

CONTABILIDAD SOCIAL PARA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL

INTEGRATED STRATEGIC MANAGEMENT THROUGH SOCIAL ACCOUNTING

Alfonso Echanove Franco
Consultor de Estrategia LKS Next

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2235>

Recibido el 27 de octubre de 2021
Aceptado el 25 de enero de 2022

RESUMEN

El consenso alcanzado a nivel global con la declaración de la Agenda 2030 marcó un hito importante en la sensibilización del tejido empresarial por incorporar el valor social en el desarrollo de su actividad. Era el reflejo de una creciente exigencia social e institucional, tendencia que la pandemia de la Covid 19 no ha hecho sino reforzar y acelerar.

En este contexto, las empresas han reaccionado subrayando su preocupación por la generación de valor social, han retomado con fuerza el concepto de propósito empresarial para comunicar el fin social que persiguen y han adaptado los sistemas de reporte a las exigencias del entorno. Con todo, sigue existiendo un gap importante entre la declaración del propósito y los resultados obtenidos, dos de los hitos clave del proceso de gestión estratégica en la empresa. En la raíz del problema está la falta de información social equiparable a la información económico-financiera, cuya utilización resulta inexcusable para formular y dar seguimiento a la estrategia de empresa. Los resultados de esta investigación permiten proponer el modelo poliédrico de contabilidad social como un sistema idóneo para posibilitar una efectiva integración del valor social en la estrategia de empresa.

Palabras clave: Valor social, gestión estratégica, modelo poliédrico, contabilidad social.

SUMMARY

The consensus reached at the global level with the declaration of the 2030 Agenda marked an important milestone in raising awareness of the need for incorporating social value in the development of business activity. It was the reflection of a growing social and institutional demand, a trend that the Covid 19 pandemic has only reinforced and accelerated.

In this context, companies have reacted by underlining their concern for the generation of social value, they have strongly retaken the concept of business purpose to communicate the social purpose they pursue and have adapted the reporting systems to the demands of the environment. However, there is still a significant gap between the statement of purpose and the results obtained, two of the key milestones of the strategic management process in the company. At the root of the problem is the lack of social information comparable to economic and financial information, the use of which is inexcusable to formulate and monitor the company's strategy. The results of this research allow us to propose the polyhedral model of social accounting as a suitable system to enable an effective integration of social value in the company's strategy.

Keywords: Social value, strategic management, polyhedral model, social accounting.

1. Introducción

La tradicional distinción entre las empresas mercantiles y las sociales, que atribuye a las primeras la persecución de un fin exclusivamente económico y a las últimas un fin exclusivamente social, está superada. En los últimos años, la formulación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2015, la transposición en los Estados miembro de la Ley 2014/95 de la Comisión Europea sobre la divulgación de información no financiera y, en suma, la creciente presión social e institucional por generar un valor que no sea exclusivamente económico, ha llevado a las empresas a elaborar instrumentos de descargo de responsabilidad y reporte de acuerdo con sistemas como la *Global Reporting Initiative*, modelos de evaluación de impacto o de contabilidad social y ambiental. Se correlaciona así la información veraz y accesible a todos los *stakeholders* de la empresa con la sostenibilidad (Etxebarria, 2009).

El paradigma de maximización del beneficio económico (Friedman, 1970) se ve reemplazado por el de la gestión estratégica centrada en la distribución de valor a los *stakeholders* (Freeman, 2010), lo que se está trasladando a los procesos y planes estratégicos actuales, en los que la mención al conjunto de *stakeholders* y sus intereses es ya generalizada. En suma, toda empresa necesita velar por la generación de valor económico y social e integrar ambos en sus dinámicas de gestión y, por ende, en su gestión estratégica. Sin embargo, mientras que el alcance de la información financiera es incuestionable en el entorno empresarial y su utilización está generalizada, no ocurre lo mismo con la información social. Surge un conflicto habitual en los procesos de reflexión estratégica en las empresas. Por una parte, la profundidad del análisis y debate en torno a los retos de mercado es suficiente y se apoya en una serie de indicadores muy extendidos (ventas, rentabilidad, productividad, inversiones...), que aportan una base de objetividad a la reflexión. Frente a ello, si bien se tienden a formular retos de carácter social, su análisis es limitado y las diferencias de percepción que concurren en la reflexión sobre el alcance de lo social son notables. Ocurre, por un lado, que la medición del valor social es compleja y no está estandarizada y, por otro lado, que la información de valor social se recoge fundamentalmente para los procesos de comunicación y no para la gestión estratégica de la empresa.

