lo que puede generar valor social y no tanto la búsqueda de acciones directas, que pueden surgir de forma natural. Se valora así mismo que ejecutar acciones directas podrá ayudar a incrementar el valor social generado pero no por ello a que la integración del valor social sea más efectiva, incidiendo en que se puede correr el riesgo de perder la perspectiva estratégica y centrarse más en la operativa de la acción a corto plazo.

En la tabla 69 se sintetizan los factores críticos de éxito propuestos para la fase de implantación clasificados en los dos grupos (tipo 2 y tipo 3) a los que corresponden por el nivel de acuerdo alcanzado en los tres equipos de trabajo. No se ha identificado ningún factor crítico de éxito de tipo 1 (nivel total de acuerdo) para esta fase.

Tabla 69: Clasificación de factores críticos de éxito propuestos para la fase de implantación de la estrategia tras la etapa principal en función del nivel de acuerdo en los tres grupos de contraste

3 grupos totalmente de acuerdo (Factores tipo 1)	3 grupos totalmente o bastante de acuerdo (Factores tipo 2)	Al menos 1 grupo no totalmente o bastante de acuerdo (Factores tipo 3)
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alineamiento de la información y el propósito ○ Alineamiento de la información y los objetivos ○ Alineamiento de la información y los planes de acción ○ Incorporación a la toma de decisiones ○ Integración de indicadores en el sistema de gestión ○ Información sistemática ○ Adaptación de la información a la realidad de la organización ○ Objetivos de valor social en el plan estratégico ○ Objetivos de valor social en planes de gestión ○ Objetivos de valor social en panel de mando ○ Criterio estratégico para toma de decisiones ○ Integración en el cuadro de mando ○ Análisis de la composición del valor social y vinculación con acciones ○ Lenguaje compartido 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuadro de mando integral de la contabilidad social ○ Movilización de las personas ○ Motivo de orgullo interno ○ Ejecución de acciones directas que generen valor social

Fuente: Elaboración propia

8.2.4 Factores críticos de éxito en la fase de comunicación y seguimiento de la estrategia

El trabajo de la etapa principal ha permitido identificar en las tres empresas participantes los factores críticos de éxito en la fase de comunicación y seguimiento de la estrategia, que junto con una instrucción de contexto quedan recogidos en la figura 47:

Figura 47: Factores críticos de éxito propuestos en la etapa principal del estudio de caso como factores de la fase de comunicación y seguimiento para la integración del valor social en la gestión estratégica

Se proponen los siguientes elementos como factores críticos (entendidos como factores que soportan o amenazan el logro del objetivo) para la **integración del valor social en la gestión estratégica** de las organizaciones. Han sido identificados en un estudio de caso múltiple de empresas que tienen un **sistema de gestión estratégica avanzado y han incorporado la contabilidad social** a su gestión. Entre estas organizaciones ha estado (NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN). Los factores planteados en esta encuesta recogen tanto los factores identificados por personas de (NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN) como del resto de las organizaciones participantes en el estudio.

BLOQUE 2. Formulación de la Estrategia. "Para una efectiva integración del valor social en la gestión estratégica de una organización un factor crítico es que (en) la fase de formulación de la estrategia..."

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se genere la participación de las personas de la organización					
Se trabaje en equipo					
Se tenga en cuenta a los grupos de interés					
Se disponga de información de valor social					
La información de valor social esté estandarizada					
La información de valor social sea comparable					
Se genere debate interno					
Las líneas estratégicas sean conceptualmente muy sólidas					
Se forme a las personas participantes para la comprensión de la información de valor social					
Se cuantifique el valor social sobre una base científica					
Se haga una lectura global de los datos sobre el valor social					
Se profundice en el análisis de los datos de valor social					
Se generen debates de alcance estratégico					
Se promueva el análisis transversal y participativo a nivel interno					
La estrategia esté enfocada a grupos de interés					
Haya un método de medición del valor social					
La medición del valor social tenga validez académica					
El sistema de medición sea objetivo					
El sistema de medición tenga una perspectiva multistakeholder					
Se integre la información económica y social					
Se pregunte previamente a los grupos de interés cuál es el valor generado					
Se identifique un indicador como elemento de referencia					
Se incorpore explícitamente el valor social como reto asociado a indicadores de la contabilidad social					

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar los siguientes aspectos con respecto a la valoración de los factores propuestos para la fase de comunicación y seguimiento de la estrategia:

- No hay ninguno de los factores críticos de éxito con los que en las tres empresas se haya alcanzado una valoración de “totalmente de acuerdo” (Factores tipo 1).
- El nivel de acuerdo ha sido de “bastante” o “total” en las tres empresas en relación con catorce de los factores (Factores tipo 2).

En primer lugar, se destacan aquellos en los que en dos empresas se está totalmente de acuerdo y en una se está bastante de acuerdo.

- “Se mantenga una dinámica de comunicación con los grupos de interés”
- “El seguimiento sea sistemático”
- “Se haga una evaluación continua de indicadores de valor social”
- “Se socialicen los resultados de valor social internamente”
- “Se implique a las personas en el seguimiento”
- “Se sistematicen las relaciones con los grupos de interés”
- “Se incida en la comunicación interna”
- “Se visibilice externamente el valor social”
- “Se sensibilice a la Sociedad sobre el valor social”

A continuación se señalan los factores críticos de éxito propuestos en los que en una empresa se ha valorado estar totalmente de acuerdo y en dos estar bastante de acuerdo:

- “Se disponga de una herramienta de gestión que contemple el valor social”
- “Se adapten los mensajes a cada grupo de interés”
- “Se disponga de inputs de valor social para la reflexión de los equipos de dirección”

Finalmente, hay un factor crítico de éxito sugerido, con respecto al cual en las tres empresas se está bastante de acuerdo, siendo el único entre los 72 propuestos en que esto ocurre:

- “Se comunique a la Sociedad y a las instituciones”. Si bien de acuerdo con el protocolo establecido, el investigador no solicita expresamente la justificación de la valoración, se menciona en uno de los grupos que *la Sociedad y las instituciones* no tienen por qué ir juntas siempre, aunque en ocasiones se tiende a entender la comunicación así. Es por ello que la valoración no es de total acuerdo en algún caso, entendiendo que podría ser diferente si se separasen y valorasen de forma diferenciada la comunicación a la Sociedad y a las instituciones como dos destinatarias diferentes de la comunicación.
- Hay tres factores críticos de éxito sobre los que se plantean dudas al tender al desacuerdo en alguna de las tres empresas (Factores tipo 3):

- “Se genere una red de inteligencia compartida con otros agentes”. En una de las empresas se está totalmente de acuerdo, manifestando que es una forma de concretar la sistematicidad en la relación con los stakeholders. En la segunda empresa se está bastante de acuerdo y en la tercera poco de acuerdo. En esta última no se comprende la conexión de esta propuesta de factores críticos de éxito con una efectiva integración del valor social en la gestión estratégica y se piensa que quizás se esté poniendo de relieve el interés de las iniciativas compartidas para debatir sobre el valor social y generar estándares, pero que se entiende corresponden a otro nivel de reflexión y actuación, no al de las entidades usuarias en la aplicación de la contabilidad social en su gestión estratégica.
- “Se genere capacidad de influir en las políticas públicas”. En una de las empresas se está totalmente de acuerdo, en otra bastante de acuerdo y en la tercera ni de acuerdo ni en desacuerdo. En esta última se manifiestan posiciones de partida diferentes que cuestionan si este factor, que refleja una aspiración real, es un factor crítico de éxito para la integración del valor social en la gestión estratégica, es un objetivo estratégico o es un resultado de la efectiva gestión del valor social, no tanto a la inversa, un requisito para su gestión efectiva. El tema se asocia además con la identificación de factores críticos de carácter externo y la necesidad de evolucionar en la aplicación de la normativa existente para las administraciones públicas en la incorporación real de criterios sociales en la compra pública.
- “Esté integrado el valor social en el ERP”. En dos de las empresas se manifiesta estar bastante de acuerdo, señalando en una de ellas que si la organización no dispone de un ERP, podría tratarse de cualquier sistema similar; y en la tercera, poco de acuerdo. Se valora la importancia de los sistemas de información y la intensidad del trabajo desarrollado, por ejemplo, para la implantación del ERP pero se considera así mismo que no hay que perder de vista que la herramienta tiene un carácter instrumental y existen otros factores de tipo interno relacionados con la cultura de empresa, las personas y las dinámicas de gestión que son de mayor importancia para la integración efectiva del valor social.

Con todo ello, en la tabla 70 se sintetizan los FCE propuestos para la fase de comunicación y seguimiento clasificados en los dos grupos a los que corresponden por el nivel de acuerdo alcanzado en los tres equipos de trabajo.

Tabla 70: Clasificación de FCE propuestos para la fase de comunicación y seguimiento de la estrategia tras la etapa principal en función del nivel de acuerdo en los tres grupos de contraste

3 grupos totalmente de acuerdo (Factores tipo 1)	3 grupos totalmente o bastante de acuerdo (Factores tipo 2)	Al menos 1 grupo no totalmente o bastante de acuerdo (Factores tipo 3)
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dinámica de comunicación con los grupos de interés ○ Seguimiento sistemático ○ Evaluación continua de indicadores de valor social ○ Socialización interna ○ Implicación de las personas en el seguimiento ○ Sitematización de relaciones con los grupos de interés ○ Comunicación interna ○ Visibilización externa ○ Sensibilización a la Sociedad ○ Herramienta de gestión ○ Adaptación de mensajes a grupos de interés ○ Inputs de valor social en los equipos de dirección ○ Comunicación a la Sociedad y a las instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Red de inteligencia compartida ○ Capacidad de influir en las políticas públicas ○ Integración del valor social en el ERP

Fuente: Elaboración propia

8.3 Identificación de factores del entorno. Planteamiento y resultados

Las reuniones de contraste de factores críticos de éxito con cada una de las organizaciones se celebraron entre mayo y septiembre de 2022. En ellas se planteó una pregunta abierta sobre aspectos del entorno que pueden favorecer o perjudicar la incorporación del valor social a la gestión estratégica de las organizaciones, tratando así de identificar factores críticos de carácter externo en la integración del valor social en la gestión estratégica de las organizaciones. La evaluación de factores externos ha estado presente en las diferentes escuelas de pensamiento estratégico, aportando diferentes perspectivas para el análisis. Dickinson et al. (1984) indican que los factores críticos de éxito pueden ser internos o externos y tener un impacto positivo o negativo. Boulton et al., (1982) analizan el impacto de las características del

entorno y la incertidumbre, concluyendo que deben ser valoradas de forma independiente, si bien la segunda tiene un efecto moderador importante sobre las primeras. Freeman (1984) apunta a la importancia de los cambios externos, que no pasan una vez y desaparecen sino que dejan una huella y un efecto diferido en el tiempo. Se pueden entender en relación con la emergencia de nuevos stakeholders y con la reestructuración de las relaciones existentes. Ansoff (1980) propone un enfoque sistemático para la identificación temprana y rápida respuesta a factores externos. Ginter & Duncan (1990) recomiendan disponer en las organizaciones de directores que monitoricen los cambios del entorno y, en fin, el análisis del entorno ha sido incluido como una de las actividades de análisis estratégico de numerosos manuales y guías de dirección estratégica (Johnson & Scholes, 1999; Pearce et al., 2000; Coulter, 2008; Anokhina et al., 2019).

Es importante subrayar el momento en el que se celebran las reuniones de los equipos de trabajo en la etapa de contraste de nuestro estudio, un momento en el que la guerra en Ucrania ha estallado, con efectos sobre la actividad productiva, sobre las cadenas de suministro y los precios de la energía, que ya se habían incrementado de forma significativa en la Zona Euro desde el segundo trimestre de 2020. El Banco Central Europeo se hace eco de la incertidumbre de la situación⁶⁷: *“Las consecuencias económicas de la guerra y los nuevos bloqueos en China representan obstáculos a corto plazo para el crecimiento mundial. A causa de los precios de las materias primas, las cadenas de suministro y la incertidumbre, las consecuencias de la guerra en Ucrania están llegando mucho más allá de los países y regiones estrechamente asociados con Rusia y Ucrania a través de vínculos comerciales y financieros. (...) Además, el resurgimiento de la pandemia de coronavirus (COVID-19) en Asia y el endurecimiento asociado de las medidas de contención, particularmente en provincias chinas económicamente importantes, están agregando presión a las cadenas de suministro globales después de un breve período de relajación a principios de este año. (...) un entorno de altas presiones inflacionarias, lo que ha llevado a los bancos centrales de todo el mundo a ajustar sus políticas monetarias, (...). El mercado laboral en la zona del euro continúa mejorando a pesar del impacto económico de la guerra en Ucrania. La tasa de desempleo se situó en el 6,8 % en abril de 2022, prácticamente sin cambios desde marzo y alrededor de 0,6 puntos porcentuales por debajo del nivel previo a la pandemia observado en febrero de 2020. (...) Después de contraerse durante dos trimestres consecutivos, el consumo privado debería estar respaldado por el gasto en servicios a medida que se alivian las restricciones pandémicas, a pesar de los importantes vientos en contra. Tras un comienzo de año débil debido a la*

⁶⁷ Boletín Económico del Banco Central Europeo, nº 4/2022 (pp.12-24)

pandemia, el consumo de bienes de los hogares indica los efectos de la guerra en Ucrania y los cuellos de botella persistentes en la producción y distribución de bienes. Así lo sugieren la evolución reciente de las ventas minoristas, que se situaron en el -1,3 % intermensual en abril, tras el -0,5 % intertrimestral del primer trimestre de 2022, y las matriculaciones de vehículos nuevos, que en abril se mantuvieron en torno al 7 %. por debajo de su promedio del primer trimestre, a pesar de un pequeño aumento mensual desde los mínimos observados en marzo de 2022. (...) La confianza del consumidor se mantuvo muy por debajo de su promedio a largo plazo en mayo, lo que refleja la preocupación constante de los hogares sobre el impacto de la guerra en Ucrania. Los hogares y las empresas minoristas también se manifiestan menos optimistas sobre el gasto futuro en compras importantes (de bienes), como lo indicó la última Encuesta de consumidores de la Comisión Europea en mayo”.

En este contexto se plantea el contraste sobre las conclusiones preliminares del estudio de caso tras la fase inicial de recogida de información, incorporando una reflexión específica sobre factores del entorno que podrían favorecer o perjudicar la integración efectiva del valor social en la gestión estratégica de las organizaciones. Se sigue una reflexión estructurada en torno a los 6 aspectos del análisis PESTEL (acrónimo en inglés para entorno político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal), un marco adecuado para el análisis global del entorno (Marinovic, 2020), cuyo diseño inicial, que contemplaba cuatro perspectivas (análisis PEST) se atribuye a Fahey & Narayanan (1986). En la tabla 71 se recogen los principales factores identificados y la percepción sobre el tipo de influencia que pueden tener sobre el avance en la integración del valor social en la gestión estratégica. A partir de ahí, se aporta mayor detalle sobre la percepción de los grupos en relación con cada uno de los contextos analizados y se contrasta con aportaciones relacionadas en la literatura y hechos relevantes del entorno en relación con cada uno de los factores.

Tabla 71: Factores del entorno que pueden influir en la incorporación del valor social en la gestión estratégica de las organizaciones

ÁMBITO DE REFLEXIÓN	FACTORES IDENTIFICADOS	PERCEPCIÓN SOBRE EL TIPO DE INFLUENCIA
Entorno legal y normativo	• Existencia de normativa que permite incluir criterios sociales en la compra pública	Positiva
	• Inercias en la ejecución de la normativa	Negativa
	• Obligatoriedad de sistemas de reporte de valor social	Positiva
	• Estandarización de sistemas de cálculo	Positiva
Entorno económico	• Situación económica general	Negativa en 2 grupos, incierta en el tercero
	• Búsqueda de resultados a corto plazo	Negativa
	• Primacía del precio en las transacciones económicas	Negativa
Político-institucional	• Procesos electorales	Incierta
	• Visión cortoplacista	Negativa
	• Vinculación del valor social con la imagen institucional	Positiva
	• Marco global de referencia (ODS)	Positiva
Social	• Vinculación del valor social con la imagen corporativa	Positiva
	• Estancamiento de la cultura social	Negativa
Ecológico - Medioambiental	• Obligatoriedad de sistemas de reporte de asuntos medioambientales	Positiva
	• Inclusión de criterios medioambientales en la compra pública	Positiva
Tecnológico	• Disponibilidad de herramientas de gestión	Positiva

Fuente: Elaboración propia a partir de las opiniones de los grupos de trabajo de las empresas participantes en la investigación en la etapa de contraste, mayo a julio de 2022.

Contexto legal y normativo

Se pone de relieve la importancia del marco normativo y de su aplicación, derivando la conversación en dos de los grupos hacia el efecto de la integración del valor social en la compra pública. Si el entorno legal prima la compra basada en criterios de valor social, en cascada esto se irá reflejando en los proveedores, que tendrán que integrar el valor social al menos, en su gestión. En G3 se señala que "... la Ley no impide la aplicación de criterios sociales en la compra pública. Las inercias existentes, sí". Es decir, la normativa en sí puede considerarse un factor favorecedor pero la aplicación

en la práctica está teniendo muchas dificultades y limitaciones. También en G1 se menciona como un factor favorecedor la “tendencia a incluir criterios de valor social en la normativa”, que se manifiesta en “considerarlo como un valor añadido a tener en cuenta en los concursos públicos”.

La inclusión de criterios sociales en las transacciones públicas ha sido considerada como un garante de mejora de la sociedad (Solórzano-García et al., 2015). Se ha propuesto la incorporación de un modelo de cálculo como una vía para captar el valor social realmente generado (Retolaza et al., 2015) y se han desarrollado aplicaciones prácticas utilizando la contabilidad social (Bernal, 2021). En línea con lo planteado en el G3, Córcoles (2021) concluye en su análisis sobre la evolución del reconocimiento de las cláusulas sociales en la contratación pública en la Unión Europea que “la utilización de la contratación pública como elemento de política social de forma exitosa no dependerá exclusivamente de la calidad de la norma ni de la destreza en su interpretación, sino fundamentalmente del acierto en su ejecución” (Córcoles, 2021:96).

Otro factor reseñado es el de la obligatoriedad de los sistemas de reporte para las empresas, que acerca a las empresas a gestionar el valor social y ambiental. Se dice en G3 que “...cada vez más empresas están obligadas a reportar, aunque todavía se limitan a cumplir un trámite...”. En G1 se apunta a que “... el reporte en muchas empresas es una cuestión de marketing...”.

Contexto político - institucional

Desde el G1 se señala en primer lugar que el factor tiempo de los ciclos políticos condiciona negativamente la incorporación del valor social. “Se tiene una visión a corto plazo por los procesos electorales, y se priorizan otros temas (...) La falta de estrategia dificulta la incorporación y el apoyo a la implantación de modelos de integración del valor social”. En ese sentido, cada proceso electoral genera incertidumbre sobre la continuidad de las medidas establecidas, lo que en asuntos que requieren una gestión a largo plazo, resulta un factor perjudicial. Desde otra perspectiva, se señala en G1 como un factor favorecedor la “buena imagen” que genera a nivel institucional “poder ofrecer un valor añadido”. En el G3 se subraya, además, la relación entre los factores políticos y los legales. “Lo dicho sobre la normativa, es aplicable a la política, la voluntad de ejecución de la normativa es lo que falta”.

Desde una perspectiva de contexto mundial surge la mención al marco global de referencia que constituyen los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales siguen siendo la referencia de muchas organizaciones en el despliegue de su estrategia (G1).

Contexto económico

La situación económica en general es el factor que surge espontáneamente en los tres casos como un elemento de reflexión y de inquietud, aportando perspectivas diferentes. En G2 se menciona el impacto que está teniendo la situación sobre la propia actividad y la actividad de los clientes, y hay un consenso sobre el efecto negativo del contexto, que hace que "las organizaciones se centren en el corto plazo", lo que dificulta un planteamiento estratégico del valor social. En similares términos se manifiestan en el G1 "...se prioriza el valor monetario...", aunque también ven que puede ser una oportunidad para incorporar el valor social "... si se tienen mediciones estandarizadas...". Finalmente, en G3 surge la disyuntiva de si los ciclos económicos negativos favorecen o perjudican la conciencia social y, por lo tanto, podrían favorecer o dificultar avances en la gestión estratégica del valor social. "...con estas cosas nunca se sabe, puede generar un efecto o el contrario...". El impacto del ciclo económico en la generación de valor social se podría plantear como una línea de investigación a futuro.

Contexto social

La tendencia a vincular las iniciativas sociales con una "buena imagen" emerge así mismo en el análisis del entorno social realizado en el G1. En la misma línea, en el G2 se incide en que es importante "comunicar a las instituciones y a la Sociedad el valor real que se genera". En el G3 se alude también a factores como la "demanda de cambio social", y la "aparición de empresas socialmente responsables", este último vinculado a cuestiones de imagen que suponen tomar acciones a favor de la Sociedad. Además, se señala, todos los cambios sociales "generan cambios políticos".

En relación con todas las cuestiones de imagen, se ha identificado el valor social como un factor estratégico en la generación de imagen en diversos campos, tales como los destinos turísticos (Dans et al., 2021) o las alianzas entre el sector lucrativo y el no lucrativo (Talavera et al., 2021). En el G2 surge también la referencia al factor de "estancamiento de la cultura social" y la necesidad de evolucionar, ya que sigue resultando "difícil llevar estos mensajes (valor social) a la Sociedad".

Contexto tecnológico

Se entiende en el G3 que la tecnología permite disponer de herramientas que facilitan la gestión en las empresas, aunque se precisa que "... son herramientas, lo importante es lo que hay que gestionar...". También en el G1 se subraya el mismo aspecto, considerando que "...hay que aprovechar la tecnología y simplificar los sistemas de cálculo del valor social...".

Las oportunidades y retos que ofrece la tecnología fueron identificadas por The British Academy⁶⁸ como uno de los cuatro ámbitos clave que demandan de las empresas la adopción de un compromiso social y ambiental. Se identifican dos factores específicos que inciden en la necesidad de este cambio: la velocidad de la evolución tecnológica, que va por delante de la actuación de los reguladores; y el impacto sobre el futuro del trabajo.

Contexto medioambiental

En el G1 se alude conjuntamente al “valor social y ambiental”, entendiendo que las tendencias políticas y legales señaladas en relación con el valor social, así como el marco global, son aplicables así mismo con respecto a la compra pública o a los sistemas de reporte de empresas privadas en relación con el valor ambiental. En el G3 se introduce la idea de “fomento de la sostenibilidad”, incorporando así mismo la perspectiva medioambiental en el contexto. Se ha cuestionado esta tendencia actual a juntar los aspectos sociales y medioambientales (Kaplan & Ramanna, 2021), basándose en las diferencias que existen para el cálculo de uno y otro. En este mismo sentido, desde alguna propuesta para llevar los criterios ESG a la estrategia se promueve la selección de aquellos factores en los que una organización aspira a ser buena o muy buena (Pérez et al., 2022), entendiendo que en muchos casos será necesaria una estrategia focalizada en alguno de los ámbitos (bien sean los aspectos sociales, los medioambientales o los de gobernanza) y no será posible generar un impacto estratégico en todos ellos.

⁶⁸ The British Academy. (2019). Principles for Purposeful Business: How to Deliver the Framework for the Future of the Corporation-An Agenda for Business in the 2020s and Beyond. London: The British Academy.

CAPÍTULO 9: Un modelo protocolar

El modelo: Stakeholder Value Strategizer (SVS)

Diseño básico del modelo

9. UN MODELO PROTOCOLAR

9.1 El modelo: Stakeholder Value Strategizer (SVS)

9.1.1 Introducción

A partir de este capítulo se trasladan las principales conclusiones de la investigación, respondiendo a su principal objetivo de generar un modelo que integre las dimensiones económica y social en la gestión estratégica de las empresas. Hemos llamado al modelo Stakeholder Value Strategizer (SVS), en línea con el concepto de valor social subyacente a lo largo de la investigación, por el que se entiende como tal el conjunto de utilidades generadas a los grupos de interés de la organización, lo que se alinea así mismo con la teoría de stakeholder. La denominación pretende trasladar así mismo la concepción dinámica e integral del proceso de gestión estratégica que hemos defendido a lo largo de este documento de tesis, fundamentada en la revisión del marco teórico.

Sin ánimo de reiterar sino de aportar una lógica de lectura a este documento, recordamos que la investigación y su objetivo surgen a la vista de la creciente demanda a las organizaciones de aportar a la Sociedad un valor social, que supere una visión cortoplacista de beneficio inmediato para los accionistas. Desde el inicio de la investigación al momento de elaboración de este documento diferentes eventos y factores del entorno han incidido en un reforzamiento de esta percepción. Entre estos factores destaca la continuidad del despliegue de la Agenda 2030, la declaración de Blackrock, las reuniones anuales de Davos, la declaración de la pandemia de la covid19 y la sucesión de acontecimientos posteriores, la guerra en Ucrania, las resoluciones de diversas instituciones internacionales a favor de una economía social o la emergencia de diferentes modelos de contabilidad social.

La contabilidad social ha sido objeto de estudio durante varias décadas pero las experiencias de aplicación han sido dispersas, en muchos casos centradas únicamente en hechos socio-económicos que tuviesen un impacto financiero y en otros casos, utilizando sistemas basados en el uso de indicadores diversos en alcance y unidades de referencia. El modelo poliédrico de la contabilidad social, utilizado por las empresas que han participado en el estudio de caso, aporta una perspectiva integral, trasladando a unidades monetarias el valor social y permitiendo una comprensión global de la aportación de valor y de su distribución entre los diferentes stakeholders. Solucionados los problemas de

unificación de medida y universalidad en su utilización, quedaba por resolver su aplicabilidad en el diseño estratégico, a través de un modelo de utilidad.

En este contexto, el SVS, basado en las conclusiones de las fases exploratoria y empírica de esta investigación, es en primer lugar una contribución teórica, al reflejar un modelo que integra los resultados de la contabilidad social expresada en términos monetarios en la gestión estratégica, y que hasta la fecha no ha sido utilizado como modelo de referencia.

Por otro lado, la motivación que ha guiado esta investigación era que el modelo resultante tuviese una aplicación práctica. El análisis empírico realizado ha permitido identificar factores críticos de éxito y retos entre empresas que empiezan a aplicar la contabilidad social en la estrategia como fuente de información para tomar decisiones sobre el valor social integrado que generan. Lo hacen de forma intuitiva, sin un modelo de referencia, que no existe todavía, pero contando con un elemento común, que es la utilización de información de la contabilidad social siguiendo el modelo poliédrico. El diseño del SVS pretende posibilitar un camino estructurado, no limitado a las prácticas intuitivas hasta ahora existentes, para la reflexión estratégica sobre el valor social, la implantación y el seguimiento de las decisiones tomadas por las empresas en este ámbito.

9.1.2 Definición

Un modelo de gestión dota a las organizaciones de un proceso estructurado, con principios, criterios y herramientas, basados en información contable, pilar fundamental para la toma de decisiones en la empresa (Alvarado et al., 2015). También se ha concebido un modelo como un conjunto estructurado y coherente de conceptos relativos a la gestión (Altuna & Urtega, 2014). En su análisis de caso de la cooperativa Fagor Ederlan, los mismos autores señalan que el modelo de gestión de esta organización "pretende constituirse en un discurso elaborado desde el que interpretar y definir la identidad de la empresa" (Altuna & Urtega, 2014:46).

En un contexto de análisis de la gestión pública, se define un modelo de gestión como una particular combinación de elementos que una organización utiliza para obtener resultados destinados al logro de objetivos (Felcman, 2015). Tales elementos son: a) tecnologías centrales y de gestión que, b) transforman recursos disponibles en productos materiales y/o simbólicos para satisfacer fines, c) alineando el sistema social a todo lo anterior.

Teniendo en cuenta los elementos de estas definiciones y en coherencia con el objetivo de nuestro estudio, definimos el SVS como un modelo protocolar, que guía a las organizaciones en el proceso de gestión estratégica, asegurando el

cumplimiento de su propósito social a través de criterios, procedimientos y herramientas de análisis, formulación, implantación, seguimiento y comunicación de la estrategia.

9.1.3 Tipología

Eguren & Castán (2016) establecen diversas variables de clasificación de modelos, que han quedado recogidas en la tabla 72:

Tabla 72: Variables de clasificación de modelos de gestión

Por tipología	Por metodología	Por el uso de métricas	Por el foco
De organización	Cuantitativa	No uso de métricas	Externo
De procesos	Cualitativa	Métricas cuantitativas	Interno
Estratégicos		Métricas cualitativas	Externo/Interno
Financieros			
Marketing estratégico			
Operativos			

Fuente: Adaptación de Eguren & Castán (2016)

De acuerdo con estos criterios, el SVS es un modelo de gestión estratégica, basado en análisis cualitativo y cuantitativo, que utiliza métricas cuantitativas y con foco externo e interno. El SVS, por lo tanto, se caracteriza a través de cuatro rasgos básicos que lo definen:

- En su conjunto es un modelo estratégico, centrado en el proceso de gestión estratégica como proceso nuclear de la organización, con la teoría de stakeholder (Freeman, 1984) como fundamentación teórica, y aportando una visión basada en enfoques integradores de las principales escuelas de pensamiento estratégico. Esta visión hunde sus orígenes en la escuela de configuración (Mintzberg, 1990A), tal como hemos analizado en el marco teórico. El modelo contiene también elementos de modelos financieros, al incorporar la contabilidad social como un sistema de medición de desempeño que integra las perspectivas económica y social y que lo hace teniendo en cuenta criterios de la contabilidad financiera, que complementa.
- La metodología de análisis estratégico es cuantitativa y cualitativa. Una aportación novedosa del SVS es la gestión del valor social apoyada en información cuantitativa proveniente de la contabilidad social. No obstante, el SVS incorpora también técnicas de análisis cualitativo que contribuyen a una correcta formulación, implantación y seguimiento de la estrategia, en línea con una gestión dinámica de stakeholders (De Colle, 2005; Minoja, 2012) y con el modelo poliédrico de la contabilidad social, cuya implantación inicial en una organización parte

de un análisis de tipo cualitativo de los aspectos a través de los cuales la organización genera valor para sus stakeholders (Retolaza & San-Jose, 2014), que se concretan en el sistema de contabilidad social en las variables de valor.

- Utiliza métricas cuantitativas. Además, son métricas cuantitativas expresadas en unidades monetarias, lo que posibilita una evaluación integrada de los resultados obtenidos por una organización, permitiendo así mismo la utilización de ratios de distribución, eficiencia y equilibrio en la generación de valor entre los diferentes sistemas (Valor Social de Mercado y Valor Social de No Mercado) y los diferentes stakeholders de la organización.
- El foco de análisis es externo/interno, respondiendo a un enfoque ecléctico hacia la estrategia (Mintzberg & Lampel, 1999) y a la identificación de la teoría de stakeholder y la gestión estratégica orientada a stakeholders, que refleja también una visión integradora, como fundamentos que inspiran el modelo de forma transversal, en todos sus componentes, en la metodología de implantación y en los principios para su aplicación. Este doble foco se manifiesta en la consideración del contexto interno y externo de la organización y de la percepción del valor generado por parte de stakeholders externos e internos.

9.2 Diseño básico del modelo

En el estudio de caso múltiple se ha constatado que ninguna de las organizaciones ha contado con un modelo de referencia que les facilitara el tránsito de la información generada en la contabilidad social al momento de la planificación estratégica ni de su implantación o seguimiento. A partir de esta constatación, las personas entrevistadas han identificado factores críticos de éxito que, basados en su experiencia, deberían incorporarse al modelo de referencia. Además, han identificado retos a futuro para seguir avanzando en la mejora de la efectividad de la gestión del valor social. Estos retos también constituyen inputs a incorporar al modelo que pueda ayudar a las empresas y organizaciones de todo tipo a abordar el proceso de gestión estratégica con una perspectiva integral.

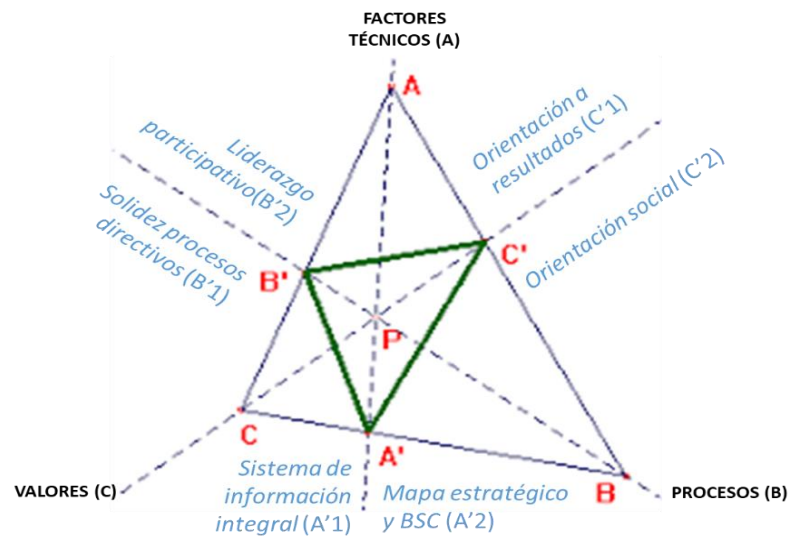
Del análisis de los casos y de su confrontación con el marco teórico actual, en especial con lo referido a la contabilidad social, el diseño estratégico y los sistemas de gestión, emerge como conclusión de carácter holístico, la necesidad de desarrollar un modelo protocolar (Figura 47) que conecte de forma triangular la información y decisiones relativas a lo social y lo económico desde una perspectiva estratégica, incorporando al modelo pares

de elementos culturales, directivos y técnicos. Los aspectos que la investigación nos ha mostrado como fundamentales para dicho modelo se concretan a partir de estos elementos en seis vectores que configuran el modelo protocolar, obtenidos a partir de los resultados de las dos etapas (principal y de contraste) del estudio de caso múltiple, explicados en mayor detalle en los capítulos 7 y 8. En síntesis, en la ejecución del estudio de caso se procedió a un análisis semántico (Molano, 2003) basado en la asociación del léxico utilizado por las personas entrevistadas a diferentes categorías conceptuales (etapa principal) y, en segundo lugar, a la priorización de factores siguiendo técnicas de trabajo en grupo (etapa de contraste).

En un primer grupo de elementos críticos identificados, nos encontramos con los de carácter cultural, también relacionados con Valores (C), que se concretan en: (C'1) *Orientación a Resultados*, referido a la forma de gestión de la entidad; y (C'2) *Orientación Social*, referido a la importancia que tiene el desempeño social para la organización. Se trata este de un vector de especial interés por cuanto facilita superar una aproximación instrumental de la información en aras, únicamente, a la comunicación. Entre los factores relacionados con los Procesos (B), en el análisis de casos se identifican como variables críticas la (B'1) *Solidez de los procesos directivos*, que identifica la necesidad de implicar a la dirección general y al equipo directivo en todo el ciclo de gestión estratégica del valor social. Para ello, la comprensión del sistema de información es especialmente relevante ya que normalmente los equipos directivos están habituados a la utilización de información financiera para la toma de decisiones y a través de una información social expresada en unidades monetarias se aporta una perspectiva diferente. Por ello, se apunta a la necesidad de incorporar un componente formativo en el modelo, a fin de generar un lenguaje común y una visión compartida del significado y el alcance del concepto de *valor social* en la organización. Y surge un segundo vector (B'2) *Liderazgo participativo*, también manifestado como un elemento crítico para el despliegue de la estrategia en la empresa, a través de fórmulas de participación, socialización y trabajo en equipo, que generan sentido de pertenencia.

Figura 48: Diseño básico del modelo protocolar para la integración del valor social en la gestión estratégica de las organizaciones

MODELO PROTOCOLAR (MP)



Fuente: Elaboración propia

Aparece además el punto de vista técnico (A); tanto en la fase de diseño estratégico como en las de implantación y seguimiento surge como un vector del modelo el uso de un (A'1) *Sistema de información integral*, homogéneo y compartido; que integre las perspectivas social y financiera, que aporte rigor, sea fiable y robusto, utilizado de forma sistemática y que permita la comparabilidad en el tiempo y con otras organizaciones. Desde esta perspectiva, la contabilidad social expresada en unidades monetarias e incorporada de forma sistemática a la gestión, puede proporcionar la información necesaria para que la gestión del valor social durante todo el ciclo de la estrategia, desde su formulación a la implantación, sea coherente. En segundo lugar, en la perspectiva técnica, aparecen (A'2) el mapa estratégico y el Balance Score Card (BSC); que permiten incorporar al modelo la posibilidad de definir objetivos sociales de rango estratégico en términos análogos a los financieros, integrables y desplegados en acciones, lo que puede contribuir a cubrir el gap entre el propósito y los resultados.

**CAPÍTULO 10: Desarrollo del modelo protocolar de integración del
valor social en la gestión estratégica – Stakeholder Value Strategizer
(SVS)**

Factores culturales

Procesos

Factores técnicos

Metodología para la incorporación del valor social en la gestión estratégica a
través del SVS

10. DESARROLLO DEL MODELO PROTOCOLAR DE INTEGRACIÓN DEL VALOR SOCIAL EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA – STAKEHOLDER VALUE STRATEGIZER (SVS)

10.1 Factores culturales

10.1.1 Orientación social. El Propósito de la empresa.

Orientación social y propósito

Los conceptos de *propósito*, *misión*, *visión*, *orientación estratégica* o lo que Gadiesh & Gilbert (2001) describen como *principio estratégico*, no son nuevos y han sido ampliamente debatidos en la literatura de gestión. Se concretan en declaraciones que se elaboran o revisan en los procesos de reflexión estratégica y, en la práctica, se han utilizado de forma dispar, estableciendo en algunos casos claras diferencias entre cada uno de ellos, fusionándolos en otros o utilizándolos indistintamente. En la línea de definir un objetivo de amplio alcance, Hamel & Prahalad (1989:66) describen la *intención estratégica* como “el objetivo que merece un esfuerzo y un compromiso” y actualmente se ha retomado con fuerza el concepto de *propósito*, en relación con la necesidad de las empresas de “mejorar su desempeño e intentar contribuir a resolver algunos de los problemas sociales y medioambientales que afectan a la sociedad actual” (Fischer et al., 2019:159). Barby et al. (2021) plantean que el propósito define el por qué existe una organización, diferenciándolo de la misión -lo que la organización pretende hacer; la visión - hasta dónde aspira a llegar; y los valores, principios que sustentan el gobierno de la organización. The British Academy concluye que el propósito de las empresas es “resolver los problemas de las personas y del planeta de forma rentable, y no obtener rentabilidades por causar problemas.”⁶⁹ A partir de esta definición, se fija un marco de referencia para las empresas del siglo XXI, integrado por el propósito, el compromiso con la confiabilidad de la empresa y el desarrollo paralelo de la cultura de empresa y la ética.

