

Análisis del valor social de la Fundación Formació i Treball

Una aproximación monetaria al cálculo del valor social

José Luis Retolaza
Pablo Sánchez
Pep Tarifa
Maite Ruiz-Roqueñi
Leire San-José
Silvia Ayuso

Documento de trabajo nº 22
Junio 2015



**Cátedra de
Responsabilidad
Social
Corporativa**

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y de ESCI, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

<http://mango.esci.es>

Depósito legal: B-17074-2015

Análisis del valor social de la Fundació Formació i Treball
Una aproximación monetaria al cálculo del valor social

José Luis Retolaza

Pablo Sánchez

Pep Tarifa

Maite Ruiz-Roqueñi

Leire San-José

Silvia Ayuso

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra

Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa

Documento de trabajo nº 22

Junio 2015

Índice

0. Resumen ejecutivo / Resum executiu / Executive summary	1
1. Introducción	4
2. Marco conceptual del valor social	6
2.1. Metodologías de análisis del valor social.....	6
2.2. Metodologías de monetización del valor social.....	8
2.3. Ventajas y limitaciones del SROI.....	10
2.4. Medición y cuantificación del Valor Social Integrado	13
3. Presentación de Formació i Treball	16
4. Análisis del valor social generado por FiT	18
4.1. Identificación de los grupos de interés.....	19
4.2. Análisis de los intereses de los grupos de interés	21
4.3. Resultados parciales.....	24
4.3.1. Impacto social de la actividad económica	24
4.3.2. Valor social específico.....	26
4.3.3. Retorno económico a las Administraciones Públicas	30
4.4 Resultados totales	30
5. Conclusiones	34
Anexo 1: Proceso metodológico de monetización del valor social	36
Anexo 2: Tablas de indicadores	39
Anexo 3: Indicadores utilizados para el cálculo del VSE	42
Referencias	43
Información sobre los autores	46
Agradecimientos	48

Figuras

Figura 1: Integración del valor económico y social.....	7
Figura 2: Dimensiones de las metodologías de análisis del valor social.....	10
Figura 3: Modelo poliédrico de análisis del Valor Social Integrado	14
Figura 4: Metodología de análisis y valoración.....	18
Figura 5: Mapa de grupos de interés de FiT.....	19
Figura 6: Modelo poliédrico de análisis del VSI aplicado a FiT (2013).....	32
Figura 7: Generación de Valor Social Integrado por FiT (año 2013).....	33

Tablas

Tabla 1: Metodologías de evaluación económica del valor social.....	8
Tabla 2: Ventajas y limitaciones del SROI	12
Tabla 3: Variables de valor identificadas por los grupos de interés de FiT	22
Tabla 4: Intereses conjuntos de los grupos de interés de FiT	23
Tabla 5: Impacto social directo de la actividad económica de FiT.....	25
Tabla 6: Índices de repercusión para el cálculo del impacto social indirecto de la actividad económica de FiT.....	25
Tabla 7: Impacto social indirecto de la actividad económica de FiT.....	26
Tabla 8: Cuadro de variables de valor: variables sociales de FiT	27
Tabla 9: Cuadro de variables de valor: variables ambientales de FiT	28
Tabla 10: Cuadro de variables de valor: variables organizativas de FiT	29
Tabla 11: Retorno económico a las Administraciones Públicas de FiT.....	30
Tabla 12: Síntesis de resultados: generación de Valor Social Integrado (VSI) por FiT (año 2013).....	31

0. Resumen ejecutivo / Resum executiu / Executive summary

RESUMEN EJECUTIVO:

El análisis del valor social de la empresa se ha limitado al análisis de su valor económico, dado que tradicionalmente se ha considerado la empresa como una entidad generadora de valor económico, mientras que su función social ha quedado relegada a un segundo plano por los principios contables predominantes. Existen numerosos indicadores de corte económico para evaluar las finanzas de una empresa, pero apenas existen instrumentos análogos que permitan reflejar el valor social o medioambiental de una empresa.

Este informe tiene precisamente como objetivo avanzar en el desarrollo y aplicación de un sistema de contabilidad social que permita cuantificar monetariamente el impacto social de una organización. Utilizando la metodología desarrollada por Retolaza *et al.* (2013), **se ha calculado el Valor Social Integrado (VSI) para el caso de la Fundación Formació i Treball**, una de las mayores empresas de inserción de Cataluña.

