

CURSO DE VERANO – MEDICIÓN DEL VALOR SOCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD

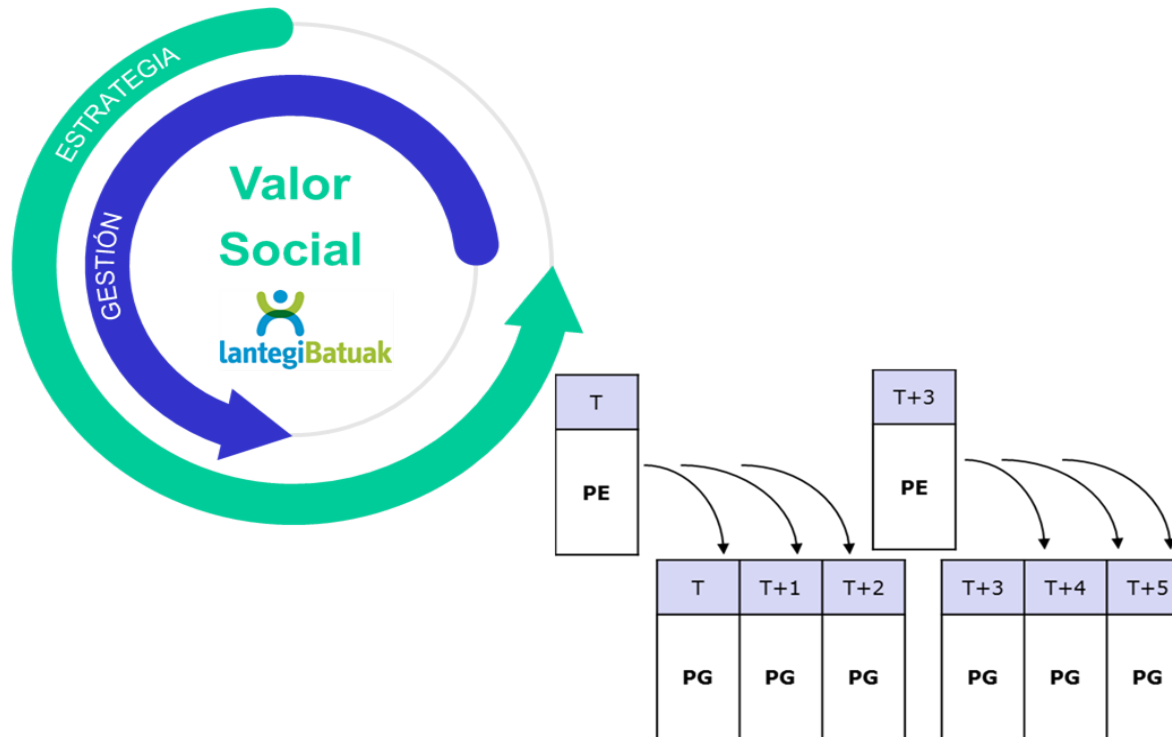
Integración del Valor Social en la Gestión estratégica de LANTEGI BATUAK

Julio 2018



1. Origen del proyecto

La cuestión de fondo - Cómo integrar el Valor Social en la Gestión Estratégica de LANTEGI BATUAK...



...Y en el proceso, actualizar el modelo de contabilidad social de LANTEGI BATUAK

¿Por qué integrar dos conceptos diferentes? Valor Social y Estrategia

1

CONTABILIDAD SOCIAL

GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

Teoría subyacente

Teoría de los Stakeholders

Principio metodológico

Action Research: metodología participativa

Concepto nuclear

VALOR (SOCIAL)