En este contexto, a través de los resultados de esta investigación proponemos a gestores de empresa las claves para integrar el valor social de forma efectiva en la gestión estratégica, basándonos en el modelo poliédrico de la contabilidad social (Retolaza & San-Jose, 2018). Así, preten-

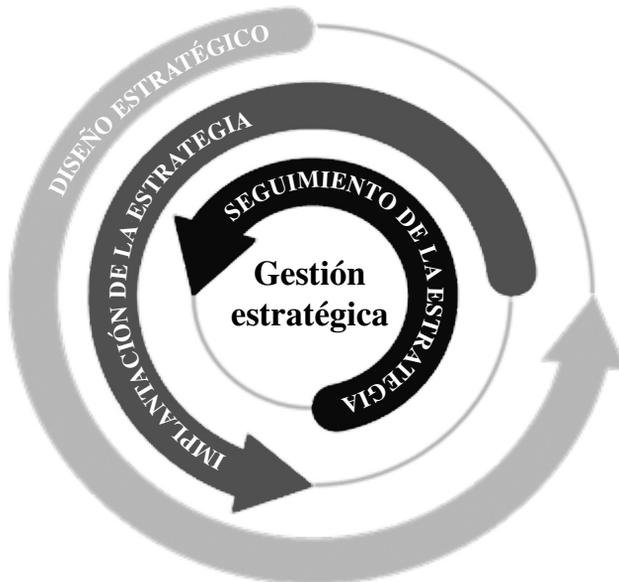
demos contribuir a cubrir el *purpose gap* (Gast et al., 2020), planteando un modelo de dirección estratégica que alinee los resultados con el propósito de la organización. El artículo está estructurado en cuatro apartados principales, en los que sucesivamente se presentan el contexto de la investigación, sus resultados, y las conclusiones y recomendaciones; terminando con las referencias que podrían ser de utilidad para profundizar en alguno de los temas planteados.

2. Contexto de la investigación

Las primeras aportaciones relevantes a la estrategia como área de investigación en gestión surgen a mediados del siglo XX, cuando se van configurando diversas escuelas de pensamiento sobre las que Mintzberg (1990) aporta una visión global e integradora, incidiendo además en la importancia de factores condicionantes para la estrategia como la organización y la cultura de la empresa. Al inicio del siglo XXI diversos autores (francés, 2006; Johnson et al., 2006) amplían el alcance del concepto de *estrategia* hacia el de *dirección o gestión estratégica*, aportando así una visión de proceso en tres etapas: diseño, implantación y seguimiento (Figura 1). Es esta concepción cíclica de la estrategia la que utilizamos en este artículo.

Figura 1

Etapas de la gestión estratégica en la empresa



El segundo ámbito de investigación es el de la medición del valor social. Podría hablarse de una primera distinción entre modelos que monetizan la información social y aquellos que no lo hacen. A efectos de lograr una integración entre la información social y la financiera, la monetización ayuda a acercar ambas realidades. Se distinguen dos líneas de trabajo en torno a la monetización del valor social: el *community social return on investment* (SROI), basado en un análisis comparativo de la eficiencia entre inputs y outputs; y el *social environmental accounting* (SEA), que contabiliza el valor social generado por la organización en un periodo de tiempo (Retolaza & San-Jose, 2018). Teniendo esto en cuenta, se propone el modelo poliédrico de la contabilidad social como sistema de información que cubriría el gap de información social existente.