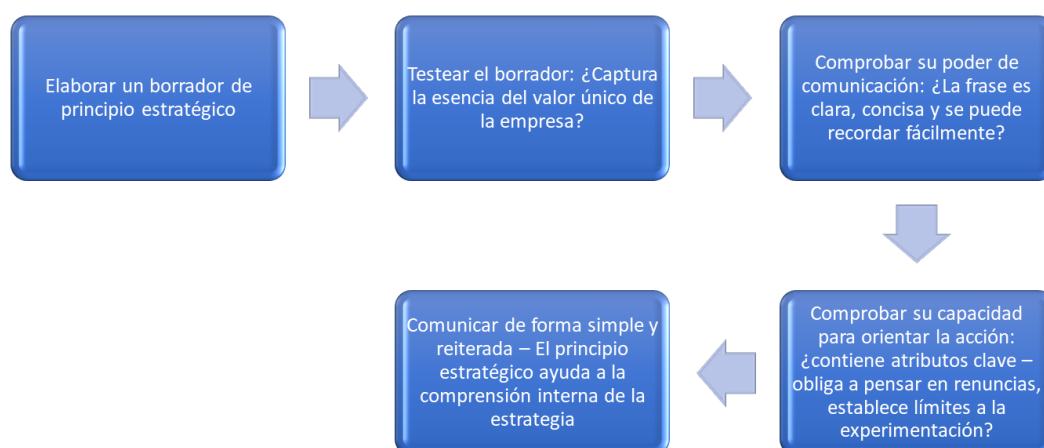
No es objeto de esta investigación abrir una nueva línea de debate conceptual que ayude a diferenciar el alcance de declaraciones como el propósito, la intención estratégica, la misión o la visión; sino poner de manifiesto la actual relevancia de cualquiera de ellas en una empresa, como elemento estable y

⁶⁹ Serie de informes de The British Academy sobre el futuro de las empresas. (2018) “Reformar la empresa para el siglo XXI” y (2019) “Principios para las empresas con propósito. Marco para el futuro de las empresas. Una agenda para las empresas de los 2020 y más allá”.

motivador, que manifiesta el alcance de la orientación social como parte de la esencia y la intención estratégica de la organización. Echanove (2021) subraya el esfuerzo acometido por un número creciente de empresas por redefinir su propósito y, en muchos casos, alinearlo con un marco de referencia común. Por un lado, este esfuerzo se ha realizado porque se ha relacionado con el desarrollo de aspectos de negocio. Así, la inversión en intangibles (entre ellos, variables sociales como el capital humano y la relación con agentes del entorno) ha demostrado tener una correlación positiva con la productividad y el crecimiento (Hazan et al., 2021). Pero por otro lado, porque la sostenibilidad ha irrumpido con fuerza en las empresas y se percibe hoy en día una mayor necesidad de comunicar desde sus declaraciones básicas los compromisos de carácter social y ambiental junto con aspectos relacionados con la competitividad de la actividad empresarial. La orientación social, por lo tanto, no se entiende como un sinónimo de la función social de la empresa social, sino como un aspecto inherente a cualquier empresa que en el desarrollo de su actividad plantea un propósito que trasciende los objetivos de negocio.

El propósito ha sido identificado en muchos casos como un elemento para la comunicación, una concepción que consideramos que debe superarse, no por negar la importancia que tiene la comunicación en la gestión de la estrategia sino por hacer de la comunicación el elemento tractor en la formulación de un propósito. En esta línea de relación entre la comunicación y la acción, Gadiesh and Gilbert (2001) proponen desarrollar el principio estratégico, una frase corta y clara que ayuda a identificar la esencia de la estrategia en un periodo dado. Se llega a esta formulación a través de un proceso en cinco fases secuenciales, recogidas en la figura 49:

Figura 49: Secuencia para la identificación del principio estratégico



Fuente: Elaboración propia basada en Gadiesh & Gilbert (2001).

Rey & Bastons (2018) identifican tres características que definen la calidad de un propósito: coherencia (entre las declaraciones y las acciones), autenticidad (relacionado con la motivación que guía la acción y la interiorización del propósito en la organización) e integridad (que se relaciona con los comportamientos espontáneos de las personas de la organización).

Para conseguir una implantación real del propósito en las rutinas de una organización, Lleó et al. (2019) plantean el *Purpose Strength Model* como un modelo de gestión centrado en el propósito, que ha sido testado empíricamente en diferentes organizaciones. El modelo se estructura en torno a 4 bloques (Chinchilla et al., 2019): propósito compartido (conocimiento, identificación y contribución al propósito), resultados (individual y colectivo), palancas (estrategia, liderazgo, sistemas y comunicación) y facilitadores (confianza, motivación, valores y propósito personal).

Pautas para tangibilizar la orientación social a través de la formulación, implantación y seguimiento del propósito

Lo anterior tiene implicaciones importantes para la construcción del SVS y el diseño del proceso que lleve a su implantación. Por un lado, la necesidad de formular un propósito que sitúe a la empresa en el centro de las relaciones con sus stakeholders y con la Sociedad. Freeman & McVea (2001:11) propugnan que “los intereses de los stakeholders clave estén integrados en el mismísimo propósito de la empresa”. Consideramos que el esquema de Gadiesh & Gilbert (2001) puede tomarse como referencia para la formulación del propósito, lo que supondría tener en cuenta algunas preguntas clave en un proceso iterativo de generación y contraste de propuestas hasta llegar a la declaración final (Tabla 73).

Una segunda reflexión es que el enunciado del propósito es importante pero dista de ser suficiente para una gestión estratégica integral. La orientación social de una organización se manifiesta no sólo a través de la formulación sino a través del despliegue del propósito a lo largo de todo el proceso estratégico. Esto incide en la comunicación como herramienta generadora de compromiso tanto con los stakeholders internos como con los externos de la organización y el cuestionamiento continuo sobre si el alcance de tal comunicación es suficiente. Por otro lado, implantar no sólo es comunicar. El despliegue se basa en la generación de planes en un periodo más corto que el estratégico (normalmente, un ejercicio), en el que se plantean los objetivos y los planes de acción para dicho periodo. Con el paso del tiempo las empresas corren el riesgo de olvidar los planteamientos estratégicos. White (2017), identifica lo que denomina *peligros estratégicos* en aquellas empresas que no tengan una estrategia, o que teniéndola, se trate de una estrategia fragmentada, mal diseñada y estructurada y cuya comprensión no sea

adecuada. No todos los planes de acción tienen que contribuir directamente al propósito pero debe haber planes de acción que lo hagan. De lo contrario, la orientación social puede abandonarse. De ahí que se plantee un análisis de coherencia entre el conjunto de planes de acción y el propósito.

La contabilidad social como sistema de información emerge como un input que facilita el seguimiento de acciones que puedan incidir en el propósito. En el diálogo con stakeholders se habrán identificado las variables de valor, que son aquellos aspectos a través de los cuales la organización genera un valor a los stakeholders (Retolaza & San-Jose, 2016), y que en algunos casos estarán directamente relacionadas con el propósito. El seguimiento del valor generado en cada ejercicio será un input fundamental para la evaluación de la estrategia implantada y su efecto sobre el cumplimiento del propósito.

Una consideración adicional en relación con el trabajo desarrollado en torno al propósito es la importancia de la participación de las personas, a fin de generar compromiso e incluso sentido de pertenencia, tal como se infería en el estudio de caso múltiple. La formulación del propósito es una actividad que debe contar con la implicación y liderazgo de la dirección ejecutiva y el máximo órgano de gobierno de la organización. Además, por el carácter iterativo del proceso de formulación, es una actividad en la que es recomendable la consulta a las personas que trabajan en la organización bien sea a través de grupos de trabajo o cuestionarios. Dhingra et al. (2021) abordan el análisis del propósito desde una dimensión diferente, vinculada a la realización del trabajo de cada persona, y concluyen a partir de su encuesta sobre trabajo y propósito⁷⁰ que hay diferencias estadísticamente significativas entre los niveles de satisfacción, implicación, logro, conexión e interés de las personas que encuentran un propósito en su trabajo frente a aquellas que, aunque lo quisieran, no lo tienen. Además, alertan sobre un gap que denominan el *gap de la jerarquía en el propósito* entre la percepción de los primeros niveles de dirección, que afirman con seguridad que viven el propósito en el trabajo y el resto de personas, que lo dudan o lo niegan. Se pone de relieve, por lo tanto, la importancia de la participación de los stakeholders internos para conocer y compartir el propósito, en línea con las conclusiones del estudio de caso múltiple.

Finalmente, es recomendable así mismo hacer partícipes en la elaboración del propósito a una selección de stakeholders externos, con los cuales la entrevista personal es el método recomendado ya que los cuestionarios pueden resultar impersonales y, tratándose de personas externas a la organización, convocarlas para un grupo de trabajo tiende a ser complicado.

⁷⁰ Realizada en agosto de 2020 con la participación de 1.021 trabajadores en empresas con base en Estados Unidos.

Tabla 73. Implicaciones y reflexiones clave para *tangibilizar* la orientación social de la empresa a través de la formulación, la implantación y el seguimiento del propósito

Fases de la gestión estratégica	Implicaciones para <i>tangibilizar</i> la orientación social	Reflexiones clave
Formulación	<p>Formular un propósito o revisarlo, en su caso, en un proceso iterativo y participativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del equipo directivo. • Participación de las personas de la organización a través de grupos de trabajo o cuestionarios. • Consulta a stakeholders externos. <p>Valorar las implicaciones del propósito formulado sobre cada una de las áreas funcionales de la empresa.</p>	<p>Preguntas clave para la formulación de propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué existe la empresa? • ¿Cuál es el objetivo último por el que merece la pena la actividad de la empresa en el día a día? • ¿Quiénes son los stakeholders clave de la empresa? • ¿Qué echarían en falta si la empresa no existiese? <p>El proceso iterativo. Preguntas clave en el contraste de propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El propósito captura la esencia del compromiso de la empresa con la Sociedad? • ¿El propósito es fácilmente comprensible para stakeholders internos y externos? • ¿Ayuda a pensar en el establecimiento de límites a la actividad? • ¿Qué significa para cada área funcional de la empresa? ¿A qué se compromete cada área? • ¿Está conectado con los intereses de las personas de la organización?
Implantación	<p>Analizar la coherencia de las acciones definidas en los planes anuales con el propósito</p> <p>Contemplar el propósito y los logros relativos al propósito como elemento clave de la comunicación interna y externa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los planes de acción del plan anual contribuyen al cumplimiento del propósito? • ¿Se está comunicando el propósito de forma efectiva a los stakeholders internos? • ¿Se ponen en marcha iniciativas facilitadoras para el cumplimiento del propósito? • ¿Se está comunicando el propósito de forma efectiva a los stakeholders externos? • ¿Está alineado el propósito de la empresa con el propósito de las personas?
Seguimiento	<p>Incorporar métricas que vinculen el cálculo del valor social al propósito, a través de las variables de valor de la contabilidad social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué valor se ha generado en el último ejercicio a través de las variables de valor orientadas al propósito? • ¿Cómo se compara con las metas establecidas?

Fuente: Elaboración propia

10.1.2 Orientación a resultados

Un segundo vector del modelo protocolar sobre el que se desarrolla el SVS es la orientación a resultados, que surge en el estudio de caso múltiple como un valor inculcado en la cultura de la empresa. A partir del análisis de una serie de publicaciones de la OCDE, Verbeeten & Speklé (2015) identifican los rasgos característicos que se asociarían a una cultura de orientación a resultados: i) Focalización en los beneficios que las acciones de los gestores generan, más que en los procesos; ii) Conciencia sobre costes, hitos y calidad; iii) Entorno en el que se pueden cuestionar las diferentes vías de acción, basándose en los beneficios que deben suponer y lo que se puede hacer para que sean más efectivas, y iv) Responsabilidad de los gestores por los resultados que la Sociedad valora.

En suma, la orientación a resultados supondría dejar atrás una visión de la organización basada en el cumplimiento de los procedimientos, ya que no basta con hacer las cosas bien ni con ceñirse a los procesos sino que la responsabilidad de los gestores es sobre los resultados que se obtienen o los que no se obtienen. En esta línea, Perrin (2011:420) sostiene que la orientación a resultados significa “que todos los aspectos del sistema, en todos los niveles de gestión, persiguen resultados, lo que significa que el foco principal está en los beneficios que se obtienen más que en el proceso o en las actividades llevadas a cabo”. En el marco del reporte de información sobre sostenibilidad, la GRI identifica entre sus principios el de la orientación a resultados, que significa “establecer y cumplir compromisos”.⁷¹ En relación con la implementación de la estrategia, la orientación a resultados se ha relacionado con la flexibilidad (Merchant, 1985; Love et al., 2002) frente a la rigidez de enfoques orientados a la acción; lo que a su vez puede afectar a la forma en que se comunica la estrategia, que debería estar más centrada en la dirección que toma la empresa y no tanto en los medios para lograrla.

Un elemento identificado en diferentes estudios de factores críticos de éxito (Olarte & García, 2009; Alamsjah, 2011) para la implantación de sistemas es el de la compensación de directivos vinculada a los objetivos de la implantación del modelo. Frente a ello, no se confirma una influencia ni positiva ni negativa sobre la cultura orientada a resultados o sobre el desempeño en el estudio que Verbeeten & Speklé (2015) llevan a cabo focalizándose en la gestión pública. En una investigación que contempla todos los niveles de la organización, Hulkko-Nyman (2016) concluye que la relación entre el sistema de incentivos y los resultados en la empresa es positiva

⁷¹ (2021) GRI Annual Report, página 13

siempre que la conexión entre la compensación y los resultados sea clara y las personas conozcan muy bien el sistema.

Si bien no ha sido identificado como tal en el estudio de caso múltiple, creemos importante considerar a futuro la vinculación entre compensación y resultados relativos al valor social si se consiguiera vincular los sistemas de información sobre objetivos personales o de equipos a sistemas de información equiparables a los de la información financiera. En todo ello, el concepto de compensación no debe relacionarse exclusivamente con las compensaciones dinerarias sino ampliarse hacia los Total Rewards (Barrilero, 2006) o hacia una visión integrada de la compensación, en la que existen compensaciones dinerarias (salario) y no dinerarias (por ejemplo, diferentes beneficios sociales), además del denominado salario emocional, que juegan un papel importante en la decisión de las personas sobre su vinculación o desvinculación de una empresa (Jiménez, 2015). El potencial despliegue de la información de la contabilidad social en el ámbito de los equipos y las personas de la organización, surge así como un ámbito de desarrollo futuro. Esto podría llevar a mejoras en la gestión de personas a través de la incorporación de valores de la contabilidad social en sistemas de evaluación del desempeño o de compensación y a una mayor visibilización en las organizaciones de la generación de valor social a través del trabajo de las personas.

Desde otras perspectivas, se ha estudiado la relación entre un liderazgo orientado a resultados y los procesos de formación y desarrollo, concluyendo que los líderes orientados a resultados consideran que la formación es un proceso crítico que debe ser tratado de forma sistemática (Longenecker, 2007). Perrin (2011) ha destacado la necesidad de un enfoque estratégico para implantar una efectiva orientación a resultados, evitando que la orientación a resultados resulte en una visión a corto plazo. El enfoque estratégico significa "relacionar todos los aspectos de la orientación a resultados con la dirección estratégica y las metas de la organización". (Perrin, 2011:422). Además, señala que la información para el seguimiento y la evaluación deberá ser adecuada para tomar decisiones futuras y para diseñar la estrategia. Otros factores que el mismo autor identifica como necesarios para implantar la orientación a resultados son la asunción del cambio cultural, el compromiso y el liderazgo de los equipos directivos, la implicación de las personas, la formación y los incentivos.

Implicaciones para tangibilizar la orientación a resultados en la empresa

De todo lo anterior, en el contexto de nuestra investigación creemos importante vincular la orientación a resultados al proceso de gestión estratégica de diferentes maneras. En la formulación, la priorización es un criterio clave. La elección estratégica es una de las actividades clave de los equipos directivos (Johnson & Scholes, 1999) y si bien la información de la contabilidad social debe ser completa y no prioriza stakeholders, en la gestión estratégica de stakeholders resulta necesario (Mitchell & Agle, 1997; Jackson, 2001; Freeman & McVea, 2001), para lo cual se han desarrollado diferentes enfoques, basados en un análisis multicriterio, que incluye los de influencia, actitud, poder, interés o legitimidad (Bendjenna et al., 2012; Slabá, 2016).

En la formulación estratégica resulta importante así mismo establecer objetivos de resultados sociales, claros, comparables, a un nivel similar al de los objetivos financieros. Este era uno de los factores críticos de éxito identificados en el estudio de caso, señalando la importancia de la disponibilidad de cifras de referencia, que permitan formular objetivos, asociarles indicadores de la contabilidad social y fijar metas.

En la implantación, además del despliegue de objetivos en planes anuales, se identifica la necesidad de un despliegue de la responsabilidad de mantener vivos dichos objetivos en el día a día, de tal forma que los equipos y las personas de la organización los hagan suyos. Así mismo, se percibe un componente formativo importante, relacionado con la extensión de la cultura de empresa y con el conocimiento de sistemas.

Finalmente, la efectividad en la fase de seguimiento y evaluación se sustenta en el rigor en el seguimiento de objetivos. La contabilidad social no sólo permite disponer de ellos sino valorar en todo momento lo que su cumplimiento o la falta de cumplimiento suponen en relación con la estrategia general de la empresa e identificar riesgos a partir de posibles desequilibrios. Finalmente, los resultados deben ser comunicados, estableciendo con claridad la relación con los objetivos estratégicos del periodo y, por ende, con el propósito de la empresa.

Las diferentes implicaciones y reflexiones clave en cada una de las fases de los procesos de gestión estratégica a fin de tangibilizar la orientación a resultados se recogen en la tabla 74.

Tabla 74. Implicaciones y reflexiones clave para *tangibilizar* la orientación a resultados en la formulación, implantación y seguimiento de la estrategia social

Fases de la gestión estratégica	Implicaciones para <i>tangibilizar</i> la orientación a resultados	Reflexiones clave
Formulación	Identificar las prioridades: stakeholders, objetivos y planes de acción. Formular objetivos sociales al mismo nivel que otros objetivos de la empresa. Asociar indicadores y metas a los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los stakeholders prioritarios? • ¿Cuáles son los objetivos en relación con el valor que se genera y distribuye a los stakeholders? • ¿Cómo se van a medir dichos objetivos? • ¿Cuáles son los planes de acción a desarrollar para cumplir los objetivos?
Implantación	Enfocar la actuación hacia el cumplimiento de los objetivos anuales y las metas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es coherente el diseño de actuaciones para alcanzar los objetivos de generación de valor social? • ¿La implantación de los planes de acción está alineada con las variables de valor identificadas en la matriz de valor social de no mercado? • ¿Se corrigen las acciones si no se está llegando a las metas marcadas?
Seguimiento	Seguimiento riguroso de objetivos, basados en la contabilidad social. Evaluación de planes de acción en relación con el cumplimiento de los objetivos Comunicar los resultados, estableciendo su relación con los objetivos estratégicos y el propósito de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se dispone de la información adecuada para el seguimiento de objetivos de generación y distribución de valor social? • ¿Se está distribuyendo de forma adecuada el valor social generado a cada stakeholder? • ¿Se evalúa la contribución de los planes de acción al cumplimiento de los objetivos? • ¿Se comunican los resultados, asociándolos al propósito de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

10.2 Procesos

10.2.1 Liderazgo participativo

La necesidad de un liderazgo fuerte y participativo ha sido puesta de manifiesto como un factor crítico de éxito en el estudio de caso; entendido a veces desde la perspectiva contraria; es decir, la falta de implicación de la dirección al máximo nivel en la gestión del valor social es una causa del fracaso en la gestión estratégica del valor social ya que no basta con diseñar o implantar un sistema para hacerlo funcionar sino que hay que mantener un esfuerzo continuado y visible en los diferentes niveles de la organización. Selznick (1957) pone el énfasis en la importancia del liderazgo y de la responsabilidad para el desarrollo de las competencias distintivas de una organización, influenciando el desarrollo posterior de la visión de la empresa basada en el liderazgo (Finkelstein & Hambrick, 1996) y la influencia de la función directiva. Mahoney & McGahan (2007) vinculan este liderazgo a la anticipación, los propósitos a largo plazo y los altos ideales, que posibilitan la existencia y la persistencia de la cooperación y de la coherencia organizativa interna.

Bass & Stogdill (1990) consideran que más que aportar una definición, deben centrarse en analizar las diferentes perspectivas desde las cuales se entiende el liderazgo, que concretan en once⁷². A partir de ahí, en función del fin al que sirva el liderazgo, podrán considerarse diferentes combinaciones de estas perspectivas para generar una definición adecuada del liderazgo para el contexto en el que se ejerce. En el contexto del SVS, consideramos que estas perspectivas podrían sintetizarse en tres elementos característicos: i) El liderazgo es un proceso que se encuentra en el centro de las relaciones de grupo y actúa como un generador de interacciones positivas; ii) Implica una influencia positiva sobre la conducta de otras personas y, por lo tanto, los resultados que estas personas obtienen dentro de la organización. En esta influencia no media la coerción sino el convencimiento; siendo la capacidad de convencer una "herramienta poderosa para gestionar expectativas y creencias" (Bass & Stogdill, 1990:15); y iii) supone la consecución de metas colectivas. Estimamos que la selección de estos tres elementos relaciona la gestión de stakeholders a través de la motivación y la participación con los resultados sociales, lo que es comparable con la línea de argumentación en el estudio de caso múltiple que apunta a la voluntad y aspiración de

⁷² Las once perspectivas desde las que proponen analizar el liderazgo son: foco en procesos de grupo, atributo de personalidad, arte de inducir el cumplimiento, ejercicio de influencia, tipo de actuación particular, forma de persuasión, relación de poder, instrumento en la consecución de objetivos, efecto de interacción, rol diferenciado e inicio de la estructura.

transformación como un elemento de la cultura organizativa necesario para integrar el valor social en la estrategia.

La participación de los stakeholders en la gobernanza de las empresas, es un fenómeno que ha ganado relevancia en los últimos años. En términos amplios, el fenómeno es reconocido incluso a nivel legal. Así, por ejemplo, en las empresas de Economía Social en España⁷³ o en las Community Interest Companies en Reino Unido⁷⁴, que exigen la participación de algunos stakeholders en la gestión de las empresas. El fenómeno, no obstante, no está limitado al ámbito de la Economía Social sino que a través de la gestión estratégica orientada a stakeholders o de la implantación de sistemas y modelos de gestión (ISO, EFQM) se ha ido introduciendo en la empresa en general. La forma más básica de participación es la accesibilidad a la información; y la transposición de la Directiva europea 2014/95⁷⁵ en los Estados miembro obliga a las empresas que cumplan unas determinadas características a dar información de contenido social y medioambiental dirigida a inversores, consumidores y otros stakeholders, de forma tal que tengan acceso sencillo a información que afecta a la Sociedad.

El contexto descrito ha sido referido por las empresas participantes en el estudio de caso como una tendencia del entorno a tener en cuenta, pero al identificar la participación en la gestión estratégica como un factor crítico de éxito para integrar el valor social se han referido no sólo a esquemas legales sino así mismo a otros aspectos de especial relevancia, que incluyen la necesidad de una estrategia compartida, la solidez del propósito y la apertura a nuevas ideas para una mejor innovación.

San-Jose & Retolaza (2012) abordan el fenómeno de la participación en la gobernanza de las empresas, analizando su evolución en relación con las teorías y enfoques predominantes en gestión y las principales tendencias en la dirección estratégica, que condicionan el foco y el alcance de la participación (Figura 50). Así, en periodos dominados por las teorías de posicionamiento (Porter, 1985) el foco está en los agentes del mercado y, específicamente, en la competencia. El desarrollo de la dirección de marketing hace que la centralidad de la dirección de la empresa gire hacia el cliente (Kotler, 1988); y la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984) pone el foco en los recursos clave de la empresa. El enfoque de Hambrick & Mason (1984) basado en la discrecionalidad gerencial enfatiza el rol de los equipos directivos. La teoría de stakeholder (Freeman, 1984) representa una visión

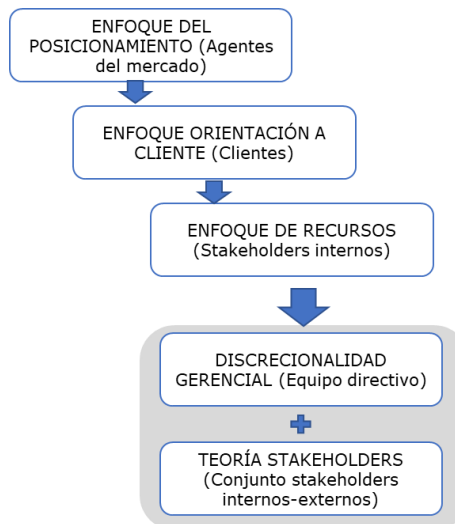
⁷³ Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social

⁷⁴ UK Companies (Audit, Investigations and Community Enterprise) Act 2004

⁷⁵ Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, (...) en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos

sin tética en la que la participación de todos los stakeholders incide en el desempeño de la empresa.

Figura 50: Evolución de la participación y foco de atención en la gobernanza de las empresas



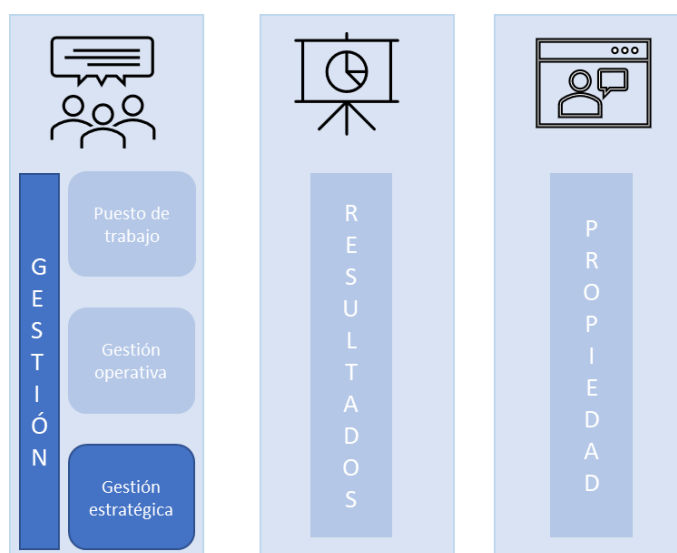
Fuente: Adaptación de San-Jose & Retolaza (2012:620-621)

En el contexto actual, el valor social ha ganado relevancia y son pocas las grandes empresas que evitan mencionar el equilibrio en la distribución de valor a los stakeholders como una necesidad (Retolaza & Alzola, 2022). Es por ello que en el desarrollo del SVS contemplamos la participación bajo el enfoque de la teoría de stakeholder. Si bien los procesos de innovación abierta (Chesbrough, 2003) incorporan la participación de stakeholders internos y externos, proponemos ahora un análisis estructurado de las diferentes formas de enfocar y dirigir la participación, diferenciando entre ambos. Cabe señalar también que la participación de stakeholders a través del diálogo es una de las fases del proceso de implantación del modelo poliédrico de la contabilidad social (Retolaza & San-Jose, 2016). Por otro lado, de acuerdo con la teoría de stakeholder, las estrategias de relación con los stakeholders dependen de su nivel de influencia sobre la empresa (Freeman, 1984), lo que tiene un alcance y unas implicaciones estratégicas que tienden a ignorarse debido a que se ha gestionado de acuerdo con percepciones de los gestores sobre el nivel de influencia (Polonsky & Scott, 2005) más que sobre el nivel de influencia real. La articulación de un diálogo efectivo con stakeholders en el marco de procesos clave, como es el de la gestión estratégica, es un requisito a nivel de la estrategia general y, en consecuencia, de los objetivos estratégicos que a nivel social se plantee una empresa.

10.2.1.1 Participación de stakeholders internos: equipo de profesionales

El marco amplio de participación del equipo de profesionales en las organizaciones contempla tres niveles (Figura 51): participación en la gestión, participación en resultados y participación en la propiedad⁷⁶. A su vez, en el primero de los niveles vuelve a existir una triple distinción del alcance de la participación -participación en la toma de decisiones sobre el propio puesto de trabajo, participación en decisiones operativas o participación en decisiones estratégicas. (Uzuriaga et al., 2019).

Figura 51: Ámbitos de participación del equipo de profesionales



Fuente: Elaboración propia

Participar en la gestión significa, en sentido general, que “las personas están llamadas de alguna manera y en un grado determinado a tomar parte en las decisiones que, a distintos niveles, se toman en la empresa” (Rodríguez-Sañudo, 1978: 419). Desde la lógica empresarial, la participación se entiende vinculada a la generación de un compromiso de las personas trabajadoras con los objetivos de la empresa (Lahera, 2010), generando mejoras de calidad y productividad. Lograr la participación de las personas de forma sostenida en el tiempo se plantea como uno de los retos en el camino de una organización hacia la excelencia (Jurburg et al., 2015).

⁷⁶ Eurofound. European Working Conditions Survey 2015 ([https:// www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015](https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015))

Entre los ámbitos de participación diferenciados en la figura 51, la incorporación del valor social en la estrategia es un fenómeno que se ubica en el ámbito de participación en la gestión estratégica, sobre el cual se han identificado diferentes buenas prácticas en las empresas participantes en el estudio de caso múltiple. Así, en Amica se ha destacado la participación de todo el claustro -el conjunto de personas de la organización, participantes a su vez en equipos de proceso- en los procesos de reflexión estratégica desarrollados cada cuatro años. En Katea Legaia, una buena práctica en la fase de despliegue fue el proceso de socialización interna de resultados de la contabilidad social, en el curso del cual se reflexionó de manera específica sobre la conexión de estos resultados con la misión de la organización. En Lantegi Batuak, la participación de grupos de contraste con la misión específica de abordar ciertos temas estratégicos durante los procesos de reflexión estratégica es una práctica destacada. Además, en las organizaciones que han constituido la unidad de análisis de la investigación, se han identificado prácticas comunes relacionadas con la fase de seguimiento de la estrategia, para la que se utilizan herramientas de difusión interna (boletines, pósteres y otros soportes visuales), o relacionadas con el propio proceso de implantación de la contabilidad social, haciendo partícipes del mismo a las personas trabajadoras en el diálogo con stakeholders, bien a través del desarrollo de entrevistas en profundidad o de grupos de trabajo centrados en la identificación del valor que la empresa les genera.

Las buenas prácticas mencionadas son concreciones de una gestión estratégica compartida, que ha sido identificada como uno de los factores que propician la participación efectiva en la gestión (Uzuriaga et al., 2019). Otros factores hacen referencia al alto nivel de compromiso de las personas, al liderazgo transformacional, a la sencillez y comprensibilidad de la comunicación y a la confianza que se genera en la organización a diferentes niveles, tanto entre la propiedad y las personas trabajadoras como en las relaciones entre las personas trabajadoras.

De acuerdo con el estudio de Eurofound 2020⁷⁷ la participación directa de las personas trabajadoras se consigue a través de tres diferentes tipos de mecanismos (Tabla 75): i) aquellos que generan la interacción entre las personas de la dirección y las personas trabajadoras; ii) la participación de arriba hacia abajo (información sobre cuestiones clave); y iii) la participación de abajo hacia arriba (propuestas, sugerencias). Con respecto a estos últimos, Bourne (2011) constata que es una vía en la que la investigación es escasa y, sin embargo, su estructuración produce resultados positivos en la efectividad de la comunicación en la empresa. Siguiendo este esquema y

⁷⁷ Eurofound 2019. European Company Survey (<https://www.eurofound.europa.eu/surveys/2019/european-company-survey-2019>)

teniendo en cuenta los diferentes aprendizajes del estudio de caso múltiple y del análisis de la literatura, detallamos los mecanismos de participación de stakeholders internos y los principales elementos para considerar su aplicabilidad en una organización. Proponemos una valoración ad hoc en cada caso en función de las características de la empresa y los objetivos de la participación, teniendo en cuenta que será necesaria una combinación de mecanismos para lograr las ventajas de los sistemas participativos.

Tabla 75: Mecanismos de participación de las personas trabajadoras en el marco del SVS

Tipología	Mecanismos	Aplicabilidad
Interacción	Entrevistas personales Reuniones presenciales con equipos formales (ya constituidos en la empresa) Reuniones presenciales con equipos ad hoc Grupos de contraste Monográficos sobre contabilidad social Reuniones online Consultas -cuestionarios y encuestas Movilización de grupos grandes: World café	Interacción necesaria en la fase de formulación de la estrategia y definición o actualización del sistema de contabilidad social. Temas de aplicación preferente: contraste del propósito, análisis estratégico (perspectiva interna -todas las personas; perspectiva externa – grupos expertos), identificación de variables de valor. Mecanismos presenciales, idóneos para la generación de confianza y compromiso. Consultas a través de cuestionarios permiten la participación amplia de personas en colectivos grandes.
De arriba hacia abajo	Boletines. Pósters y otros soportes visuales. Reuniones informativas (a grupos formalmente establecidos en la empresa o grupos ad hoc).	Alcance potencial en toda la organización. Fases de aplicación: Despliegue y seguimiento. Reuniones informativas necesarias para mantener cercanía y generar confianza
De abajo hacia arriba	Buzón de sugerencias. (físico o digital). Grupos de trabajo autogestionados. Propuestas desde esquemas formales (Comités de Empresa, Consejos Sociales).	Ventaja del alcance potencial en toda la organización. Fases de aplicación: Despliegue y seguimiento. Pre-requisitos: Exposición clara de condiciones de uso de mecanismos de sugerencias; respuesta a todas las sugerencias -generación de confianza.

Fuente: Elaboración propia

10.2.1.2 Stakeholders externos

Desde diferentes instancias (Freeman & McVea, 2001; Habisch et al., 2011; Minoja, 2012) se incide en la importancia del diálogo con los stakeholders externos para diseñar estrategias que puedan responder a sus intereses. Así mismo, diversas iniciativas de información y reporte social incorporan en sus procesos de implantación un diálogo con los stakeholders. Por ejemplo, en la elaboración de informes de sostenibilidad basados en los estándares GRI se recomienda una priorización de asuntos materiales basada en la opinión de los diferentes stakeholders y en la implantación de la metodología SROI el diálogo con los stakeholders es necesario para la valoración del impacto. Una de las fases en la implantación del modelo poliédrico de la contabilidad social es el diálogo con los stakeholders, orientado a la identificación de variables de valor.

No obstante, en el marco del SVS el diálogo con los stakeholders se entiende con un mayor alcance, como elemento nuclear de un compromiso continuo con la generación y distribución del valor social.

De acuerdo con el esquema de análisis de Habisch et al. (2011) las características del diálogo de las empresas con sus stakeholders responden, al menos a cuatro cuestiones: i) Enfoque del diálogo (buscando focalizar planteamientos, implicar a los stakeholders o recibir información para el desarrollo del negocio); ii) cantidad y frecuencia del diálogo (baja, media o alta; basado en el número de iniciativas de diálogo en comparación con un estándar); iii) nivel de implicación (bajo, medio o alto; basado en el tipo de iniciativas) y iv) diversidad del diálogo (bajo, medio o alto; basándose en la diversidad de stakeholders con los que se establecen las iniciativas). Añadimos una cuestión adicional sobre el impacto que se pretende con el diálogo y proponemos un esquema que permite reflexionar sobre el alcance del diálogo con los stakeholders y las preguntas clave a las que responder (Tabla 76).

Tabla 76: Niveles de análisis y preguntas clave para el diseño del diálogo con los stakeholders

Alcance del diálogo	Preguntas	Aspectos a valorar
Nivel de diversidad baja, media o alta	¿Con quién?	Priorización de stakeholders (niveles de influencia-dependencia).
Nivel de ambición: Bajo, medio o alto	¿Para qué?	Valoración de finalidades: obtener o recibir información, cooperar en la generación de valor
Nivel de implicación: Bajo, medio o alto	¿Cómo?	Envío de información (Boletines, memorias). Conferencias, seminarios, jornadas. Cuestionarios. Relación personal. Grupos multistakeholder.
Frecuencia del diálogo: Baja, media o alta	¿Cuándo?	Acciones puntuales Acción continua
Nivel de impacto: Nulo, operativo o estratégico	¿Con qué efecto?	Operativo -sobre una o varias funciones de la empresa. Estratégico.

Fuente: Elaboración propia basada en Habisch et al. (2011)

El nivel de diversidad del diálogo está relacionado con la priorización de stakeholders y las decisiones a establecer con ellos. Durante años la evaluación de la gestión de stakeholders ha tenido como referencia su impacto en los resultados para el accionista y se han distinguido los stakeholders primarios de otros con los que la empresa no tiene una relación directa. Hillman & Keim (2001) utilizan dicha distinción para referirse a aquellos que asumen algún tipo de riesgo con la actividad de la empresa (inversores, empleados, clientes, proveedores y comunidades locales) y concluyen que gestionar este tipo de stakeholders es positivo para incrementar el valor para el accionista, lo que no ocurre cuando la empresa participa en temas sociales que pueden afectar a diferentes miembros de la Sociedad pero con los que no tienen una relación directa. Aclaran Hillman & Keim (2001) que no consideran que la empresa no deba abordar acciones sociales pero sí que debe conocerse cuál es el impacto para el accionista. La priorización de stakeholders en el marco del SVS no queda restringida a criterios de generación de valor financiero sino que se desarrolla en un marco más amplio de generación de valor social. En este sentido, Alpaslan et al. (2009) indican que la gestión de un modelo orientado a stakeholders en contextos de crisis supone entender la naturaleza dinámica de los stakeholders y la emergencia de necesidades urgentes de nuevos stakeholders o de grupos que no han sido considerados stakeholders de la organización pero que no deben quedar al margen de la gestión.

En segundo lugar, al reflexionar sobre el nivel de ambición, la empresa se detiene a pensar en las finalidades del diálogo con cada stakeholder. Entre

ellas, las más habituales son las relacionadas con el intercambio de información y las más ambiciosas son las que están orientadas a la generación de iniciativas compartidas para la generación de valor para las partes implicadas y otros stakeholders. Helin et al. (2013) reconocen que las empresas informan a los stakeholders de mercado en un marco en el que se conocen las normas, vinculadas a los costes y precios de las transacciones; pero propugnan un marco de comunicación más amplio, en el que las empresas lleguen a conocer lo que está en juego para la sociedad. Kaptein & Van Tulder (2003) consideran que, en todo caso, el diálogo debe servir para intercambiar opiniones, conocer necesidades y expectativas y discutir sobre las prácticas del negocio; de tal forma que la empresa muestre su sensibilidad hacia el entorno y permita que el entorno conozca los retos de la empresa.

En tercer lugar, el nivel de implicación se manifiesta a través del tipo de mecanismo utilizado en el diálogo ya que la intensidad de la relación, su efectividad y el compromiso que puede generar depende no sólo de la cantidad de las iniciativas de diálogo sino de la naturaleza de dichas iniciativas. Habisch et al. (2011) demuestran empíricamente que cuanto mayor es el nivel de implicación, a través de mecanismos que propician la relación personal y la relación entre varios stakeholders, mayor es la posibilidad de generar acciones y decisiones compartidas.