Maximizar el valor para los accionistas

ESTRATEGIA

VALOR COMPARTIDO

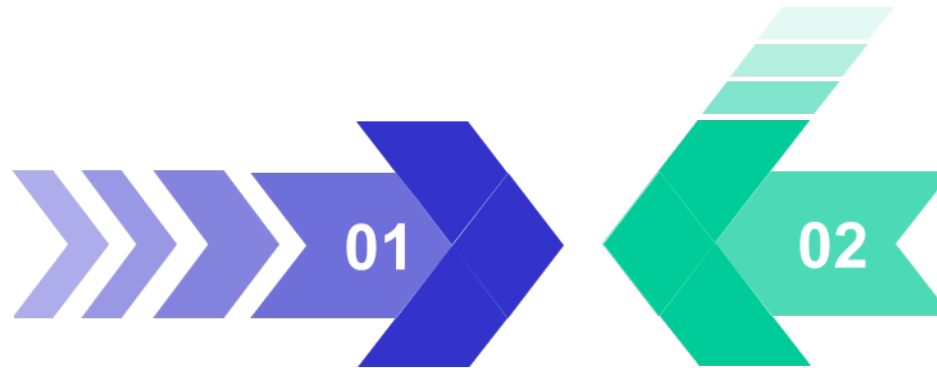
Estrategia y Sociedad

La conexión entre la ventaja competitiva y la RSC

Tener en cuenta a otros stakeholders

Fuente: Adaptación de Porter y Kramer

Valor para accionistas
-Rentabilidad financiera



Valor para otros grupos
de interés

“...En el modelo prevalece el interés de maximización del valor de los accionistas...”

BUSINESS AS A COMMUNITY

2

Fases		Modelos y herramientas
REFLEXIÓN ESTRATÉGICA - DISEÑO	Análisis estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del modelo corporativo (Ventaja corporativa, activos estratégicos, desempeño empresarial, políticas, cultura...) Análisis del modelo de negocio (ventaja competitiva, cadena de valor...) Análisis del entorno (cadena de valor sectorial - mapa de agentes –identificación y categorización de stakeholders, necesidades y expectativas, 5 fuerzas, PESTEL...)
	Bases estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> Misión, visión y valores Propósito estratégico Fuerza conductora Fundamentos de la Estrategia Corporativa Esencia estratégica del Negocio
	Formulación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Fijación de objetivos. Corporativos y de Negocio Mapa estratégico – Panel de mando
Implantación y seguimiento		<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento estratégico Seguimiento de gestión Cuadro de Mando Integral Panel de Mando
Actualización		<ul style="list-style-type: none"> Revisión Plan Estratégico Actualización objetivos

«Cierta» correspondencia con la MVS orientada a los stakeholders

- Identificación grupos de interés
- Identificación de variables de valor
- Identificación de inputs – outputs
- Diálogo con los grupos de interés

- Variables de valor
- Ecosistemas de valor

- Variables de valor orientadas a indicadores
- Proxys, algoritmos, monetización del valor social

- Mecanismos de seguimiento de outputs
- Sistematización de la contabilidad social

- Actualización de la contabilidad social

3

Tenemos que integrarlo en el Plan que acabamos de hacer...

Sería bueno trasladar todo esto a la Estrategia...

El análisis para la toma de decisiones estratégicas será muy interesante...

¡¡Hay que incrementar el objetivo de Valor Social!

...

¿Por qué integrar el Valor Social en la gestión estratégica?

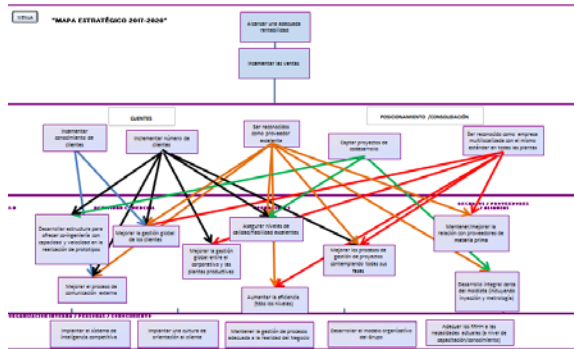
- 1 El marco conceptual y las teorías subyacentes pueden converger**
- 2 Los procesos de trabajo contemplan la utilización de algunas dinámicas y herramientas similares**
- 3 Una constatación: Las entidades usuarias lo reclaman**

Diseño de una metodología para la integración del valor social en la gestión estratégica de LANTEGI BATUAK – Cuestiones iniciales

- Definir el rol de los Stakeholders en los procesos de dirección estratégica y monetización del Valor Social
- Trabajar desde las Bases Estratégicas – Realce de la importancia de la Misión, Visión, propósito estratégico... de la organización.
- Conciliar perspectivas estratégicas basadas en el mercado y en las capacidades... bajo un nuevo paradigma de una Estrategia orientada a los Stakeholder
- La vinculación del Modelo de organización con las variables de valor
- Fijación de objetivos estratégicos
- Coherencia y alineamiento entre los resultados de ambos procesos