Este artículo aborda una investigación en la que confluyen ambos ámbitos de estudio –estrategia y medición del valor social–. Para ello, en primer lugar, tratamos de extraer aprendizajes para gestionar el valor social a partir del análisis de la formulación del propósito y del desempeño social de una muestra de empresas con actividad de mercado, distribuidas en dos grupos de análisis: mercantiles y de economía social. Se han establecido estos grupos porque la economía social está reconocida como una forma diferente de empresa, incluso a nivel legislativo.

Cada uno de los enfoques metodológicos utilizados en esta fase de análisis (Tabla 1) se corresponde con el diferente objetivo perseguido en cada momento. Así, se aborda un estudio semántico para el tratamiento de las declaraciones de intención estratégica basado en información escrita de carácter descriptivo (por ejemplo, el propósito o la misión de las empresas analizadas) y un análisis estadístico sobre datos de la información financiera para la evaluación del desempeño social, utilizando para ello la distribución del valor añadido. Esta información es adecuada para este fin si consideramos que el estado de valor añadido es un estado financiero que “tendría perfecta cabida en las memorias de sostenibilidad como indicador clave de desempeño económico y social” (Gonzalo & Pérez, 2017).

La investigación culmina con un estudio de caso de varias empresas que han utilizado este modelo y lo empiezan a aplicar en su gestión estratégica. El estudio de caso, que es una metodología de investigación útil y necesaria para el avance científico en la dirección y economía de la empresa (Villarreal & Landeta, 2010) se ha realizado en tres empresas que utilizan la contabilidad social, analizando tanto información documental de cada empresa como información obtenida a través de entrevistas en profundidad con personas de sus equipos directivos.

Tabla 1

Ficha metodológica del análisis comparativo entre empresas de economía social y empresas mercantiles

Objetivos	Identificar similitudes y diferencias entre empresas de economía social y empresas mercantiles con actividad industrial tanto en la fase de diseño estratégico como en los resultados de la implantación de la estrategia.
Empresas objeto de análisis	Empresas activas con actividad productiva en España en diferentes sectores de actividad, analizadas en dos grandes grupos configurados de acuerdo con su forma jurídica: 1. Cooperativas y Sociedades Laborales (empresas de economía social) 2. Sociedades anónimas y Sociedades Limitadas (empresas no de economía social)
Metodologías	1. Enfoque cualitativo. (metodología de análisis semántico-pragmático). Está centrado en la lectura y el análisis de la información corporativa de las páginas web de las empresas, incorporando el léxico utilizado a diferentes categorías conceptuales y trasladándolas a mapas comparativos. (Tamaño de la muestra: 60 empresas) 2. Enfoque cuantitativo. Análisis comparativo de la distribución del valor agregado generado por las empresas. Obtención de medias aritméticas. (Tamaño de la muestra: Total de empresas en España de los grupos analizados cuyas cuentas públicas son accesibles a través de la base de datos SABI).
Fuentes de información	Cuantitativa - Información financiera pública de empresas. Cualitativa - Información corporativa y estratégica publicada en las páginas web

3. Resultados de la investigación. Aprendizajes para una efectiva integración del valor social en la estrategia

3.1. La redefinición del propósito

Los conceptos de misión, visión, orientación estratégica o propósito no son nuevos y han sido ampliamente debatidos en la literatura de gestión. Fijar su alcance ha sido una de las preocupaciones iniciales de los gestores 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 indis-

tintamente. Actualmente, ha tomado fuerza el concepto de propósito, definido por Hamel y Prahalad (1990) como “el objetivo que merece un esfuerzo y un compromiso” y redefinido hoy 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).

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 misión o la visión; sino poner de manifiesto la actual relevancia de cualquiera de ellas en una empresa, como elemento estable y motivador, que traslada la esencia estratégica de la organización. Por ello, el análisis comparado que desarrollamos abarca el contenido conjunto de estas declaraciones en sesenta empresas con actividad de mercado, tanto mercantiles como de economía social. Se concluye que el alcance del propósito, la misión o la visión han tendido a homogeneizarse entre organizaciones de diferente naturaleza. Tanto las empresas de un grupo como de otro incluyen en ellas aspectos relativos a la competitividad, al compromiso social, al compromiso ambiental y al modelo de empresa. Detrás de ello se refleja el esfuerzo acometido por un número creciente de empresas por redefinir su propósito y alinearlo con un marco de referencia común. 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.