El cuarto nivel de análisis hace referencia a la frecuencia del diálogo, que se refiere a la periodicidad de las acciones previstas con los stakeholders, que pueden ser de carácter puntual o esporádico o de carácter continuo. Kaptein & Van Tulder (2003) concluyen a través de un estudio de caso múltiple que la frecuencia idónea del diálogo es algo que no se puede predeterminar sino que debe ser objeto de discusión en el equipo directivo, de acuerdo con el proceso a establecer y la naturaleza de los stakeholders.

Finalmente, al valorar el alcance del diálogo la empresa se plantea si sus resultados se incorporarán de alguna forma a las dinámicas de la organización, siendo así que podrían tener un efecto en la gestión operativa - afectando a una o varias funciones de la empresa- o incluso en la estrategia de la empresa.

Habisch et al. (2011:398) proponen la medición de los niveles de implicación y diversidad a través de la generación de índices que relacionan en el primero de los casos el número de iniciativas en determinado formato con el número total de iniciativas; y en el segundo, el número de iniciativas orientadas a un stakeholder con el número total de iniciativas.

$$SDI_x = 1 - \sum_{i=1}^7 \left(\frac{S_i}{N} \right)$$

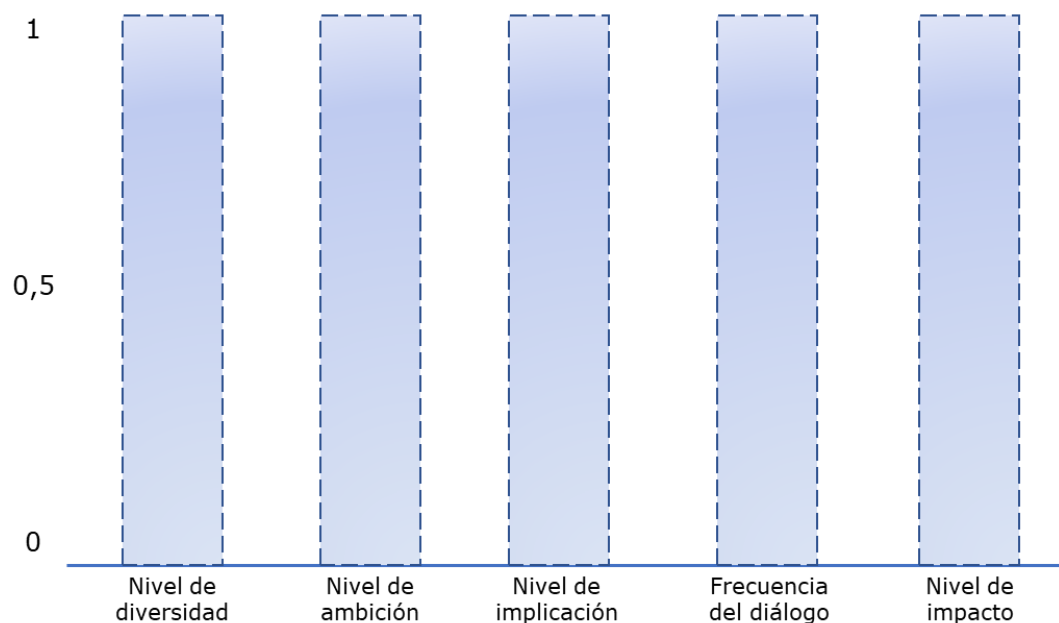
X = empresa,
 i = categoría de stakeholders
 implicados en la iniciativa
 S = número de iniciativas que
 implican la categoría de stakeholder i
 N = número total de iniciativas
 reportadas por la empresa
 Un índice cercano a 1(0) indica un
 alto (bajo) nivel de diversidad

$$FDI_x = 1 - \sum_{i=1}^7 \left(\frac{F_i}{N} \right)$$

X = empresa,
 i = tipo de iniciativa
 F = número total de iniciativas bajo
 el tipo i
 N = número total de iniciativas de
 diálogo
 Un índice cercano a 1(0) indica un
 alto (bajo) nivel de diversidad.

Creemos que el cálculo de este índice podría ser realizado expost en algunos casos en que sea de interés. No obstante, en el marco general del SVS proponemos la realización de una valoración exante por parte del equipo directivo, de carácter subjetivo y descriptivo, que permita reflexionar sobre el perfil deseado del diálogo con los stakeholders en la fase de formulación estratégica entre niveles 0 y 1; incluyendo además de los niveles de diversidad e implicación, los de ambición, impacto y frecuencia de diálogo. No se ha identificado ninguna práctica similar en el estudio de caso o en el análisis de la literatura relacionada con el modelo poliédrico, pero la relación de los resultados de la contabilidad social con este perfil de diálogo (Figura 52) podría ser una línea a comprobar empíricamente a futuro en el uso de la información, que permita objetivar el análisis de la efectividad de las iniciativas planteadas sobre el valor generado a cada stakeholder.

Figura 52: Perfil del diálogo con stakeholders; una propuesta para la reflexión sobre el alcance del diálogo con los stakeholders



Fuente: Elaboración propia

10.2.2 Solidez de los procesos directivos

10.2.2.1 El proceso de gestión estratégica

A lo largo del estudio de caso múltiple, en las empresas se ha manifestado la importancia para la gestión de mantener el rigor y la solidez de los procesos; en particular los procesos directivos. Bower (1966) identifica 14 procesos directivos, de los cuales cinco están relacionados con la gestión estratégica tal como la entendemos en nuestra investigación: el establecimiento de objetivos, la planificación, la fijación de metas, el desarrollo de la filosofía de la empresa y el establecimiento de políticas. Otros tres están relacionados con la organización -planificación de la estructura, procedimientos y normas; dos con las personas -captar personal y motivarlo; otros tres se centran en la gestión de recursos -programas de dirección y operativos, gestión del capital, gestión de las instalaciones y, finalmente, se identifica un ámbito de información controlada.

Leidecker et al. (1988) reducen los procesos directivos a dos: el rol del jefe, vinculado al producto, al mercado y a las operaciones; y el rol ejecutivo, más ligado a la definición de la estrategia. La tendencia natural es que la figura de

los directivos evoluciona en paralelo a la evolución de la empresa y progresivamente, abandonan la actividad operativa y se centran en la gestión estratégica. Sin embargo, concluyen en que esto no siempre es así. Cohen (1998) aborda un análisis de la naturaleza de la función directiva y considera que debe entenderse que comprende cinco elementos: planificación, organización, coordinación, dirección propiamente dicha y control; y Alamsjah (2011) identifica doce dimensiones relevantes para la ejecución de la estrategia, que es el núcleo de la actividad directiva: el grado de incertidumbre, la claridad de presentación de la estrategia, la estructura organizativa, la cultura corporativa, la implicación de la Dirección General y el alto nivel de dirección, las competencias y el compromiso de las personas, la gestión del conocimiento, la gestión del cambio, la medición del desempeño, la comunicación y el plan de implantación.

Si bien el léxico utilizado puede variar, el elemento común en las investigaciones de la función directiva es el de la estrategia, vinculada a la organización. Los mapas de procesos en los modelos de gestión de las empresas objeto del estudio de caso múltiple muestran también algunas diferencias de léxico y alcance pero confluyen en la gestión estratégica, como principal proceso directivo de la empresa.

En el marco del SVS el proceso es central, determina el alcance y los contenidos del modelo, y su solidez se manifiesta en las tres fases - formulación, implantación y seguimiento-, que se desarrollan en detalle en la propuesta de metodología para la puesta en marcha de la gestión estratégica basada en SVS. En este punto sólo cabe señalar que el punto de partida de dicha metodología es la evaluación de la sistemática, del horizonte temporal, de los sistemas de información, procedimientos y métodos de la gestión estratégica teniendo en cuenta el objetivo de integración de la perspectiva social y económica. La tabla 77 recoge en forma de cuestiones unas orientaciones sobre el alcance de la valoración del proceso de gestión estratégica, de acuerdo con las conclusiones de la revisión de la literatura y con los factores críticos de éxito identificados en el estudio de caso múltiple.

Tabla 77: Cuestiones de reflexión para la valoración de la sistemática de gestión estratégica desde una perspectiva integral de la generación de valor

Ámbito	Cuestiones
General	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El horizonte temporal del periodo estratégico es coherente con la evolución del entorno? • ¿El proceso de toma de decisiones es adecuado para incorporar una perspectiva integral? • ¿Los sistemas de información son suficientes para gestionar el valor social que distribuye la organización? • ¿El sistema de participación mejora la toma de decisiones? • ¿El sistema de participación motiva a las personas? • ¿Los procedimientos tienen en cuenta los sesgos de la participación? • ¿El sistema de participación tiene en cuenta a los stakeholders internos y externos de la organización? • ¿Se dispone de sistemas para anticipar o gestionar tendencias del entorno?
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se dispone de información suficiente para el análisis estratégico desde una perspectiva integral? • ¿Se utilizan herramientas y modelos de análisis adecuados para adoptar una perspectiva integral? • ¿El propósito de la empresa está bien formulado? • ¿Se tiene en cuenta la participación de los stakeholders para la formulación de la estrategia? • ¿Se definen con claridad los objetivos de la empresa con una perspectiva integral? • ¿Se vinculan los objetivos a un cuadro de mando? • ¿La formulación está estructurada de forma adecuada para el despliegue? • ¿La formulación refleja las decisiones estratégicas tomadas en la empresa? • ¿La formulación refleja el compromiso social de la empresa?
Implantación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se despliega la estrategia de forma coherente en periodos más cortos? • ¿Las herramientas para la implantación son adecuadas? • ¿Se mantiene el alineamiento de la organización con el propósito durante toda la implantación? • ¿La organización está preparada para gestionar oportunidades y riesgos emergentes? • ¿Existe una sistemática de diálogo con los stakeholders?
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se miden los valores clave que reflejan el desempeño económico y social de la empresa? • ¿Se dispone y utiliza un cuadro de mando adecuado para reflejar la perspectiva integral en la generación de valor? • ¿Se evalúa el desempeño económico y social de la empresa? • ¿Se reflexiona sobre los motivos del desempeño? • ¿Se conocen y se tienen en cuenta los cambios en los stakeholders en la evaluación? • ¿Se reformula la estrategia de acuerdo con la evaluación?

Fuente: Elaboración propia

10.2.2.2 El proceso de gestión de stakeholders

Añadimos en este punto y en el marco de nuestro estudio la gestión de stakeholders, entendida como un subproceso de la gestión estratégica. En un contexto de innovación abierta Watson et al. (2018) entienden la gestión de stakeholders como una capacidad dinámica que puede contribuir a la diferencia en la disponibilidad de recursos por parte de una empresa, en la medida en que los directivos sepan atraer y cooperar con los stakeholders.

En el apartado referido al liderazgo participativo, hemos analizado la gestión de stakeholders desde una perspectiva más operativa. Aquí abordamos una perspectiva de carácter estratégico en torno a dos cuestiones que relacionan la gestión de stakeholders con la estrategia: el modelo de gestión de stakeholders y su categorización como proceso básico para enfocar la estrategia.

De Colle (2005) propone un modelo de gestión de stakeholders en diez pasos (Figura 53).

Figura 53: Modelo de gestión de stakeholders

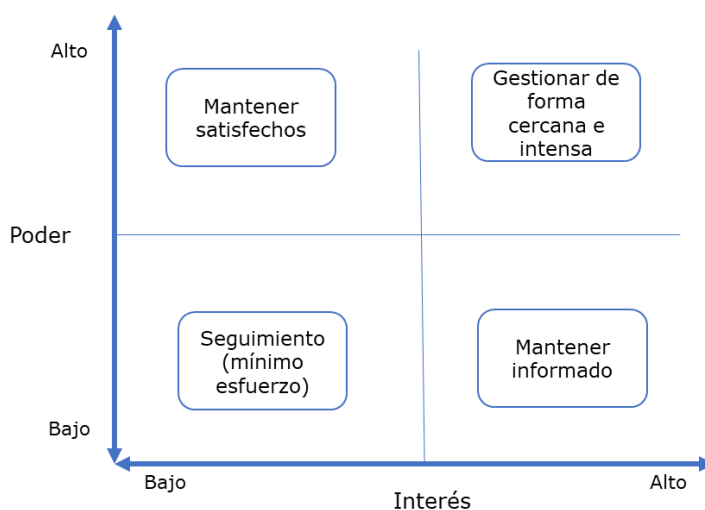


Fuente: De Colle (2005:313)

El primer paso, consistente en la identificación y mapeo de stakeholders, determina el alcance de los demás ya que establece cuáles son los stakeholders prioritarios y el tipo de relación que se mantendrá con cada uno de ellos. Desde que Freeman (1984) plantease la matriz estratégica de los stakeholders, en función de un criterio de influencia mutua, diversos autores han utilizado cuadros y matrices para el cruce de criterios, incorporando el

interés, el poder, la legitimidad, la dependencia o el nivel de apoyo (Mitchell & Agle, 1997; Olander & Landin, 2008; Chinyio & Olomolaiye, 2010). Freeman & McVea (2001) consideran que el ejercicio de priorización realizado bajo la perspectiva de la gestión de stakeholders permite a la empresa integrar los criterios tradicionales de definición de la estrategia junto con los valores únicos que la identifican. De Colle (2005) opta por una clasificación sobre la base de una matriz poder de stakeholders/interés de stakeholders, del que surgen cuatro posicionamientos básicos (Figura 54).

Figura 54: Posición estratégica ante los stakeholders en la aplicación de la matriz poder/interés



Fuente: De Colle (2005:306)

Minoja (2012) aporta una concepción diferente de la gestión de stakeholders, adoptando desde la teoría de la organización el concepto de organización ambidiestra, que es capaz de trabajar conjuntamente en dos planos: corto y largo plazo; y concluyendo que la gestión de stakeholders debe ser ambidiestra, al conectarla con la estrategia de negocio, reconociendo que en el corto plazo se darán desequilibrios y situaciones de renuncia que afectarán a los stakeholders de la organización. Las conclusiones de Minoja (2012) se trasladan a un enfoque dinámico de gestión de stakeholders, en el que se asumen siete proposiciones, presentadas en la tabla 78. Creemos necesario avanzar sobre este enfoque dinámico para aportar una mayor solidez al proceso de gestión de stakeholders en el SVS. Como marco de reflexión, nos lleva a valorar diferentes implicaciones en relación con cada uno de los vectores de desarrollo del SVS.

Tabla 78: Propositiones de Minoja (2012) para un enfoque dinámico de la gestión de stakeholders e implicaciones en los vectores del SVS

Nº	Proposiciones de Minoja (2012) para un enfoque dinámico de la gestión de stakeholders	Implicaciones en el SVS
1	Aspiración a mejorar el bienestar del conjunto de stakeholders a largo plazo. Tanto en términos absolutos (valor recibido) como relativos (valor recibido con respecto a lo que podrían recibir de otras organizaciones).	A'1 – Necesidad de un sistema de información integral
2	Asunción de oscilaciones en el corto plazo, tanto en términos absolutos como relativos.	A'1 – Necesidad de un sistema de información integral
3	Los cambios en la estrategia pueden implicar una revisión del equilibrio en las relaciones con los stakeholders. La satisfacción de los stakeholders afecta el acceso a los recursos y, en consecuencia, la viabilidad de una estrategia.	B'1 – Proceso de gestión estratégica dinámico A'2 – Sistema de gestión estratégica que permita incidir en las dinámicas de evaluación y reformulación
4	El compromiso con la generación de valor para los stakeholders requiere una disposición mental ambidiestra: estrategia para mantener una tendencia de creación de valor positiva a largo plazo compatible con el control y limitación de la estrategia; lo que puede generar situaciones conflictivas.	C'2 – Orientación social. El valor social generado a través de transacciones de mercado y de no mercado. C'1 - Orientación a resultados – No perder de vista el largo plazo. Desarrollo de habilidades de gestión en equipos directivos.
5	El esfuerzo de construcción de relaciones mutuamente satisfactorias nunca termina. La buena gestión se distingue por la habilidad para gestionar variables y parámetros que cambian de forma continua en el tiempo.	C'1 y C'2 - Habilidades de gestión a incorporar al ámbito de los valores
6	Desarrollo de la creatividad, la innovación y la gestión del cambio en la organización (canales formales e informales, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba); integrando ética en el proceso de gestión estratégica, valores directivos y modelos mentales.	B'2 – Liderazgo participativo. Implicación de las personas, sistemas de participación.
7	El crecimiento como opción estratégica para una mayor generación de valor, previniendo más que resolviendo la necesidad de realizar renuncias en la generación de valor.	B'1 – El crecimiento como tema clave sobre el que explicitar con claridad una estrategia

Fuente: Elaboración propia basado en Minoja (2012)

El alcance de las proposiciones de Minoja (2012) es debatible pero nos plantea un punto de partida sobre el que avanzar, en el que la clave está en el compromiso con la creación de valor a largo plazo, lo que obliga a resolver situaciones conflictivas a corto plazo. La incorporación del concepto de organización ambidiestra para la gestión de los stakeholders, que puede desarrollarse desde el entendimiento de los valores clave identificados en el SVS, resulta así mismo una aportación de gran valor y se convierte en un importante reto para las organizaciones. Las proposiciones de Minoja

contienen también algunos temas que entran en conflicto con Freeman & McVea (2001), quienes consideran que en la formulación debe evitarse una única estrategia integradora y que no es necesario definir estrategias individualizadas para cada uno de los stakeholders. Estamos de acuerdo en esto último y creemos que puede tenderse a estrategias que beneficien simultáneamente a varios stakeholders (un ejemplo puede ser la estrategia de innovación, de la que pueden beneficiarse proveedores, clientes y el conjunto de la sociedad). Creemos también que no conviene descartar la formulación de una única estrategia integradora, en la medida en que sirva para orientar la acción de forma coherente. En todo ello, el desarrollo de los factores técnicos que abordamos a continuación (sistema de información social y mapa estratégico-cuadro de mando integral) puede proporcionar claridad, simplificación y, en suma, el soporte para la toma de decisión, la formulación, el seguimiento y la evaluación de la estrategia.

10.3 Factores técnicos

10.3.1 Sistema de información integral

10.3.1.1 Análisis estratégico de los sistemas de valor

En la práctica, el libro de la contabilidad social en una organización, siguiendo el modelo poliédrico, recoge información detallada sobre las transferencias de valor a través de la actividad mercantil (plasmadas en la matriz de valor social de mercado, que se basa en la lógica del estado de valor añadido ampliando el detalle de distribución del valor entre diferentes stakeholders) o fuera de ella (plasmadas en la denominada matriz de valor social de no mercado) y, como se ha detallado en el capítulo 4, en algunos casos el cálculo del valor emocional. En el estudio de caso que hemos desarrollado ninguna de las empresas participantes ha abordado el cálculo de este sistema y en nuestra investigación lo mencionamos únicamente como potencial línea de investigación a futuro.

Los datos obtenidos con respecto a los diferentes sistemas de valor y stakeholders para los que se genera, se trasladan a una hoja en la que, por lo tanto, se recoge la información sintética de la contabilidad social desde dos perspectivas: i) el valor generado a través de los diferentes sistemas de valor (filas de la tabla 79), y ii) el valor generado a cada uno de los stakeholders de la organización (columnas de la tabla 79).

Tabla 79: Formato ilustrativo de la estructura abreviada de la contabilidad social

	STAKEHOLDERS						
	Sociedad	Personas	Clientes	Inversores	Estado	Proveed.	Otros
Valor Social de Mercado	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €
Directo	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €
Indirecto	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €
Valor Social de No Mercado	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €
Valor social integrado	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €
<i>Valor emocional</i>	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €
<i>Valor socioemocional</i>	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €	-, €

Fuente: Elaboración propia

Siendo importante el resultado del primer o los dos primeros ejercicios en los que una empresa desarrolla el cálculo, la validez para la gestión estratégica será mayor cuando la contabilidad social se haya asentado en la organización y se disponga de una trayectoria de varios años que permita extraer conclusiones a partir de las ratios relevantes para la empresa. La evaluación de la trayectoria es una aproximación al análisis estratégico que permite extraer lecciones aprendidas, mejora la eficiencia en la toma de decisiones y sirve de base para establecer objetivos a largo plazo. Grant (2021) propone iniciar el análisis estratégico identificando la estrategia existente (explícita o implícita) para poder evaluar su resultado a lo largo de un periodo de tiempo. Para ello, propone el uso de información financiera, que en un contexto en el que las empresas no sólo pretenden generar un valor financiero, puede ser ampliada por medio de la contabilidad social. Toda evaluación estratégica requiere información acorde con la orientación estratégica de la organización, fiable y comparable. La estructura del sistema de contabilidad social resulta adecuada así mismo para la comunicación de la Estrategia y, una vez implantada en la organización, puede suponer una fuente de información especialmente relevante para reflejar en Memorias anuales y otros instrumentos de reporte el valor generado a través del despliegue de la estrategia (San-Jose & Retolaza, 2022).

La diversidad de perspectivas de análisis y formulación de objetivos estratégicos relacionados con las ratios económicas y financieras ha sido una constante en el desarrollo de la disciplina de la dirección estratégica, haciendo comprensible el desempeño de las empresas, y comparable frente a otras. Sin embargo, al proponer herramientas de análisis estratégico y formulación de

objetivos para empresas sin ánimo de lucro, se alerta de que “los objetivos (de estas) son típicamente complejos” (Grant, 2021:22). Ante ello, y en línea con las demandas al tejido empresarial de generar un valor social integrado, la información de carácter social expresada en unidades monetarias permite contar con ratios que amplían las perspectivas tradicionales de análisis del valor social, frente a lo que ocurre cuando este está medido únicamente en KPIs formulados en unidades diversas, no comparables. En el siguiente apartado proponemos estas nuevas perspectivas para el análisis estratégico.

10.3.1.2 Tipología de valores y ratios de análisis. Selección e interpretación

La medición del desempeño social a través de la contabilidad social proporciona información de carácter potencialmente estratégico. Para desarrollar este potencial, tiene que gestionarse de forma efectiva, lo que requiere la recogida, el almacenamiento, la presentación y el análisis de los datos. El análisis es crucial para dirigir la organización al cumplimiento de sus objetivos estratégicos (Popova & Sharpanskykh, 2010) y el uso de indicadores debe ser adecuado a estos objetivos. Los indicadores y ratios de la contabilidad social como sistema de información pueden evidenciar la coherencia estratégica de una empresa con su propósito y facilitan la gestión estratégica del valor social en cualquiera de sus fases -definición, implantación, seguimiento y comunicación.

A fin de estructurar la reflexión sobre los valores y ratios a incorporar como elementos de la gestión estratégica, proponemos relacionarlos con seis perspectivas estratégicas:

- Generación y distribución del Valor Social de Mercado
- Generación y distribución del Valor Social de No Mercado
- Generación y distribución del Valor Social Integrado
- Eficiencia e impacto social
- Equilibrio en la distribución de valor en los diferentes sistemas
- Evaluación segmentada de la estrategia a través de la contabilidad social analítica

Generación y distribución del Valor Social de Mercado

La generación y distribución del valor social a través de las transacciones de mercado están basadas en el análisis del Estado de Valor Añadido, que ha sido reconocido como una herramienta que acerca la información de la contabilidad financiera a la interpretación del desempeño social de una organización (Gonzalo & Pérez, 2017), toda vez que permite cuantificar la distribución de valor social de mercado directo entre los factores de

producción: factor trabajo, factor capital, Estado y valor retenido por la propia organización. Dependiendo del nivel de información disponible, a través del desglose del valor social de mercado puede llegar a identificarse otros stakeholders específicos para los que se genera valor. Al valor social de mercado directo se añade el segundo subsistema de valor social de mercado, el indirecto, que concreta el valor generado a proveedores; y el tercer subsistema, que es el valor generado a clientes y reconocido por estos a través del pago de un precio por la compra de un bien o un servicio.

La forma en la que las empresas distribuyen el valor añadido entre los factores de producción y a través de la participación en el sistema de valor del sector o de la industria (Porter, 1985) es muestra, por lo tanto, de su desempeño social, y se traslada en la contabilidad social a través de los valores y ratios presentados en la tabla 80.

Tabla 80: Valores y ratios de análisis sobre la perspectiva estratégica *Generación y distribución de valor social de mercado*

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: GENERACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL VALOR SOCIAL DE MERCADO	
Tipología de indicador	Valores recomendados para el análisis en el diseño, despliegue y seguimiento estratégico
Absoluto	Valor Social de Mercado: VSM (€) VSM a clientes (€) VSM a proveedores (€) VSM a las personas de la organización (€) VSM a las Administraciones Públicas (€) VSM retenido por la organización (€)
Ratios	Contribución al VSI – Valor Social de Mercado / Valor Social Integrado (Entre 0 y 100; entre 0 y 1) Distribución VSM a clientes / VSM total (0% a 100%) VSM a proveedores / VSM total (0% a 100%) VSM a las personas de la organización / VSM total (0% a 100%) VSM a las Administraciones Públicas / VSM total (0% a 100%) VSM retenido por la organización / VSM total (0% a 100%)

Fuente: Elaboración propia

Generación y distribución del Valor Social de No Mercado

La segunda perspectiva de análisis es la referente al valor social de no mercado y se contempla desde diferentes dimensiones. En la tabla 81 se sugieren indicadores relacionados con esta perspectiva.

La primera dimensión parte de entender que la distribución del valor generado entre las diferentes variables de la matriz de valor social de no mercado debe estar alineada con el propósito y con las principales líneas estratégicas de la organización. Al trasladar la información existente a unidades monetarias el

peso relativo de cada variable es comparable de forma inequívoca. Así, por ejemplo, si una entidad tiene una marcada orientación hacia el desarrollo de la función educativa, el peso de la variable *Educación* será elevado. Esta comparación no es posible cuando se gestiona a través de KPIs con unidades de cálculo diferentes para cada variable de valor.

Por otro lado, cada una de las variables de la matriz de valor social de no mercado refleja así mismo el valor generado a uno o varios stakeholders, por lo que la suma de lo que cada stakeholder recibe puede compararse con el total, de la misma manera que en el caso del valor social de mercado. Debe hacerse notar que el valor social de no mercado consolidado no tiene que ser igual al sumatorio de lo que reciben los stakeholders debido a que el valor no es apropiativo y una transferencia de valor de no mercado puede generar valor para más de uno. De esta forma, algunas organizaciones muestran una capacidad para generar un valor social compartido, lo que genera así mismo un índice que puede tener un significado estratégico. Lo contemplamos en esta perspectiva de análisis y en la perspectiva relativa a la eficiencia e impacto social.

Tabla 81: Valores y ratios de análisis sobre la perspectiva estratégica *Generación y distribución de valor social de no mercado*

Tipología de indicador	Valores recomendados para el análisis en el diseño, despliegue y seguimiento estratégico
Absoluto	Valor Social de No Mercado - VSNM (€) VSNM en cada Variable de Valor (€) VSNM generado y distribuido a cada stakeholder (€)
Ratios	Contribución al VSI – Valor Social de No Mercado / Valor Social Integrado (Entre 0 y 100; entre 0 y 1) Distribución VSNM de cada Variable (n variables de valor) / VSNM total (0% a 100%) VSNM generado y distribuido a cada stakeholder (n stakeholders) / VSNM total (0% a 100%) Índice de valor compartido $\sum(VSNM_{SH1}+VSNM_{SH2}...+ VSNM_{SHn})/VSNM$ total

Fuente: Elaboración propia

Generación y distribución del Valor Social Integrado

El valor social integrado refleja el valor total que genera la organización tanto a través de transacciones de mercado como de no mercado. Potencialmente, podría añadirse el valor social emocional, para generar un valor socioemocional, pero como se ha indicado en otros capítulos del presente documento de tesis, aún no se ha generalizado el cálculo de este sistema de valor (Ruiz-Roqueñi, 2020).

Al igual que en el caso de los sistemas de valor social de mercado y de no mercado, un aspecto de especial interés es el de la distribución del valor

generado entre los diferentes grupos de interés, toda vez que en una organización se identifican stakeholders prioritarios desde una perspectiva estratégica, en función de las relaciones de influencia mutua con cada uno de ellos (Freeman, 1984) o de otros criterios de categorización o priorización a aplicar (De Colle, 2005). La contabilidad social proporciona información comparable sobre el valor generado a estos stakeholders prioritarios y su seguimiento permite alertar sobre posibles desviaciones y, en consecuencia, incorporar mejoras en la gestión del valor que se les genera. En la tabla 82 presentamos valores y ratios de análisis sobre esta perspectiva estratégica.

Tabla 82: Valores y ratios de análisis sobre la perspectiva estratégica
Generación y distribución de valor social integrado

Tipología de indicador	Valores recomendados para el análisis en el diseño, despliegue y seguimiento estratégico
Absoluto	Valor Social Integrado: VSI (€) Valor Social Integrado generado y distribuido a stakeholder 1, stakeholder 2, ... stakeholder n (€)
Ratios	Composición (=al concepto de contribución al VSI desde la perspectiva de análisis del VSM o del VSNM) Valor Social de No Mercado/Valor Social Integrado:Valor Social de No Mercado/Valor Social Integrado (Entre 0:100 y 100:0) Distribución VSI generado y distribuido a cada stakeholder (n stakeholders) / VSI total (0% a 100%)

Fuente: Elaboración propia

Eficiencia e impacto social

La contabilidad social también permite el análisis y la toma de decisiones sobre la estructura de financiación de la entidad y el uso eficiente de esta financiación; pudiendo así establecer una gestión y una comunicación clara y completa sobre el valor generado en función de los recursos disponibles. La tabla 83 recoge los principales indicadores relacionados con esta perspectiva estratégica.

La experiencia en la aplicación de la contabilidad social a través de los años ha permitido ir fijando algunas ratios de referencia trasladables a la gestión estratégica de la empresa. Destacamos entre ellas las relativas a esta perspectiva que relacionamos con la *eficiencia* y el *impacto social*. Los índices conocidos por los acrónimos SVAI (Social Value Added Index), SVI (Social Value Index) y SSVI (Stakeholder Shared Value Index) son algunas de las ratios que permiten medir la eficiencia de la actuación social de la organización, pudiendo valorar a través de las dos primeras (SVAI y SVI) el efecto multiplicador de esta actuación con respecto a los recursos utilizados

(Retolaza & San-Jose, 2021B). Finalmente, el SSVI relaciona el valor distribuido a todos los stakeholders (sumatorio) y el VSI (consolidado). Como hemos anticipado en el análisis del valor social de no mercado, dado que el valor distribuido a través de transferencias de no mercado no es apropiativo (Freeman et al., 2020), la misma variable de valor puede beneficiar a uno o más stakeholders, de ahí que el sumatorio pudiera ser mayor que el consolidado.

Tabla 83: Valores y ratios de análisis sobre la perspectiva estratégica *Eficiencia e impacto social*

Tipología de indicador	Valores recomendados para el análisis en el diseño, despliegue y seguimiento estratégico
Ratios	<p>Referenciado al total de ingresos disponibles:</p> <p>SVAI – Social Value Added Index: VSNM/Presupuesto gestionado (o ingresos totales)</p> <p>SVI – Social Value Index: VSI/Presupuesto gestionado (o ingresos totales).</p> <p>Referenciado a otros indicadores financieros</p> <p>VSI/activo</p> <p>VSI/ventas</p> <p>Incorporación del concepto de valor compartido (SSVI -Stakeholder Shared Value Index) - Sumatorio valor social distribuido/VSI (consolidado) (Siempre = ó > 1)</p>

Fuente: Elaboración propia

Equilibrio entre la distribución de valor a través de los diferentes sistemas

En relación con lo anterior, se ha concluido también que los ratios de análisis que se generan a partir de la información de la matriz de valor social integrado deben adaptarse a las necesidades de gestión interna y de relación y comunicación con los grupos de interés en cada caso concreto. Así, en empresas con un fin social es importante contar con ratios de eficiencia en la generación y distribución del valor social a través de transacciones que no son de mercado. También se puede calcular la ratio denominada de equilibrio, que calcula la relación entre el valor social generado a través de mercado y a través de transacciones de no mercado. En la tabla 84 se presentan estos valores y ratios de referencia.

Tabla 84: Valores y ratios de análisis sobre la perspectiva estratégica Equilibrio en la distribución de valor social de mercado y de no mercado

Tipología de indicador	Valores recomendados para el análisis en el diseño, despliegue y seguimiento estratégico
Ratios	Contribución al VSI – Valor Social de Mercado / Valor Social Integrado (Entre 0 y 100; entre 0 y 1) Contribución al VSI – Valor Social de No Mercado / Valor Social Integrado (Entre 0 y 100; entre 0 y 1) Composición (=al concepto de contribución al VSI desde la perspectiva de análisis del VSM o del VSNM) Valor Social de No Mercado/Valor Social Integrado:Valor Social de No Mercado/Valor Social Integrado (Entre 0:100 y 100:0)

Fuente: Elaboración propia

Evaluación segmentada de la estrategia a través de la contabilidad social analítica

Una aplicación específica del análisis de la composición del Valor Social Integrado es la de la evaluación segmentada de la estrategia. Nos referimos aquí a la aplicación de la contabilidad social para la gestión de determinadas estrategias que requieren una segmentación por diferentes criterios o al análisis del alineamiento de la estrategia de empresa con un marco de referencia.

Además del cálculo del valor distribuido a cada stakeholder, que es consustancial al modelo poliédrico de la contabilidad social, la contabilidad social puede aportar información para la valoración de una estrategia que siga otros criterios de segmentación, como era el criterio territorial en el caso de Lantegi Batuak entre las empresas del estudio de caso múltiple. Esta empresa ha desarrollado una contabilidad social analítica, que permite conocer y gestionar el valor generado en cada municipio en el que tiene presencia (Bernal, 2021). La aplicación de una contabilidad analítica de género (Gartzia & Retolaza, 2019) es similar en cuanto a la lógica de una aplicación segmentada pero se diferencia por su alcance y su finalidad, en tanto en cuanto su utilización puede orientarse a la valoración de la estrategia de igualdad de una empresa.

Por otro lado, en esta misma línea, la contabilidad analítica posibilita el análisis y valoración del alineamiento de una estrategia con un marco de referencia. El marco puede ser global, como es el caso de la Agenda 2030, que ha sido adoptado en el tejido empresarial como marco de reflexión para la creación de valor sostenible y el desarrollo de su política de Responsabilidad Social Empresarial (Ríos, 2020). Freeman et al. (2020) plantean que la contabilidad social puede utilizarse en la medición de la contribución de la empresa a cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La homogeneización que se consigue a través de la expresión en

unidades monetarias posibilita la comparación entre el valor generado para uno u otro Objetivo y, por lo tanto, el análisis del alineamiento de los resultados con la estrategia de la organización en relación con los ODS priorizados.

Los valores y ratios de análisis sugeridos bajo esta perspectiva han quedado reflejados en la tabla 85.

Tabla 85: Valores y ratios de análisis sobre la perspectiva estratégica
Evaluación segmentada de la estrategia a través de la contabilidad social analítica

Tipología de indicador	Valores recomendados para el análisis en el diseño, despliegue y seguimiento estratégico
Absoluto	Valor Social Integrado que contribuye a ODS 1, ODS 2, ... ODS n (€) Valor social Integrado distribuido en territorio 1, territorio 2... territorio n (€) Valor Social Integrado por género
Ratios	VSI generado que contribuye a cada ODS (n ODS) / VSI total (0% a 100%) VSI generado y distribuido en el territorio 1, territorio 2,...(n territorios) / VSI total (0% a 100%) VSI generado y distribuido a cada género/VSI total (0% a 100%)

Fuente: Elaboración propia

10.3.2 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

De los aprendizajes del estudio de caso múltiple se desprendía la necesidad de que las empresas establezcan objetivos relativos al valor social y, así mismo, vincularlos a indicadores que permitan disponer de referencias cuantitativas de desempeño; en primer lugar internas y, en un segundo término, que posibiliten la comparabilidad con otras organizaciones externas. En los casos analizados, la disponibilidad de estos datos de referencia del valor social generado se había conseguido a través de la implantación de la contabilidad social. Por otro lado, en la revisión de la literatura detectábamos un grado de acuerdo generalizado en que la formulación de la estrategia debe ligarse a su implantación y seguimiento y, entre las principales aportaciones en la búsqueda de la coherencia entre todas las fases del ciclo de gestión estratégica identificábamos la serie de artículos de Kaplan & Norton desde 1992 para el desarrollo del mapa estratégico y el cuadro de mando integral, que permitían dar coherencia a la formulación de objetivos y las dinámicas de implantación y seguimiento.

El concepto de Kaplan & Norton (1992), incide en la consideración de indicadores de desempeño no financieros como un ámbito de ocupación de los gestores de empresa. Estos indicadores no financieros se estructuran en torno

a tres categorías (*crecimiento y aprendizaje, procesos y clientes*), a las que los gestores deben dar seguimiento, complementando de esta manera el seguimiento del desempeño financiero. En una serie de artículos posteriores, Kaplan & Norton (1996, 2001, 2004) presentan el cuadro de mando integral (CMI) como la herramienta para lograr la consistencia entre las acciones y la visión de la empresa, incorporan el mapa estratégico como expresión coherente de los objetivos estratégicos de la empresa y, finalmente, integran el mapa estratégico y el cuadro de mando integral en el sistema de gestión estratégica.

Bisbe (2010:49) destaca la relevancia del cuadro de mando integral "tanto en la investigación académica como en la práctica empresarial"⁷⁸ (...). El CMI ha alcanzado la mayoría de edad". El crecimiento en el uso del cuadro de mando integral también supuso la ampliación de su ámbito de aplicación; identificándose numerosas experiencias prácticas en empresas industriales (Hoque, 2011), organizaciones del sector sanitario (Sánchez et al., 2011) u organizaciones sin ánimo de lucro (Retolaza et al., 2012; Murillo-Pérez, 2020); pero también a nivel departamental (Leal, 2005), para la comparación de modelos de gestión (Da Silva et al., 2014) o en el ámbito del emprendimiento (Vázquez et al., 2016). Mitchell & Norreklit (2007) recogen la reacción positiva de investigadores y comentaristas con el cuadro de mando integral como herramienta para implementar y comunicar la estrategia si bien se muestran críticos con algunas de las asunciones básicas, como las relaciones de causalidad, que entienden que son más bien relaciones basadas en la lógica. Modell (2012:489) afirma que "el cuadro de mando integral es incuestionablemente una de las innovaciones más influyentes en la transformación del discurso y la práctica de la contabilidad de gestión contemporánea".