Esta metodología combina un análisis cualitativo y cuantitativo. El análisis cualitativo busca evaluar los impactos que la entidad genera, los mecanismos de tales impactos y la extensión de los beneficios a los grupos de interés, basándose en la realización de entrevistas a representantes de todos estos grupos de interés. El análisis cuantitativo se centra en la cuantificación del valor percibido a través del desarrollo de indicadores y *proxies* (aproximaciones al valor) que permitan monetizar el valor generado para los principales grupos de interés. Asimismo, este estudio revisa y compara la aplicación de otras metodologías que se emplean con fines similares, como es el caso del SROI (*Social Return on Investment*).

Como resultado de este estudio, se ha obtenido un Valor Social Integrado bruto generado por FiT de 16.680.605 Euros en el año 2013. De igual modo, el retorno a la Administración generado por la actividad de FiT fue de 3.919.839,5 €, superior a los 1.202.518 Euros recibidos en concepto de subvención pública.

El hecho de haber realizado este análisis para una empresa de carácter social tiene un especial interés porque permite comparar de forma monetaria el valor social que genera la empresa respecto a otras empresas mercantiles que realizan una actividad similar, siendo esta información especialmente útil en procesos de licitación pública en los que las condiciones de contratación no únicamente deberían reflejar la oferta económica, sino también una valoración del impacto social generado por las diversas entidades participantes. De este modo, los resultados de este informe deben servir de estímulo para que las empresas, tanto de carácter social como de carácter mercantil, integren en sus métodos contables

el anàlisi del Valor Social Integrado para poder comunicar de forma efectiva su impacto social.

RESUM EXECUTIU:

L'anàlisi del valor social de l'empresa s'ha limitat a l'anàlisi del seu valor econòmic, ja que tradicionalment s'ha considerat l'empresa com una entitat generadora de valor econòmic, mentre que la seva funció social ha quedat relegada a un segon pla pels principis comptables predominants. Existeixen nombrosos indicadors econòmics per avaluar les finances d'una empresa, però amb prou feines existeixen instruments anàlegs que permetin reflectir el valor social o mediambiental d'una empresa.

Aquest informe té precisament com a objectiu avançar en el desenvolupament i aplicació d'un sistema de comptabilitat social que permeti quantificar monetàriament l'impacte social d'una organització. Utilitzant la metodologia desenvolupada per Retolaza *et al.* (2013), **s'ha calculat el Valor Social Integrat (VSI) per al cas de la Fundació Formació i Treball**, una de les empreses d'inserció més grans de Catalunya.

Aquesta metodologia combina una anàlisi qualitativa i quantitativa. L'anàlisi qualitativa busca avaluar els impactes que l'entitat genera, els mecanismes de tals impactes i l'extensió dels beneficis als grups d'interès, basant-se en la realització d'entrevistes a representants de tots aquests grups d'interès. L'anàlisi quantitativa se centra en la quantificació del valor percebut a través del desenvolupament d'indicadors i *proxies* (aproximacions al valor) que permetin monetitzar el valor generat pels principals grups d'interès. Tanmateix, aquest estudi revisa i compara l'aplicació d'altres metodologies que s'empren per a fins similars, com és el cas del SROI (*Social Return on Investment*).

Com a resultat d'aquest estudi, s'ha obtingut un Valor Social Integrat brut generat per FiT de 16.680.605 euros l'any 2013. De la mateixa manera, el retorn a l'Administració generat per l'activitat de FiT va ser de 3.919.839,5 €, superior als 1.202.518 euros rebuts en concepte de subvenció pública.

El fet d'haver realitzat aquesta anàlisi per a una empresa de caràcter social té un especial interès perquè permet comparar de forma monetària el valor social que genera l'empresa respecte a altres empreses mercantils que realitzen una activitat similar, sent aquesta informació especialment útil en processos de licitació pública en què les condicions de contractació no únicament haurien de reflectir l'oferta econòmica, sinó també una valoració de l'impacte social generat per les diverses entitats participants. D'aquesta manera, els resultats d'aquest informe han de servir d'estímul perquè les empreses, tant de caràcter social com de caràcter mercantil, integrin en els seus mètodes comptables l'anàlisi del Valor Social Integrat per poder comunicar de manera efectiva el seu impacte social.