Lo anterior tiene implicaciones importantes para la gestión de todo tipo de empresa. Por un lado, un primer aprendizaje apunta hacia la importancia que ha adquirido la manifestación de un propósito que, más allá de aspectos relacionados con la actividad empresarial —que tendían a estar recogidos en el concepto clásico de misión— sitúa a la empresa en el centro de las relaciones con sus *stakeholders* y con la sociedad. Un aprendizaje adicional incide en que gestionar estas relaciones con los *stakeholders* de la empresa es un tema que debe ocupar y preocupar a los gestores y, por lo tanto, esta búsqueda del propósito no es un asunto meramente formal. Es importante dedicar esfuerzos a transmitir y gestionar los aspectos que claramente identifican la actividad de la empresa con su propósito. 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). Con todo, el enunciado del propósito es importante, pero dista de ser suficiente

para una gestión estratégica integral, que contemple el valor social y el valor económico. Por ello, completamos el análisis con una consideración de los resultados y su relación con el propósito.

3.2. *¿Puede la contabilidad financiera cubrir el gap de información entre el propósito y los resultados?*

Toda vez que las empresas se apoyan en la contabilidad financiera para obtener indicadores clave –de ventas, rentabilidad o productividad, por nombrar algunos– en el análisis y toma de decisiones estratégicas, el siguiente paso en la investigación lleva a cuestionarse si la contabilidad financiera puede aportar también información sobre el desempeño social de una empresa. Para ello, se ha hecho un análisis de la distribución de valor añadido de diferentes grupos de empresas partiendo de un estado financiero –el estado de valor añadido– que se acerca al concepto de aportación de valor a la sociedad, ya que permite abordar desde una perspectiva diferente a la de la búsqueda del beneficio el análisis de la información de una cuenta de pérdidas y ganancias, reflejando la generación y distribución del valor a los diferentes factores de producción y otros agentes económicos (al menos; la distribución entre el trabajo, el capital, el Estado y la propia organización).

En la Tabla 2 se presentan los resultados del análisis de distribución del valor añadido entre grupos de empresas mercantiles y de economía social en el sector industrial.

Tabla 2

Distribución del valor añadido en empresas de economía social (CES) y empresas mercantiles (CNES) en el grupo C (CNAE) - Industria manufacturera

	2017		2018		2019	
	CES	CNES	CES	CNES	CES	CNES
VA/INGRESOS	17,26%	32,53%	15,22%	28,45%	17,36%	27,12%
GASTOS PERSONAL/VA	60,96%	53,60%	57,28%	56,03%	53,92%	55,15%
RESULTADO/VA	14,96%	23,46%	17,97%	19,47%	21,52%	22,96%
AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO/VA	17,88%	14,27%	17,20%	15,94%	17,55%	14,32%
IMPUESTOS SOCIEDADES/VA	3,24%	5,47%	4,55%	5,35%	4,37%	2,63%
GASTOS FINANCIEROS Y ASIMILADOS/VA	2,96%	3,20%	3,00%	3,21%	2,64%	4,95%

Al igual que en el análisis previo de sus declaraciones estratégicas; en la medida en que los dos tipos de empresas están impulsados por principios diferentes, podrían presentar comportamientos diferentes. Sin embargo, en el periodo analizado, no se percibe un patrón de comportamiento definitivo y las tendencias a un mayor reparto porcentual del valor hacia uno u otro factor de producción en alguno de los grupos no permite formular argumentos concluyentes. Esto subraya la importancia que tiene, para cualquier empresa que quiera gestionar el valor social, encontrar alternativas o fórmulas complementarias a la información financiera para medirlo, comunicarlo y gestionarlo y, en consecuencia, para poder integrarlo en los procesos estratégicos. Por ello, resulta necesario disponer de un modelo de información social que complemente la información financiera y sea aplicable a distintos tipos de empresas.