Con todo, la principal aportación de Kaplan & Norton (1992, 1996, 2004) en su serie de artículos, no está en la generación de un sistema de medición y control estratégico sino en que este sistema se integra en un marco desde el que las empresas abordan todo el proceso de gestión estratégica, entendido este en sus tres fases de formulación, implementación y seguimiento. Modell (2012) sostiene que el cuadro de mando integral ha evolucionado desde su inicial concepción como sistema de gestión, al incorporar el mapa estratégico y finalmente convertirse en un vehículo para garantizar el alineamiento estratégico. Frente a ello, Simons (2002) argumenta que el modelo es jerárquico y no está enraizado ni en la organización ni en el entorno, por lo que duda de su potencial como herramienta para el proceso de gestión

⁷⁸ El autor hace referencia a un estudio de Bain & Company (Management Tools, 2009) en el que se concluía que el 53% de las más de 1.200 grandes empresas de la muestra utilizaban sistemas de medición del desempeño como el CMI o similares.

estratégica, incluso en la fase de control estratégico. En similares términos, Van Veen-Dirks & Wijn (2002) critican la falta de conexión del cuadro de mando con el contexto externo y afirman que el feedback que proporciona sobre el contenido estratégico es inadecuado. Dechow (2012) observa que los gestores encuentran difícil la conexión entre la idea conceptual del cuadro de mando integral y los sistemas de medición. El propio Kaplan (2012) responde a algunas de las críticas e incide en que el uso del cuadro de mando integral, junto con el mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004) no debe ser contemplado exclusivamente como una herramienta de medición. Kaplan (2008) afirma que el punto de partida es la estrategia en sus niveles más altos y el resto de elementos están vinculados a ella.

El desarrollo del concepto de mapa estratégico parte de la necesidad de la empresa de crear un valor sostenible, para lo cual necesita activos intangibles (Kaplan & Norton, 2004), que se diferencian de los activos tangibles y los activos financieros en que la creación de valor a través de los activos intangibles es indirecta, contextual en la medida en que depende del alineamiento con el contexto estratégico de la organización, potencial porque no es un valor de mercado sino que tiene que hacerse realidad a través de un correcto direccionamiento y normalmente sólo cuando se combinan con otros activos intangibles. De ahí surge la necesidad de vincular los activos intangibles a los procesos de creación de valor, lo que se consigue a través de la estrategia, que se propone desarrollar en el marco del mapa estratégico, en el que se trasladan los objetivos estratégicos de la organización en relación con la creación de valor sostenible.

En el desarrollo de una estrategia basada en cuadro de mando integral, Kaplan & Norton (1996) identifican en primer lugar cuatro ámbitos a tener en cuenta: i) Marco estratégico compartido; ii) Comunicación y alineamiento; iii) Asignación de recursos; y iv) Feedback estratégico. A cada uno de ellos asocian un conjunto de factores que diferencian una estrategia basada en el cuadro de mando integral (Tabla 86) de estrategias basadas exclusivamente en objetivos financieros.

Tabla 86: Factores a tener en cuenta en una estrategia basada en cuadro de mando integral

Ámbito	Factor
Marco estratégico compartido	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia, punto de referencia para todo el proceso de gestión • La visión compartida es la base del aprendizaje estratégico
Comunicación y alineamiento	<ul style="list-style-type: none"> • El alineamiento con los objetivos existe a todos los niveles • Educación y comunicación abierta sobre la estrategia son la base para el empoderamiento de las personas
Asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • La compensación está vinculada a la estrategia • Se aceptan y racionalizan objetivos que rompen paradigmas • Las iniciativas estratégicas se identifican con claridad • La inversión está conectada con la estrategia • Los presupuestos anuales se vinculan a planes a largo plazo
Feedback estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de feedback se utiliza para testar las hipótesis en las que se basa la estrategia • La resolución de problemas es un proceso de equipo • El desarrollo de la estrategia es un proceso continuo

Fuente: Kaplan & Norton (1992)

Olarte & García (2009) tratan de identificar factores críticos de éxito para la implantación del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, que sintetizan en nueve factores. Entre ellos, seis son coincidentes con los ya destacados por Kaplan y Norton en 1992. Estos son el liderazgo y el apoyo directivo, la divulgación y el alineamiento, los incentivos y la compensación ligadas al CMI, la claridad de las iniciativas estratégicas como resultado del CMI, la planificación del proyecto y el aprendizaje organizacional. Plantean, como factores adicionales, la necesidad de justificar los motivos de implementación del CMI, la validación de los supuestos y el apoyo en tecnologías de información. Olarte & García (2009) vinculan la implantación del cuadro de mando integral a procesos de comunicación interna que aseguren que el cuadro de mando integral es comprendido dentro de la organización y a la utilización de tecnologías de información. El estudio de caso múltiple que hemos abordado concluía también en incidir en estos ámbitos de gestión para una efectiva implantación de sistemas nuevos en la organización.

Hoque (2011) estudia la evolución de las publicaciones científicas sobre el cuadro de mando integral, identificando que además de las que tienen un marcado carácter descriptivo, fuera de cualquier contexto; se concentran fundamentalmente en torno a estudios en el sector manufacturero, marketing y distribución y sector servicios; señalando además que el reporte sobre

aplicación del cuadro de mando integral en el sector no lucrativo resulta anecdótico. Varios autores, sin embargo, recogen experiencias prácticas o pautas para la implantación del cuadro de mando integral en organizaciones sin ánimo de lucro. Así, los mismos Kaplan & Norton (2004) presentan un ejemplo de dos aplicaciones, Retolaza et al. (2012) identifican pautas para la implantación del cuadro de mando integral con éxito en las organizaciones no lucrativas, y Murillo-Pérez (2020) considera que la lógica del cuadro de mando integral es adecuada para organizaciones de carácter social aunque requiere una adaptación. Si bien el SVS es de aplicación universal, para todo tipo de empresas, consideramos relevante incorporar a nuestro análisis estos planteamientos y sus conclusiones principales, ya que surgen de la inquietud por gestionar el valor social desde una organización. En la tabla 87 se recogen las principales conclusiones sobre el uso del mapa estratégico y el cuadro de mando integral de acuerdo con los tres trabajos referenciados.

Tabla 87: Conclusiones sobre la potencial utilización del mapa estratégico y el cuadro de mando integral en organizaciones sin ánimo de lucro

Autores	Principales adaptaciones y pautas
Kaplan & Norton (2004)	Dos aplicaciones diferentes, con las siguientes adaptaciones; <ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva financiera no situada en el nivel jerárquico superior sino en la base o en un nivel intermedio entre la perspectiva de crecimiento y aprendizaje y la de procesos • Perspectiva de clientes red denominada como "perspectiva de miembros de la sociedad", que incluye la comunidad • Aunque no denominada como una perspectiva, en el nivel jerárquico superior se sitúa la Misión o el Impacto Social
Retolaza et al. (2012)	Principales pautas y recomendaciones para su aplicación: <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos previos: conocimiento de la organización y el entorno. • Necesidad de identificar los stakeholders y sus intereses, basándose en una consulta directa, no en las percepciones de los miembros de la organización. • Selección de objetivos e indicadores, evitando la formulación excesiva. • Comprensión del mapa estratégico, sus variables y el establecimiento de relaciones de causalidad. • Utilización de un programa informático adecuado.
Murillo-Pérez (2020)	Generación de un mapa estratégico estándar para entidades sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y procesos. • Adaptación de la parte superior del mapa estratégico con la perspectiva social (en lugar de la de clientes), incorporando personas beneficiarias de las actuaciones de la entidad y administraciones). • Perspectiva de sostenibilidad financiera al mismo nivel que la perspectiva social sin que, por lo tanto, exista relación jerárquica entre ambas.

Fuente: Elaboración propia

Las diferentes aportaciones apuntan, en primer lugar, a la flexibilidad del enfoque propuesto por Kaplan & Norton (2004) que incluso en las dos aplicaciones plantean soluciones diferentes para cada organización, manteniendo la lógica del mapa estratégico y el cuadro de mando integral. Por otro lado, la necesidad de incorporar a los stakeholders surge como pauta expresa en el estudio de Retolaza et al. (2012) y, en la práctica, se hace efectiva de forma muy selectiva en las aplicaciones de Kaplan & Norton (2004) -donantes, habitantes de la localidad y comunidad internacional-, y Murillo-Pérez (2020) -beneficiarios de los programas de la entidad y administraciones públicas-.

Se observan diferencias en la receptividad de las entidades usuarias. Murillo (2020) incluye en su propuesta estandarizada un conjunto de 59 indicadores cualitativos y cuantitativos y se hace eco, de las dificultades de la implantación del sistema, encontrando que las organizaciones “se muestran temerosas o reacias a la hora de plantearse algunos de los indicadores propuestos” (Murillo-Pérez, 2020:176). En similares términos, Retolaza et al. (2012:103) plantean las dificultades asociadas a “la aparición de gaps negativos; sobre todo si hemos sido muy optimistas en la fijación de metas (...). Esto suele llevar a un proceso de desvalorización del CMI, (...) retrasos en la revisión y abandono definitivo al cabo del tiempo”. Por el contrario, para Kaplan & Norton (2004:429), “aplicar el cuadro de mando integral a organizaciones sin ánimo de lucro ha sido una de las extensiones más gratificantes del concepto original”. Aunque se trate en todos los casos de organizaciones sin ánimo de lucro, la realidad a la que se refieren los tres relatos puede ser diferente, tanto por las entidades en sí mismas como por las condiciones de implantación o el contexto cultural en el que se implanta el sistema. Por ello, en el marco del SVS sólo podemos concluir en la necesidad de asumir la complejidad del proceso y de tener que dedicar recursos (Retolaza et al., 2012). En relación con la aplicabilidad del CMI a todo tipo de organizaciones, Brzakovic et al. (2022) concluyen también que es aplicable desde que el CMI fue concebido, pero que el uso ha sido ocasional en las organizaciones no lucrativas por la falta de perspectiva estratégica de muchas de ellas, que están más preocupadas por la gestión de programas a corto plazo para garantizar su financiación. Tal como ya apuntaba Kaplan (2008), el punto de partida no es la medición sino la estrategia, por lo que si la organización sólo se gestiona a corto plazo, el CMI pierde su valor.

Finalmente, cabe señalar que el cuadro de mando integral se construye en torno a indicadores que, salvo en la perspectiva financiera, normalmente no se expresan en unidades monetarias. Incluso Murillo-Pérez (2020) incluye tanto indicadores cuantitativos como cualitativos en su propuesta de cuadro de mando integral estándar para entidades sociales. Creemos importante aprovechar las ventajas de la contabilidad social en unidades monetarias y,

por ello, valorar en unidades monetarias todo aquello que la contabilidad social permite, trasladándolo especialmente a la perspectiva de valor generado a stakeholders, que es como proponemos denominar a la perspectiva de clientes en la formulación original de Kaplan & Norton.

En suma, teniendo en cuenta la propuesta de Kaplan & Norton (1992, 1996, 2004), las posiciones críticas que hacia la misma se han esgrimido (Simons, 2002; Van-Veen Dirks & Wijn, 2002, Dechow, 2012), las aplicaciones en diferentes sectores y, en particular, los aprendizajes de aplicaciones en organizaciones no lucrativas (Kaplan & Norton, 2004; Retolaza et al., 2012; Murillo-Pérez, 2020), a efectos de la implantación del mapa estratégico y el cuadro de mando integral bajo el enfoque del modelo SVS, proponemos considerar:

- La relevancia de la lógica de conexión y gestión entre el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, así como el sistema de relaciones entre las diferentes variables integradas en ambos.
- La estrategia como elemento nuclear del sistema. El cuadro de mando integral no es únicamente una herramienta de medición y seguimiento.
- La flexibilidad para adaptar el mapa estratégico y el cuadro de mando integral a las necesidades de la organización. Esta flexibilidad debe entenderse como la posibilidad de utilizar un lenguaje alternativo y adaptar contenidos de reflexión en cada una de las perspectivas, pero respetando el marco de la lógica de gestión propuesta en el concepto de mapa estratégico y cuadro de mando integral.
- En relación con esta flexibilidad, la necesidad de conocer el valor de los stakeholders y la adaptación de la perspectiva de clientes para contemplar las variables, objetivos e indicadores relativos a stakeholders.
- Así mismo, el traslado de variables, objetivos e indicadores de la contabilidad social al mapa estratégico y el cuadro de mando para lograr una perspectiva integral del desempeño económico y social de la empresa.

10.4 Proceso de integración del valor social en la gestión estratégica de las organizaciones basada en el SVS

10.4.1 Principios

A lo largo de la investigación hemos identificado conceptos y enfoques clave en los ámbitos relacionados con el objeto de estudio, que hemos estimado importante trasladar a los diferentes vectores del SVS en el apartado anterior. A estos conceptos y enfoques añadimos ahora los principios, que son la base de un modelo de gestión y aportan consistencia. Así, la implantación de una gestión estratégica basada en el SVS se rige por los principios de integralidad, enfoque dinámico de la gestión de stakeholders, orientación a largo plazo y flexibilidad estratégica (Tabla 88).

Tabla 88: Principios que rigen un proceso de gestión estratégica basado en el SVS, significado e implicaciones en el marco del SVS y principales referencias

Principios	Significado e implicaciones	Referencias
Integralidad	Visión holística de la organización. Desarrollo del pensamiento estratégico. Ampliación del concepto de modelo de negocio para incorporar la perspectiva social. Sistemas de información integrales e integrados.	Kaplan & Norton (1996) Lietdka (1998) Retolaza & San-Jose (2018) Elkington (2018)
Enfoque dinámico de la gestión de stakeholders	Conocimiento de stakeholders. Equilibrio en la distribución de valor. Diálogo permanente con stakeholders. Participación y generación de compromiso de y hacia los stakeholders.	Freeman (1984) Minoja (2012)
Orientación a largo plazo	Alineamiento con el propósito. Claridad en la definición de la estrategia. Capacidad de valoración y renuncia en los conflictos entre el corto y el largo plazo. Estrategia basada en valores.	Chandler (1962) Freeman & McVea (2001) White (2017)
Flexibilidad estratégica	Habilidad para gestionar los cambios y reconfigurar recursos. Adaptación a oportunidades emergentes. Proactividad hacia una mayor contribución a la Sociedad.	Mintzberg (1990B) Sánchez (1997) Hitt et al. (1998) Love et al. (2002)

Fuente: Elaboración propia

10.4.2 Metodología

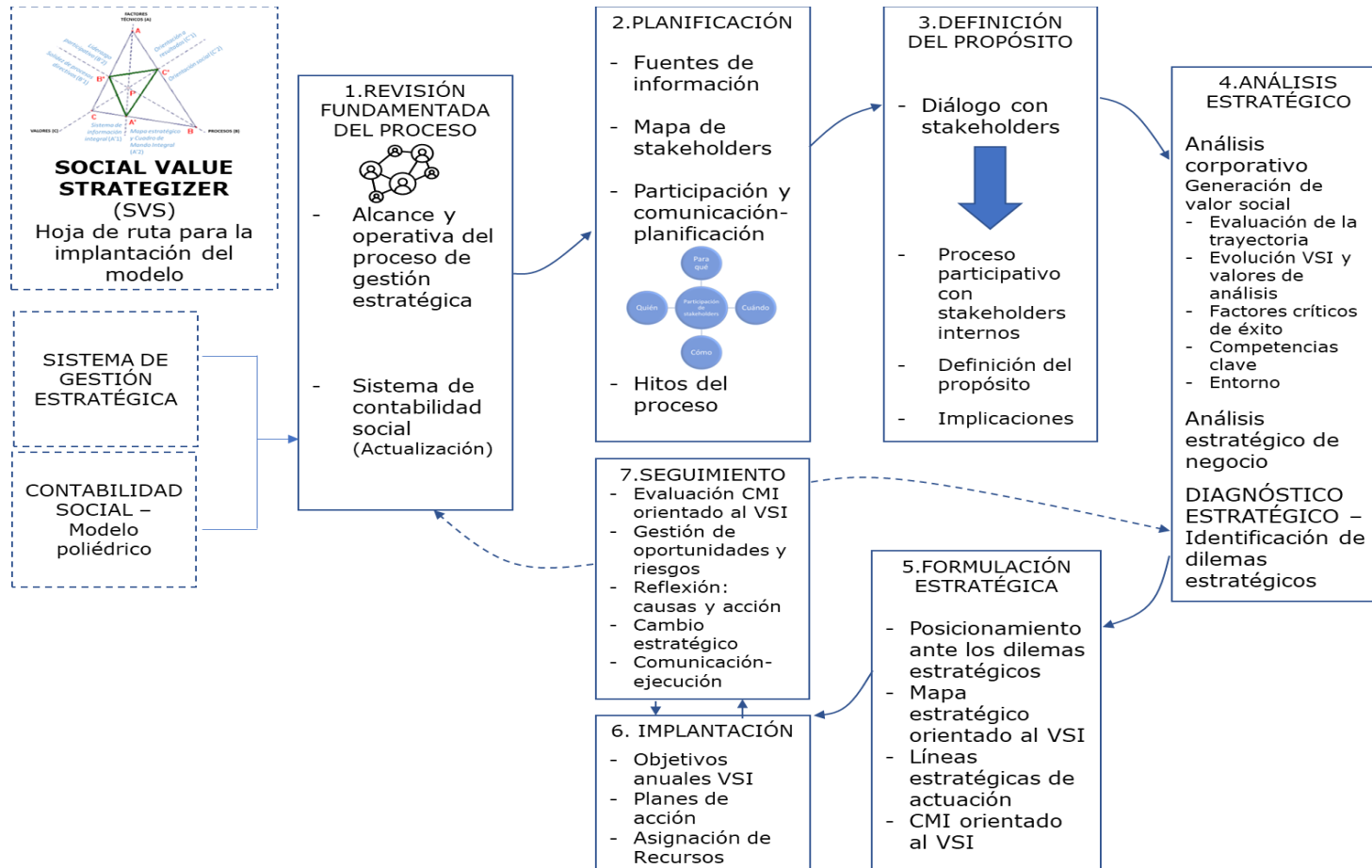
10.4.2.1 Esquema general

La metodología para la implantación de la gestión estratégica basada en el SVS es una propuesta que garantiza la consideración de los principios del modelo. Como tal metodología, en su aplicación debe tenerse en cuenta la trayectoria estratégica de la empresa (Stimpert et al., 1998), que podrá incidir en el nivel de intensidad del trabajo requerido en las diferentes fases de la propuesta.

Estructurada en siete fases (Figura 55), la metodología aborda un desarrollo completo del ciclo de gestión estratégica, incluyendo la formulación, la implantación y el seguimiento. A partir de esta fase, que es la séptima en la gestión estratégica basada en el SVS, se abren dos rutas alternativas que mantienen el ciclo de gestión estratégica vivo. Se opta por una u otra en función de la necesidad de una evaluación de mayor o menor intensidad tras un periodo de implantación, en el que en último término las fases se superponen como si se tratara de un mecanismo en el que todas las piezas están en movimiento simultáneamente. Se subraya así el carácter iterativo del proceso. En aras a una visualización más clara se ha evitado plasmar gráficamente el conjunto de relaciones entre todas y cada una de las fases, pero el carácter iterativo es inherente al conjunto de la metodología y a sus principios de aplicación en todas las fases, que comparten un planteamiento de proceso único y, por lo tanto, una mutua interdependencia.

Cada una de las siete fases se desarrolla en función de presupuestos teóricos diferenciados que hemos identificado a lo largo de la investigación. Además, su desarrollo nos ha permitido así mismo identificar o diseñar herramientas de apoyo para el proceso que pueden ayudar a su puesta en marcha. No obstante, al igual que la metodología puede ser adaptada a la situación de partida de la empresa, habida cuenta de su trayectoria estratégica; las herramientas deben ser las adecuadas para el objetivo que se persigue y para la realidad en la que se aplican, entendiendo además que a priori no deben resultar incompatibles con otras que puedan ser de uso habitual en la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, focalizamos a lo largo de este apartado la atención en la operativa de cada una de las fases del proceso de gestión estratégica basado en el SVS.

Figura 55: Metodología para la implantación de la gestión estratégica basada en el SVS



Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo específico de cada una de las fases haremos referencia a cuatro elementos:

- Fundamentos teóricos. Se trata de ubicar cada fase en un marco teórico de referencia, que da consistencia a la combinación que surge del resto de los elementos -objetivos, temas y herramientas y apoyos-.

En todas las fases se identifican varias referencias que en su conjunto aportan el fundamento teórico de la fase, a veces coincidentes entre más de una. Se ha querido destacar las más influyentes, si bien existe un marco teórico común en el que la teoría de stakeholder (Freeman, 1984) y el modelo poliédrico de la contabilidad social (Retolaza et al., 2014; Freeman et al., 2020), con la asunción de sus correspondientes presupuestos teóricos, se reiteran en varias fases. El SVS es un modelo orientado a stakeholders y que cuenta con la contabilidad social como un sistema de información novedoso. Su mención expresa como uno de los elementos que fundamenta teóricamente cada fase subraya la orientación al valor social y a los stakeholders del SVS, pero no excluye la utilización de otros sistemas de información ya asentados en los procesos de gestión estratégica.

Destacamos así mismo que, en su conjunto, el SVS plantea una metodología basada en una visión ecléctica de la dirección estratégica y de la estrategia. La revisión de la literatura nos ha llevado a concluir que las tendencias actuales son de integración. Además, la disyuntiva entre la visión basada en el posicionamiento en la industria (Porter, 1981) y la visión basada en los recursos internos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) no ha sido una disyuntiva excluyente sino de foco principal en uno u otro ámbito para responder a las cuestiones que la dirección estratégica como disciplina científica ha planteado, ya desde los planteamientos iniciales de los autores clásicos y su construcción de los fundamentos de la estrategia corporativa (Ansoff, 1965; Andrews, 1965).

Por ello, desde la perspectiva integradora que adoptamos para el SVS, en cada una de las fases incidimos en alguna de las teorías o visiones que la evolución de la dirección estratégica nos ha aportado, en la medida en que entendamos que presentan un aspecto diferencial que influye en el planteamiento de los objetivos, temas, herramientas y apoyos para la gestión estratégica basada en el SVS.

- Objetivos. Son los que la organización persigue al poner en marcha cada una de las fases. En suma, son los objetivos del proceso de

implantación, asignados específicamente a una de sus fases, y que se supeditan a un objetivo de carácter general, que en la implantación del SVS sería la integración efectiva del valor social y el valor económico en la gestión estratégica de la empresa.

- Temas: Propuesta de asuntos a tratar en el marco de cada una de las fases por parte de la organización y, en particular, por parte los equipos puestos en marcha. Nuevamente, se trata de temas que el proceso debe abordar, no tanto de los contenidos específicos de la estrategia, que serán los propios de cada organización en función de su actividad, sus necesidades y las de los stakeholders.
- Herramientas y apoyos. Finalmente, en cada una de las fases se identifican las principales herramientas y apoyos que pueden ayudar a las organizaciones a transitar por las fases de la metodología, facilitando la reflexión y el debate estratégico a lo largo de todo el proceso. Entre los apoyos se menciona de forma explícita la documentación interna del sistema de gestión estratégica y de la contabilidad social como información de base necesaria en el desarrollo de cada una de las fases de la metodología. Además de ello, se valoran diferentes herramientas o modelos de análisis y toma de decisión que se han identificado a lo largo de toda la investigación y, específicamente, en el desarrollo de los seis vectores del modelo prototipo. La mención a estas herramientas y apoyos no excluye el uso de otras ya utilizadas o asentadas en las dinámicas de gestión de la organización.

Si bien en el desarrollo de cada una de las fases se sintetizan las herramientas cuya utilización proponemos; a fin de proporcionar una mejor contextualización de la propuesta, en la tabla 89 relacionamos todas las herramientas y elementos de apoyo sugeridos en el conjunto de las siete fases y las referenciamos al capítulo o apartado en el que se han explicado en este documento⁷⁹.

⁷⁹ En algún caso la mención es puntual y no va acompañada de una explicación en detalle del alcance de la herramienta por considerar que se trata de herramientas muy utilizadas y asentadas en el ámbito de la gestión y de uso general (es el caso de la matriz DAFO), por lo que se ha omitido su explicación si bien se hace referencia a la fuente.

Tabla 89. Contextualización en la investigación de las herramientas y elementos de apoyo propuestos para la implantación del SVS

Herramientas y elementos de apoyo	Contexto de la investigación	Fuente
Cuestiones para la valoración del sistema de gestión estratégica -	Desarrollo del SVS – Procesos. Solidez de los procesos directivos	Elaboración propia
Enfoque de gestión estratégica orientada a Stakeholders	Revisión de la literatura – Estrategia orientada a stakeholders	Adaptación de Freeman & McVea (2001)
Diseño, estructura de información del modelo políédrico.	Revisión de la literatura – Iniciativas de informe, reporte y gestión del valor social Capítulo para la profundización ad hoc en el modelo	Retolaza & San-Jose (2018) Freeman et al. (2020)
Perspectivas estratégicas, valores y ratios de análisis de la contabilidad social	Desarrollo del SVS – Factores técnicos. Sistema de gestión integral	Elaboración propia
Mapa de stakeholders	Desarrollo del SVS – Procesos. Solidez de procesos directivos	Freeman (1984), De Colle (2005)
Matrices de categorización de stakeholders	Desarrollo del SVS – Procesos. Solidez de procesos directivos	Freeman (1984), De Colle (2005)
Tabla de mecanismos de participación y diálogo del equipo de profesionales	Desarrollo del SVS – Procesos. Liderazgo participativo	Elaboración propia
Niveles de análisis y preguntas clave a stakeholders externos	Desarrollo del SVS – Procesos. Liderazgo participativo	Elaboración propia basada en Habisch et al. (2011)
Análisis del perfil de diálogo de la organización	Desarrollo del SVS – Procesos. Liderazgo participativo	Elaboración propia
Proposiciones para un enfoque dinámico de la gestión de stakeholders	Desarrollo del SVS – Procesos. Solidez de procesos directivos	Minoja (2012)
Implicaciones y reflexiones sobre la orientación social de la empresa.	Desarrollo del SVS – Factores culturales. Orientación social	Elaboración propia
Implicaciones y reflexiones sobre la orientación a resultados de la empresa.	Desarrollo del SVS – Factores culturales. Orientación a resultados	Elaboración propia
Proceso de definición del principio estratégico	Desarrollo del SVS – Factores culturales. Orientación social	Gadiesh & Gilbert (2001)
Purpose Strength Model	Desarrollo del SVS – Factores culturales. Orientación social	Lleó et al. (2019)
Marco de análisis de inclusión de criterios ESG en la gestión estratégica.	Revisión de la literatura – El enfoque ESG	Pérez et al. (2022)
TSI de la BCG	Revisión de la literatura – Iniciativas de informe, reporte y gestión del valor social	Boston Consulting Group (2017)

Herramientas y elementos de apoyo	Contexto de la investigación	Fuente
Análisis PESTEL	Etapa de contraste – Factores críticos de éxito externos	Basado en Fahey & Narayanan (1986)
Matriz DAFO	Revisión de la literatura – Dirección estratégica	Andrews, 1965
Modelos de negocio, con perspectiva integral Mapa estratégico	Revisión de la literatura – Dirección estratégica Revisión de la literatura – Gestión estratégica Desarrollo del SVS. Factores técnicos. Mapa estratégico y cuadro de mando integral	Basado en Lanzolla & Markides (2021) Kaplan & Norton (2004)
Cuadro de mando integral	Revisión de la literatura – Gestión estratégica Desarrollo del SVS. Factores técnicos. Mapa estratégico y cuadro de mando integral	Kaplan & Norton (1996)
Factores a tener en cuenta en el desarrollo de una estrategia basada en cuadro de mando integral	Desarrollo del SVS. Factores técnicos. Mapa estratégico y cuadro de mando integral	Kaplan & Norton (1992)
Mapa de oportunidades y riesgos	Metodología para la implantación del SVS	Rodríguez-López et al. (2013)
ERP, Power BI, sistemas de gestión e inteligencia	Revisión de la literatura – Dirección estratégica	López-Robles et al. (2019)
Estrategia de comunicación	Metodología para la implantación del SVS	Garrido (2004)

Fuente: Elaboración propia

10.4.2.2 Fase 1: Revisión fundamentada del proceso

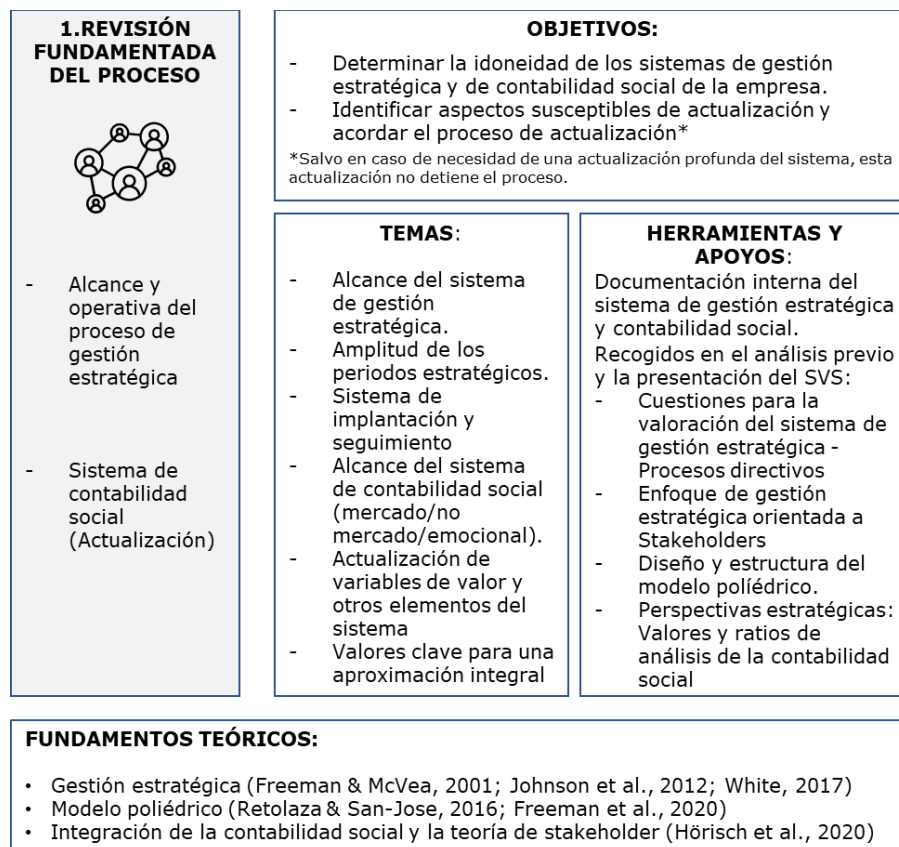
Se parte del supuesto de que la empresa ya tiene implantados tanto un sistema de gestión estratégica como un sistema de contabilidad social. Si no fuera así, sería necesario diseñar uno u otro sistema, o los dos en caso de que no se dispusiera de ninguno, en el marco de un proceso *ad hoc* previo a la implantación de la gestión estratégica basada en el SVS.

En la figura 56 se presentan los componentes de esta primera fase, que se plantea como una revisión general de los sistemas clave sobre los que se sustenta el modelo, determinando su idoneidad y, en su caso, identificando aspectos susceptibles de actualización. Subyace en esta fase la comprensión del proceso de gestión estratégica (Freeman & McVea, 2001; Johnson et al., 2012; White, 2017) en torno al cual existe un consenso sobre la estructuración en tres fases: formulación, implantación y seguimiento, que serán el primer objeto de esta revisión, incluyendo temas como el marco temporal del periodo estratégico y los procesos inherentes a cada una de las fases. Para poner en práctica esta revisión se cuenta con la relación

orientativa de cuestiones para la valoración del sistema de gestión estratégica vigente, presentada en el desarrollo de los aspectos relativos a los procesos directivos del SVS.

El segundo sistema es el de la contabilidad social implantada en la organización, en un contexto de profundos cambios sociales y acción institucional, que pone el foco de atención en los sistemas de reporte y, por ende; en el caso de aquellas organizaciones que los utilizan con otros fines, en los sistemas de gestión. En esta fase inicial se sugiere la revisión del nivel de actualización de cada uno de los tres sistemas en que se estructura la contabilidad social (Retolaza & San-Jose, 2016) -valor social de mercado, valor social de no mercado y valor emocional-, teniendo en cuenta que este último no se ha implantado de forma generalizada entre las organizaciones que aplican el modelo poliédrico. En particular, la revisión del valor social de no mercado podría dar lugar a la necesidad de un diálogo con los stakeholders para la incorporación de nuevas variables de valor o la modificación de cualquiera de los componentes para su cálculo -indicadores, su cuantificación a partir de la información del sistema de gestión interna o el valor razonable asignado a cada unidad-. El enfoque de la relación entre contabilidad social y la teoría de stakeholder (Hörisch et al., 2020) completa el fundamento teórico de esta primera fase.

Figura 56: Fundamentación teórica, objetivos, temas, herramientas y apoyos para la ejecución de la Fase 1: Revisión fundamentada del proceso



Fuente: Elaboración propia

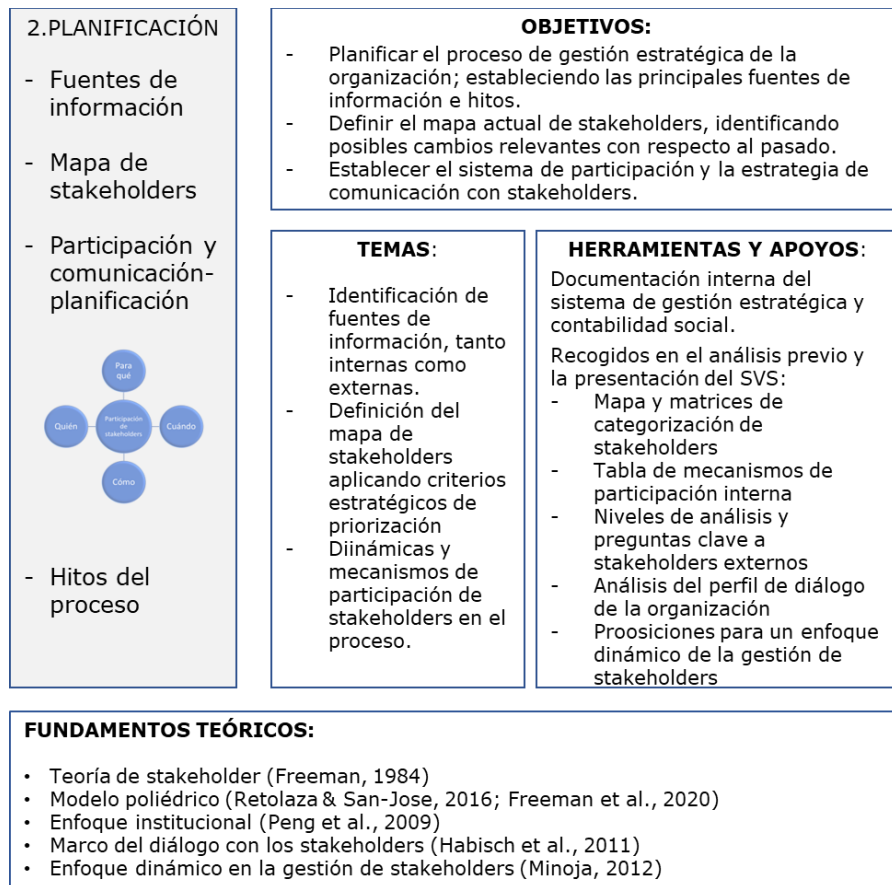
El resultado con el que concluye esta fase se relaciona con sus objetivos y consiste en la determinación de la idoneidad de los sistemas y la identificación de aquellos aspectos susceptibles de actualización, así como la planificación de acciones para tal actualización, lo cual podrá hacerse de forma inmediata o en un momento posterior, siempre y cuando la necesidad de actualización no suponga la invalidez de cualquiera de los dos sistemas a integrar (gestión estratégica o contabilidad social).

10.4.2.3 Fase 2: Planificación

En la fase de planificación (Figura 57) se aborda el análisis del proceso de participación y la utilización de información para la gestión estratégica, por lo que combina objetivos operativos -planificar el proceso, estableciendo hitos y mecanismos de participación-, con otro objetivo de diseño estratégico -definir el mapa actual de stakeholders-, incidiendo en posibles cambios relevantes del mapa con respecto al pasado, lo que implica conocer a los stakeholders y abordar un proceso de categorización o priorización. Para ello, Freeman (1984) o de Colle (2005), entre otros autores, han propuesto criterios y matrices que permiten la gestión estratégica de los stakeholders. Polonsky & Scott (2005) han comprobado la aplicación empírica de la matriz de Freeman, basada en las relaciones de influencia, concluyendo que aporta orientaciones para la gestión estratégica de los stakeholders.

La teoría de stakeholder (Freeman, 1984) es el principal fundamento teórico sobre el que se asienta esta fase, en la que la aportación de Peng et al. (2009) al contemplar la importancia del contexto, desarrollando el enfoque institucional como un planteamiento complementario a las visiones basadas en recursos o en posicionamiento, también es determinante. Además, las investigaciones de Habisch et al. (2011) y de Minoja (2012), completan el marco teórico y aportan herramientas específicas a utilizar a lo largo de esta fase, ya identificadas en la presentación del desarrollo de los vectores del SVS. Nos referimos a los niveles de análisis y preguntas clave a stakeholders externos y el análisis del perfil de diálogo de la organización, elaboradas sobre la base de Habisch et al. (2011); así como las proposiciones de Minoja (2012) para un enfoque dinámico de la gestión de stakeholders. Estas herramientas proporcionan un esquema de reflexión que ayuda a resolver las preguntas clave de todo proceso de participación en el marco de la integración del valor social en la gestión estratégica: i) quién participa; ii) cuándo participa; iii) para qué participa, y iv) cómo participa. La estrategia de comunicación queda definida en este marco, en la medida en que se considera un nivel de participación, que requiere así mismo formular por parte de la organización con quién se comunica, cuándo, para qué y cómo. Garrido (2004:5) considera que la comunicación es un aspecto central de una estrategia que busca el beneficio de los stakeholders, porque su vinculación "sólo se configura en el entorno de un proceso comunicacional que les otorgue primacía" y la importancia del rol de la comunicación en la estrategia se ha manifestado al concluir que "la estrategia corporativa sólo puede ser creada en la comunicación" (Tompkins, 1989:88).

Figura 57: Fundamentación teórica, objetivos, temas, herramientas y apoyos para la ejecución de la Fase 2: Planificación



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta fase serán la definición del mapa de stakeholders, su priorización en el marco de la reflexión estratégica y la planificación del proceso, que incluye objetivos, mecanismos e hitos de participación de stakeholders internos y externos en la puesta en marcha de la gestión estratégica basada en el SVS.