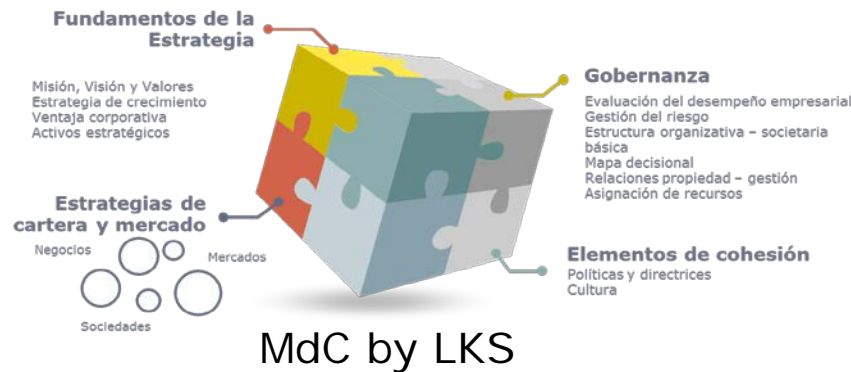
- ¿En qué fases del proceso de gestión estratégica hay que integrar el Valor Social?
- ¿En qué niveles de la Estrategia hay que integrar el Valor Social?
¿Corporativo, competitivo o funcional?
- Indicadores clave de la contabilidad social para el análisis estratégico
- Integración con el Modelo de Gestión avanzada
- Implicaciones en los mecanismos de participación en la gestión operativa y la gestión estratégica
- Comunicación de la Estrategia y el Valor Social desde un enfoque integrado. Sensibilización de la organización hacia el Valor Social

- Testar herramientas de análisis y formulación estratégica



INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	INDICACIONES	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INDICADORES DE EFICIENCIA OPERATIVA - CLIENTES											
Indicador 1: Eficiencia operativa											
1.1	Atender con máxima satisfacción	Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
1.2	Responder a las dudas	Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
1.3	Responder a las dudas de clientes	Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	INDICACIONES	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INDICADORES DE EFICIENCIA OPERATIVA - CLIENTES											
Indicador 2: Eficiencia operativa											
2.1	Atender con máxima satisfacción	Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
2.2	Responder a las dudas	Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
2.3	Responder a las dudas de clientes	Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							
		Se han beneficiado de los servicios	100%	100%							



GRUPOS DE INTERÉS – Cuestiones recurrentes

Dando un paso más... INTEGRACIÓN DEL VALOR SOCIAL EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA. CUESTIONES FRECUENTES QUE SURGEN EN RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CONTABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

- ¿Cada cuánto tiempo debe establecerse el diálogo con los Grupos de Interés?
- ¿Es necesario priorizar los Grupos de Interés?
- ¿Son los mismos los Grupos de Interés en el proceso de Contabilidad Social y en el de reflexión estratégica?
- ¿Cómo se identifican las variables de valor en el diálogo con los Grupos de Interés?