3.3. La opción para una gestión estratégica integral valor social: Modelo poliédrico de la contabilidad social

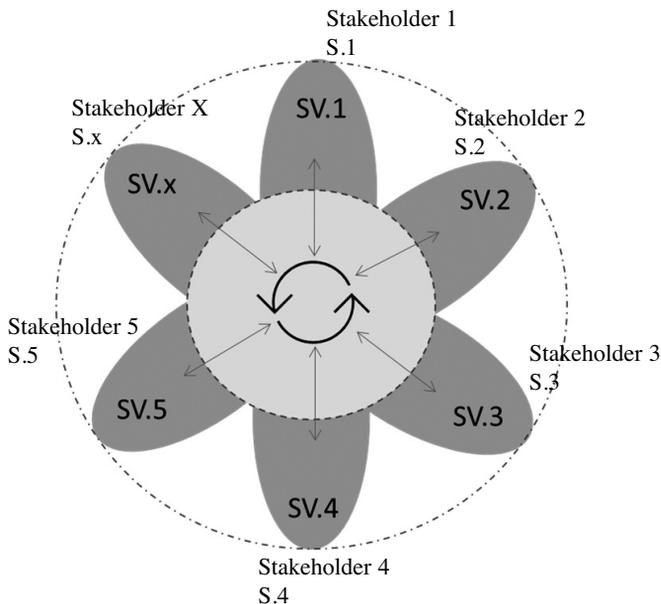
Como ya se ha indicado, a los efectos de esta investigación, cabría mencionar la existencia de dos grandes tipos de modelos: i) aquellos que utilizan un conjunto de indicadores expresados en diferentes unidades, sin monetizar y ii) aquellos que avanzan hasta la monetización del valor social. Estos últimos ayudan a tener una visión integradora de las perspectivas financiera y social, al expresar el valor social en euros y, por lo tanto, disponer de un lenguaje común al financiero. De las dos líneas de trabajo existentes en torno a los modelos que monetizan el valor social; en primer lugar, el SROI (retorno social de la inversión) permitiría analizar el nivel de eficiencia en el uso de los recursos económicos disponibles, fundamentalmente para evaluar un proyecto. A diferencia de ello, el segundo enfoque (SEA), en el que se enmarca la contabilidad social, trascendería el ámbito del proyecto y podría aplicarse a la empresa en periodos estandarizados de tiempo, normalmente ejercicios anuales. Se ha comprobado la aplicabilidad de la contabilidad social en diferentes contextos (Etxezarreta et al., 2018; Lazcano et al., 2019) utilizando el denominado modelo poliédrico (Retolaza & San-Jose, 2016). El reto ya abordado por algunas empresas que han implantado este modelo (Figura 2) es pasar de la recogida de información y su utilización en la comunicación a su incorporación a la gestión y la estrategia.

El modelo presenta algunas características que lo hacen idóneo para este fin. En primer lugar, la aplicación en ejercicios anuales plantea una

primera ventaja de la contabilidad social frente a otros enfoques ya que, aportando contenidos diferenciados y complementarios, acerca la información social a la información financiera en cuanto a la lógica de análisis como *input* para la definición de la estrategia. A la evaluación de la trayectoria, un hito habitual en las reflexiones estratégicas, se puede incorporar la información social con datos que siguen la misma frecuencia de medición; por ejemplo, información relativa a cada uno de los tres o cuatro ejercicios de un periodo estratégico.

Figura 2

Representación gráfica del modelo poliédrico de la contabilidad social



Fuente: Retolaza, San-Jose & Ruiz-Roqueñi, 2016: 40.