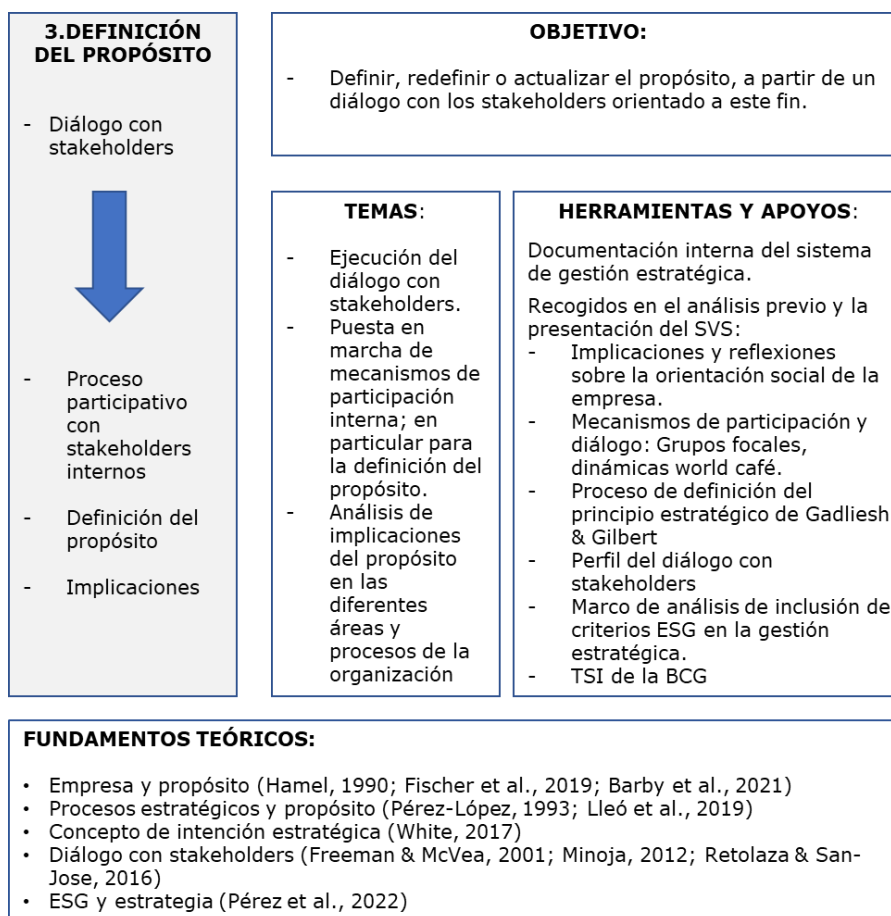
10.4.2.4 Fase 3: Formulación del Propósito

La fase tercera (Figura 58) aborda uno de los momentos clave de la formulación, al tener como objetivo la definición o, en su caso, redefinición o actualización del propósito de la organización. Supone la puesta en marcha del proceso de participación, tanto externa como interna, planificado en la fase anterior. Para ello, en el estudio de caso múltiple se ponía de relieve la importancia de procesos participativos, que movilizaban a grupos grandes de personas a través de grupos focales o dinámicas como el World Café. Junto a la realización de entrevistas o cuestionarios a stakeholders o mecanismos de

recogida de sugerencias, se planteaban como mecanismos impulsados desde un liderazgo participativo. Las orientaciones de proceso para la definición del principio estratégico (Gadiesh & Gilbert, 2001) o el Purpose Strength Model (Lleó et al., 2019) pueden incorporarse a estas dinámicas.

Esta tercera fase encuentra su fundamento teórico en la relación de empresa y propósito (Hamel, 1990; Fischer et al., 2019; Barby et al., 2021) que plantea la necesidad de repensar las finalidades de la empresa y su contribución a la Sociedad. El propósito ha sido considerado el núcleo de los procesos estratégicos (Pérez-López, 1993) y en algún momento se ha relacionado con otros conceptos, como los de misión, visión, principio, orientación o intención estratégica (White, 2017), de los que no se puede desligar. El establecimiento del marco del diálogo con los stakeholders (Freeman & McVea, 2001; Minoja, 2012; Retolaza & San-Jose, 2016) y los desarrollos más recientes para relacionar los criterios ESG y la estrategia (Pérez et al., 2022), en los que uno de los factores que comportan un nivel elevado de gestión es la clara vinculación del liderazgo de la organización con el propósito, completan el soporte teórico de esta fase y han contribuido a la generación de herramientas y soportes como las preguntas clave para la definición de la orientación social en la organización, como uno de los vectores del modelo, el marco de inclusión de criterios ESG o la TSI Framework de la BCG.

Figura 58: Fundamentación teórica, objetivos, temas, herramientas y apoyos para la ejecución de la Fase 3: Formulación del Propósito



Fuente: Elaboración propia

El resultado de esta fase, que antecede al análisis estratégico, es la definición de un propósito, incorporando la visión derivada de una gestión dinámica de los diferentes stakeholders de la organización.

10.4.2.5 Fase 4: Análisis estratégico

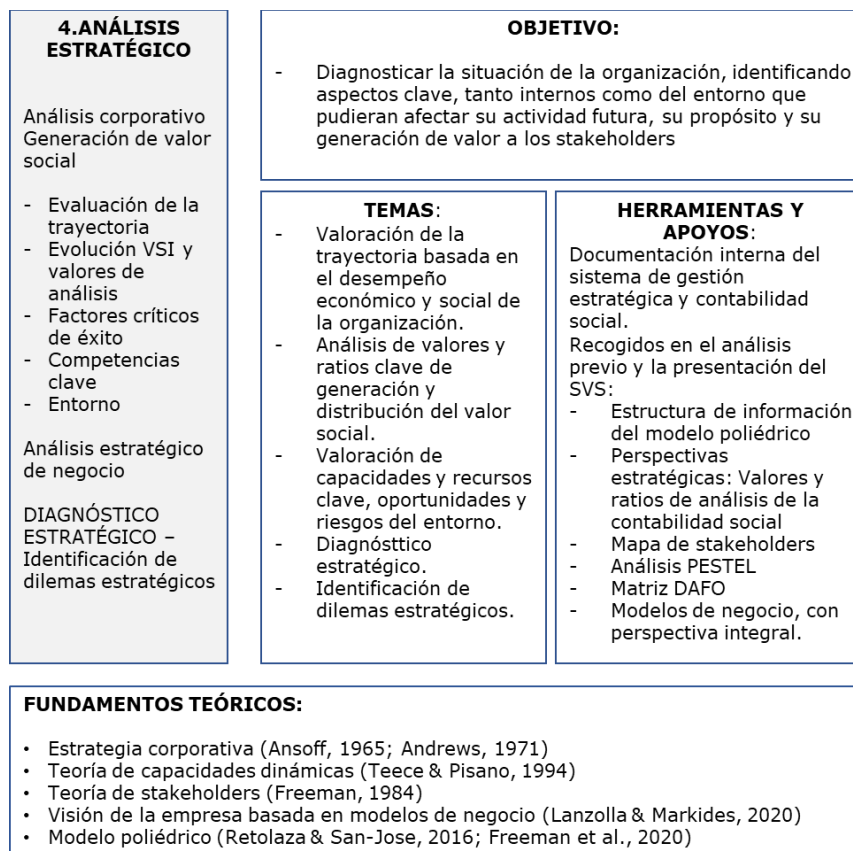
En la fase de análisis estratégico (Figura 59) se trata de diagnosticar la situación de la organización desde una perspectiva integral, identificando factores de carácter interno y externo que puedan influenciar su actividad futura, su propósito y, por lo tanto, la generación y distribución de valor a sus stakeholders.

Además de la fundamentación general de todo el proceso en la teoría de stakeholder (Freeman, 1984), el análisis estratégico se sustenta en la identificación de los fundamentos de la dirección estratégica en torno al

concepto de estrategia corporativa (Ansoff, 1965; Andrews, 1971), que permitieron identificar las cuestiones clave a las que la estrategia da respuesta y definir algunas herramientas de análisis y diagnóstico cuya utilización se ha consolidado en la práctica. El alcance del análisis estratégico en el marco del SVS se fundamenta también en las corrientes integradoras de la visiones de la empresa basada en las capacidades dinámicas (Pisano & Teece, 1994) y en el modelo de negocio (Lanzolla & Markides, 2021).

En este marco, la fase se inicia valorando la conexión entre el pasado y el presente a través del análisis de la trayectoria estratégica y la inclusión de los distintos planos temporales como elementos de la complejidad organizativa y característicos del pensamiento estratégico (Lietdka, 1998). Se propone abordar en primer término un análisis basado en la información cuantitativa. La información disponible en la contabilidad social es el elemento diferenciador de esta fase en el SVS, ya que permite un análisis de carácter integral, ampliando así la información financiera, que proporciona datos estandarizados y de uso común en las empresas pero orientados fundamentalmente a un grupo reducido de stakeholders, el de los inversores y el de los propietarios (Torrelles, 2021). La consideración de capacidades y recursos clave y la mirada al entorno para la identificación de amenazas y oportunidades completan el análisis, que se traslada en sus conclusiones fundamentales al diagnóstico estratégico. Para esta fase de análisis, es adecuada la utilización de herramientas ya consolidadas como la matriz DAFO, el análisis PESTEL o el análisis del modelo de negocio, contempladas desde una perspectiva integradora que incorpore la orientación a stakeholders, con el mapa de stakeholders de la organización como referencia, y la valoración cualitativa de la generación y distribución de valor social.

Figura 59: Fundamentación teórica, objetivos, temas, herramientas y apoyos para la ejecución de la Fase 4: Análisis estratégico



Fuente: Elaboración propia

El resultado de esta fase es un diagnóstico integral, orientado no sólo por el desempeño económico sino por el cumplimiento del propósito y la generación de valor para los stakeholders de la empresa, y que incluye la identificación de los dilemas estratégicos que la empresa debe afrontar. En el SVS, el concepto de dilema estratégico recoge la necesidad de mantener el equilibrio de relaciones entre stakeholders, lo que puede llevar a situaciones de destrucción de valor para alguno de ellos (Minoja, 2012). En la literatura se ha utilizado el concepto de dilema en contextos relacionados con nuestra investigación para plantear la situación de las empresas transnacionales ante la responsabilidad social, conectándola con las disyuntivas de obligatoriedad o voluntariedad y unilateralidad o multilateralidad (Barañano, 2009), o el problema del alineamiento entre estrategia y organización (Arteaga & Burbano, 2017).

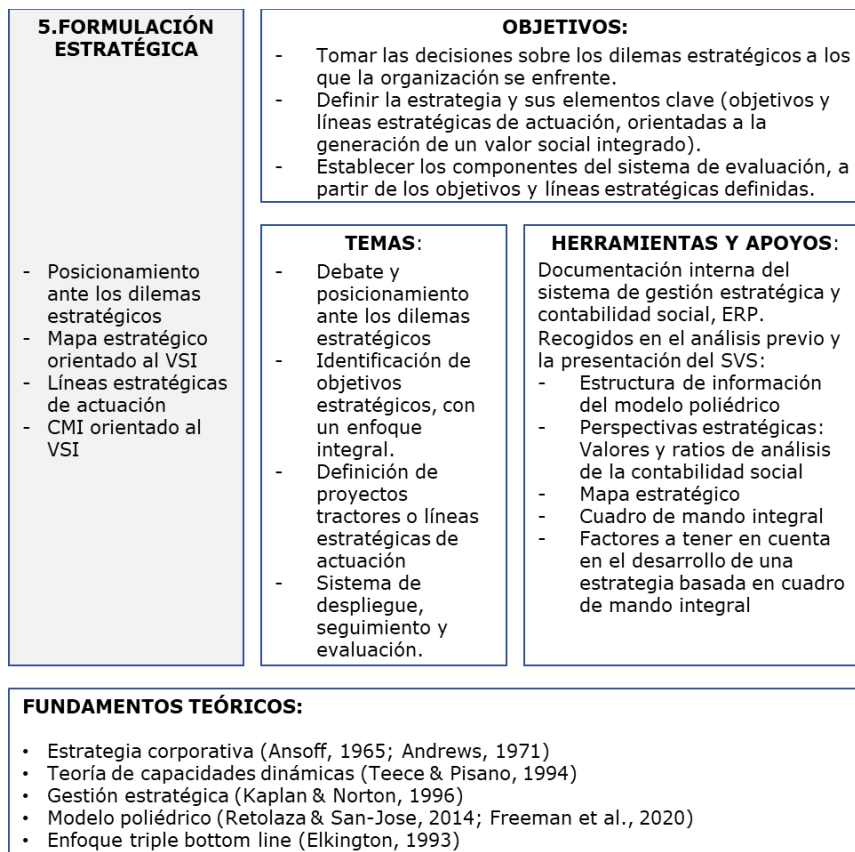
10.4.2.6 Fase 5: Formulación estratégica

La fase de formulación estratégica (figura 60) supone la toma de decisiones sobre los dilemas estratégicos identificados en el análisis y, en consecuencia, la definición de los elementos para operativizar la estrategia (objetivos, líneas de actuación, cuadro de mando integral), estableciendo además las bases del sistema de evaluación que soporte el despliegue y el seguimiento posterior. A los fundamentos teóricos de fases anteriores en relación con la estrategia corporativa y la teoría de las capacidades dinámicas, incorporamos el enfoque de la gestión estratégica de Kaplan & Norton (1996, 2004), en torno al mapa estratégico y el cuadro de mando integral. Hemos valorado su adecuación para la gestión estratégica, destacando la estructuración de objetivos en función de diferentes perspectivas de análisis, integrando aspectos tangibles e intangibles; y la identificación de relaciones causa-efecto entre ellos. Además, en esta fase el enfoque de la triple bottom line (Elkington, 1994) asienta el marco teórico, reforzando la necesaria integralidad en la formulación de objetivos.

El objetivo de la formulación estratégica evolucionó a lo largo del siglo XX, pasando de ser un marco cerrado, basado en proyecciones financieras de detalle y una definición precisa de actuaciones a ser un marco abierto, que aporta dirección para la organización en un proceso de aprendizaje continuo (Feurer & Chaharbaghi, 1995). Bajo esta concepción, la formulación estratégica en el marco del SVS supone desarrollar cuatro temas: i) El debate y la definición de un posicionamiento ante los dilemas estratégicos, en los que participarán personas y equipos de acuerdo con la planificación de la fase anterior; ii) La identificación de objetivos estratégicos con un enfoque integral. Tal como se concluía en el estudio de caso múltiple, uno de los factores críticos de éxito para la integración del valor social en la estrategia era contar con valores de referencia que permitieran fijar objetivos de generación y distribución de valor. La estructura de análisis de los valores y ratios que hemos incorporado en la presentación de los factores técnicos del SVS, incide en dicho factor y cobra especial relevancia en esta fase del proceso; iii) La definición de proyectos tractores, iniciativas o líneas estratégicas de actuación. La utilización de uno u otro término puede estar basada en el modelo de gestión, siendo adecuada la referencia a proyectos en el caso de las empresas gestionadas por proyectos (Ansari et al., 2015). En todo caso, nos referimos a la determinación de planes de actuación de alto impacto, desplegables a lo largo del periodo estratégico en periodos más cortos (normalmente, un ejercicio) para el cumplimiento de los objetivos estratégicos; y iv) El cuadro de mando integral orientado al valor social integrado, para lo cual requiere una adaptación a la orientación a

stakeholders, tal como hemos expuesto en la presentación de los factores técnicos del SVS.

Figura 60: Fundamentación teórica, objetivos, temas, herramientas y apoyos para la ejecución de la Fase 5: Formulación estratégica



Fuente: Elaboración propia

En consonancia con los objetivos planteados, el resultado de esta quinta fase consistirá en la formulación de una estrategia integral, que contemple las perspectivas económica y social, para lo cual serán necesarios tres elementos, i) la resolución clara y explícita los dilemas estratégicos planteados, ii) la definición de la estrategia, plasmada en el mapa estratégico que incluya los objetivos y líneas estratégicas de actuación, vinculados a su vez con el cuadro de mando integral, y iii) el sistema de evaluación, detallando su periodicidad y alcance.

10.4.2.7 Fase 6: Implantación

En la fase de implantación (Figura 61) se hace operativa la estrategia de la organización, haciendo que la estrategia definida tenga su reflejo en las acciones estratégicas materializadas (Johnson et al., 2006). La implantación en el marco del SVS tiene dos objetivos fundamentales; el primero relacionado con la definición de objetivos y actuaciones para el ejercicio; el segundo con la vigilancia continua del entorno para la anticipación a oportunidades y riesgos derivados de la evolución de las necesidades y expectativas de los stakeholders. El primer objetivo se fundamenta en la visión de la gestión estratégica de autores como Freeman & McVea (2001) o White (2017); el segundo en la distinción entre las estrategias deliberadas y las estrategias emergentes (Mintzberg, 1990A), que requiere una acción sistemática de interacción con el entorno para anticipar oportunidades y riesgos o, al menos, reaccionar de forma rápida.

Para el cumplimiento de ambos objetivos, un elemento clave es la asignación o reconfiguración de recursos, lo que implica la toma de decisiones complejas por parte de los equipos directivos, sometidos a diversas influencias en el destino de recursos a actuaciones o planes concretos. La visión de microfundaciones de Felin & Foss (2005), que pone el énfasis en la acción individual de las personas es una aportación adicional al marco teórico en el que diseñamos los temas y actividades de esta fase.

Miller et al. (1997) estudian la relación entre los resultados financieros de los departamentos y la asignación de recursos, demostrando que los CEOs tienden a favorecer los departamentos con resultados financieros positivos en momentos de incertidumbre, mientras que en momentos de estabilidad se decantan por departamentos con un desempeño financiero débil. En esta línea, en el análisis de factores críticos de éxito de carácter externo, en el marco del estudio de caso múltiple que hemos desarrollado en esta investigación, se incidía en el riesgo derivado de la incertidumbre del contexto en el que se desarrollaba la etapa de contraste, que podía desembocar en que el tejido empresarial y el entramado institucional primasen la obtención de resultados económicos a corto plazo frente a la consecución del propósito social en las empresas. En un despliegue de la estrategia basada en el cuadro de mando integral, Kaplan & Norton (1992) subrayan la importancia de que en la asignación de recursos, los planes de acción y las inversiones se mantengan alineadas con los objetivos a largo plazo.

También plantean Kaplan & Norton (1992) la necesidad de aceptar los cambios de paradigma para que la dinámica de asignación de recursos sea efectiva. La incorporación del desempeño social como un factor adicional del

que se tienen que ocupar los equipos directivos supone en muchas empresas un cambio de paradigma y, en todo caso, complejiza las decisiones. En esta situación se requieren sistemas de medición que permitan una interpretación conjunta del desempeño económico y social. En esta fase, por lo tanto, un sistema de información integrada como la contabilidad social es también un elemento facilitador para la toma de decisiones de asignación de recursos más fundamentadas.

Entre las herramientas de apoyo no identificadas en las fases previas de la metodología para la gestión estratégica basada en el SVS, centramos la atención así mismo en el mapa de riesgos, "una herramienta, basada en los distintos sistemas de información, que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia" (Rodríguez-López et al., 2013:2), que proponemos ampliar incorporando el concepto de oportunidad y explicitando la necesidad de vigilar la evolución de los stakeholders. Así, en el marco del SVS, definimos el mapa de oportunidades y riesgos como una herramienta viva en la que se identifican factores y tendencias internos y externos que pueden afectar a la empresa y a sus stakeholders, planteando en su caso acciones de respuesta. Utilizado habitualmente en el contexto de la gestión de proyectos (Jordan et al., 2013), su uso se ha extendido a la gestión de la organización, aportando, entre otras ventajas, la de generar una reflexión sistemática sobre factores del entorno (Rodríguez-López et al., 2013), lo que es necesario en la fase de implantación.

Figura 61: Fundamentación teórica, objetivos, temas, herramientas y apoyos para la ejecución de la Fase 6: Implantación

<p style="text-align: center;">6. IMPLANTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos anuales VSI - Planes de acción - Asignación de Recursos 	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desplegar la estrategia plurianual en ejercicios anuales definiendo objetivos, planes de acción y recursos a corto plazo, manteniendo el alineamiento con el propósito de la empresa y sus objetivos estratégicos. - Anticipar y adaptarse a las oportunidades y riesgos del entorno, específicamente las demandas de los stakeholders; asignando o reconfigurando recursos. 	
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">TEMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de objetivos anuales y planes de acción acorde con el diagnóstico de la situación. - Asignación de recursos en función de las necesidades. - Aseguramiento del alineamiento y la coherencia con el propósito. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">HERRAMIENTAS Y APOYOS:</p> <p>Documentación interna del sistema de gestión estratégica y contabilidad social, ERP, PowerBI.</p> <p>Recogidos en el análisis previo y la presentación del SVS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura de información del modelo poliédrico - Perspectivas estratégicas: Valores y ratios de análisis de la contabilidad social - Implicaciones y reflexiones sobre orientación a resultados - Mecanismos de participación - Mapa estratégico - Cuadro de mando integral - Mapa de oportunidades y riesgos - Factores en el desarrollo de una estrategia basada en cuadro de mando integral </td> </tr> </table>	<p style="text-align: center;">TEMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de objetivos anuales y planes de acción acorde con el diagnóstico de la situación. - Asignación de recursos en función de las necesidades. - Aseguramiento del alineamiento y la coherencia con el propósito.
<p style="text-align: center;">TEMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de objetivos anuales y planes de acción acorde con el diagnóstico de la situación. - Asignación de recursos en función de las necesidades. - Aseguramiento del alineamiento y la coherencia con el propósito. 	<p style="text-align: center;">HERRAMIENTAS Y APOYOS:</p> <p>Documentación interna del sistema de gestión estratégica y contabilidad social, ERP, PowerBI.</p> <p>Recogidos en el análisis previo y la presentación del SVS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura de información del modelo poliédrico - Perspectivas estratégicas: Valores y ratios de análisis de la contabilidad social - Implicaciones y reflexiones sobre orientación a resultados - Mecanismos de participación - Mapa estratégico - Cuadro de mando integral - Mapa de oportunidades y riesgos - Factores en el desarrollo de una estrategia basada en cuadro de mando integral 	
<p style="text-align: center;">FUNDAMENTOS TEÓRICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia deliberada y estrategia emergente (Mintzberg, 1990) • Teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) • Visión de microfundaciones (Fenil & Foss, 2005) • Teoría de stakeholders (Freeman, 1984; Alpaslan et al., 2009) • Gestión estratégica (Kaplan & Norton, 1996, Freeman & McVea, 2001; Johnson et al., 2012; White, 2017) • Modelo poliédrico (Retolaza & San-Jose, 2014; Freeman et al., 2020) 		

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta fase se concretan, en primer lugar, en un plan anual que recoge objetivos y acciones a corto plazo, identificando recursos para su implantación y garantizando el mantenimiento del alineamiento de la acción estratégica con el propósito de la organización; y, en segundo lugar, en la gestión continua de las oportunidades y riesgos derivados de la evolución de los stakeholders, en dinámicas de reflexión continuas.

10.4.2.8 Fase 7: Seguimiento

El primer objetivo de esta fase (Figura 62) es disponer de una imagen real de la situación de la empresa en su relación con los stakeholders. Para ello, se plantea una evaluación basada en el cuadro de mando integral orientado al Valor Social Integrado, examinando las causas de posibles desviaciones. Como segundo objetivo, que podemos entender que completa el ciclo estratégico, se persigue mantener el alineamiento de la organización con su propósito y sus objetivos estratégicos, evitando el riesgo de la pérdida de foco en lo que en la organización puede ser esencial. Finalmente, en la fase de seguimiento se plantea el objetivo de mantener viva la comunicación con los stakeholders, de acuerdo con la estrategia de comunicación definida en la segunda fase.

La fase de seguimiento mantiene los fundamentos teóricos de la fase anterior; entre ellos, la visión basada en recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991); ya que en el seguimiento hay evaluación y es la evaluación la que permite identificar competencias y recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos, la visión de microfundaciones (Felin & Foss, 2005) recalcando la importancia de la acción directiva; y la concepción de la estrategia de Mintzberg (1990B), que sintetizamos -sin pretender simplificar el alcance de la contribución de Mintzberg al desarrollo de la disciplina- en la distinción entre la estrategia deliberada y la estrategia emergente. Además, esta fase se fundamenta también en los tres planteamientos que guían todo el proceso: el concepto de gestión estratégica, la concepción del modelo poliédrico de la contabilidad social como sistema de información, y la teoría de stakeholder. En relación con esta última, Alpaslan et al. (2009) propone el enfoque a stakeholders como una mejor vía de gestionar las crisis. Y es en este momento del proceso de gestión estratégica, que exige evaluación y corrección de desviaciones, donde pueden darse situaciones críticas, que obliguen al cambio estratégico, algo que puede ser costoso por efecto de la habitual tendencia hacia la inercia en las organizaciones (Johnson et al., 2006).

Las herramientas y apoyos para el seguimiento y la consecuente evaluación son las mismas que en la fase anterior, en la que se utilizaban para orientar el despliegue de la estrategia mientras que en esta se utilizan para evaluar la estrategia desplegada. Resaltamos así mismo la importancia en estas dos últimas fases de la utilización de sistemas que automaticen procesos de bajo valor añadido, simplifiquen las tareas administrativas en la organización y faciliten la visualización de resultados y la consiguiente evaluación. En relación con la información específica de la contabilidad social, en el estudio de caso múltiple identificábamos un caso de integración de la contabilidad

social en el sistema de gestión ya existente y otro en el que se estaba en un proceso de migración hacia un nuevo ERP, en el que también quedaría integrada.

Figura 62: Fundamentación teórica, objetivos, temas, herramientas y apoyos para la ejecución de la Fase 7: Seguimiento

<p>7.SEGUIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación CMI orientado al VSI - Gestión de oportunidades y riesgos - Reflexión: causas y acción - Cambio estratégico - Comunicación-Ejecución 	<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponer de una imagen clara y concisa de la situación de la empresa en su relación con los stakeholders, basada en la evaluación del cumplimiento de objetivos. - Establecer acciones de anticipación o reacción a factores del entorno, incluso modificando la estrategia definida. - Mantener el alineamiento de la organización con su propósito y sus objetivos estratégicos. - Mantener la comunicación con los stakeholders. 	
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>TEMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis y evaluación de la situación del cuadro de mando integral, con orientación al VSI - Revisión de oportunidades y riesgos y evolución de stakeholders. - Aseguramiento del alineamiento y la coherencia con el propósito. - Gestión del cambio estratégico - Comunicación a stakeholders </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>HERRAMIENTAS Y APOYOS:</p> <p>Documentación interna del sistema de gestión estratégica y contabilidad social, ERP, PowerBI. Recogidos en el análisis previo y la presentación del SVS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perspectivas estratégicas: Valores y ratios de análisis de la contabilidad social - Mecanismos de participación - Estrategia de comunicación - Mapa estratégico - Mapa de oportunidades y riesgos - Cuadro de mando integral - Factores en el desarrollo de una estrategia basada en cuadro de mando integral - Estrategia de comunicación </td> </tr> </table>	<p>TEMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis y evaluación de la situación del cuadro de mando integral, con orientación al VSI - Revisión de oportunidades y riesgos y evolución de stakeholders. - Aseguramiento del alineamiento y la coherencia con el propósito. - Gestión del cambio estratégico - Comunicación a stakeholders
<p>TEMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis y evaluación de la situación del cuadro de mando integral, con orientación al VSI - Revisión de oportunidades y riesgos y evolución de stakeholders. - Aseguramiento del alineamiento y la coherencia con el propósito. - Gestión del cambio estratégico - Comunicación a stakeholders 	<p>HERRAMIENTAS Y APOYOS:</p> <p>Documentación interna del sistema de gestión estratégica y contabilidad social, ERP, PowerBI. Recogidos en el análisis previo y la presentación del SVS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perspectivas estratégicas: Valores y ratios de análisis de la contabilidad social - Mecanismos de participación - Estrategia de comunicación - Mapa estratégico - Mapa de oportunidades y riesgos - Cuadro de mando integral - Factores en el desarrollo de una estrategia basada en cuadro de mando integral - Estrategia de comunicación 	
<p>FUNDAMENTOS TEÓRICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia deliberada y estrategia emergente (Mintzberg, 1990) • Teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) • Visión de microfundaciones (Fenil & Foss, 2005) • Teoría de stakeholders (Freeman, 1984; Alpaslan et al., 2009) • Gestión estratégica (Kaplan & Norton, 1996, Freeman & McVea, 2001; Johnson et al., 2012; White, 2017) • Modelo poliédrico (Retolaza & San-Jose, 2014; Freeman et al., 2020) 		

Fuente: Elaboración propia

El primer resultado de esta fase es un proceso de evaluación realizado, que se recomienda sea debatido y documentado, con expresión clara de las conclusiones. Además, se desarrolla un proceso de comunicación continua con los stakeholders, de acuerdo con las prioridades, los mecanismos y las frecuencias definidas en la fase 2.

Más allá de la formalidad del proceso de evaluación, un segundo resultado al que podría dar lugar esta evaluación es el cambio y este es otro de los asuntos clave a gestionar por parte de los equipos directivos. La perspectiva integral que exige el SVS incide en planteamientos que entran en conflicto con las inercias de las empresas. Formular un propósito no garantiza su cumplimiento e identificar las desviaciones, asumir la necesidad de cambio y

gestionarlo es un tema a abordar en esta fase, con la que se cierra la metodología propuesta y se completa un ciclo de continua retroalimentación.

CHAPTER 11: Conclusions, limitations and future lines of research

Findings from the analysis of the theoretical framework
Con Conclusions on the fulfilment of the research objectives
Limitations
Future lines of research

11. CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FUTURE LINES OF RESEARCH

In undertaking this research, we established nine objectives -one main objective and eight specific objectives- and eight research questions, to which we have tried to provide rigorous answers throughout the process, proposing the methodology that best adapted to the scope and nature of each objective and research question. As a first general conclusion, it has been possible to design a model for the integration of social value in the strategic management of the organisation, which was the main objective established at the beginning, as a response to the problem of the gap between the purpose and the real social performance of companies. The model has integrated the main findings of each of the research phases; both the theoretical framework and the empirical analysis developed in different stages. It has been in the development of the empirical analysis that we have been able to specifically answer the eight research questions posed and fulfil the specific objectives, as we will explain throughout this chapter, once we have presented some conclusions derived from the analysis of the theoretical framework, which now follow.

11.1 Findings from the analysis of the theoretical framework. Its impact on the research process

The phase prior to the empirical analysis, focused on the review of the theoretical framework around the two areas of study of our research - *strategic management* and *information, reporting and social value management*- has allowed us to strengthen it in two ways. Firstly, we have been able to select and design the appropriate methodologies for the development of the empirical phase, in coherence with the research objectives and questions. To this end, the analysis of the evolution of research methodologies in the discipline of strategic management from 1960 to the present has been fundamental for us in understanding the scope and design of the methodology and the process that would allow us to obtain reliable and valid results from the new phenomenon which has been the object of our research. Secondly, the review of the literature has guided us towards various criteria, contents and specific orientations on strategy and social value management that we must take into account, and which, in the joint analysis with the results of the multiple case study, we have incorporated into the model. We will now turn our attention to the conclusions that have led to these criteria, contents and orientations in three different sections: i) conclusions related to the analysis in the field of strategic management; ii)

conclusions related to the analysis in the field of information, reporting and social value management; and iii) conclusions on the suitability of the polyhedral model as a source of information for the strategic management of social value.

11.1.1 Conclusions of the analysis of the theoretical framework in the field of strategic management

Based on a review of the literature in the field of strategic management, the first conclusion we have reached is the need for a comprehensive approach to the design of a strategic management model. From approaches focused on the positioning of the company, on which the theory of organisation in industry has been developed, or from focusing on internal aspects, typical of the vision based on capabilities and resources, strategic management has evolved towards integrative approaches. This is in line with the nature of the company and the factors that affect its development; not only its own resources and capabilities, but also the relevant trends and facts of the environment, whether this is understood as the sector, the industry or the global context.

A second relevant aspect is the conception of the strategic management process understood as the way to connect the strategy and the operations, which is materialized in a process in three phases of formulation, implementation and monitoring. This idea about the strategic management processes was strengthened in the late nineties of the twentieth century in a context influenced by the emergence of management models that demand understanding the processes as cycles of continuous improvement. In contrast to the approach of processes centred on how to formulate strategies, which we have also found in the literature review, the strategic management cycle approach allows us to understand the dynamic functioning of the core elements of the strategy concept: intention, action and resources.

A third aspect to highlight is the iterative nature of strategic management processes. Not all the strategy that is implemented has been previously deliberated around a debate board; strategy can also emerge unintentionally, in response to contexts of opportunity or risk that are not always identified in formalised reflection processes. The relevance of the concept of emergent strategy (Mintzberg, 1990A) cannot go unnoticed in the management of social value, linked to the utility generated for different stakeholders, whose needs and behaviours are dynamic and changing.

11.1.2 Conclusions from the analysis of the theoretical framework in the field of information, reporting and social value management

It is precisely the consideration of stakeholders that is one of the central aspects around which we can formulate different conclusions from the review of the second area of reflection - information, reporting and management of social value. We have reached this point after having verified through various studies on the evolution of the discipline of strategic management that its development has been based on the analysis of the economic performance of companies, leaving social value management on the margins of the main theories of the discipline. We have needed to *open the focus* to identify the development of theories and approaches that relate strategy and society, whose relevance has increased over time and, today, have become present in the life of companies at a global level. The development of the concept of shared value or stakeholder theory are the approaches on which we believe it is important to draw conclusions for our study.

Stakeholder theory and its relationship with strategic management, already present in the first reflections of Freeman (1984), provide us with some elements that we consider relevant for our approach to our model: knowledge of stakeholders, the establishment of a dialogue to develop this knowledge and the construction of a strategy oriented towards the stakeholders as a whole. To this is added the vision of an iterative strategic management process, in which the continuous evolution of stakeholders and the environment in general are the elements that justify it. Among the critical considerations towards stakeholder theory, we must highlight the vision of Kaplan (2008) who, in defending the balanced scorecard approach, excludes the way of approaching strategic management based on stakeholder theory. The balanced scorecard is another approach that we have considered interesting for dealing with the entire strategic management process, so that in our model we conclude with a proposal in which the two approaches are not considered contrary but can be reconciled.

We have also considered the relevance of the concept of shared value (Porter & Kramer, 2006), which has subsequently been transferred to various current models and which we believe is important to bear in mind in our approach. However, in our rationale we move away from Porter & Kramer's vision, which has been criticised in the literature for the fact that social value is always subordinated to economic value and that the win-win approaches they propose are not always feasible. We also believe this and, in fact, we have concluded that the complexity of strategic decisions is related to the frequent need to detract short-term value for some stakeholders for the benefit of

others, and that among the skills that management teams must develop is the maintenance of a long-term vision without the short-term results entailing the misalignment of the organisation as a whole with its purpose.

The review of the literature on information, reporting and social value management has allowed us to understand the evolution of the concept of social accounting, which includes very different practices in terms of its scope and objectives, the underlying theoretical assumptions and the methodology for its implementation. We can conclude that over the last thirty years, a complex framework of approaches, institutional statements, legislation, standards, techniques and initiatives that respond to the concept of sustainability has been generated on the basis of a theoretical approach that we have called integrative, based on the triple bottom line (Elkington, 1994) and, more recently, on ESG criteria. This framework is also characterised by its rapid evolution in recent years, with the milestone of the transposition of the EU/2014 Directive on non-financial information to the Member States of the European Union, whose cascading implications, both in terms of the incorporation of a growing number of companies to the obligation to comply with the duty to report, and the development of non-financial information standards and norms, currently affect the business fabric as a whole and will continue to do so in the coming years. In fact, monitoring the impact of these developments on the way social value is managed and its relationship with strategy is one of the lines of research for the future, which we will return to later.

11.1.3 Conclusions on the suitability of the polyhedral model of social accounting as an information system for the strategic management of social value

The analysis of this framework has enabled us to explore different models and initiatives of relevance to the processes of information, reporting and management of social value. Without going into each of them in depth, which is not the purpose of this study, but rather trying to identify differentiating elements that would serve to clarify their scope and understand the situations to which each of these initiatives can respond, we have concluded that the polyhedral model of social accounting has certain characteristic features that make it suitable for the integration of social value in strategic management.

Firstly, its orientation towards stakeholders, since we understand that it is necessary to express a social commitment and make it effective through a strategy. Furthermore, social and institutional trends, and even the very declarations that have already been issued from the business world in favour of a change in the role of companies in society, imply a balanced relationship

with all the organisation's stakeholders. Hence the need for strategic management processes that contemplate such relationships.

Secondly, the systematic use of social accounting and the availability of regular results, particularly those of each financial year, provide the trajectories, values and reference ratios necessary for strategic analysis; making it possible to extract causal relationships and learnings from the past.

In addition, we believe that a third interesting feature for strategic management is the comprehensiveness of social accounting information, since it incorporates both the value generated in market and non-market transactions. This comprehensiveness is necessary to reflect social value that is otherwise not reflected in financial accounting, the latter being consistent with the conclusion we will reach in the comparative analysis of the distribution of value added in strategic groups of companies, as we will detail below.

Fourth, and related to the above, the expression of all value in monetary units, regardless of the mechanism of generation, allows us to understand and compare the organisation's results and, ultimately, to make the integration of the economic and social perspectives of performance effective.

Finally, a fifth characteristic that we also believe to be advantageous for strategic management is the possibility of using social accounting in any type of organisation. The obvious differences between the activities of different organisations are transferred to the analysis of the value perceived by stakeholders, which will not be the same, but the information structuring model will be the same for all organisations, as will the theoretical basis on which social accounting is built, which facilitates the exchange of information and cooperation.

With all this, we have concluded that the polyhedral model of social accounting is an information system that, once implemented, can help organisations to manage social value from a strategic perspective. Having also seen that organisations are starting to use it for this purpose, we have been able to outline some of the elements of the design of the multiple case study, the conclusions of which are developed below.

11.2 Conclusions on the fulfilment of the research objectives

11.2.1 Overview

As we mentioned at the beginning, the review of the theoretical framework guided our research and led to conclusions that we incorporated into the model resulting from the process; but it was fundamentally from the implementation of the empirical phase that we responded to the research questions and fulfilled the specific objectives of the research.

Before going into detail, we summarise in table 90 an exercise to evaluate the fulfilment of objectives. In the table we return to the connections between the research plan, the research questions and the methodologies used; and we now add, by way of conclusions, a basic description of the results obtained, which allows us to assess the fulfilment of objectives. In addition, in those cases where we have published or disseminated the conclusions in relation to the corresponding objective, we add a mention of the events in which we have participated or the articles that have been published or, in one case, that have been submitted for publication and are under review at the moment of writing the present conclusions.

Table 90. Assessment of compliance with the objectives of the research plan

OBJECTIVES	METHODOLOGY	RELATED QUESTIONS	RESULTS	PUBLICATION AND DISSEMINATION
MO. To generate a model of integration of social and economic value in strategy.	Literature review + Empirical phase (quantitative and qualitative)	All (1 to 8)	Generated SVS model - Basic and detail design	Article "Critical success factors for the integration of social value in strategy", on the basic design of the protocol model, currently under review. All other publications and communications in different events, listed in this table in relation to a specific objective, have contributed to the fulfilment of this main objective.
O1.1. To assess the adequacy of the value-added statement as a source of information on social performance.	Quantitative analysis	<p>1. <i>What does the use of the value-added statement as a source of information on economic and social performance contribute to?</i></p> <p>2. <i>To what extent does the value-added statement generate differentiated information on the social performance of enterprises of different nature - commercial and social economy?</i></p>	Adequate, stakeholder-oriented perspective. Complementary information is needed for non-market transactions.	Article published in 2020: ECHANOVE, A. (2020). "Reference framework for the integration of social accounting in the strategic management of Social Economy enterprises". CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 100,,, 207-237. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.100.18118 (Partial results, data for the whole series not available at the time). Lecture "Integration of social value in the strategic management of Social Economy companies" at the European Social Economy Week (UPV/EHU). Bilbao, 24 Jan. 2020
O1.1. Identify potential differences in the distribution of value to factors of production between social economy enterprises and market enterprises.	Quantitative analysis	2. <i>To what extent does the value-added statement generate differentiated information on the social performance of enterprises of different nature - commercial and social economy?</i>	None of the three hypotheses raised can be confirmed, except in the segmented analysis. Sectoral differences arise. Need for complementary information.	