EXECUTIVE SUMMARY:

Traditionally, the analysis of the social value has been limited to the economic value of the company, since enterprises have mainly been considered entities that create economic value, while its social function has been left in second place by predominant accounting principles. There are numerous economic indicators to financially assess the company, but there are hardly similar instruments to reflect the social and environmental value of a company.

This report aims precisely to advance in the development and implementation of a social accounting system that allows quantifying the social impact of an organization in monetary terms. By using the methodology developed by Retolaza *et al.* (2013), we calculated the Integrated Social Value (VSI) for the Foundation Formació i Treball, one of the largest working integration social enterprises of Catalonia.

This methodology combines qualitative and quantitative analysis. Qualitative analysis seeks to assess the impacts that the entity generates by identifying how the enterprise is creating value and is benefiting to its stakeholders. This analysis is based on interviews with representatives from the enterprise's stakeholders. The quantitative analysis focuses on quantifying the perceived value through the development of indicators and proxies, which permits to monetize the value generated for the main stakeholders. Furthermore, this study reviews and compares the application of other methodologies used for similar purposes, such as the SROI (Social Return on Investment).

As a result of this study, we have obtained an Integrated Social Value generated by FiT of 16,680,805 Euros in 2013. Similarly, FiT's activity has meant a return to public administration of 3,919,839.5 Euros, amount that largely exceeds the public subsidies received by FiT during that year.

Performing this analysis for a social enterprise has a special interest, because it can be used to compare in monetary terms the social value generated by the social enterprise over other traditional companies engaged in a similar activity. This information is especially useful in public bidding processes, in which the conditions for public procurement should reflect not only the economic offer, but also an assessment of the social impact generated by the various entities involved. Thus, the results of this report should serve as a stimulus for companies, both social and commercial, to integrate into its accounting methods the analysis of the Integrated Social Value to effectively communicate their social impact.

1. Introducción

Determinar y cuantificar el valor social de la actividad empresarial es considerado uno de los principales retos del sector empresarial para el futuro. Cualquier actividad económica que perdure en el tiempo está generando un valor, pero tradicionalmente se han utilizado exclusivamente indicadores económicos para cuantificar este valor. En general, son escasas las organizaciones que valoran de forma sistemática el valor social generado. Probablemente, la ausencia de metodologías ampliamente utilizadas y reconocidas ha dificultado la aplicación de un sistema de contabilidad social en las organizaciones empresariales.

Este informe tiene precisamente como objetivo avanzar en el desarrollo y aplicación de un sistema de contabilidad social que permita cuantificar monetariamente el impacto social de una organización y contribuya con ello a visualizar y objetivar el valor generado por una organización para el conjunto de sus grupos de interés, no únicamente para sus accionistas. De este modo, cada empresa puede determinar a través de los intereses de sus grupos de interés qué valor está generando para cada uno de ellos gracias a la definición de un conjunto de variables que conforman el valor económico, social y ambiental. En este informe mostramos cómo se aplica esta metodología desarrollada por Retolaza *et al.* (2013) a un caso concreto como es el de la Fundación Formació i Treball. Debido a que la Fundación Formació i Treball es una de las principales organizaciones que realizan la recogida y gestión de residuos textiles en Cataluña, ello también nos permite valorar si está teniendo un impacto social, ambiental y económico positivo la recogida de ropa usada en Cataluña.

La necesidad de evaluar y cuantificar el impacto social de una entidad radica en saber si las actuaciones que se están llevando a cabo están generando los efectos esperados, así como medir si los cambios que se están generando son atribuibles a una actuación o un conjunto de actuaciones en particular y en un periodo de tiempo determinado.

Una medición del valor social efectiva debe también ser capaz de determinar con precisión cómo y en qué medida los grupos de interés prioritarios para la empresa están siendo beneficiados por la actuación de la empresa. De este modo los efectos de una intervención orientan a otras futuras para conseguir que el impacto de la entidad sea el máximo posible. Los beneficios de un análisis del valor social bien diseñado son, por tanto, a largo plazo y pueden tener efectos secundarios importantes, como determinar o condicionar actuaciones futuras de una entidad o empresa.