Otro aspecto que hace de este modelo un sistema apropiado para la gestión estratégica es su carácter integral. Por un lado, incorpora transacciones de valor de no mercado, en las que no media un precio, haciendo visibles actividades de la empresa relativas a la sostenibilidad y asuntos de interés general para los *stakeholders* y para el conjunto de la sociedad, que de otra forma no se ven reflejados, y que en la contabilidad social se

Cabe detenerse así mismo en un aspecto adicional especialmente relevante en la actualidad para la gestión de la estrategia. Se trata de la perspectiva multi-*stakeholder*, que también aporta el modelo poliédrico de contabilidad social, como ha quedado reflejado en la Tabla 3. En el contexto global del acuerdo trasladado al Pacto Mundial y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible por conseguir unos objetivos comunes entre todos los agentes socioeconómicos, la estrategia de las organizaciones debe contemplar el conjunto de los *stakeholders* y, por lo tanto, será necesario que la información utilizada también esté orientada a cada uno de ellos o, al menos, a los estratégicamente prioritarios. El modelo poliédrico está basado en la teoría de *stakeholder*, lo que tiene implicaciones prácticas importantes, alineadas con este contexto global. Su implantación parte de la definición consensuada en la organización de un mapa de *stakeholders* a los que se genera valor, contempla un diálogo con estos *stakeholders* para identificar las variables de valor y su medición, y pone el énfasis en la distribución equilibrada del valor y no en su maximización.

Tanto para la fase de definición como para las de implantación y el seguimiento de la estrategia, el modelo arroja datos y ratios que aportan perspectivas de análisis novedosas para fundamentar la toma de decisiones en la empresa, de acuerdo con su misión y su propósito. Entre estas ratios pueden mencionarse aquellas que permiten entender la distribución del valor entre *stakeholders*, conocer cuál es el punto de equilibrio entre el valor social generado a través de la actividad de mercado y la de no mercado, analizar la eficiente generación de valor social a partir de los recursos disponibles o profundizar en el alineamiento entre los resultados obtenidos y las prioridades de la organización. A ello debe añadirse, finalmente, que la implantación de este modelo en un número cada vez mayor de empresas permite así mismo disponer de ratios de referencia en determinados sectores y, por lo tanto, de factores a integrar en el uso de herramientas de benchmarking, muy valoradas en las fases de diseño estratégico.

3.4. *Lecciones aprendidas de la aplicación del modelo poliédrico en la gestión estratégica*

Llegados a este punto, y teniendo en cuenta que el modelo poliédrico presentado se ha aplicado ya en organizaciones de diversos sectores, resulta interesante analizar para qué se está utilizando y, específicamen-

te, valorar cómo se incorpora a la gestión y a la estrategia. En esta línea, abordamos el estudio de casos de diferentes empresas con actividad de mercado y con niveles de gestión avanzados, que han incorporado la contabilidad social a sus sistemas de gestión y la utilizan o están empezando a utilizarla en el proceso de dirección estratégica. El estudio de caso está soportado tanto en la revisión de documentos como en entrevistas en profundidad a personas de los equipos directivos de las organizaciones objeto de estudio. De esta manera se han analizado, entre otros asuntos, la motivación de la organización para incorporar el valor social en la estrategia, la valoración de la trayectoria de la organización en el desarrollo de procesos de gestión estratégica, su experiencia de implantación de la contabilidad social, las dificultades, barreras superadas y beneficios derivados de dicha implantación y de su utilización en el proceso de gestión estratégica, así como los retos a futuro para que esta se consolide de forma efectiva.

Con todo ello se han identificado factores críticos de éxito, definidos como “factores que deben ser reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos” (Ferguson & Dickinson, 1982). A modo de conclusiones preliminares estos factores se han estructurado de acuerdo con el esquema tipo de un proceso de gestión estratégica en tres etapas (diseño, implantación y seguimiento), y distinguiendo a su vez con carácter transversal a estas fases otros elementos de contexto interno a considerar en la implantación de un modelo que integre el valor social en la estrategia.