OBJECTIVES	METHODOLOGY	RELATED QUESTIONS	RESULTS	PUBLICATION AND DISSEMINATION
O2. To empirically test the validity of social accounting as an information system for the incorporation of social value in strategic management.	Qualitative (Multiple case study) - Main and contrast phases	<i>6. How have companies integrated social accounting into their strategic management system?</i>	Testing in the three companies under study. All three companies provide evidence on the use of social accounting in strategic management.	Paper "Participation in strategic management through the socialisation of social accounting. The case of Katea Legaia" at the International Conference "The future of business management: People, decisions and learning" (IESE). Barcelona, 8 March 2022.
O2.1. To describe the trajectory of social accounting and strategic management of companies.	Qualitative (Multiple case study) - Main phase.	<i>3. How do companies develop their strategic management system?</i> <i>4. Why are companies interested in implementing social accounting?</i> <i>5. How have companies implemented social accounting?</i>	The strategic management and social accounting systems have been known in detail, allowing an individual and cross analysis for the visibility of good practices to be integrated in the final model.	Presentation of the results of the cross-analysis after the main phase of the study with the following papers at two conferences: Application of social accounting in the strategic management of the company. Multiple case study". AEDEM Annual Congress "Taking advantage of new business technologies for a sustainable economic recovery". Pozuelo de Alarcón, 3 June 2022.
O2.2. To make visible real elements through which an integration of social accounting is manifested in each of the phases of the organisation's strategic management.	Qualitative (Multiple case study) - Main phase and contrast phase	<i>6. How have companies integrated social accounting into their strategic management system?</i>	The companies have been visited and it has been possible to identify elements in documents, management systems and other supports. They provide inputs for integration into the final model.	Towards an effective integration of Social Value in Social Economy organisations' strategic management process" at the ISBEE (International Society of Business, Economics and Ethics) International Congress "Re-inventing Globalization: Community,

OBJECTIVES	METHODOLOGY	RELATED QUESTIONS	RESULTS	PUBLICATION AND DISSEMINATION
03. To discover the critical success factors in the integration of social value in the strategic management of an organisation, so that the cases can be benchmarks	Qualitative (Multiple case study) - Main phase and contrast phase.	<i>7. What have been the critical success factors for the effective integration of social value into the strategic management of the organisation?</i>	The critical success factors of each company have been identified and translated into mind maps for analysis within the framework	<p>Virtues and the Power of Purpose". Bilbao, 22 July 2022.</p> <p>Articles: ECHANOVE, A. (2021). "Social accounting for integrated strategic management", Bulletin of Economic Studies, 76(232), 109-124.</p> <p>Book chapters: ETXANOBE, A., RETOLAZA, J.L. & SAN-JOSE, L. (2022). "Strategic application of social accounting in entrepreneurship", In "Un nuevo pacto empresa-Sociedad. Economía Social y Ética", Editorial Dykinson. 235-246. Madrid, 2022.</p> <p>ETXANOBE, A. (2022). "Acompañamiento e incorporación a la estrategia", in "San-Jose, L., & Retolaza, J. L. (Eds.). (2022). "Monetizando el valor social en la economía naranja: El caso de los museos vascos", ESIC Editorial.</p> <p>Papers in AEDEM and ISBEE Congress (Objectives 2.1 and 2.2)</p>

OBJECTIVES	METHODOLOGY	RELATED QUESTIONS	RESULTS	PUBLICATION AND DISSEMINATION
of good practice for other organisations.			of the strategic management cycle. External critical success factors in contrast phase have been identified.	
O4. To identify future challenges for companies to improve the effectiveness of the integration of social value in strategic management.	Qualitative (Multiple case study) - Main phase and contrast phase	<i>8. How can we move towards a better integration of social value in strategic management?</i>	Identified individual challenges for each company, as a basis for a cross-analysis to identify common challenges and differences according to previous developments.	
O5. To structure a model for the integration of social value in strategic management based on the cases analysed.	Qualitative (Multiple case study) - Main phase and contrast phase. Literature review	<i>7. What have been the critical success factors for the effective integration of social value in the strategic management of the organisation?</i> <i>8. How can we move towards a better integration of social value in strategic management?</i>	A protocol model has been structured around 6 vectors derived from the analysis of critical success factors and challenges and contrasted with the literature review.	Article "Critical success factors for the integration of social value in strategy", on the basic design of the protocol model, currently under review

Source: Own elaboration

11.2.2 Fulfilment of specific objectives

Following the logic of the approach, we reserve the conclusions regarding the main objective for the end and we now present the conclusions regarding each of the specific objectives.

O1. To assess the adequacy of the value-added statement as a source of information on social performance.

Various initiatives in different geographical areas, both in the European Union and in Latin America, have promoted the value-added statement as an appropriate financial statement to assess the economic and social performance of an organisation, and it has been claimed that it can even be incorporated into sustainability reports (Azcárate & Fernández, 2013). In our quantitative analysis of the evolution of financial profile data in groups of commercial and social economy companies, undertaken to meet the present objective and the related O1.1, we have been able to conclude that the reading of information provided by the value-added statement on the value generated in their market transactions provides a difference with respect to other financial statements. This happens because the value-added statement is oriented to a broader set of stakeholders, and not only to investors and owners; and thus, it allows incorporating the perspective of balance analysis in the distribution of value among different stakeholders.

Having checked the suitability for reporting and analysing social performance, we have also found that the information is not complete for this purpose. On the one hand, because it does not include all the stakeholders of the organisation, but only the production factors. On the other hand, because it does not incorporate non-market value transactions.

Therefore, the study has led us to conclude that the value-added statement would ideally be a component of the information system to be incorporated in the integration model that takes into account the social and economic perspectives, but that it should be complemented to cover the aspects of social value generation not covered.

O1.1. To identify potential differences in the distribution of value to production factors between social economy and commercial companies.

To meet this objective, we compared the evolution between commercial enterprises and social economy enterprises in the percentage distribution of value added over four financial years. We started from three hypotheses on the differences in the behaviour of social economy enterprises and commercial enterprises, based on the literature concerning research in the field, on the principles that characterize social economy models and on some aspects that are legally recognised by law.

We have not been able to confirm the hypotheses globally, except in some specific segments, defined either by sector or by size, where we have consistently validated the hypotheses by means of a z test throughout the four years. Thus, the partial validation of the hypotheses, in an analysis which we proposed as an instrument for the fulfilment of O1, has enabled us to reach the above conclusions on the need to expand the information on the value-added statement in order to achieve a better picture of the social performance of the organisation.

O2. To empirically test the validity of social accounting as an information system for the incorporation of social value in strategic management.

Through the multiple case study of three companies that use social accounting and have integrated or are starting to integrate it into the strategic management process, we have found evidence that social accounting provides information that enables strategic management of social value.

We have been able to talk to people in the companies under study with higher levels of responsibility, as well as knowledge of social accounting and strategic management. They have shared their practices, raising elements in which they perceive the usefulness of social accounting. They also expressed their doubts and future challenges for progress in this area, in which it was concluded that a systematic process has not been consolidated, but that steps have been taken based on intuition and management experiences in other areas. In short, in all three cases social accounting has been applied to the strategy based on internal capacities to develop management dynamics; without having a reference model that would facilitate the strategic management process from a comprehensive perspective.

O2.1. To describe the trajectory of social accounting and strategic management of companies.

As an objective linked to the previous one, the multiple case study has allowed us to know and describe the strategic management systems of the companies and their trajectory in the use of social accounting, from the origin of their interest to the systematic application.

This has allowed us to analyse each company individually, with a descriptive approach, and a cross-analysis, which has helped us to identify key factors to incorporate into the model for integrating social value into strategic management.

O2.2. To make visible real elements through which an integration of social accounting is manifested in one of the phases of the organisation's strategic management

This is also an objective linked to O2. The availability of reference values, used in strategic analysis and in the formulation of objectives, both in the formulation and implementation phases, as well as the openness to new communication content in the framework of strategic monitoring, are some of the manifestations that allow us to affirm that social accounting is being incorporated into some strategic management practices in the three companies under study.

The triangulation of information used in the case study has made it possible to verify the coherence between the data collected in the interviews, the existing internal documentation and the observation of various elements in the facilities of the companies participating in the study.

O3. To discover the critical success factors in the integration of social value in the strategic management of an organisation, so that the cases can be benchmarks of good practice for other organisations.

Through the triangulation of different methods of data collection in the multiple case study and the individual and global analyses, we first concluded that the critical success factors are related to different areas (the statement of purpose, the availability of specific social information, a strong system of target deployment and participatory management).

After the contrast stage and the closure of the fieldwork, the analysis of cross-cutting aspects with regard to the work in these areas has led us to conclude that six vectors arise around three different types of factors: cultural elements (social orientation and results orientation), technical elements (the integrated information system, the management logic based on the strategic map and the balanced scorecard) and others related to leadership and processes (participative leadership and robustness of the management processes, including strategic management and stakeholder management). These six areas have been identified as the vectors of the protocol model resulting from the research.

O4. To identify future challenges for companies to improve the effectiveness of the integration of social value in strategic management.

The individual and cross-cutting dimensions of the analyses have also made it possible to identify the challenges faced by the companies for a more effective integration of social value in strategic management, also concluding that the evolution in each of them has been different, focusing on one or other aspects

of strategic management and, therefore, the good practices of some may have been shortcomings in others. There is a lack of a common frame of reference on which to improve the strategic management of social value in the future.

We have also concluded that, with the polyhedral model of social accounting being the reference model, companies take on the challenges for the extension of the model, identified in the literature in terms of aspects such as standardisation or the use by public administrations in their purchasing processes. This adherence to the challenges of social accounting also leads us to conclude that the companies that are pioneers in adapting the model can play an important role in its extension. To the extent that it is used more widely, that it is incorporated into management and strategy, and that it is based on structured models, this extension process will be facilitated.

O5. To structure a model for the integration of social value in strategic management based on the cases analysed.

The conclusions of the multiple case study, contrasted with those of the literature review, have allowed us to structure the model of integration of social value in strategic management, a protocol model in which we visualise the interdependence between six vectors, identified on the basis of the consensus reached in the two stages of the multiple case study, in which the critical success factors for the best implementation of this phenomenon have been identified, shared and prioritised. The further development of this protocol model leads us to reflect on the fulfilment of the main objective.

11.2.3 Fulfilment of the main objective

MO. To generate a reference model that considers the integration of the social and economic dimensions in the strategic management of an organisation.

11.2.3.1 Conclusions on the comprehensive nature of the model

The model, which we call Stakeholder Value Strategizer (SVS) responds to an integrative approach of the different currents of strategic management as a scientific discipline, based on the stakeholder theory but being able to identify in its different components contributions derived from classical authors (Chandler, 1962; Ansoff, 1965), from the vision of the company based on resources (Wernerfelt, 1984) and on dynamic capabilities (Teece & Pisano, 1994), or from the vision of the company based on its positioning in the industry (Porter, 1981). Likewise, other theories that in the 21st century have

complemented or built on the previous ones, such as the micro-foundational vision (Fenil & Foss, 2005), the institutional perspective (Peng et al., 2009) or the vision based on the business model (Lanzolla & Markides, 2021), have also inspired some of the elements of the model.

Within the framework of an eclectic model, however, all its components are based on stakeholder-based strategy management, a theory that in itself integrates the different visions of the company that marked the evolution of the discipline of strategic management during the 20th century. The research has led us, from the initial review of the theoretical framework, to deepen the scope of this theory and to transfer the differentiating aspects of stakeholder-oriented strategy to all the components of the model and its methodology. Consistent with this foundation, the differential information system used in the different phases of the strategic management processes must be stakeholder-oriented accounting, with the polyhedral model of social accounting being another element of constant reference proposed for companies to approach integral strategic management.

In the development of the case study, which we proposed at its launch as an idiographic, potentially heuristic study, this potential has been developed, as the scope has not been solely descriptive and the cases have allowed us to identify key variables and understand their interdependencies, which we have been able to incorporate in the development of the components of the SVS. In addition, we have been able to identify the assumptions and theoretical concepts of each phase of a working methodology which, in the end, can be the facilitating element that allows a company to apply strategic management based on the SVS in practice. The methodology, which should be approached in a flexible way, understanding that the diversity of starting situations may require different approaches to the methodological process, is also accompanied by support elements and tools that reflect the intention that this research should be translated into practical aspects. The proposal of tools is justified in the objectives of each phase of the methodology and in the supporting theories and concepts, and includes both self-developed elements justified in the conclusions of the research as well as models and tools already contrasted and of universal application, such as the balanced scorecard or the mapping and categorisation of stakeholders.

11.2.3.2 Conclusions related to the six vectors of the protocol model

The development of each of the components of the model provides us with partial conclusions that are interconnected in the joint visualization of the SVS. In a first group of critical factors identified, reference is made to cultural

elements, which are specified in two vectors related to management values; both in relation to social orientation and results orientation. The consideration of this turns out to be an element of special interest since its perspective is broadened, including the social result as an aspect to be managed within the framework of the company's general strategy, not only in relation to a functional strategy -normally, the communication strategy.

A first conclusion in relation to the social orientation as the first component is that this orientation is transferred to the purpose, which emerges as a key element throughout the whole strategic management process under the SVS approach. The purpose gap (Gast et al., 2020), which refers to the difference between what is stated and how the company actually acts, is identified in the literature and in what is conveyed to us in the interviews in the multiple case study; that is to say, the purpose is present in the formulation but absent in the implementation and monitoring of the strategy. The importance of having a purpose is susceptible to variation depending on critical external factors, such as mandatory reporting or the economic situation, and although in general progress has been made and the definition of a purpose is generalised at the level of large companies, there is no progress as regards the consistency between action and the stated purpose. The conclusion that is transferred to the SVS is that the first element is the definition of a purpose, and that this must be real, so that maintaining the organisation's alignment with the purpose becomes a fundamental objective of the implementation and monitoring phases.

A second cultural element to be incorporated into the SVS is that of results orientation, showing that this is compatible with social orientation. The research leads us to conclude that results orientation means assuming managerial responsibilities and integrating aspects that are considered essential in market relations, such as the quality of a product or the reliability of a service, into the achievement of social objectives. In the SVS, one of the key aspects in which this results orientation is realised is the establishment and monitoring of social objectives, in terms similar to financial ones, something that did not exist in the companies participating in the case study, as we have been able to verify in the research, and which has been opened up as a possibility with the implementation of social accounting.

Likewise, two components related to the processes arise. In the first place, the necessary strength of management processes, identifying the need to involve the general management in the entire cycle of strategic management of social value. For this, the understanding of the information system is especially relevant since management teams are accustomed to the use of financial information for decision-making and through social information expressed in monetary units a different perspective is provided. For this

reason, the need to incorporate a training component in the model is pointed out, in order to generate a common language and a shared vision of the meaning and scope of the concept of social value in the organization.

The fourth vector, participatory leadership, is also based on identifying that in order to advance in the effective integration of social value in the organization it is necessary for the management to get involved and; additionally, also to make the rest of the stakeholders get involved, commit themselves or be open to cooperate for the fulfilment of the purpose. This is consistent with the theoretical exposition of what stakeholder-oriented strategic management means (Freeman & McVea, 2001) and represents a great challenge for management teams, which must address multiple relationships with stakeholders and maintain a long-term balance between the satisfaction of the interests of all of them. For this, it is concluded that the participation and communication systems with stakeholders are essential and the relationships must be systematized. Based on the contributions of Habisch et al. (2011) we have been able to propose tools that can facilitate the measurement and management of the level of involvement with stakeholders and integrate them from a strategic perspective under a dynamic approach (Minoja, 2012).

The importance of technical factors emerges as one of the conclusions of the study of a phenomenon that is still incipient. To the aforementioned characteristics of comprehensiveness, orientation to stakeholders, systematic use and expression in monetary units, which were four key requirements for social accounting as a source of information for strategic processes; the research has allowed us to add the potential of data for analysis as a fifth factor. This is directly related to the needs of accounting for the company based on the relationship with stakeholders (Freeman, 1984). And it is so because the data allow the evaluation and monitoring of the balance in the distribution of value, contemplated from different perspectives of strategic analysis: efficiency, impact, distribution by value generation systems, balance between stakeholders and; finally, analysis of the distribution of value by variables or by other criteria that an analytical social accounting allows. Along these lines, it is also important to incorporate into the model the possibility of defining social objectives of a strategic nature in similar terms to financial ones, which can be integrated into the company's scorecard and, therefore, can be deployed in actions, which can contribute to covering the gap between purpose and results.

The above brings us closer to the last vector, also of a technical nature. Based on the review of the literature and different experiences of application in organizations with a social purpose (Kaplan & Norton, 2004), we have concluded that the strategic map approach and the balanced scorecard are adequate for the incorporation of social value in strategic management. In

addition, the flexibility in use, being able to adapt the perspectives of analysis to different realities as long as the management logic of the balanced scorecard is maintained, is an advantage that we consider necessary for the use of management tools. In fact, strategic flexibility, together with three other factors that we have mentioned in the exposition of these conclusions - long-term orientation, dynamic approach to stakeholder management and comprehensiveness, are the four principles in which we conclude that an SVS implementation process should be framed.

The generation of this protocol model, in short, is considered an interesting contribution to overcome the economic perspective of the models predominantly in force among the business fabric. In fact, in a context of change and general mobilization of Society and all its agents, including companies, towards sustainability, economic-financial approaches prevail in strategic management, based on universal information systems that allow the understanding and comparability of results. In contrast, the lack of standardized social value information systems has meant that the strategic management of social value has been left in the background. Even in entities such as those that have been the subject of this multiple case study, whose mission is directly linked to a social purpose, the financial information system has traditionally had a greater weight in strategic design, deployment, monitoring and reporting of results to the governing bodies and the set of stakeholders of the organization.

11.3 Limitations

The first limitation of the study was related to the process of selecting companies as the subject of the multiple case study, which we considered to be the main research methodology. Experiences with the implementation of social accounting have increased significantly among organisations of different types in recent years (Retolaza & San-Jose, 2021A). However, there are still few organisations that have implemented initiatives that go beyond the calculation and development of communication activities based on that calculation. Besides, we looked for large companies in terms of the number of jobs they employ, and which had a high level of management. The profile of possible participating companies led us to consider a study of four cases, which was finally reduced to three. There is no agreement in the literature on the number of cases that should be dealt with for a multiple case study, and some authors consider the number to be irrelevant, the important question being that the cases can provide valuable information to fulfil the objective of the study. Under this premise, although we would have liked a larger number, the profile of the three participating companies has fulfilled both the previous

requirements of size and level of management and the provision of complete and valuable information in the fieldwork carried out in the two stages.

A second limitation is that all three have been social economy enterprises. The SVS has been developed as a universally applicable model for integrating social value into strategy, irrespective of the type of enterprise. To the extent that an enterprise has a social commitment, which can manifest itself in a purpose and be related to the provision of value to different stakeholders; the SVS provides a framework for managing it effectively. The companies in the study, in fact, have a market activity through which they generate a high percentage of embedded social value, and operate in competitive markets, with customers who demand high levels of product and service quality, which in turn requires high levels of management in general and, in particular, of operations management and people management. Due to the levels of management evidenced, they are enterprises that stand out in their environment with respect to others that do not belong to the social economy. However, the lack of a more diverse sample has limited the possibility of empirically testing the effective incorporation of social value in the strategy of companies that do not belong to the social economy and, therefore, of obtaining assessments of their integration experience and finding out whether there may be any factors that make a different approach to the model advisable.

Limitations concerning the calculation of emotional value or the need for standardization of value variables, which have been put forward in the literature about the polyhedral model and constitute current research lines, have also affected our case study. Specifically, emotional value has not been considered in the study as the calculation method has not yet been tested in many organisations. However, it was recognized in the interviews held with the management teams of the companies which were the subject of the study that emotions play an important role for stakeholders.

The selection of enterprises in the quantitative analysis also implies a limitation to be taken into account when comparing the results of groups of commercial enterprises and social economy enterprises. The latter group includes cooperatives and other worker-owned companies because, according to data from the Spanish Social Economy Confederation, they account for a very high percentage of the market activity carried out by social economy enterprises. However, other families (insertion companies, special employment centres) are left out of the sample, which, unless they adopt the legal form of cooperatives or worker-owned companies, have not been included in the study group, as it is not possible to identify them as social economy enterprises through the database used. Therefore, although taking into account the business volumes, the result represents most of the social

economy, we assume the limitation of extrapolating the results of the analysis to all the families of the social economy or to all the sectors in which the social economy operates.

Finally, also in relation to the quantitative analysis and returning to an aspect already mentioned when presenting the results of the analysis, the study based on publicly available information, provided that we have worked with large analysis groups, has the limitation that the destination of the economic result for the year is not identified, which could provide relevant data in some cases on the distribution of value to the company's stakeholders. In the case of a specific analysis of a company, in which the participation of the company's stakeholders is required for the provision of data, this limitation would disappear, as the disaggregated information would be accessed directly.

11.4 Future lines of research

As this is a new topic, still at an early stage of development and expected to evolve significantly in the coming years, driven by social and institutional trends, the research has been able to identify future lines of work from multiple perspectives.

Firstly, and in relation to the above limitations, a first line of research is proposed around the analysis of the strategic management of social value in companies that do not belong to the social economy, trying to identify whether the nature of the company may imply differences in the incorporation of social value in its strategic management.

Furthermore, in line with the extension of the work already carried out, the continuity over time of the quantitative study between groups of companies, which has been carried out for the period 2017-2020, would allow us to assess the potential effect of disruptive events which were not generally included in the forecasts of the business fabric. Among them, the covid 19 pandemic and, subsequently, the war crisis in Ukraine, which may have affected the way added value is distributed between production factors in different groups of companies.

In relation to the quantitative study, which in this research was designed to contribute to answering the question of the validity of the value-added statement as an information system for social performance, its extension through a specific analysis of each of the hypotheses, sectors and segments would also provide a different perspective in order to understand the reasons

for the differences that have been identified. In turn, this would allow to draw conclusions regarding the behaviour of the organisations representing different business models and their coherence with their principles.

Also in line with giving continuity to this research, the empirical verification of the applicability of the SVS model in companies that progressively incorporate social accounting in their management opens another line of research on the development and continuous improvement of the model. This development can be approached from different perspectives. Thus, the integrity of the model can be contemplated, considering its six vectors and the complete implementation of the methodology in seven phases. Also, as we have already pointed out in the exploration of the elements of the SVS; the specific application of some of its vectors or the development of some phases of the methodology or the issues it addresses can be contemplated. Thus, for example, the possible line of research on the design and planning of relationships with stakeholders has been expressly anticipated based on the definition of the dialogue profile that has been proposed following the approaches of Habisch et al. (2011).

Furthermore, a number of challenges that companies face in integrating social value into strategic management have been reiterated from different perspectives throughout the research. Monitoring the resolution of these challenges in turn opens up different lines of research. The first is to understand how the conflicts inherent in a multi-stakeholder perspective are resolved and the effect that the use of social accounting can have on the resolution of these conflicts. The literature review has shown that in developing strategy with a stakeholder orientation, there is a need to make short-term sacrifices, which may be detrimental to a stakeholder, in order to maintain the long-term balance. In the companies subject of this case study, which carry out a competitive market activity compatible with a strong social commitment, this type of problem exists. Until now, it has had to be solved without having information that would make it possible to evaluate the oscillations in the distribution of value depending on the direction of the decisions. The dynamics of decision-making when incorporating social accounting are therefore a possible research topic.

Another challenge for managers is to maintain the alignment of results with purpose, avoiding the generation of the *purpose gap*. This gap, which was detected in a qualitative analysis of a sample of large and medium-sized commercial and social economy companies (Echanove, 2020), can be quantified with the use of social accounting, insofar as there are value variables that are related to the purpose and that can be translated into

monetary units through the process of calculating the non-market social value. This opens up a line of research of interest to establish the ranges of value in which the gap is considered acceptable, thus incorporating a new perspective of strategic analysis of social value.

It has also been mentioned throughout this research that the success of the implementation of management models has been related to the design of compensation and incentive systems linked to such implementation. The possibility of incorporating information deployed from social accounting into the competence assessment system of companies raises a potential line of application in teams or individuals, which may in turn open up new avenues of reflection on the theory of agency or the vision of micro-foundations.

Finally, in an environment where significant regulatory development is expected in the coming years at the global level, monitoring the impact of standards on increasingly smaller companies poses a challenge from multiple perspectives. The adaptation of the SVS for small and medium-sized companies with lower management levels than those of the case study, but with a need to advance in strategy and in the management of social value in strategy, is another avenue for future development with practical application to improve the social performance of the business fabric in general.

BIBLIOGRAFÍA

- ACERO, L. C. P. (2010). "Dirección estratégica". Ecoe ediciones.
- AGIRRE, A. (2001). "Los principios cooperativos atractores de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 39, 93-113
- AGUADO, R., RETOLAZA, J.L. & ALCAÑIZ, L. (2021). "Social accounting in organizations of the Social Economy. The ARTE program applied to CLADE Group" *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138, 1-13 doi.org/10.5209/ reve.73865
- AGUILAR RUBIO, M. (2016). "El régimen fiscal de las cooperativas y el Derecho de la Unión Europea". *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 50/2016, 49-71, dx.doi.org/10.18543
- ALAMSJAH, F. (2011). "Key success factors in implementing strategy: middle-level managers' perspectives". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1444-1450.
- ALHADDI, H. (2015). "Triple bottom line and sustainability: A literature review". *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
- ALMANSA, B. & BELÉN, M. (2011). "El régimen fiscal especial de las cooperativas y su compatibilidad con la normativa sobre ayudas del Estado". *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 22, 151-180.
- ALPASLAN, C.M., GREEN, S.E. & MITROFF, I.I. (2009). "Corporate governance in the context of crises: towards a stakeholder theory of crisis management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 38-49.
- ALTUNA, R. & URTEAGA, E. (2014). "La cooperativa Fagor Ederlan: el 'lean manufacturing' como modelo de gestión". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (82), 29-64.
- ALVARADO, N. R., BRIONES, J. L. & DE FUENTES RUIZ, P. (2015). "Modelos de gestión de resultados: un estudio transnacional". *Revista de Contabilidad*, 18(1), 11-19.
- AMIANO, I., SAN-JOSE, L. & GUTIÉRREZ, J. (2021). "La Valoración de Empresas en la Economía Social. Valor Social Esperado del Museo de la Minería del País Vasco", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 101, 33-56. DOI: 10.7203/ CIRIEC-E.101.18226

- ANDREWS, K. R. (1965). "The Concept of Corporate Strategy", Irwin Homewood.
- ANOKHINA, M. E., MAKSIMOV, M. I., & SEREDINA, N. S. (2019). "A guide to contemporary strategic analysis", Plekhanov Russian University of Economics, Moscow.
- ANSARI, R., SHAKERI, E. & RADDADI, A. (2015). "Framework for aligning project management with organizational strategies", *Journal of Management in Engineering*, 31(4), 04014050. DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000249
- ANSOFF, I. (1965). "Corporate strategy", New York: McGraw Hill.
- ANSOFF, I. (1980). "Strategic issue management". *Strategic management journal*, 1(2), 131-148.
- AREND, R. J. (2013). "The business model: Present and future – beyond a skeumorph". *Strategic Organization*, 11, 390–402.
- ARGANDOÑA, A. (2011). "Beyond contracts: Love in firms", *Journal of Business Ethics*, 99: 77-85.
- ARNAU, M., GONZÁLEZ, A., SEGURA, M. C., & BOTET, P. V. (2021). "La medida del valor social integrado en una empresa de inserción: el caso de Formació i Treball", *Revista de Contabilidad y Dirección*, 32, 113-127.
- ARTEAGA, L.E.; BURBANO, J.E. (2017). "El dilema de la estrategia y la estructura organizacional: una mirada a la evolución del pensamiento estratégico", *Revista de Economía y Administración*, Vol. 14 N°2, 13-29 julio-diciembre 2017
- ARVIDSON, M., LYON, F., MCKAY, S. & MORO, D. (2010). "The ambitions and challenges of SROI", Working paper 49, *Third Sector Research Centre*, UK. December 2010.
- ASSHIDIN, N.H., ABIDIN, N. & BORHAN, H.B. (2016). "Perceived quality and emotional value that influence consumers' purchase intention towards American and local products", *Procedia Economics and Finance*, 35, 639-643
- ASTLEY, W. G. (1984). "Toward an appreciation of collective strategy", *Academy of management review*, 9(3), 526-535.
- ASTORI, D. (1978). "Enfoque crítico de los modelos de contabilidad social", Siglo XXI, México.
- ATXABAL, A. (2020). "Las medidas fiscales para favorecer el emprendimiento por las cooperativas", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 133. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.67335>

AUSTIN, J., STEVENSON, H. & WEI-SKILLERN, J. (2012). "Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?", *Revista de Administração*, 47(3), 370-384.

AVRASHKOV, L. Y., GRAFOVA, G. F., GRAFOV, A. V., SHAKHVATOVA, S. A., & MANASYAN, S. M. (2017). "Added value as an indicator of the company's economic and social development". In *International conference on Humans as an Object of Study by Modern Science* (pp. 695-702). Springer, Cham. July 2017.

AZCÁRATE LLANES, F. & FERNÁNDEZ CHULIÁN, M. (2013). "El Estado del Valor Añadido: una propuesta alternativa para la diferenciación entre los posicionamientos Bruto y Neto", *Revista Contable*, 16; 40-51

BAEZA, A. V. (1991). "Productividad: Las visiones neoclásica y marxista", *Investigación económica*, 50(198), 45-69.

BAIN, J. (1968). "Industrial Organization" (2nd edition), John Wiley and Sons Inc., New York.

BAK, I. & CHEBA, K. (2022). "Corporate Sustainability and Value Creation: A Perspective of Companies and the Financial Market". In: ZIOLO, M., ESCRIG-OLMEDO, E., LOZANO, R. (eds) "Fostering Sustainable Business Models through Financial Markets. Strategies for Sustainability", Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-07398-4_3

BALACCO, H. (2016). "La Econometría y la verificación de hipótesis económicas: ¿análisis relevante o ejercicio de alquimia?", FCE-UNCuyo, Mendoza, Agosto 2016

BANKE-THOMAS, A. O., MADAJ, B., CHARLES, A., & VAN DEN BROEK, N. (2015). "Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review", *BMC public health*, 15(1), 1-14.

BARAÑANO CID, M. (2009). "Contexto, concepto y dilemas de la responsabilidad social de las empresas transnacionales europeas: una aproximación sociológica", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27 (1). pp. 19-52. ISSN 1131-8635

BARBA-SÁNCHEZ, V., SALINERO, Y. & JIMÉNEZ-ESTÉVEZ, P. (2021). "Monetising the social value of inclusive entrepreneurship: the case of the Abono Café social economy enterprise", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 101, 115-141. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.101.18158.

- BARBY, C., BARKER, R., COHEN, R., ECCLES, R. G., HELLER, C., MAYER, C., ... & ZOCHOWSKI, T. (2021). "Measuring purpose: An integrated framework", Available at SSRN 3771892.
- BARNARD, C. (1938). "The Functions of the Executive", Harvard University Press Cambridge.
- BARNETT, A. (1997). "Towards a stakeholder democracy", *Kelly, Kelly and Gamble*. 1997. 82-98
- BARNEY, J. B. (1986). "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy", *Management Science*, 32(10), October, pp. 1.231-1.241.
- BARNEY, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BARNEY, J. B. (1997). "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Addison-Wesley, Reading, MA
- BARRILERO, R. (2006). "Tendencias en estrategias de compensación total", *Estrategia financiera*, (234), 42-51.
- BARTKUS, B. R. & GLASSMAN, M. (2008). "Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management", *Journal of business ethics*, 83(2), 207-216.
- BASS, B. M. & STOGDILL, R. M. (1990). "Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications", 3rd. Edition, New York, Free Press.
- BEAUMONT, M. (2016). "Gestión social: estrategia y creación de valor", *Serie de ciencias de la gestión #3*. Departamento académico de ciencias de la gestión, Universidad Católica de Perú.
- BEBBINGTON, J. (2001). "Sustainable development: a review of the international development, business and accounting literature". In *Accounting Forum* (Vol. 25, No. 2, pp. 128-157). Taylor & Francis.
- BENDJENNA, H., CHARRE, P. J., & ZAROOR, N. E. (2012). "Using multi-criteria analysis to prioritize stakeholders", *Journal of Systems and Information Technology*, 14,3, 264-280.
- BERNAL, R. (2020): "Incrementando la eficiencia de las licitaciones públicas con la contabilidad social". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 239-276. DOI:10.7203/CIRIEC-E.100.18109
- BERNAL, R. (2021). "Optimización de la eficiencia de la Compra Pública mediante el uso normalizado de la contabilidad social: una aplicación

práctica". (Doctoral dissertation, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea).

BESCHORNER, T. & HAJDUK, T. (2017). "Creating shared value. A fundamental critique". In *Creating Shared Value—Concepts, Experience, Criticism*", (pp. 27-37). Springer.

BIGELOW, L. S., & BARNEY, J. B. (2021). "What can strategy learn from the business model approach?", *Journal of Management Studies*, 58(2), 528-539.

BINDRA, S., PARAMESWAR, N., & DHIR, S. (2019). "Strategic management: The evolution of the field", *Strategic Change*, 28(6), 469-478.

BISBE, J. (2010). "La mayoría de edad del cuadro de mando integral", *Harvard Deusto Business Review*, 189, 48-62.

BLAU, P. M. (1955). "Patterns of Industrial Bureaucracy".

BONTEMPI, E., SORRENTINO, G. P., ZANOLETTI, A., ALESSANDRI, I., DEPERO, L. E. & CANESCHI, A. (2021). "Sustainable materials and their contribution to the sustainable development goals (SDGs): A critical review based on an Italian example". *Molecules*, 26(5), 1407.

BOULTON, W. R., LINDSAY, W. M., FRANKLIN, S. G., & RUE, L. W. (1982). "Strategic planning: Determining the impact of environmental characteristics and uncertainty", *Academy of Management Journal*, 25(3), 500-509.

BOURNE, L. (2011). "Advising upwards: managing the perceptions and expectations of senior management and stakeholders", *Management Decision*, Vol. 49 No. 6, pp. 1001-1023.

BOWEN, H. R. (1953). "Social Responsibilities of the Businessman", Harper & Row: N. Y. Y, USA.

BOWEN, R. M., JOHNSON, M. F., SHEVLIN, T., & SHORES, D. (1992). "Determinants of the timing of quarterly earnings announcements", *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 7(4), 395-422.

BOWER, M. (1966). "The will to manage", McGraw Hill.

BOWMAN, E. H., & HAIRE, M. (1975). "A strategic posture toward corporate social responsibility", *California management review*, 18(2), 49-58.

BOYNE, G. A. (2010). "Strategic planning". *Public service improvement: Theories and evidence*, 60-77.

BROZOVIC, D. (2018). "Strategic flexibility: A review of the literature", *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>

- BRZAKOVIC, P., DORDEVIC, K. & MASTILOVIC, M. (2022). "Balanced scorecard and its perspectives", *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*, Nº 20, April 2022, 263-275
- BURNS, A. (2009). "Action research". In *Qualitative research in applied linguistics* (pp. 112-134). Palgrave Macmillan, London.
- CADEZ, S. & GUILDING, C. (2008). "An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting", *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
- CALLE, L. (2016). "Metodologías para hacer la revisión de literatura de una investigación", Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. *Researchgate*, 1(1), 1-8.
- CAMPBELL, D., MOORE, G., & SHRIVES, P. (2006). "Cross-sectional effects in community disclosure", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(1), 96-114.
- CARROLL, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- CARROLL, A. B., & SHABANA, K. M. (2010). "The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice", *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- CHANDLER, A. D. (1962). "Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire", *Cambridge Mass.*
- CHAPMAN, R. L., MURRAY, P. C. & MELLOR, R. (1997). "Strategic quality management and financial performance indicators", *International Journal of Quality & Reliability Management*. vol. 14, no. 4-5, Apr.-May 1997, pp. 432+
- CHECKLAND, P. & HOLWELL, S. (1998). "Action research: its nature and validity", *Systemic practice and action research*, 11(1), 9-21.
- CHETTY, S. (1996). "The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms", *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85. doi:10.1177/0266242696151005
- CHENHALL, R.H. (2005). "Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study", *Accounting, organizations and society*, 30(5), 395-422
- CHESBROUGH, H. (2003). "Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology", Boston, MA: Harvard Business School Press.

CHESBROUGH, H. (2007). "Business model innovation: it's not just about technology anymore", *Strategy & leadership*, Vol. 35 No. 6, pp. 12-17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>

CHESBROUGH, H. & ROSENBLOOM, R. S. (2002). "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies", *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.

CHINCHILLA, N., LLEÓ, Á., REY, C., ALLOZA, Á., & PITTA, N. (2019). "Purpose Strength Model: en busca de un propósito compartido".

CHINYIO, E., & OLOMOLAIYE, P. (Eds.). (2010). "Construction stakeholder management", John Wiley & Sons, Oxford, UK.

CODINA, L. (2018). "Preguntas de investigación en tesis doctorales y trabajos académicos", Universitat Pompeu Fabra, Departamento de Comunicació, Barcelona.

COHEN, G.J. (1998). "La naturaleza de la función directiva", 3ª edición. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

COHEN, K. J. & CYERT, R. M. (1973). "Strategy: Formulation, implementation, and monitoring", *The Journal of Business*, 46(3), 349-367.

COLANTONI, S., COOPER, W., DIETZER, W. (1974). "Accounting and social reporting. Objectives of financial statements", *American Institute of Certified Public Accountants. Selected papers*, pp. 277-316

CONTRAFATTO, M. (2022) "Accounting for sustainability: insights from the institutional logics perspective". *Handbook on accounting and sustainability*. Edward Elgar Publishing Limited, pp 110-135, Julio, <https://doi.org/10.4337/9781800373518.00014>

CÓRCOLES, I. G. (2021). "Cláusulas sociales y contratación pública: la experiencia del Derecho de la Unión Europea", *Ius et Veritas*, 62, 82-97.

COULTER, M. K. (2008). "Strategic management in action", 4th Edition. Prentice Hall.

CRANE, A., PALAZZO, G., SPENCE, L. J. & MATTEN, D. (2014). "Contesting the value of creating shared value", *California management review*, 56(2), 130-153.

DANIEL, D. R. (1961) "Management Information Crisis", *Harvard Business Review*, Sept.

DANS, E. P., GONZÁLEZ, P. A., ENRÍQUEZ, R. O., BARREIRO, D., & BOADO, F. C. (2021). "El valor social como factor estratégico en la gestión patrimonial y

turística: el caso del sitio patrimonio de la humanidad Cueva de Altamira (España)", *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 19(4), 675-693.