Este es el propósito del presente trabajo a través de una metodología que combina un análisis cualitativo y cuantitativo. El análisis cualitativo busca evaluar los impactos que la entidad genera, los mecanismos de tales impactos y la extensión de los beneficios a los grupos de interés, basándose en la realización

de entrevistas en profundidad a representantes de todos estos grupos de interés. El análisis cuantitativo se centra en la cuantificación del valor percibido a través del desarrollo de indicadores y *proxies* (aproximaciones al valor) que permitan monetizar el valor generado para los principales grupos de interés. Se basa por tanto en datos reales y concretos, reunidos una vez se han realizado las actuaciones de la entidad. Intenta medir por tanto los impactos que los grupos de interés han recibido en un periodo concreto desde la perspectiva de los propios grupos de interés.

La medición del valor social desarrollada en este estudio está basada en un análisis coste-beneficio, y parte de la premisa de que los impactos sociales se crean con arreglo a una cadena de creación de impacto que sigue la siguiente estructura:

- *Insumos (inputs)* - Recursos y medios necesarios para poder llevar a cabo la actividad.
- *Actividades* – actividades que realiza la organización a lo largo de su cadena de valor.
- *Resultados (outputs)* – Productos de la actividad de la empresa que son medibles (p.ej., personas que han recibido un curso de formación).
- *Cambios producidos en los sistemas sociales (outcomes)* - resultados a medio y largo plazo que provocan cambios generados en la vida de las personas receptoras de la actividad de la entidad o empresa (p.ej., personas que consiguen un lugar de trabajo estable).

El informe sigue la siguiente estructura: en el capítulo 2 se aborda la problemática sobre el análisis del valor social y se revisa el marco teórico y conceptual en el que se enmarca la metodología utilizada en este trabajo. Posteriormente, el capítulo 3 describe el perfil, composición y actividades de las entidades que forman la Fundación Formació i Treball. También se detallan los grupos de interés de la Fundación y su relación con la entidad. En el capítulo 4 se presentan de forma secuenciada los resultados parciales del análisis del valor social generado por la Fundación y, en última instancia, se sintetizan los resultados globales obtenidos. El capítulo 5 cierra este informe con las reflexiones y conclusiones derivadas de la realización de este trabajo.

Los resultados de este informe deben servir de estímulo para que más empresas, tanto de carácter social como de carácter mercantil, integren en sus métodos contables el análisis del valor social. Ello permitiría un mayor y mejor conocimiento del impacto social generado por estas entidades y una mejor comunicación de sus resultados.

2. Marco conceptual del valor social

2.1. Metodologías de análisis del valor social

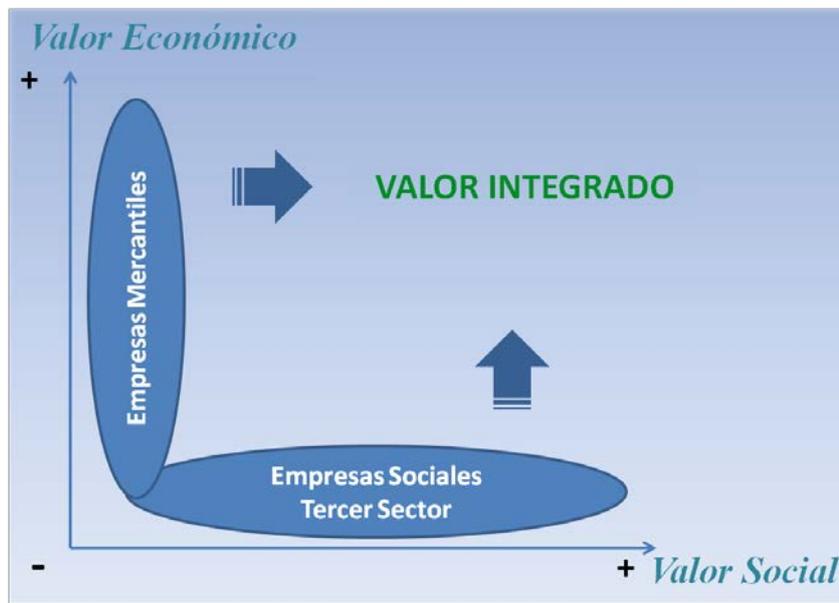
El análisis del valor social de la empresa se ha limitado tradicionalmente al análisis de su valor económico. Esto ha sido así porque se ha considerado la empresa como una entidad generadora de valor económico (Groth *et al.*, 1996), olvidándose de su función e interacción social, o relegándola a un segundo plano de efectos indeterminados (Fernandes *et al.*, 2011). De hecho, el valor económico generado por una empresa se recoge mediante los principios contables, pero no existe ningún instrumento análogo que nos permita reflejar el valor social o medioambiental de un determinado proyecto u organización.