En la fase de diseño estratégico, es importante tener en cuenta el elemento novedoso que supone incorporar información social como la proporcionada por el modelo poliédrico de contabilidad social. Por ello, a fin de asentar un lenguaje común un primer factor crítico de éxito es la formación del equipo de trabajo que pilote la reflexión sobre el alcance del modelo poliédrico, sus principales elementos y su vínculo con la estrategia. En suma, se busca minimizar el riesgo habitual en las reflexiones estratégicas de los sesgos basados en las concepciones previas que cada persona tiene sobre el alcance de lo social. La calidad del proceso participativo, la fiabilidad y base científica de la información social, la perspectiva integral de análisis y la formulación explícita de objetivos de valor social, que se hace posible a través de la contabilidad social, son otros factores a tener en cuenta para abordar el proceso de reflexión estratégica con garantías tanto en las actividades de análisis como de formulación.

En las fases de implantación y seguimiento los principales aprendizajes apuntan a la necesaria sistematización del uso de la información social, que se reconoce que el modelo poliédrico facilita ya que expresa el valor social en euros independientemente de que las fuentes de valor vayan cambiando con el tiempo. En la práctica, las organizaciones que han sido objeto de estudio se han encontrado así mismo con la necesidad de integrar la información en su modelo de gestión y los sistemas que lo soportan (ERP o sistema de despliegue de objetivos). Si bien la importancia de esta integración se reconoce en general como un factor crítico, las experiencias han sido diversas en función de la flexibilidad del sistema utilizado y, por ello, el esfuerzo de esta integración en las tres empresas objeto de estudio ha sido desigual.

Por último, desde una perspectiva transversal a las tres fases del proceso de gestión estratégica resulta relevante relacionar los factores críticos con aspectos organizativos y culturales. Así, el liderazgo y la implicación del equipo directivo, la orientación a resultados, la existencia de un compromiso social claro y compartido o el sentido de pertenencia a la organización emergen como algunos de los elementos más señalados a fin de generar un contexto interno que facilite la efectiva integración del valor social en la gestión estratégica.

4. Conclusiones

A lo largo de este artículo se han presentado los resultados de una investigación cuyo resultado permite presentar un modelo que facilite a las empresas la integración del valor social en la gestión estratégica. Frente a los beneficios de modelos estandarizados de definición y seguimiento de objetivos financieros y de mercado a largo plazo, el menor trabajo desarrollado a nivel académico y en la práctica para la generación de información social con una perspectiva estratégica hace que la empresa siga encontrando dificultades para gestionar el valor social que genera y, muy especialmente, para garantizar el alineamiento de su desempeño social con el propósito de la empresa. La definición o la revisión del propósito es muy recomendable en el contexto actual y, además, es uno de los hitos de un proceso de gestión estratégica en el que las experiencias recientes demuestran que la participación de diferentes niveles de la organización tiene mejores resultados.

La información financiera puede proporcionar una visión parcial del desempeño social, basada en las transacciones de mercado. Pero estas no

son las únicas transacciones de valor en la dinámica actual de las organizaciones, por lo que también es recomendable que las empresas complementen la información financiera con otra información comparable, si se quiere gestionar el valor social de forma real e integrada. El uso de información social expresado en el mismo lenguaje –unidades monetarias– que el de la información financiera posibilita una integración efectiva en el proceso de gestión estratégica. De lo contrario, el desempeño social queda relegado en muchas ocasiones a un papel marginal, utilizado en los procesos de apoyo, como el de comunicación, y no en los procesos estratégicos de la empresa. Con ello, surge el riesgo de la pérdida de credibilidad y desalineamiento entre propósito y resultados.