DARCY, J. (2006). "The value relevance of value added and stakeholder compensation across business cultures", *International Business & Economics Research Journal*, 5(4), 29.

DA SILVA, J. A., TEJEDOR, A. C. P., & TEJEDOR, J. P. (2014). "El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión", *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 13(4), 18-32.

DAVID, F.R. & DAVID, F.R. (2017). "Strategic management. Concepts and cases, a competitive advantage approach", Sixteenth edition. Pearson Education, USA.

DECHOW, N. (2012). "The balanced scorecard: subjects, concept and objects—a commentary", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8 No. 4, pp. 511-527. <https://doi.org/10.1108/18325911211273509>

DE COLLE, S. (2005). "A stakeholder management model for ethical decision making", *International Journal of Management and Decision Making*, 6(3-4), 299-314.

DE LA FUENTE, G., ORTIZ, M. & VELASCO, P. (2022). "The value of a firm's engagement in ESG practices: Are we looking at the right side?", *Long Range Planning*, 55(4), 102143.

DE LOS REYES, G. & SCHOLZ, M. (2019). "The limits of the business case for sustainability: Don't count on 'Creating Shared Value' to extinguish corporate destruction", *Journal of Cleaner Production*, 221, 785-794.

DE MATTEIS, F., & PREITE, D. (2019). "The Potential Role of Social Reporting in the Decision-Making Process of Cooperatives", *Modernization and Accountability in the Social Economy Sector*, pp. 115-131. IGI Global.

DÉNIZ MAYOR, J. J., ARTEAGA ARZOLA, L. M., & LARA PEÑATE, C. M. D. (2022). "El estado de valor añadido. Evolución histórica, relevancia y limitaciones", *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(19), 107-149. DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.135>

DERMER, J. (1990). "The strategic agenda: Accounting for issues & support", *Accounting, Organizations & Society*, 15, 67-76.

DESS, G., RASHEED, A., McLAUGHLIN, K., PRIEM, R. & ROBINSON, G. (1995). "The new corporate architecture", *Academy of Management Executive* Vol. 9, No. 3 (Aug., 1995), pp. 7- 20.

DE VAUS, D. A. (2001). "Research design in social research". Thousand Oaks, CA: SAGE.

DHINGRA, N., SAMO, A., SCHANINGER, B. & SCHRIMPER, M. (2021). "Help your employees find purpose – or watch them leave", McKinsey & Company, vol. 31, July.

DICKINSON, R. A., FERGUSON, C. R., & SIRCAR, S. (1984). "Critical Success Factors and Small Business", *American Journal of Small Business*, 8(3), 49–57. <https://doi.org/10.1177/104225878400800309>

DICKSON, P. R., FARRIS, P. W., & VERBEKE, W. J. (2001). "Dynamic strategic thinking", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(3), 216-237.

DIERICKX, I., & COOL, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management science*, 35(12), 1504-1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>

DOTY, D. H., & GLICK, W. H. (1994). "Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modelling", *Academy of management review*, 19(2), 230-251. doi.org/10.5465/amr.1994.9410210748

DYER, W. G. & WILKINS, A. L. (1991). "Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, 16(3), 613–619. [doi:10.5465/AMR.1991.4279492](https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279492)

ECCLES, N. S. & VIVIERS, S. (2011). "The origins and meanings of names describing investment practices that integrate a consideration of ESG issues in the academic literature", *Journal of business ethics*, 104(3), 389-402.

ECHANOVE, A. (2020). "Marco de referencia para la integración de la contabilidad social en la gestión estratégica de las empresas de Economía Social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100,, 207-237. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.100.18118

ECHANOVE, A. (2021). "Contabilidad social para una gestión estratégica integral", *Boletín de Estudios Económicos*, 76(232), 109-124.

EGUREN MARTÍ, M. D. L. & CASTÁN FERRERO, J. M. (2016). "Análisis taxonómico de la literatura: herramientas metodológicas para la gestión y creación de valor en la empresa", *Innovar*, 26(62), 41-56.

EISENHARDT, K. M. (1989). "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

EISENHARDT, K. M. & MARTIN, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, 21(10-11):1105-1121. DOI:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO:2-E

ELFRING, T. & VOLBERDA, H. (2001). "Schools of thought in strategic management: Fragmentation, integration or synthesis", Sage books. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446217818.n1>

- ELKINGTON, J. (1994). "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", *California management review*, 36(2), 90-100.
- ELKINGTON, J. (1997). "The triple bottom line", *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
- ELKINGTON, J. (2018). "25 years ago I coined the phrase "triple bottom line." Here's why it's time to rethink it", *Harvard business review*, 25, 2-5.
- ETXANOBE, A. (2022). "Acompañamiento e incorporación a la estrategia", in "San-Jose, L., & Retolaza, J. L. (Eds.). (2022). "Monetizando el valor social en la economía naranja: El caso de los museos vascos", ESIC Editorial.
- ETXANOBE, A., RETOLAZA, J.L. & SAN-JOSE, L. (2022). "Aplicación estratégica de la contabilidad social al emprendimiento", In "Un nuevo pacto empresa-Sociedad. Economía Social y Ética", Editorial Dykinson. 235-246. Madrid, 2022.
- ETXEBERRIA, I. Á. (2009). "Las memorias de sostenibilidad: un instrumento para la gestión de la sostenibilidad/Sustainability reports as a tool to manage sustainability", *Revista española de financiación y contabilidad*, 677-697.
- ETXEZARRETA, E., MENDIGUREN, J.C.P., DIAZ, L. & ERRASTI, A. (2018): "Social value of social cooperatives: application of the Polyhedral Model to Zabalduz S.Coop", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 155-180, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.9953.
- EVANS, V. (2013). "Key strategy tools. The 80+tools for every manager to build a winning strategy", *Financial Times Publishing*, Pearson Education.
- EVERED, R. (1983). "So what is strategy?", *Long Range Planning* 16(3): 57 – 72. doi: 10.1016/0024-6301(83)90032-8.
- FAHEY, L. & NARAYANAN, V. K. (1986). "Macroenvironmental analysis for strategic management", West Publishing, St. Paul, MN.
- FELCMAN, I. L. (2015). "Nuevos modelos de gestión pública" (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas).
- FELIN, T. & FOSS, N.J. (2005). "Strategic organization: a field in search of micro-foundations", *Strategic Organization*, November, DOI: 10.1177/1476127005055796
- FERDOUS, M. I., ADAMS, C. A., & BOYCE, G. (2019). "Institutional drivers of environmental management accounting adoption in public sector water organisations", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 32, 4, pp.984-1012, doi/pdfplus/10.1108/AAAJ-09-2017-3145

- FERNÁNDEZ LORENZO, L. E. & GEBA, N. E. (2005). "Contabilidad social y gestión en ONGS", *Revista venezolana de gerencia*, 10(32), 545-563.
- FEURER, R. & CHAHARBAGHI, K. (1995). "Strategy formulation: a learning methodology", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2 No. 2, pp. 64-83. <https://doi.org/10.1108/14635779510090472>
- FIEDLER, S. (2010). "Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company", *International Journal of Project Management*, 28(4), 370-383.
- FIEGENBAUM, A., MCGEE, J. & THOMAS, H. (1988). "Exploring the linkage between strategic groups and competitive strategy", *International Studies of Management & Organization*, 18(1), 6-25.
- FIGGE, F., HAHN, T., SCHALTEGGER, S. & WAGNER, M. (2001). "Sustainability Balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard", *Center for Sustainability Management*. Universität Lüneburg. April 2001.
- FINKELSTEIN, S. & HAMBRICK, D. (1996). "Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations", West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis.
- FISCHER, D., KRATEN, M., & PAUL, J. (2019). "For the public benefit: Why purpose-driven companies should adopt, pursue and disclose locally supportive tax strategies", *Atl. LJ*, 21, 159.
- FISCHER, E. & REUBER, R. (2007). "The good, the bad & the unfamiliar: The challenges of reputation facing new firms", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31, 53-75.
- FLYVBJERG, B. (2011). "Case study". In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), "The Sage handbook of qualitative research" (4th ed.), pp.301-316). Thousand Oaks, CA: Sage.
- FRANCÉS, A. (2006). "Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral", Pearson Educación.
- FREDERICK, W. C. (1960). "The growing concern over business responsibility", *California management review*, 2(4), 54-61.
- FREEMAN, R. E. (1984). "Strategic management: A stakeholder approach", Pitman.
- FREEMAN, R. E. & McVEA, J. (2001). "A stakeholder approach to strategic management", *Social Science Research Network*. DOI: 10.2139/ssrn.263511
- FREEMAN, E., RETOLAZA, J.L. & SAN-JOSE, L. (2020): "Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad", *CIRIEC-España*,

Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 100, 89-114. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.100.18962

FROOMAN, J. (1999). "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, 24, 191-205.

FUERTES, G., ALFARO, M., VARGAS, M., GUTIÉRREZ, S., TERNERO, R. & SABATTIN, J. (2020). "Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive", *Journal of Engineering*, 2020.

GADIESH, O. & GILBERT, J.L. (2001). "Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action", *Harvard Business Review*, 79(5), 110-120.

GARCÍA-GARCÍA, M. & CAÑIBANO, L. (1980). "Contabilidad social: del sistema de la circulación económica a los modelos de cuentas nacionales", Instituto de Planificación Contable.

GARRIDO, F. J., & JAVIER, F. (2004). "Comunicación estratégica", *Gestión 2000*.

GARTZIA, L., & RETOLAZA, J. L. (2019). "Cuantificación en unidades monetarias del valor social del género en las organizaciones: Propuesta integral de análisis e intervención", *Becas de investigación Emakunde*, Instituto Vasco de la Mujer.

GAST, A., ILLANES, P., PROBST, N., SCHANINGER, B. & SIMPSON, B. (2020): "Purpose: Shifting from why to how", *McKinsey Quarterly*, April 2020.

GEORGE, A.L. & BENNETT, A. (2005), "Case studies and theory development in the Social Sciences", MIT Press, April 2005, Cambridge, Massachusetts.

GEORGESON, L., MASLIN, M. & POESSINOUW, M. (2017). "The global green economy: a review of concepts, definitions, measurement methodologies and their interactions", *Geo: Geography and Environment*, 4(1), e00036.

GIBBON, J. & DEY, C. (2011). "Developments in social impact measurement in the third sector: scaling up or dumbing down", *Social and Environmental Accountability Journal*, Taylor and Francis, 63-72. DOI: 10.1080/0969160X.2011.556388

GIL, C. G. (2018). "Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica", *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 140, 107-118.

GINTER, P. M. & DUNCAN, W. J. (1990). "Macroenvironmental analysis for strategic management", *Long Range Planning*, 23(6), 91-100.

GONZALO, J. A. & PÉREZ, J. (2017). "Una propuesta de normalización relativa al valor añadido como medida alternativa de rendimiento empresarial", In *XIX Congreso Internacional AECA*, Santiago de Compostela, 27-29 Septiembre 2017.

- GOROSITO, S. M. & Curto, L. (1997). "El estado del valor agregado", *FACES*, 3(4), 153-163, 1997.
- GRANT, R.M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, December. 17(S2) 109-122.
- GRANT, R. M. (2021). "Contemporary strategy analysis". John Wiley & Sons.
- GRASSL, W. (2012). "Business models of social enterprise: A design approach to hybridity", *ACRN Journal of entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37-60.
- GRAY, R. (2001). "Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?", *Business ethics: A European review*, 10(1), 9-15.
- GRAY, R. (2003). "Acerca del desorden, los sistemas y la sustentabilidad: hacia una contabilidad y unas finanzas más sociales y ambientales". *Contabilidad y Auditoría*, 9(17), 26. Recuperado de <http://www.ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/Contyaudit/article/viewFile/156/258>
- GRAY, R., OWEN, D. & ADAMS, C. (2015) "Some theories for social accounting: A review essay and a tentative pedagogic categorisation of theorisations around social accounting", *Sustainability, Environmental Performance and Disclosures*, [http://dx.doi.org/10.1108/S1479-3598\(2010\)0000004005](http://dx.doi.org/10.1108/S1479-3598(2010)0000004005)
- GREENWOOD, M., & VAN BUREN III, H. J. (2009). "Corporate social accounting as stakeholder risk management", In *Australian and New Zealand Academy of Management Conference 2009* (pp. 1-14). Promaco Conventions Pty Ltd.
- GRÜNIG, R. & KÜHN, R. (2006). "The process of strategic planning", Springer, Berlin Heidelberg, pp. 47-74.
- GUERRAS-MARTIN, L.A.; MADHOK, A. & MONTORO-SÁNCHEZ, A. (2014). "The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions", 17, 69-76, 2014.
- GUIRAO GORIS, S.J.A. (2015). "Utilidad y tipos de revisión de literatura", *Ene* 9(2), Santa Cruz de la Palma, 2015. <https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>
- GUMMESSON, E. (1993). "Case study research in management: Methods for generating qualitative data". Stockholm University, Department of Business Administration.
- GUTHRIE, J.; DURNAY, J. & FARNETI, F. (2010). "GRI Sustainability reporting guidelines for public and third sector organizations", *Public Management review* 12(4). DOI: 10.1080/14719037.2010.496266.

- GUZMÁN PÉREZ, V., MENDOZA, J. & PÉREZ MONTEVERDE, M. V. (2020). "El valor social y las cofradías canarias: una aproximación a través del análisis de un caso", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 115-153. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.100.14486.
- HABISCH, A., PATELLI, L., PEDRINI, M. & SCHWARTZ, C. (2011). "Different talks with different folks: a comparative survey of stakeholder dialog in Germany, Italy, and the US", *Journal of business ethics*, 100(3), 381-404.
- HAHN, R. (2013). "ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility", *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 442-455.
- HAJLI, N., SHANMUGAM, M., PAPAGIANNIDIS, S., ZAHAY, D. & RICHARD, M. (2017). "Branding co-creation with members of online brand communities," *Journal of Business Research*, vol. 70, pp. 136–144, 2017
- HALL, M., MILLO, Y. & BARMAN, 3. (2015). "Who and what really counts? Stakeholder prioritization and accounting for social value", *Journal of Management Studies*, 52(7), 907-934
- HASSELHOFF, F. (1976). "A new paradigm for the study of organisational goals", *Strategic management to strategic planning*. New York: John Wiley and Sons.
- HATTEN, K. J. & HATTEN, M. L. (1987). "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability", *Strategic management journal*, 8(4), 329-342.
- HAMBRICK, D. C. (2004). "The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains", *Strategic Organization*, 2(1), 91-98.
- HAMBRICK, D. C., & FINKELSTEIN, S. (1987). "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes", *Research in organizational behavior*.
- HAMBRICK, D. C. & MASON, P. A. (1984). "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1989). " Strategic Intent", *Harvard business review*, 63.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 6(7).
- HAMEL, J., DUFOUR, S. & FORTIN, D. (1993). "The case study: Practical comments and guidance". *Case study methods*, 41-51.

HANCOCK, D. R., ALGOZZINE, B., & LIM, J. H. (2021). "Doing case study research: A practical guide for beginning researchers", *Teachers College Press*, New York.

HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. (1977). "The population ecology of organizations", *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.

HARRISON, H., BIRKS, M., FRANKLIN, R., & MILLS, J. (2017). "Case study research: Foundations and methodological orientations". In *Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research*, vol. 18, No. 1, pp. 1-17

HARRISON, J. S. & JOHN, C. H. (1996). "Managing & partnering with external stakeholders", *Academy of Management Executive*, 10(2), 46-60.

HARRISON, J. S. & JOHN, C. H. (2002). "*Fundamentos de la dirección estratégica*", Editorial Paraninfo, Madrid.

HARRISON, J. S., BOSSE, D. A. & PHILLIPS, R. A. (2010). "Managing for stakeholders, stakeholder utility functions & competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.

HARRISON, J. S., PHILLIPS, R. A. & FREEMAN, R. E. (2020): "On the 2019 Business Roundtable "Statement on the Purpose of a Corporation", *Journal of Management*, 46(7), 1223-1237, DOI: 10.1177/0149206319892669.

HARRISON, J. S. (2020). "Sustaining High Performance in Business", Business Expert Press, New York.

HAZAN, E., SMIT, S., WOETZEL, J., CVETANOVSKI, B., KRISHNAN, M., GREGG, B., PERREY, J. & HJARTAR, K. (2021). "Getting tangible about intangibles, the future of growth and productivity?" Discussion paper. *Mc Kinsey Global Institute*, June 2021.

HAZEN, B. T., BOONE, C. A., EZELL, J. D., & JONES-FARMER, L. A. (2014). "Data quality for data science, predictive analytics, and big data in supply chain management: An introduction to the problem and suggestions for research and applications", *International Journal of Production Economics*, 154, 72-80.

HELIN, S., JENSEN, T. & SANDSTRÖM, J. (2013). "Like a battalion of tanks: A critical analysis of stakeholder management", *Scandinavian Journal of Management*, 29(3), 209-218.

HERBERT, L. (1972). "The environment in governmental accounting in the Seventies", *The GAO Review*, January, p.31

HERNÁNDEZ GARCÍA, M. D. C. (1997). "El valor añadido como indicador económico de la responsabilidad social de la empresa: una aplicación empírica", (Tesis doctoral, Universidad de La Laguna).

- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, D.R. & ESCOBAR CASTILLO, A.E. (2017) "Modelo de Contabilidad Social como Herramienta de Gestión para la Responsabilidad Social Empresarial", *IJMSOR*, vol. 2, no. 1, pp. 44-56. DOI: 10.17981/ijmsor.02.01.07
- HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ-COLLADO, C. & BAPTISTA-LUCIO, M.P. (2019). "Metodología de la investigación", McGraw Hill. México DF.
- HERRERO, A. (2015). "El ahorro fiscal de las cooperativas en el Impuesto sobre Sociedades en España", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 84, 279-300.
- HERRMANN, P. (2005). "Evolution of strategic management: The need for new dominant designs", *International Journal of Management Reviews*, 7(2):111-130. doi: 10.1111/J.1468-2370.2005.00108.X
- HILLMAN, A.J. & KEIM, G.D. (2001). "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 2, pp. 125-139.
- HITT, M.A., KEATS, B. & DEMARIE, S. (1998). "Navigating in the new landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century", *Academy of Management Executive*, Vol. 12 No. 4, pp. 22-42.
- HITT, M. A., SIRMON, D. G., LI, Y., GHOBADIAN, A., ARREGLE, J. F. & XU, K. (2020). "Institutions, industries and entrepreneurial versus advantage-based strategies: How complex, nested environments affect strategic choice", *Journal of Management and Governance*, vol. 25(1), pages 147-188, March. DOI: 10.1007/s10997-020-09504-2
- HITT, M. A., ARREGLE, J. L. & HOLMES Jr, R. M. (2021). "Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world", *Journal of Management Studies*, 58(1), 259.
- HOQUE, Z. (2011). "Celebrating 20 years of the Balanced Scorecard: relevance lost or relevance gained and sustained", *The British Accounting Review*, vol. 46(1), 1-48.
- HÖRISCH, J., SCHALTEGGER, S. & FREEMAN, R. E. (2020). "Integrating stakeholder theory and sustainability accounting: A conceptual synthesis", *Journal of Cleaner Production*, 275, 124097.
- HOSKISSON, R. E., WAN, W. P., YIU, D. & HITT, M. A. (1999). "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum", *Journal of management*, 25(3), 417-456.
- HULKKO-NYMAN, K. (2016). "Making Strategy Work: Sense and Sensibility of Results-Oriented Pay Systems", *Aalto University publication series Doctoral Dissertations*, 76/2016

- HUMMEL, P., & HÖRISCH, J. (2020). "The hidden power of language: How "value creation accounting" influences decisions on expenditures, cost reductions and staff costs", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11, 187-206.
- HURTADO, C. & RÍOS, G. (2008). "Series de tiempo", *Tópicos en minería de datos*, Semestre Primavera 2008, Universidad de Chile, Santiago.
- HUSSERL, E. (1998). "Invitación a la fenomenología", *Colección Pensamiento Contemporáneo*, Editorial Paidós, Barcelona.
- INCHICAQUI, M. N. D. (2003). "La contabilidad social-origen y paradigmas", *Quipukamayoc*, 10(19), 31-42.
- ITURRIOZ, J., LORENZO, C. & MEDINA, A. (2020). "La transparencia sobre Responsabilidad Social Corporativa y su implicación con el comportamiento económico-financiero: efectos en las empresas de Economía Social", *Ene*, 10, 36.
- IZCARA PALACIOS, S. (2014). "Manual de investigación cualitativa", Ediciones Fontamar, Perú.
- JACKSON, J. (2001). "Prioritising customers and other stakeholders using the AHP", *European Journal of Marketing*, 35 7/8, 858-871.
- JENSEN, M. & MECKLING, W. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs & capital structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- JIMÉNEZ, A. (2015). "Mercado Laboral: situación, perspectivas y tendencias", *Dossier Tendencias*, 293, 12.
- JIMÉNEZ, D., FRANCO, I. B. & SMITH, T. (2021). "A review of corporate purpose: An approach to actioning the sustainable development goals (SDGs)", *Sustainability*, 13(7), 3899.
- JOHANSSON, R. (2007), "On Case Study Methodology", *Open House International*, Vol. 32 No. 3, pp. 48-54. <https://doi.org/10.1108/OHI-03-2007-B0006>
- JOHNSON, G. & SCHOLES, K. (1999). "Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones", Prentice Hall.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K. & WHITTINGTON, R. (2006) "Dirección estratégica", 7ª edición, Prentice Hall.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K. & WHITTINGTON, R. (2012). "Exploring corporate strategy. Text and cases", Prentice Hall.

- JORDAN, S., JORGENSEN, L. & MITTERHOFER, H. (2013). "Performing risk and the project: Risk maps as mediating instruments", *Management Accounting Research*, 24(2), 156-174.
- JOYCE, A. & PAQUIN, R. L. (2016). "The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models", *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.
- JURBURG, D., TANCO, M., VILES, E. & MATEO, R. (2015). "La participación de los trabajadores", *Memoria Investigaciones en Ingeniería*, (13), 17-32.
- KAPLAN, R. S. (2008). "Strategy or stakeholders: which comes first", *Balanced Scorecard Report*, 10, 14-16.
- KAPLAN, R. S. (2012). "The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8 No. 4, pp. 539-545. <https://doi.org/10.1108/18325911211273527>
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1992). "El cuadro de mando integral: medidas que impulsan el rendimiento", *Harvard Business Review*.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1996), "Strategic learning & the balanced scorecard", *Strategy & Leadership*, Vol. 24 No. 5, pp. 18-24. <https://doi.org/10.1108/eb054566>
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2001). "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II", *Accounting horizons*, 15(2), 147-160.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (2004), "Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes", Harvard Business School Press
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (2007). "Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica", *Harvard Business Review*, 1, 75-85.
- KAPLAN, R. S. & RAMANNA, J. (2021). "How to Fix ESG Reporting", *Harvard Business School Accounting & Management Unit*, Working Paper No. 22-005, July, 2021. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3900146>
- KAPTEIN, M. & VAN TULDER, R. (2003). "Toward effective stakeholder dialogue", *Business and Society Review*, May 2003, DOI: 10.1111/1467-8594.00161
- KAY, A. (2011). "Prove! Improve! Account! The New Guide to Social Accounting and Audit", Social Audit Network
- KAY, A. & McMULLAN, L. (2017). "Contemporary challenges facing social enterprises and community organisations seeking to understand their social value", *Social and Environmental Accountability Journal*, 37(1), 59-65.

- KEMMIS, S. & McTAGGART, R. (1986). "The action research planner", Deakin University Press, Geelong, Victoria.
- KETCHEN Jr, D. J., BOYD, B. K. & BERGH, D. D. (2008). "Research methodology in strategic management: Past accomplishments and future challenges", *Organizational Research Methods*, 11(4), 643-658.
- KIRZNER, I. M. (1997). "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach", *Journal of economic Literature*, 35(1), 60-85.
- KOGUT, B. & ZANDER, U. (1996). "What firms do? Coordination, identity and learning", *Organization Science* 7(5):502-518. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.502>
- KOONTZ, H. (1961). "The management theory jungle", *Academy of Management journal*, 4(3), 174-188. <https://doi.org/10.5465/254541>
- KOTLER, P. (1988). "Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- LAFUENTE, F. M. (1992). "Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME", Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- LAHERA SÁNCHEZ, A. (2010). "La participación de los trabajadores en la empresa: críticas y riesgos", Ponencia presentada en la V Escuela Sindical Joaquín Irigoyen, sobre un artículo redactado para la Fundación 1º de Mayo, Universidad Complutense de Madrid.
- LANZOLLA, G. & MARKIDES, C. (2021). "A business model view of Strategy", *Journal of Management Studies* 58:2, March 2021, doi:10.1111/joms.12580
- LAUDAL, T. (2017) "Measuring shared value in multinational corporations", *Social Responsibility Journal*, VOL. 14 NO. 4 2018, pp. 917-933, Emerald Publishing Limited, ISSN 1747-1117. DOI 10.1108/SRJ-08-2017-0169
- LAZCANO, L., SAN-JOSE, L. & RETOLAZA, J.L. (2019). "Social Accounting in the Social Economy: A Case Study of Monetizing Social Value". *Modernization and Accountability in the Social Economy Sector*, May 2019, 132-150.
- LAZKANO, L., BERAZA, A. & SAN-JOSE, L. (2020): "Determining success factors in the implementation of social accounting", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 177-205. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.100.18195.
- LEAL, A. (2005). "El cuadro de mando integral", *Unidad de conocimiento*, Fundació per a la motivación dels recursos humans.
- LEARNED, E. P., ANDREWS, K. R., CHRISTENSEN, C. R. & GUTH, W. D. (1969). "Business policy: Text and cases", *RD Irwin*.

- LEE, H. S. (2017). "Knowledge management enablers and process in hospital organizations", *Osong public health and research perspectives*, 8(1), 26.
- LEHOULLIER, G. (2000). "Le bilan social des cooperatives", Institut de recherche et d'enseignement pour les cooperatives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS).
- LEIDECKER, J. K., BRUNO, A. V., & YANOW, A. (1988). "A delicate balance: The two functions of the CEO", *Management Review*, 77(8), 18.
- LEWIN, K. (1947). "Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research", *Human relations*, vol. 1, issue 2, doi.org/10.1177/001872674700100201
- LIETDKA, J. M. (1998). "Linking strategic thinking with strategic planning", *Strategy & Leadership*, 26(4), 30.
- LLEÓ, Á., REY, C. & CHINCHILLA, N. (2019), "Measuring the Purpose Strength", en REY, C., BASTONS, M., SOTOK, P. (eds.), "Purpose-driven Organizations", Palgrave Macmillan, pp. 119-130.
- LONGENECKER, C. O. (2007). "The training practices of results-oriented leaders", *Industrial and commercial training*, VOL. 39 NO. 7 2007, pp. 361-367, Q Emerald Group Publishing Limited, DOI 10.1108/00197850710829067
- LÓPEZ, J.M. (2010). "Algunas reflexiones sobre el régimen fiscal de las cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 69, 53-72
- LÓPEZ-ROBLES, J.R., OTEGI-OLASO, J.R., PORTO GÓMEZ, I. & Cobo, M. J. (2019). "30 years of intelligence models in management and business: A bibliometric review", *International Journal of Information Management*, October. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.013>.
- LOVE, L. G., PRIEM, R. L. & LUMPKIN, G. T. (2002). "Explicitly articulated strategy and firm performance under alternative levels of centralization", *Journal of Management*, 28(5), 611-627.
- McINERNEY-MAY, K. (2012). "The value of dynamic capabilities for strategic management". (Doctoral dissertation, Universität zu Köln).
- MADHOK, A. & MARQUES, R. (2014). "Towards an action-based perspective on firm competitiveness", *Business Research Quarterly* (2014) 17, 77-81
- MAHONEY, J. T. & MCGAHAN, A. M. (2007). "The field of strategic management within the evolving science of strategic organization", *Strategic organization*, 5(1), 79-99.
- MAIER, F., SCHÖBER, C., SIMSA, R. & MILLNER, R. (2015). "SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations", *Voluntas*:

International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26(5), 1805-1830.

MAIR, S., JONES, A., WARD, J., CHRISTIE, I., DRUCKMAN, A. & LYON, F. (2018). "A critical review of the role of indicators in implementing the sustainable development goals", In: Leal Filho, W. (eds) *Handbook of Sustainability Science and Research*, World Sustainability Series, 41-56 Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_3

MALLEUVE-MARTÍNEZ, A., ALFONSO-ROBAINA, D., LAVANDERO-GARCÍA, J. & RAMOS-DÍAZ, V. C. (2018). "Modelo de dirección estratégica con enfoque de arquitectura empresarial para la integración del sistema de dirección de la empresa (deae-isde)", *DYNA*, 85(207), 297-305.

MARCH, J. G., & SIMON, H. A. (1958). "Organizations", John Wiley & Sons. New York.

MARCOUX, A.M. (2000). "Balancing act", *Contemporary Issues in Business Ethics*, 4th Edition. Wadsworth, 92-100.

MARINOVIC, I. (2020). "PESTEL analysis of external environment as a success factor of startup business". *ConScienS*, 96. DOI: 10.5281/zenodo.4058794

MARSDEN, G., KELLY, C., SNELL, C. (2006) "Selecting indicators for strategic performance management", *Transportation research record*, 1956(1), 21-29.

MARTÍNEZ, S. F. (2020). "Las líneas directrices de la OCDE para las empresas multinacionales y su puesta en práctica por los puntos nacionales de contacto", *Lex Social: Revista de Derechos Sociales*, 10(2), 101-129.

MASOUD, H. (2017). "Contribution of formulation and implementation strategy on organizational performance: examining the moderating effect of organizational culture", *The Doctoral Research Abstracts*. IGS Biannual Publication, 11 (11). Institute of Graduate Studies, UiTM, Shah Alam

MAURICIO, J. A. (2007). "Análisis de series temporales", Universidad Complutense de Madrid, Marzo 2007.

MAURYA, A. (2012). "Lean canvas", Deusto

McEVOY, B. T. (2009). "The literature review: Six steps to success", Corwin Press, Thousand Oaks.

McGRATH, R. G. (2013). "The end of competitive advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business", Harvard Business Review Press.

MEDRAÑO, M.D., LABORDA-PEÑALVER, F. & BRIONES-PEÑALVER, A.J. (2017). "Las estrategias de buen gobierno desde una doble perspectiva: empresas

- capitalistas versus empresas de economía social: un estudio empírico”, *Dos Algarves: A multidisciplinary e-journal*, 23, 119-142.
- MEEK, G.K. & GRAY, S.J. (1988). “The value-added statement: An innovation for U.S. companies?”, *Accounting Horizons*, 2(2), 73-81.
- MENDIZABAL, X., SAN-JOSE, L. & GARCÍA-MERINO, J.D. (2022). “Monetizing social value in sports clubs”, *Sport, business and Management*, Agosto 2022. ISSN: 2042-678X DOI 10.1108/SBM-09-2021-0107
- MERCHANT, K. A. (1985). “Control in business organizations”, Pitman, Marschfield, MA
- MÉRINDOL, V., VERSAILLES, D., FOSS, N., & CANALS, A. (2019). “Mot des rédacteurs invités: comprendre les capacités dynamiques: la perspective des micro-fondations”, *Management international*, 23(4), 9-17.
- MERRIAM, S. B. (2009). “Qualitative research: A guide to design and implementation (2nd ed.)”, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- MILES, R. E., SNOW, C. C., MEYER, A. D., & COLEMAN Jr, H. J. (1978). “Organizational strategy, structure, and process”, *Academy of management review*, 3(3), 546-562. doi.org/10.5465/amr.1978.4305755
- MILLER, D. (1996). “Configurations revisited”, *Strategic management journal*, 17(7), 505-512.
- MILLER, D., DROGE, C. & VICKERY, S. (1997). “Celebrating the ‘Essential’: The impact of performance on CEO functional favoritism in two contexts”, *Journal of Management*, Volume 23, Issue 2, 1997, Pages 147-168, [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90041-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90041-6)
- MINGIONE, M., CRISTOFARO, M. & MONDI, D. (2020). “If I give you my emotion, what do I get? Conceptualizing and measuring the co-created emotional value of the brand”, *Journal of Business Research*, 109, 310-320
- MINOJA, M. (2012). “Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity,” *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 109(1), pages 67-82, August. DOI: 10.1007/s10551-012-1380-9
- MINTZBERG, H. (1979). “The Structuring of Organizations”, Prentice-Hall, New York.
- MINTZBERG, H. (1990A). “Strategy formation: Schools of thought”, *Perspectives on strategic management*, 1968, 105-235.
- MINTZBERG, H. (1990B). “The design school: reconsidering the basic premises of strategic management”, *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.

MINTZBERG, H. & LAMPEL, J. (1999) "Reflecting on the Strategy Process", *Sloan Management Review*, 40, 21-30.

MISES, L. V., (1962). "El Fundamento Último de la Ciencia Económica", trad. por S. López, 1972. Título en Inglés: "The Ultimate Foundation of Economic Science. An Essay on Method", D. Van Nestrand, Co., Inc., Princeton, New Jersey, 1962.

MITCHELL, R. K. & AGLE, B. R. (1997). "Stakeholder identification and salience: Dialogue and operationalization", *Proceedings of the international association for business and society* Vol. 8, pp. 717-727.

MITCHELL, R. K., VAN BUREN III, H. J., GREENWOOD, M. & FREEMAN, R. E. (2015). "Stakeholder inclusion and accounting for stakeholders", *Journal of Management Studies*, 52(7), 851-877. <https://doi.org/10.1111/joms.12151>

MITCHELL, F. & NORREKLIT, H. (2007). "The balanced scorecard", In T. Hopper, D. Northcott, & R. Scapens (Eds.), *Issues in Management Accounting* (pp. 175-198). Prentice Hall.

MODELL, S. (2012) "The politics of the balanced scorecard", *Journal of Accounting & Organizational Change*, October 2012. 475-489. ISSN: 1832-5912

MOLERO, L. (2003). "El enfoque semántico-pragmático en el análisis del discurso. Visión teórica actual", *Lingua americana*, vol.7, no 12, pp 5-28

MOLINA, E., CÓRDOVA, J. & PANCHI, E.P. (2020). "Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano", *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 192-205.

MOLINA-AZORÍN, J. F. (2016). "La dinámica empresarial desde la integración de los microfundamentos y las capacidades dinámicas de la dirección estratégica", *Economía industrial*, (399), 33-41.

MONEVA, J. M. & LIZCANO, J. L. (2004). "Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa", Trabajo presentado por AECA. Diciembre 2004. Madrid, España.

MONGE, E. C. (2010). "El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas", *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54.

MONZÓN, J.L. & CHAVES, R. (2012). "La Economía Social en la Unión Europea", Comité Económico y Social Europeo de la Unión Europea, Bruselas. 125 pp. <http://dx.doi.org/10.2864/19566>

MOOK, L., RICHMOND, B.J. & QUARTER, J. (2005). "Social accounting for social economy organizations", University of Toronto Centre for Urban and Community studies.

- MORALES LUNA, G. (2002). "Introducción a la lógica difusa", Centro de Investigación y Estudios Avanzados, México.
- MORITA, M., JAMES FLYNN, E., & OCHIAI, S. (2011). "Strategic management cycle: The underlying process building aligned linkage among operations practices", *International Journal of Production Economics*, 133(2), 530-540. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.09.003
- MUÑIZ, M. (2010). "Estudios de caso en la investigación cualitativa", División de estudios de posgrado universidad autónoma de nuevo León. *Facultad de psicología. México*, 1-8.
- MURILLO, R. S. (2010). "Enfoque conceptual de la dirección estratégica", *Perspectivas*, (26), 153-178.
- MURILLO-LUNA, J. L., GARCÉS-AYERBE, C. & RIVERA-TORRES, P. (2008). "Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders' pressure approach", *Strategic management journal*, 29(11), 1225-1240.
- MURILLO-PÉREZ, L. M. (2020). "Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* Nº 98/2020, pp 153-188
- MURPHY, R. O. & ACKERMANN, K. A. (2014). "Social value orientation: Theoretical and measurement issues in the study of social preferences", *Personality and Social Psychology Review*, 18(1), 13-41.
- NAG, R.; HAMBRICK, D.C. & CHEN, M.J. (2007). "What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field", *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 9, pp. 935-955, 2007.
- NERUR, S. P., RASHEED, A. A. & NATARAJAN, V. (2008). "The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis", *Strategic Management Journal*, Vol 29, No. 3, pp 319-336.
- NEWMAN, H. H. (1978). "Strategic groups and the structure-performance relationship", *The Review of Economics and Statistics*, 417-427.
- NICHOLLS, A. (2009). "We do good things, don't we?: Blended Value Accounting in social entrepreneurship", *Accounting, organizations and society*, 34(6-7), 755-769.
- NIRINO, N., SANTORO, G., MIGLIETTA, N. & QUAGLIA, R. (2021). "Corporate controversies and company's financial performance: Exploring the moderating role of ESG practices", *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120341.
- NOVAK, J. D. & CAÑAS, A. J. (2006). "The theory underlying concept maps and how to construct them", *Florida Institute for Human and Machine Cognition*, 1(1), 1-31.

NOVO, M. (2011). "Mapas conceptuales con cmap tools en la enseñanza universitaria de la educación ambiental", *Revista de investigación y experiencias didácticas*, 47-59.

OLANDER, S. & LANDIN, A. (2008). "A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process", *Construction management and economics*, 26(6), 553-561.

OLARTE, J. P. & GARCÍA, A. (2009). "Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica Balanced Scorecard", *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (65), 49-75.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. (2010). "Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers", (Vol. 1), John Wiley & Sons.

PALACIO, J. R. S. & CLIMENT, V. C. (2007). "La dirección estratégica en la economía social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (59), 237-258.

PARMAR, B.L., FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S., WICKS, A.C., PURNELL, L. & DE COLLE, S. (2010). "Stakeholder theory. The state of the art", *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.

PEARCE, J. A., ROBINSON, R. B., & SUBRAMANIAN, R. (2000). "Strategic management: Formulation, implementation and control", *Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill*.

PEDRINI, M. & FERRI, L. M. (2019). "Stakeholder management: a systematic literature review", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), 44-59. DOI 10.1108/CG-08-2017-0172

PENG, M.W., SUN, S.L., PINKHAM, B. & CHEN, H. (2009). "The institution-based view as a third leg for a strategy period". *Academy of Management Perspectives*, August 2009, DOI: 10.5465/AMP.2009.43479264

PENROSE, E. (1959). "The Theory of the Growth of the Firm", Basil Blackwell, London.

PEREDO, A. M., & McLEAN, M. (2006). "Social entrepreneurship: A critical review of the concept", *Journal of world business*, 41(1), 56-65.

PEREIRA, L. & ZICARI, A. (2009). "El Cuarto Estado Contable. Hacia una mayor transparencia corporativa", *Harvard Business Review*, Noviembre 2009. Edición América Latina.

PEREIRA, L. & ZICARI, A. (2012). "Value-added reporting as a tool for sustainability: a Latin American experience", *Corporate Governance: The international journal of business in society*.