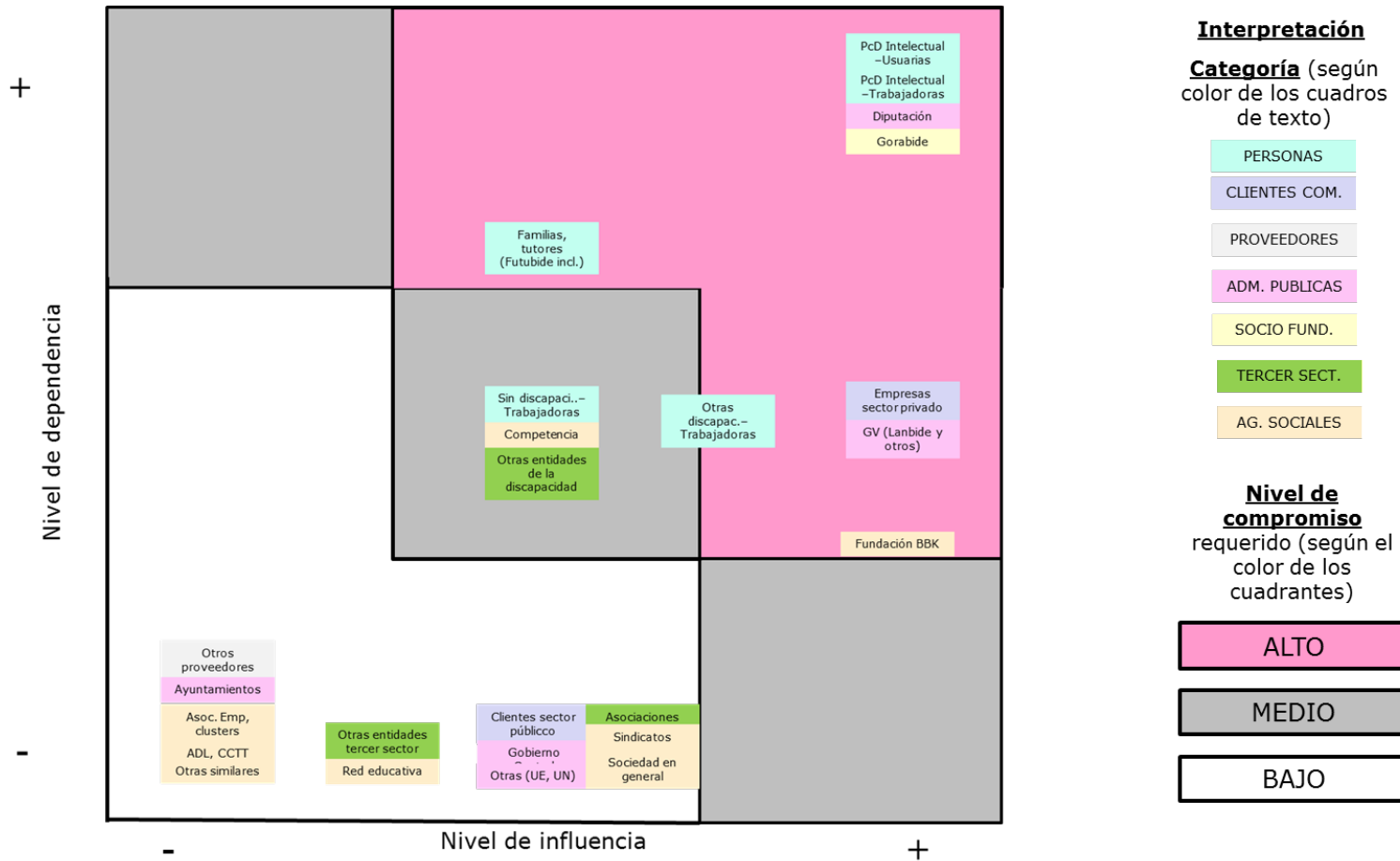
GRUPOS DE INTERÉS – Cuestiones recurrentes

Tema	ENFOQUE METODOLÓGICO SUGERIDO
Priorización	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad Social – A priori no se priorizan, se trata de identificar variables de valor en todos los Grupos de Interés y contabilizarlas. • Incorporación en la Estrategia – Se recomienda clasificar (matriz de influencia/dependencia, matriz de interés/poder) para orientar la Estrategia a los Grupos de Interés priorizados.

GRUPOS DE INTERÉS – Cuestiones recurrentes

Tema	ENFOQUE METODOLÓGICO SUGERIDO
Identidad de Grupos de Interés (en ambos procesos)	<ul style="list-style-type: none">• Podrían ser diferentes (visión hacia el pasado vs. Visión a futuro...)• No obstante, tendencia a unificar

GRUPOS DE INTERÉS – Actualización y priorización de Grupos de Interés



GRUPOS DE INTERÉS – Cuestiones recurrentes

Tema	ENFOQUE METODOLÓGICO SUGERIDO
Periodicidad del diálogo con los Grupos de Interés	<ul style="list-style-type: none"> • Al implantar la metodología, incorporar sesión de cierre con grupos de interés para hacer una devolución • Se recomienda establecer un diálogo de forma sistemática y en profundidad coincidiendo con los periodos estratégicos. Aprovechar el diálogo para la actualización de las variables de valor y construcción de la Estrategia. • Adicionalmente, red de consulta anual o, en su defecto, diálogo sin periodicidad prefijada cuando se detecten posibles cambios que puedan haber alterado de forma significativa la percepción de valor por algún Grupo de Interés.