Recientes experiencias avanzadas de aplicación de la contabilidad social permiten apuntar hacia factores críticos que deberían incorporarse en un modelo de gestión estratégica que integre el valor social. Entre ellos, algunos son comunes a la implantación de otros sistemas de gestión. Así, por ejemplo, factores como el liderazgo y la implicación de la dirección general, la comprensión del sistema por parte del equipo directivo o la sistematicidad en su uso. Otros son factores culturales, tanto en relación con la orientación social como la orientación a resultados; siendo este un elemento de especial interés ya que amplía la perspectiva del término, incluyendo el resultado social como un aspecto a gestionar en el marco de la estrategia general de la empresa, no únicamente en relación con una estrategia funcional –normalmente, la de comunicación–. Así mismo, tanto en la fase de diseño estratégico como en las de implantación y seguimiento surge como un factor crítico el uso de un sistema de información que integre las perspectivas social y financiera, que aporte rigor, sea fiable y robusto y que permita la comparabilidad en el tiempo y con otras organizaciones. Es por ello que el modelo poliédrico de la contabilidad social se presenta como una alternativa de características adecuadas para su incorporación a la gestión estratégica y, por ende, para contribuir a resolver el problema del gap entre el propósito y los resultados.

El diseño de un sistema de información social basado en este modelo no es complejo y para su implantación se recomienda un primer acercamiento desde el nivel directivo, a fin de que pueda conocer su alcance y su forma de uso. A partir de ahí, emprender el cálculo del valor social de un primer ejercicio y definir las bases de un sistema a consolidar en el tiempo serán los pasos decisivos para integrar el valor social de forma efectiva en la gestión estratégica de la empresa.

Referencias

- Etxebarria, I.A. (2009). “Las Memorias De Sostenibilidad: Un Instrumento Para La Gestión De La Sostenibilidad”, *Revista Española De Financiación Y Contabilidad*, 677-697.
- Etxezarreta, E., Mendiguren, J.C.P., Diaz, L. & Errasti, A. (2018). “Valor Social De Las Cooperativas Sociales: Aplicación Del Modelo Poliédrico En La Cooperativa Para La Acogida De Menores Zabalduz, S.Coop.”, *Ciriec-España, Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (93), 155-180, Doi: 1.7203/Ciriec-E.93.9953.
- Ferguson, C. R., & Dickinson, R. (1982). “Critical Success Factors For Directors In The Eighties”. *Business Horizons*, 25(3), 14-18.
- 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.
- Francés, A. (2006). “Estrategia Y Planes Para La Empresa Con El Cuadro De Mando Integral”, *Pearson Educación*.
- Freeman, R. E. (2010). “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). “The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits”, *The New York Times Magazine*.
- Gast, A., Illanes, P., Probst, N., Schaninger, B. & Simpson, B. (2020). “Purpose: Shifting From Why To How”. *Mckinsey Quarterly*, April 2020.
- Gonzalo, J. & Pérez, J. (2017). “Una Propuesta De Normalización Relativa Al Valor Añadido Como Medida Alternativa De Desempeño Empresarial”. *Xix Congreso Internacional De Aeca*, Santiago De Compostela.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). “El Propósito Estratégico”, *Harvard Business School Review*, 1, 75-90.
- Hazan, E., Smit, S., Woetzel, J. & Cvetanovski, B. (2021). “Getting Tangible About Intangibles, The Future Of Growth And Productivity?” Discussion Paper. *Mc Kinsey Global Institute*, June 2021.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). “Dirección Estratégica”. 7ª Edición. *Prentice Hall*.
- Lazcano, L. & San-Jose, L. (2019). “Monetización Del Valor Social: El Caso Clade”, *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldazkaria/Revista Vasca De Economía Social*, 16, 103-127. Doi: 10.1387/Revés.20903.
- Mintzberg, H. (1990). “Strategy Formation: Schools Of Thought”, *Perspectives On Strategic Management*, 105-235.
- Retolaza, J.L. & San-Jose, L. (2016). “Contabilidad Social Para La Sostenibilidad. Modelo Y Aplicación”, *Revista De Contabilidad Y Dirección*. 23, 159-178.
- Retolaza, J.L. & San-Jose, L. (2018). “Contabilidad Social Para El Bien Común”. *Revista Responsabilidad Social De La Empresa*, N° 29. 2018. Cuatrimestre Ii

Villarreal, O. & Landeta, 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*, Vol. 16, Nº 3, 31-52. Academia Europea De Dirección Y Economía De La Empresa. Vigo.