- PEREIRA, S., APUNTE, R. & PULGAR, M. E. (2018). "Relación entre el desempeño de las PYME y el valor agregado bruto", *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 7(1), 98-108.
- PÉREZ, L., HUNT, V., SAMANDARI, H., NUTTALL, R. & BELLONE, D. (2022). "How to make ESG real". McKinsey Quarterly, August 2022.
- PÉREZ-LÓPEZ, J. A. (1991). "Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal", Rialp
- PÉREZ-LÓPEZ, J. A. (1993). "Fundamentos de la dirección de empresas", Rialp
- PERISSÉ, M. C. (2018). "El Balance Social y el Estado de Valor Agregado". *Ciencia y Técnica Administrativa*. Vol. 17, Nº. 75, 2018 1666-1680, Argentina.
- PERISSÉ, M. C. (2020). "El balance social como instrumento contable para el desarrollo sostenible". *Programa de posdoctorado en Ciencias Económicas*, Universidad de Buenos Aires 2020.
- PERRIN, B. (2011). "What is a results/performance-based delivery system?" An invited presentation to the European Parliament. *Evaluation*, 17(4), 417-424.
- PERRY (1998). "Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing", *European journal of marketing*, 32(9/10), 785-802.
- PETERAF, M. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantages: A Resources-Based View", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- PETTIGREW, A.M. (1990). "Longitudinal field research on change. Theory and practice", *Organization science*, 1(3), 267-292. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.267>
- PFEFFER, J. (1993). "Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable", *The Academy of Management Review*, 18 (4). DOI: 10.2307/258592
- PFEFFER, J., & SALANCIK, G. R. (1978). "A resource dependence perspective" In "Intercorporate relations. The structural analysis of business", Cambridge: Cambridge University Press.
- PHILLIPS, R. A. & FREEMAN, R.E. (2003). "What stakeholder theory is not". *Business Ethics Quarterly*, 13 (4); 479-502
- PHILLIPS, R. A., BERMAN, S. L., ELMS, H., & JOHNSON-CRAMER, M. E. (2010). "Strategy, stakeholders and managerial discretion", *Strategic organization*, 8(2), 176-183.

- PINTO, J. K., & SLEVIN, D. P. (1988). "Critical success factors across the project life cycle". Drexel Hill, PA: Project Management Institute, June.
- PISANO, G. & TEECE, D. (1994). "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- POLONSKY, M. J. & SCOTT, D. (2005). "An empirical examination of the stakeholder strategy matrix", *European Journal of Marketing*, Vol. 39 No. 9/10, pp. 1199-1215. <https://doi.org/10.1108/03090560510610806>
- PONCE ANDRADE, A. (2018). "El estudio de Caso Múltiple. Una estrategia de investigación en el ámbito de la Administración", *Revista Publicando*, 5 N° 15. (2). 21-34. ISSN 1390-9304
- POPOVA, V., & SHARPANSKYKH, A. (2010). "Modeling organizational performance indicators", *Information systems*, 35(4), 505-527.
- PORTER, M. E. (1981). "The contributions of industrial organization to strategic management", *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- PORTER, M.E. (1985). "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance", Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (2001A). "The value chain and competitive advantage", *Understanding business processes*, 2, 50-66.
- PORTER, M. E. (2001B). "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March.
- PORTER, M. E., HILLS, G., PFITZER, M., PATSCHEKE, S., & HAWKINS, E. (2011). "Measuring shared value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results", FSG, Boston.
- PORTER, M. E. & KRAMER, M. R. (2006). "Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage", *Harvard Business review*, 84(12), 78-92.
- PORTER, M. E. & KRAMER, M. R. (2011). "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89/1-2 (January/February 2011): 62-77
- PORTER, M. & KRAMER, M. (2019). "Creating Shared Value". *Managing Sustainable Business*, Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16 pp.323-346
- POST, J., PRESTON, L.E. & SACHS, S. (2002). "Redefining the corporation: Stakeholder management & organizational wealth", Stanford, CA: Stanford University Press.
- QUIN, J. B. (1980). "Strategies for Change: Logical Incrementalism Homewood", IL, Irwin.

- RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R. & RUIZ-NAVARRO, J. (2004). "Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000", *Strategic management journal*, 25(10), 981-1004.
- RASHID, Y., RASHID, A., AKIB, M. , SAMEEN, S. & WASEEM, A. (2021). "Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers", *International Journal of Qualitative Methods*, Volume 18: 1–13 DOI: 10.1177/1609406919862424 journals.sagepub.com/home/ij
- REED, D. (1999). "Stakeholder management theory: A critical theory perspective", *Business Ethics Quarterly*, 9(3), 453-483.
- REITZIG, M. & MACIEJOVSKY, B. (2015). "Corporate hierarchy and vertical information flow inside the firm—a behavioral view", *Strategic Management Journal*, vol. 36, no. 13, pp. 1979–1999, 2015.
- RETOLAZA, J. L. & SAN-JOSE, L. (2011). "Social economy and stakeholder theory, an integrative framework for socialization of the capitalism", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (73), 193-211.
- RETOLAZA, J. L., PRUÑONOSA, J. T., & SAN-JOSE, L. (2012). "El cuadro de mando integral en las Entidades No Lucrativas", *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 89-106.
- RETOLAZA, J. L., SAN-JOSE, L., RUIZ-ROQUEÑI, M. & BARRUTIA, J. (2014). "Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak", *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria, Revista de servicios sociales*, (55), 17-33.
- RETOLAZA, J. L., SAN-JOSE, L., RUIZ-ROQUEÑI, M., ARAUJO, A., AGUADO, R., URIONABARRENETXEA, S., ... & GONZÁLEZ, L. A. (2015). "Incorporando el valor social en las licitaciones públicas: un modelo integral", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (85).
- RETOLAZA, J. L. & SAN-JOSE, L. (2016). "Contabilidad social para la sostenibilidad: modelo y aplicación", *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 23, año 2016, pp.159-178
- RETOLAZA, J.L. & SAN-JOSE, L. (2018). "Contabilidad Social para el bien común", *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, nº 29. 2018. Cuatrimestre I
- RETOLAZA, J. L. & SAN-JOSE, L. (2021A). "Understanding social accounting based on evidence", *Sage Journals*, April-June. 1-14. doi.org/10.1177/21582440211003865

- RETOLAZA, J. L., & SAN-JOSE, L. (2021B). "La comptabilitat social en la gestió del llarg termini", *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 32, 63-78. Editorial.
- RETOLAZA, J.L. & ALZOLA, M. (2022). "Valor Social, a Modo De prólogo", *Boletín De Estudios Económicos*, 76 (232), 19-26. <https://doi.org/10.18543/bee.2383>
- RETOLAZA, J. L., & SAN-JOSE, L. (2022). "Is it possible to monetarily quantify the emotional value transferred by companies and organizations? An emotional accounting proposal", *Frontiers in Psychology*, DOI: 10.3389/fpsyg.2021.805920
- REY, C. & BASTONS, M. (2018), "Three dimensions of effective mission implementation", *Long Range Planning*, vol 51(4), pp. 580-585
- REYES MOLINA, A. (2019). "Medición de la calidad de las estrategias financieras: el Balanced Scorecard y el Valor Agregado", *Cofin Habana*, 13(1).
- RHENMAN, E. (1973). "Organization theory for long-range planning", John Wiley & Sons.
- RICHARDSON, J. E. (2005). "The business model: an integrative framework for strategy execution", September, 2005. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.932998>
- RICHMOND, B.J., MOOK, L. & JACK, Q. (2003). "Social accounting for nonprofits: Two models", *Nonprofit management and leadership*, 13(4) 308-324
- RÍOS, G. (2020). "La Agenda 2030 y la responsabilidad social empresarial", *Organización Iberoamericana de Seguridad Social*: Madrid, Spain.
- ROCKART, J.F. (1979). "Chief Executives Define Their Own Data Needs," *Harvard Business Review*, March-April 1979.
- RODRÍGUEZ-SAÑUDO, F. (1978). "La participación de los trabajadores en la empresa", Universidad de Sevilla. 415-437
- RODRÍGUEZ, T. E. (1999). "El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 1075-1099.
- RODRÍGUEZ-LÓPEZ, M., PIÑEIRO SÁNCHEZ, C., & DE LLANO MONELOS, P. (2013). "Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos", *Atlantic Review of Economics*, 2.

- ROIG, L. C. & VIALCANET, R. B. (2015). "Estudio sobre la rendición de cuentas en materia de responsabilidad social: el balance social", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (84), 251-277.
- RONDA-PUPO, G.A. & GUERRAS-MARTIN, L.A. (2012). "Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis", *Strategic Management Journal*, 33: 162-188. DOI:10.1002/smj.948
- ROSCA, E., CORDES-BERZSINN, P. & BENDUL, J. (2015). "Fit Between Research Questions, Paradigms and Methodologies in Strategic Management Research?", In *ECRM2015-Proceedings of the 14th European Conference on Research Methods 2015: ECRM 2015* (p. 336). Academic Conferences Limited, June 2015.
- RUIZ-ROQUEÑI, M. (2020). "Cuantificación del valor emocional. el caso de Unión de Cooperativas Agrarias de Navarra (UCAN)", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 155-175. DOI:10.7203/CIRIEC-E.100.18067
- RUIZ-ROQUEÑI, M. (2022). "The emotional dimension of value. A proposal for its quantitative measurement", *Frontiers in Psychology*, 6660.
- RYAN, P. W. & LYNE, I. (2008). "Social enterprise and the measurement of social value: methodological issues with the calculation and application of the social return on investment", *Education, Knowledge & Economy*, 2(3), 223-237.
- SABOL, A. & SVERER, F. (2017). "A review of the economic value added literature and application", *UTMS Journal of Economics*, 8(1), 19-27.
- SADLER, P. (2003). "Strategic management", Kogan Page Publishers.
- SAEUDY, M. (2022). "Accounting for sustainable development (ASD) practices. Theoretical emergence and development", in *Corporate Navigating Report: Beyond the numbers*. 260-279. DOI: 10.43249781003095385-18
- SÁNCHEZ, R. (1997). "Preparing for an uncertain future: managing organizations for strategic flexibility", *International Studies of Management and Organization*, 27, pp. 71-94.
- SÁNCHEZ, M. B. G., SAMPEDRO, E. L. V. & CONDE, J. G. (2011). "El cuadro de mando integral en el sector sanitario español: una revisión analítica de la literatura", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9(17), 1-13
- SAN-JOSE, L. & RETOLAZA, J. L. (2012). "Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica", *Universitas Psychologica*, 11(2), 619-628.

- SAN-JOSE, L. & RETOLAZA, J. L. & BERNAL, R. (2021). "Índice de valor social añadido: una propuesta para analizar la eficiencia hospitalaria", *Gaceta Sanitaria*, 35(1), 21-27.
- SAN-JOSE, L., & RETOLAZA, J. L. (Eds.). (2022). "Monetizando el valor social en la economía naranja: El caso de los museos vascos", ESIC, Madrid.
- SANZ, F.J.P. & CASTEL, A.G. (2005). "Gestión, desarrollo y aplicación de la responsabilidad social en entidades de economía social: el caso de las cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 305-332.
- SCHALTEGGER, S., BURRITT, R., ZVEZDOV, D., HÖRISCH, J., & TINGEY-HOLYAK, J. (2015). "Management roles and sustainability information. Exploring corporate practice", *Australian Accounting Review*, 25(4), 328-345.
- SCHENDEL, D. E. & HATTEN, K. J. (1972). "Business Policy or Strategic Management: A broader view for an emerging discipline", *Academy of Management Proceedings*, Vol 1972, No. 1, pp 99-102.
- SCHUMPETER, J. (1909). "On the concept of social value", *The quarterly journal of economics*, 23(2), 213-232.
- SCHUMPETER, J. A. (1912) (1934), "The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle", *Harvard edition. Harvard Economic Studies*.
- SCOTT, W.R. (1998). "Organizations: Rational, Natural and Open Systems", Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ
- SELZNICK, P. (1957). "Leadership in Administration: A Sociological Interpretation", Harper & Row, New York.
- SERVAIS, J. M. (2020). "Las empresas multinacionales y la OIT: ¿hacia una mayor eficiencia?", *Revista Jurídica del Trabajo*, 1(2), 1-30.
- SHERIDAN, J. S. (1993). "Agile manufacturing: stepping beyond lean production", *Industry week*, 242(8), 30-40.
- SHORT, J.C.; KETCHEN, JR. D.J.; PALMER, T.B. & HULT, G.T. (2007). "Firm, strategic group and industry influences on performance", *Strategic Management Journal*, 28: 147-167. DOI: 10.1002/smj.574
- SILVA, A. J., AMAYA, P. C., GÓMEZ, E. A. & ARGÜELLES, V. T. (2016). "Factores críticos del éxito de los sistemas de gestión de calidad: Revisión de literatura", *Cultura Científica y Tecnológica*, (59).
- SIMONS, R. (2002). "Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases", Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, USA

- SIMONS, H. (2009). "Case Study Research in Practice", Sage, London.
- SIMONS, H. (2014). "Case study research: In-depth understanding in context", *The Oxford handbook of qualitative research*, 455-470.
- SINCLAIR, D. & ZAIRI, M. (1995). "Effective process management through performance measurement: Part III-an integrated model of total quality-based performance measurement", *Business Process Re-engineering & Management Journal*.
- SLABÁ, M. (2016). "Stakeholder profile and stakeholder mapping of SMEs", *Littera Scripta*, 9(1), 123-139.
- SLADOGNA, M. (2017). "Productividad-Definiciones y perspectivas para la negociacion colectiva", *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.
- SLINGER, G. (1999). "Spanning the gap – the theoretical principles that connect stakeholder policies to business performance", *Corporate Governance, an international review*. 7(2):136-151. DOI:10.1111/1467-8683.00142
- SORIANO, L. & FONG, C. (2021). "75 años de responsabilidad social empresarial: análisis bibliométrico", *Revista Empresa y Humanismo*, 147-176
- SOIN, S. S. (2004). "Critical success factors in supply chain management at high technology companies", *University of Southern Queensland*.
- SOLÓRZANO-GARCÍA, M., NAVIO-MARCO, J., & CONTRERAS-COMECHÉ, R. (2015). "Incorporación de valor social a la contratación pública en España: Situación y perspectivas", *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, (4), 41-50.
- STAKE R. E. (1994): "Case Studies", *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 236-247.
- STAKE, R. E. (1995). "The art of case study research", Thousand Oaks, CA: SAGE.
- STAKE, R. E. (2006). "Multiple case study analysis", *Guilford Press*, New York.
- STEWART, A. (2014). "Case study" In Jane Mills & Melanie Birks (Eds.), "Qualitative methodology: A practical guide", (pp.145-159). Thousand Oaks, CA: Sage.
- STIMPERT, J.L., WASSERMAN, E., JAYARAM, M. (1998). "Strategic trajectories and patterns of innovation", In "Strategic Flexibility: Managing in a turbulent environment", edited by G. Hamel, C.K. Prahalad, H.Thomas & D. O'Neal, John Wiley & Sons, Chichester, England.

- SUKLUN, H. (2021). "Artificial intelligence and strategic management", *Perspectives of AI: Past, Present, Future*, 77-106
- TALAVERA AVELINO, C. & SANCHIS PALACIO, J. R. (2021). "Ética y Responsabilidad Social en las alianzas estratégicas. El caso de las alianzas entre entidades lucrativas y no lucrativas", *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* (137), e73863. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.73863>.
- TARMUJI, I., MAELAH, R. & TARMUJI, N. H. (2016). "The impact of environmental, social and governance practices (ESG) on economic performance: Evidence from ESG score", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(3), 67.
- TAYLOR, B. (1971). "The future development of corporate strategy", *The Journal of Business Policy*, 2, 2, 22 - 38.
- TEECE, D. J. (2010). "Business models, business strategy and innovation", *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- TELLIS, W. (1997). "Application of a case study methodology", *The qualitative report*, 3(3), 1-19.
- THIERRY KINKPE, A., LUCKMANN, J., GRETHE, H. & SIDDIG, K. (2022) "A 2019 Social Accounting Matrix for Benin with Detailed Representation of Agriculture and Food Processing Sectors" Working paper No. 101/2022 Department of Agricultural Economics, Faculty of Life Sciences, Humboldt-Universität zu Berlin.
- THOMAS, G. (2011). "A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure", *Qualitative inquiry*, 17(6), 511-521.
- THOMAS, H. & POLLOCK, T. (1999). "From I-O economics' S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition: reflections on the puzzle of competitive strategy", *British Journal of Management*, 10(2), 127-140.
- THOMPSON, J. D. (1967). "Organizations in action", New York: McGraw-Hill.
- THOMPSON, J. L. (2002). "The world of the social entrepreneur", *International journal of public sector management*. 412-431
- TIRADO-VALENCIA, P., AYUSO, S. & FERNÁNDEZ-RODRÍGUEZ, V. (2021). "Accounting for emotional value: a review in disability organizations", *Frontiers in Psychology*, DOI: 10.3389/fpsyg.2021.741897
- TOMPKINS, P. (1989): "Translating Organizational Theory", *Handbook of Organizational Communication*, Ed. SAGE, USA, pp. 87-88.

- TORRELLES, J. (2021). "Análisis de la eficiencia de los centros especiales de empleo en Galicia: Visión económico-financiera y social", Tesis doctoral, Universidad de Santiago de Compostela.
- TREVIS CERTO, S. T., & MILLER, T. (2008). "Social entrepreneurship: Key issues and concepts", *Business horizons*, 51(4), 267-271.
- TROCHIM, W. M. (1989). "Outcome pattern matching and program theory", *Evaluation and program planning*, 12(4), 355-366.
- TUNDYS, B. (2022). "Business Models for Sustainable Value Creation in Companies and Financial Markets", In: Ziolo, M., Escrig-Olmedo, E., Lozano, R. (eds) *Fostering Sustainable Business Models through Financial Markets. Strategies for Sustainability*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-07398-4_6
- ULLÓN, P. C. M., CARVAJAL, V. R. A. & ABARCA, G. R. V. (2017). "La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información", *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1044-1059.
- UZURIAGA, A. A., GARCÍA, M. G., & EIZAGIRRE, M. L. (2019). La participación integral y sus efectos. In *Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio* (pp. 18-49), Mondragon Unibertsitatea.
- VALDÉS, R. O. (2009). "Mapas conceptuales y aprendizaje significativo", El Cid Editor.
- VAN MANEN, M. (2003). "Investigación educativa y experiencia vivida. Ciencia humana para una pedagogía de la acción y de la sensibilidad", Idea Books, Barcelona.
- VAN VEEN-DIRKS, P. & WIJN, M., (2002). "Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard", *Long Range Planning*, vol. 35, no. 4, pp. 407-427, 2002.
- VARGAS, J., LEÓN, A. & VALDEZ, A. (2011). "Research methodology strategies in strategic management", *African Journal of Social Sciences*, Volume 1 Number 2. 46-72
- VÁZQUEZ, J. M. S., ELORZA, M. L. V. & PINZÓN, P. A. (2016). "Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral", *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 37-47.
- VENTURA, J. (2008). "Análisis estratégico". Editorial Paraninfo.
- VERBEETEN, F. H. & SPEKLÉ, R. F. (2015). "Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management", *Organization studies*, 36(7), 953-978.

VILLARREAL LARRINAGA, O. & LANDETA RODRÍGUEZ, J. (2007). "El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica", In *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007* (p. 34). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

VILLARREAL LARRINAGA, O. & LANDETA RODRÍGUEZ, J. (2010). "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 16(3), 31-52.

VILLEGAS, G. (1997). "Gestión por factores críticos de éxito", *Revista Universidad Eafit*, 33(105), 9-33.

VOSS, CH., TSIKRIKTSIS, N. & FROHLICH, M. (2002): "Case research in operations management", *International Journal of Operations and Production Management*, 22 (2), 195-219

WALL, F. & GREILING, D. (2011). "Accounting information for managerial decision-making in shareholder management versus stakeholder management", *Review of Managerial Science*, 5(2), 91-135.

WARNER, K. S., & WÄGER, M. (2019). "Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal", *Long range planning*, 52(3), 326-349.

WATSON, R., WILSON, H. N., SMART, P. & MACDONALD, E. K. (2018). "Harnessing difference: a capability-based framework for stakeholder engagement in environmental innovation", *Journal of Product Innovation Management*, 35(2), 254-279.

WERNERFELT, B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180

WHITE, C. (2017). "Strategic management", Bloomsbury Publishing

WIEVIORKA, M. (1992). "Case studies: History or sociology? In C. C. Ragin & H. S. Becker (Eds.), *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*" (pp. 159-172). New York, NY: Cambridge University Press.

WILLIAMSON, O. E. (1985). "The Economic Institutions of Capitalism", The Free Press, New York, NY.

WILLIAMSON, O. E. (1991). "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative science quarterly*, 269-296.

- WINTER, S. G. (2003). "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.318>
- YAN, A., & GRAY, B. (1994). "Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study", *Academy of Management journal*, 37(6), 1478-1517.
- YIN, R. K. (1993). "Applications of case study research", Sage Publications, London.
- YIN, R. K. (1998). "The abridged version of case study research", *Handbook of applied social research methods*, 2, 229-259.
- YIN, R. K. (2009). "Case study research: Design and methods", (4th Edition), Los Angeles, CA: Sage.
- YIN, R. K. (2014). "Case study research: Design and methods", (5th Edition), Thousand Oaks, CA: Sage.
- ZADEH, L. A. (1965). "Fuzzy sets", *Information and control*, 8(3), 338-353.
- ZICARI, A., & PEREIRA, L. (2014). "Value distribution in state-owned firms. The case of two companies in Uruguay", Antonio Davila, Marc J. Epstein, Jean-François Manzoni (ed.), *Performance measurement and management*.

RELACIÓN DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

TABLAS

Tabla 1: Distribución del valor agregado entre los diferentes factores y relación con los conceptos contables de la base de datos SABI

Tabla 2: Criterios para la definición de la categoría de empresa

Tabla 3: Elementos constantes y autores de referencia sobre el estudio de caso

Tabla 4: Fases y actividades en el estudio de caso

Tabla 5. Fases de evolución de la dirección estratégica, principales autores y aportaciones e implicaciones en el uso de metodologías de investigación, entre los años 1960 y 2000

Tabla 6. Resumen de principales tendencias y contribuciones en el ámbito de la dirección estratégica en el siglo XXI

Tabla 7: Diferentes dimensiones de las escuelas de pensamiento estratégico

Tabla 8. Palabras distintivas y relación con elementos definitorios de la dirección estratégica

Tabla 9: Evolución de la producción científica en materia de Responsabilidad Social Empresarial (1947-2019)

Tabla 10: Problemas de empresa abordados desde los nuevos planteamientos de la teoría de stakeholder.

Tabla 11: Factores diferenciadores del enfoque basado en stakeholders en la gestión estratégica

Tabla 12. Conclusiones a partir de estudios en los que se relaciona la gestión de stakeholders con la estrategia

Tabla 13: Aproximación al enfoque ESG y niveles de ambición a nivel de empresa

Tabla 14: Clasificación de modelos de información sobre sostenibilidad

Tabla 15: Diferencias entre la contabilidad social y el análisis coste-beneficio

Tabla 16: Elementos clave integrados en los TOMs para la medición del valor social

Tabla 17: Marco para la integración del TSI y el TSR

Tabla 18: Elementos del modelo de información integrada de AECA

Tabla 19: Presupuestos teóricos del modelo poliédrico y sus implicaciones en la implantación de un sistema de contabilidad social

Tabla 20: Matriz de definición de grupos estratégicos de análisis

Tabla 21: Ficha de investigación del análisis estratégico del desempeño social a partir del estado de valor agregado

Tabla 22: Evolución del valor agregado y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas del Grupo A (Total de empresas de economía social y empresas mercantiles de España con actividad en el sector agroalimentario - códigos CNAE 01, 02 y 03)

Tabla 23: Evolución del valor agregado y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas del Grupo C (Total de empresas de economía social y empresas mercantiles de España con actividad manufacturera - códigos CNAE 10 a 33)

Tabla 24: Evolución del valor agregado y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas grandes del Grupo A (Total de empresas grandes de economía social y empresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 01 a 03)

Tabla 25: Evolución del valor agregado y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas grandes del Grupo C (Total de empresas grandes de economía social y empresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 10 a 33)

Tabla 26: Evolución del valor agregado y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas medianas del Grupo A (Total de empresas medianas de economía social y empresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 01 a 03)

Tabla 27: Evolución del valor agregado y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas medianas del Grupo C (Total de empresas medianas de economía social y empresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 10 a 33)

Tabla 28: Evolución del valor agregado y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas pequeñas del Grupo A (Total de empresas pequeñas de economía social y empresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 01 a 03)

Tabla 29: Evolución del valor agregado y su distribución relativa entre los factores de producción en las empresas pequeñas del Grupo C (Total de empresas pequeñas de economía social y empresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 01 a 03)

Tabla 30: Evolución del valor agregado y su distribución relativa entre los factores de producción en las microempresas del Grupo A (Total de microempresas de economía social y microempresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 01 a 03)

Tabla 31: Evolución del valor agregado y su distribución relativa entre los factores de producción en las microempresas del Grupo C (Total de microempresas de economía social y microempresas mercantiles de España con actividad de los códigos CNAE 10 a 33)

Tabla 32: Definición de grupos para las pruebas de contrastes unilaterales de medias con respecto a cada una de las hipótesis

Tabla 33: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en empresas grandes y medianas del sector agroalimentario

Tabla 34: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en empresas pequeñas del sector agroalimentario

Tabla 35: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en empresas micro del sector agroalimentario

Tabla 36: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en empresas grandes del sector manufacturero

Tabla 37: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en empresas medianas del sector manufacturero

Tabla 38: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en empresas pequeñas del sector manufacturero

Tabla 39: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor trabajo en empresas micro del sector manufacturero

Tabla 40: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor capital en empresas grandes y medianas del sector agroalimentario

Tabla 41: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor capital en empresas pequeñas del sector agroalimentario

Tabla 42: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor capital en empresas micro del sector agroalimentario

Tabla 43: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor capital en empresas grandes del sector manufacturero

Tabla 44: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor capital en empresas medianas del sector manufacturero

Tabla 45: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor capital en empresas pequeñas del sector manufacturero

Tabla 46: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al factor capital en empresas micro del sector manufacturero

Tabla 47: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al Estado en empresas grandes y medianas del sector agroalimentario

Tabla 48: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al Estado en empresas pequeñas del sector agroalimentario

Tabla 49: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al Estado en empresas micro del sector agroalimentario

Tabla 50: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al Estado en empresas grandes del sector manufacturero

Tabla 51: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al Estado en empresas medianas del sector manufacturero

Tabla 52: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al Estado en empresas pequeñas del sector manufacturero

Tabla 53: Prueba z para media de dos muestras – Contraste unilateral de medias de distribución de valor añadido al Estado en empresas micro del sector manufacturero

Tabla 54: Verificación de hipótesis. SíntesisTabla 55. Rasgos relevantes de cada empresa a los efectos de la selección de la unidad de análisis

Tabla 56. Ficha técnica de investigación de la etapa principal del estudio de caso múltiple

Tabla 57: Bloques de información y temas a tratar en las entrevistas

Tabla 58: Tabla de seguimiento de entrevistas (febrero a julio de 2021)

Tabla 59: Información documental utilizada en el estudio de caso múltiple relativa a las tres empresas

Tabla 60: Perspectivas, métodos, técnicas y resultados en el análisis de los datos en la etapa principal

Tabla 61. Gestión estratégica y contabilidad social. Comparativa entre las tres empresas participantes en el estudio de caso múltiple

Tabla 62. Factores críticos de éxito para la integración del valor social en la gestión estratégica

Tabla 63: Retos a futuro para avanzar en la integración del valor social en la gestión estratégica

Tabla 64. Ficha técnica de investigación de la etapa de contraste en el estudio de caso múltiple

Tabla 65: Protocolo de trabajo para las reuniones de la etapa de contraste con cada uno de los equipos

Tabla 66: Fechas del trabajo de campo en las tres empresas participantes en el estudio de caso y codificación para la presentación de resultados

Tabla 67: Clasificación de factores críticos de éxito de contexto interno propuestos tras la etapa principal en función del nivel de acuerdo en los tres grupos de contraste

Tabla 68: Clasificación de factores críticos de éxito propuestos para la fase de formulación de la estrategia tras la etapa principal en función del nivel de acuerdo en los tres grupos de contraste

Tabla 69: Clasificación de factores críticos de éxito propuestos para la fase de implantación de la estrategia tras la etapa principal en función del nivel de acuerdo en los tres grupos de contraste

Tabla 70: Clasificación de FCE propuestos para la fase de comunicación y seguimiento de la estrategia tras la etapa principal en función del nivel de acuerdo en los tres grupos de contraste

Tabla 71: Factores del entorno que pueden influir en la incorporación del valor social en la gestión estratégica de las organizaciones

Tabla 72: Variables de clasificación de modelos de gestión

Tabla 73. Implicaciones y reflexiones clave para *tangibilizar* la orientación social de la empresa a través de la formulación, la implantación y el seguimiento del propósito

Tabla 74. Implicaciones y reflexiones clave para *tangibilizar* la orientación a resultados en la formulación, implantación y seguimiento de la estrategia social

Tabla 75: Mecanismos de participación de las personas trabajadoras en el marco del SVS

Tabla 76: Niveles de análisis y preguntas clave para el diseño del diálogo con los stakeholders

Tabla 77: Cuestiones de reflexión para la valoración de la sistemática de gestión estratégica desde una perspectiva integral de la generación de valor

Tabla 78: Proposiciones de Minoja (2012) para un enfoque dinámico de la gestión de stakeholders e implicaciones en los vectores del SVS

Tabla 79: Formato ilustrativo de la estructura abreviada de la contabilidad social

Tabla 80: Valores y ratios de análisis sobre la perspectiva estratégica *Generación y distribución de valor social de mercado*

Tabla 81: Valores y ratios de análisis sobre la perspectiva estratégica *Generación y distribución de valor social de no mercado*

Tabla 82: Valores y ratios de análisis sobre la perspectiva estratégica *Generación y distribución de valor social integrado*

Tabla 83: Valores y ratios de análisis sobre la perspectiva estratégica *Eficiencia e impacto social*

Tabla 84: Valores y ratios de análisis sobre la perspectiva estratégica Equilibrio en la distribución de valor social de mercado y de no mercado

Tabla 85: Valores y ratios de análisis sobre la perspectiva estratégica Evaluación segmentada de la estrategia a través de la contabilidad social analítica

Tabla 86: Factores a tener en cuenta en una estrategia basada en cuadro de mando integral

Tabla 87: Conclusiones sobre la potencial utilización del mapa estratégico y el cuadro de mando integral en organizaciones sin ánimo de lucro

Tabla 88: Principios que rigen un proceso de gestión estratégica basado en el SVS, significado e implicaciones en el marco del SVS y principales referencias

Tabla 89. Contextualización en la investigación de las herramientas y elementos de apoyo propuestos para la implantación del SVS

Tabla 90. Valoración del cumplimiento de objetivos del plan de investigación

FIGURAS

Figura 1: Mapa de objetivos de investigación

Figura 2: Esquema básico del plan de investigación

Figura 3: Plan de investigación. Metodología, preguntas y objetivos de investigación.

Figura 4: Estructura del documento

Figura 5: Revisión del marco teórico. Ámbitos de estudio y temas relacionados

Figura 6. Hoja de ruta para la definición de la tipología de estudio de caso

Figura 7: Movimientos de un péndulo. Evolución de la teoría y la metodología en la dirección estratégica entre 1962 y 1999

Figura 8: El enfoque institucional como la tercera pata del trípode de la estrategia – Factores que condicionan la estrategia y el desempeño de la empresa

Figura 9: Formulación de la esencia del concepto de estrategia a partir del análisis de la definición del concepto en el periodo 1962-2008

Figura 10: Elementos principales de la estrategia

Figura 11: Enfoques para la creación de la estrategia

Figura 12: Modelo de proceso de gestión estratégica de la escuela de diseño

Figura 13: 9 fases para el proceso de formulación, implementación y seguimiento de la estrategia corporativa de empresa

Figura 14: Representación de la visión estática y dinámica de la triple bottom line

Figura 15: Marco global e iniciativas internacionales de informe y reporte de valor social

Figura 16: Estructura de los estándares GRI

Figura 17: Estructuración del modelo iBase, para el Balance Social en Brasil

Figura 18: Proceso de implantación de la contabilidad y la auditoría social de Social Audit Network

Figura 19: Matriz de análisis del valor social generado en la relación entre financiadores y ONGs

Figura 20: Etapas de desarrollo del modelo de contabilidad social y humana de A4S

Figura 21: Fases de aplicación de un proceso de análisis de SROI

Figura 22: Fases para la integración de la estrategia y la medición del valor compartido

Figura 23: Metodología de cálculo. Modelo poliédrico de la contabilidad social

Figura 24: Visión general del sistema de contabilidad social

Figura 25: Marco conceptual del valor social de mercado

Figura 26: Esquema básico para el cálculo del valor social de no mercado

Figura 27: Marco teórico para el cálculo del valor emocional

Figura 28: Metodología, preguntas y objetivos de la investigación

Figura 29. Esquema de desarrollo y presentación del estudio de caso múltiple

Figura 30: Ubicación y etapas del presente estudio de caso en el proceso de investigación

Figura 31: Secuencia lógica de clasificación del presente estudio de caso

Figura 32: Correspondencia entre preguntas de investigación y objetivos del estudio de caso múltiple

Figura 33: Triangulación de métodos de recogida de información y análisis

Figura 34: Actividades del trabajo de campo de la etapa principal

Figura 35: Mecanismos de registro utilizados en el estudio de caso

Figura 36: Estructura organizativa de AMICA

Figura 37: Mapa de factores críticos de éxito para la integración efectiva del valor social en la estrategia e interrelaciones entre factores en AMICA

Figura 38: Organigrama de Katea Legaia

Figura 39: Mapa de factores críticos de éxito para la integración efectiva del valor social en la estrategia e interrelaciones entre factores en KATEA LEGAIA

Figura 40: Estructura organizativa de LANTEGI BATUAK

Figura 41: Mapa de factores críticos de éxito para la integración efectiva del valor social en la estrategia e interrelaciones entre factores en LANTEGI BATUAK

Figura 42: Círculo virtuoso en proyectos de empoderamiento y diálogo y procesos directivos en relación con el Propósito de Pérez-López

Figura 43: Fases del estudio de caso múltiple en la etapa de contraste

Figura 44: Factores críticos de éxito propuestos en la etapa principal del estudio de caso como factores de contexto interno para la integración del valor social en la gestión estratégica

Figura 45: Factores críticos de éxito propuestos en la etapa principal del estudio de caso como factores de la fase de formulación para la integración del valor social en la gestión estratégica

Figura 46: Factores críticos de éxito propuestos en la etapa principal del estudio de caso como factores de la fase de implantación para la integración del valor social en la gestión estratégica

Figura 47: Factores críticos de éxito propuestos en la etapa principal del estudio de caso como factores de la fase de comunicación y seguimiento para la integración del valor social en la gestión estratégica

Figura 48: Diseño básico del modelo protocolar para la integración del valor social en la gestión estratégica de las organizaciones

Figura 49: Secuencia para la identificación del principio estratégico

Figura 50: Evolución de la participación y foco de atención en la gobernanza de las empresas

Figura 51: Ámbitos de participación del equipo de profesionales

Figura 52: Perfil del diálogo con stakeholders; una propuesta para la reflexión

Figura 53: Modelo de gestión de stakeholders

Figura 54: Posición estratégica ante los stakeholders en la aplicación de la matriz poder/interés

Figura 55: Metodología para la implantación de la gestión estratégica basada en el SVS

Figura 56: Fundamentación teórica, objetivos, temas, herramientas y apoyos para la ejecución de la Fase 1: Revisión fundamentada del proceso

Figura 57: Fundamentación teórica, objetivos, temas, herramientas y apoyos para la ejecución de la Fase 2: Planificación

Figura 58: Fundamentación teórica, objetivos, temas, herramientas y apoyos para la ejecución de la Fase 3: Formulación del Propósito

Figura 59: Fundamentación teórica, objetivos, temas, herramientas y apoyos para la ejecución de la Fase 4: Análisis estratégico

Figura 60: Fundamentación teórica, objetivos, temas, herramientas y apoyos para la ejecución de la Fase 5: Formulación estratégica

Figura 61: Fundamentación teórica, objetivos, temas, herramientas y apoyos para la ejecución de la Fase 6: Implantación

Figura 62: Fundamentación teórica, objetivos, temas, herramientas y apoyos para la ejecución de la Fase 7: Seguimiento

GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución del valor agregado en gastos de personal, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)

Gráfico 2: Distribución del valor agregado en gastos financieros y asimilados, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)

Gráfico 3: Distribución del valor agregado a través de impuestos sobre sociedades, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)

Gráfico 4: Distribución del valor agregado en gastos de personal, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

Gráfico 5: Distribución del valor agregado en gastos financieros y asimilados, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

Gráfico 6: Distribución del valor agregado en impuestos sobre sociedades, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

Gráfico 7: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos de personal entre empresas grandes y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)

Gráfico 8: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos financieros y asimilados entre empresas grandes y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)

Gráfico 9: Comparativa de distribución del valor agregado en impuestos sobre sociedades entre empresas grandes y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)

Gráfico 10: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos de personal entre empresas grandes y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

Gráfico 11: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos financieros y asimilados entre empresas grandes y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

Gráfico 12: Comparativa de distribución del valor agregado en impuestos sobre sociedades entre empresas grandes y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

Gráfico 13: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos de personal entre empresas medianas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)

Gráfico 14: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos financieros y asimilados entre empresas medianas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)

Gráfico 15: Comparativa de distribución del valor agregado en impuestos sobre sociedades entre empresas medianas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)

Gráfico 16: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos de personal entre empresas medianas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

Gráfico 17: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos financieros y asimilados entre empresas medianas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

Gráfico 18: Comparativa de distribución del valor agregado en impuestos sobre sociedades entre empresas medianas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

Gráfico 19: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos de personal entre empresas pequeñas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria).

Gráfico 20: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos financieros y asimilados entre empresas pequeñas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)

Gráfico 21: Comparativa de distribución del valor agregado en impuestos sobre sociedades entre empresas pequeñas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria).

Gráfico 22: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos de personal entre empresas pequeñas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

Gráfico 23: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos financieros y asimilados entre empresas pequeñas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

Gráfico 24: Comparativa de distribución del valor agregado en impuestos sobre sociedades entre empresas pequeñas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

Gráfico 25: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos de personal entre microempresas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)

Gráfico 26: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos financieros y asimilados entre microempresas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria)

Gráfico 27: Comparativa de distribución del valor agregado en impuestos sobre sociedades entre microempresas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo A – Industria agroalimentaria).

Gráfico 28: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos de personal entre microempresas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

Gráfico 29: Comparativa de distribución del valor agregado en gastos financieros y asimilados entre microempresas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)

Gráfico 30: Comparativa de distribución del valor agregado en impuestos sobre sociedades entre microempresas y el total de la muestra, 2017-2020 (Grupo C – Industria manufacturera)