GRUPOS DE INTERÉS – Cuestiones recurrentes

Tema	ENFOQUE METODOLÓGICO SUGERIDO
Identificación de variables de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritariamente, a partir de entrevistas a Grupos de Interés (manteniendo el guion, ¿plantear alguna metodología para traducir la voz de los Grupos de Interés a variables de valor?) o focus groups. • Aprovechar el diálogo para la actualización de las variables de valor y búsqueda de aportaciones para la construcción de la Estrategia. • Encuestas u otros mecanismos como alternativas en el caso de algunos grupos de interés.

INTEGRACIÓN Y CONTRIBUCIÓN AL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

	ESTRATEGIA				
	PERSONAS	CLIENTES	INNOVACIÓN	SOCIEDAD	RESULTADOS
GR1. Rentabilidad actividades					
GR2. Estrategia marketing					
GR3. Eficiencia industrial					
GR4. Empleo mayor VA					
GR5. Optimización recursos					
GR6. Apoyos envejecimiento					
PA1. Incremento oferta servicios.					
PA2. Personalización apoyos					
PA3. Capacitación pcd					
PA4. Satisfacción pcd					
OF1. Capacitación gestores/gestoras					
OF2. Desarrollo psd					
OF3. Organización eficiente					
OF4. Cohesión interna					
OF5. Participación en redes					Valor social integrado
DI1. Nuevos negocios					
DI2. Nuevas actividades y sectores					
DI3. Modelo de innovación					



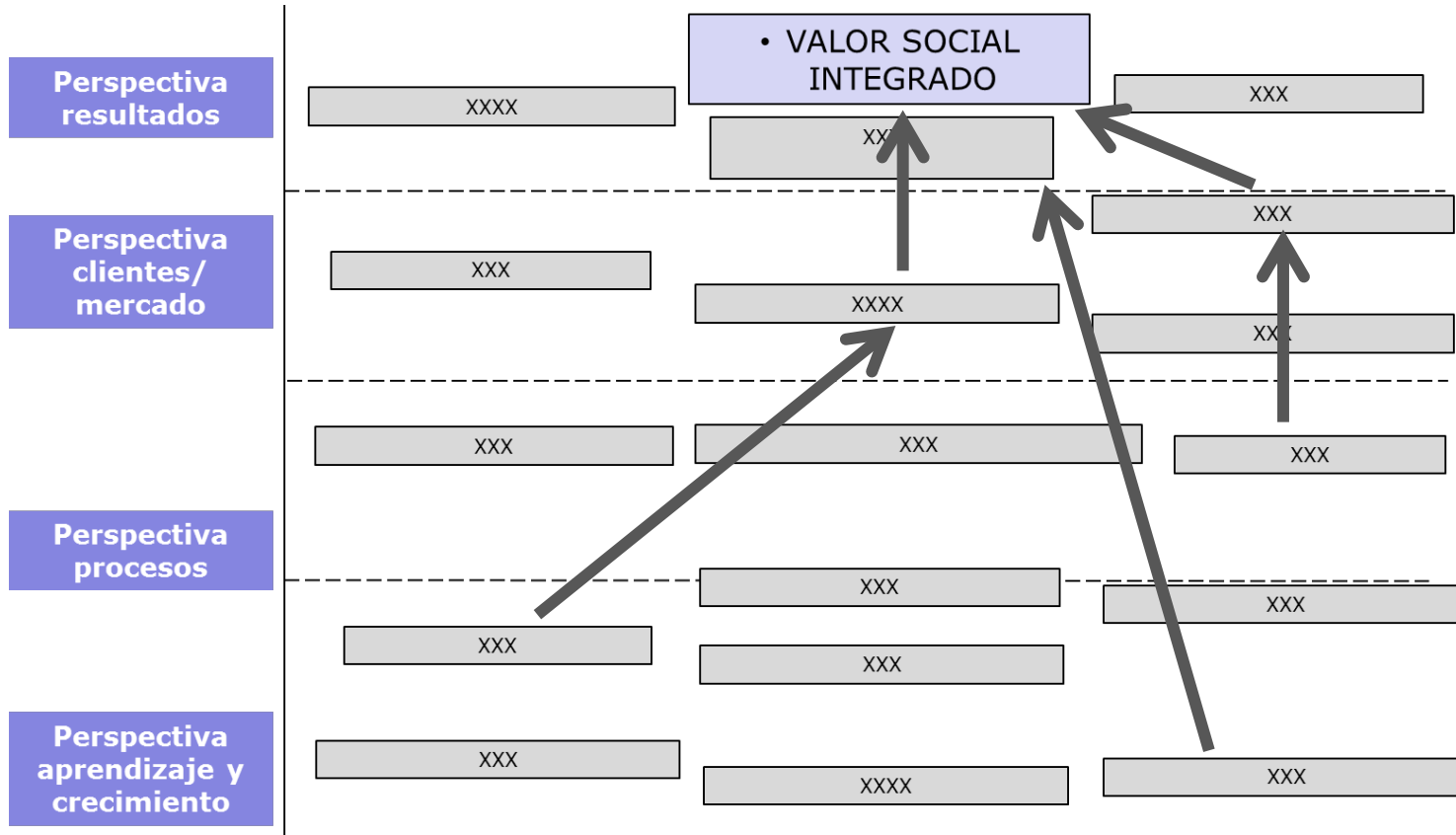
Elemento del MGA prioritario

INTEGRACIÓN Y CONTRIBUCIÓN AL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

ESTRATEGIA					
	PERSONAS	CLIENTES	INNOVACIÓN	SOCIEDAD	RESULTADOS
GR1. Rentabilidad actividades					
GR2. Estrategia marketing					
GR3. Eficiencia Industrial					
GR4. Empleo mayor VA					
GR5. Optimización recursos					
GR6. Apoyos envejecimiento					
PA1. Incremento oferta servicios.					
PA2. Personalización apoyos					
PA3. Capacitación pcd					
PA4. Satisfacción pcd					
OF1. Capacitación gestores/gestoras					
OF2. Desarrollo psd					
OF3. Organización eficiente					
OF4. Cohesión interna					
OF5. Participación en redes					Valor social integrado
DI1. Nuevos negocios					
DI2. Nuevas actividades y sectores					
DI3. Modelo de Innovación					

- ¿Podría contribuir la MVS a integrar las diferentes cuestiones sobre las que una organización muestra su compromiso con la SOCIEDAD?
- ¿Y el VSI (u otras alternativas propuestas en el enfoque MVS) como un indicador sintético que sirve para saber «hasta qué punto estamos logrando los objetivos y las estrategias que nos estamos marcando con respecto a nuestro entorno social»?
- Aproximaciones más analíticas (valor/ecosistemas/stakeholders...) para la fijación de prioridades

- Una buena respuesta a la necesidad de trabajar con indicadores...: La potencialidad del **VALOR SOCIAL INTEGRADO** como indicador sintético de cabecera en un cuadro de mando que permita incorporar de forma definitiva el VALOR SOCIAL – MAPA ESTRATÉGICO DE NORTON Y KAPLAN



OTROS TEMAS ABIERTOS

- Desarrollo del **proceso de triangulación** previsto en la metodología de MVS.
- **Modelo de valoración** para temas específicos: Visibilidad, proyectos de innovación, contribución de las organizaciones al desarrollo equitativo, igualdad de género... (indicadores, proxys –o rangos de proxys...)
- Requerimiento de **niveles de gestión** previos a la integración del Valor Social en la Estrategia
- Estándares para la **conversión** del diálogo con los stakeholders **en variables de valor**
- **Comunicación** relacionada con todo el proceso de Valor Social y su integración en la Estrategia
- **Estrategia** y los diferentes **ecosistemas de valor. Distribución equilibrada del Valor Social**
- Integración del **Valor Social** en los FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA de una organización: **Estrategia de Crecimiento, Fuerza conductora...**
- **Valor Social, Estrategia y Modelo de Gobernanza**
- **COMPLETAR EL DISEÑO DEL ENFOQUE Y LA METODOLOGÍA QUE INTEGRE EL VALOR SOCIAL EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES**

Muchas gracias

Alfonso Echanove

a.etxanobe@lks.es