En general, son escasas las organizaciones que realizan una valoración sistemática del valor social generado, y entre las que lo hacen, habría que distinguir entre entidades sociales y mercantiles; en el primer caso, las metodologías utilizadas son muy diversas, mientras que en el segundo, los estándares usados son bastante más reducidos y aplicados casi exclusivamente por grandes empresas cotizadas.

Tradicionalmente, las entidades sociales han centrado su análisis en especificar cuál es su impacto social, sin determinar necesariamente la cuantificación económica del valor social creado, aspecto que, en ocasiones, conduce a una infravaloración de su actividad. Como se observa en la Figura 1, esta situación ha creado una dicotomía entre las empresas mercantiles y las empresas sociales, centrándose el análisis de valor de cada una de ellas en ámbitos separados. Este planteamiento clásico de separación entre la generación de valor económico y valor social omite el hecho de que las empresas y organizaciones son realidades que interactúan con su entorno, generando un impacto económico, social y ambiental.

No obstante, se han realizado diversos avances que intentan salvar esta divergencia mediante el desarrollo de enfoques, sistemas y herramientas que permiten integrar el valor económico y social de las organizaciones. Estos enfoques argumentan la existencia de una correlación positiva entre la actuación social – su responsabilidad para con el entorno - y el desempeño económico de la empresa, generando una visión holística de la empresa que trasciende la asunción que generar valor social va en detrimento de la generación de valor económico.

Figura 1: Integración del valor económico y social



Fuente: Retolaza *et al.* (2013)

Alguno de los enfoques conceptuales que caminan en esta dirección son el valor integrado (Emerson y Bonini, 2003), la economía del bien común (Felber, 2012), o los negocios inclusivos y el valor compartido (Hart, 2007; Jenkins, 2007; Porter y Kramer, 2011; Prahalad, 2004). Paralelamente, se ha desarrollado un conjunto de herramientas de apoyo para que la empresa pueda determinar su valor social, pero todavía no existen estándares ampliamente reconocidos. Únicamente podríamos destacar el *Global Reporting Initiative* (GRI), cuyas directrices están bastante extendidas, especialmente entre grandes empresas, como sistema de información estandarizado para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

Dado el interés de este estudio en profundizar en metodologías que moneticen el valor social generado por la organización, nos centraremos en revisar con más detalle las metodologías de evaluación económica. La Tabla 1 muestra las metodologías de monetización del valor social existentes. A pesar de que cuentan con recursos y trayectoria de análisis contrastados, la sistematización en su utilización es a día de hoy más una aspiración que una realidad.

Tabla 1: Metodologías de evaluación económica del valor social

Incremento de <i>outputs</i>	Análisis coste/beneficio	Beneficio neto
		Ratio de retorno interno (IRR)
		Ratio coste/beneficio
	Retorno social de la inversión (SROI)	SROI Framework
		SROI Lite
SROI Toolkit		
Evaluación del impacto social (SIA)		
Reducción de <i>inputs</i>	Análisis de efectividad de costes	Análisis de efectividad de costes (CEA)
		Coste por impacto
Análisis prospectivo	Cartera (portafolio)	Acumen Fund Best Available Charitable Option (BACO)
		Retorno esperado
		Portfolio Data Management System (PDMS)

Fuente: Adaptado de Retolaza *et al.* (2013)

2.2. Metodologías de monetización del valor social

Centrándonos en las metodologías que permiten la monetización del valor social (Tabla 1), podemos apreciar que la mayoría de las mismas se basan en el análisis coste-beneficio o coste-eficiencia, según se consideren los *outputs* monetarizables o no monetarizables. Posteriormente, las metodologías se subdividen en función de si el operador utilizado es una división o una resta. En el primero nos encontramos con la metodología del retorno social de la inversión (SROI, siglas que corresponden al término en inglés *Social Return on Investment*), consistente en dividir el valor actual neto (VAN) - u otra medida similar - entre la inversión requerida; en el segundo nos encontramos con los análisis de diferencial de valor entre el coste y el beneficio obtenido, normalmente denominados análisis coste-beneficio; donde al beneficio obtenido se le resta el coste ocasionado.

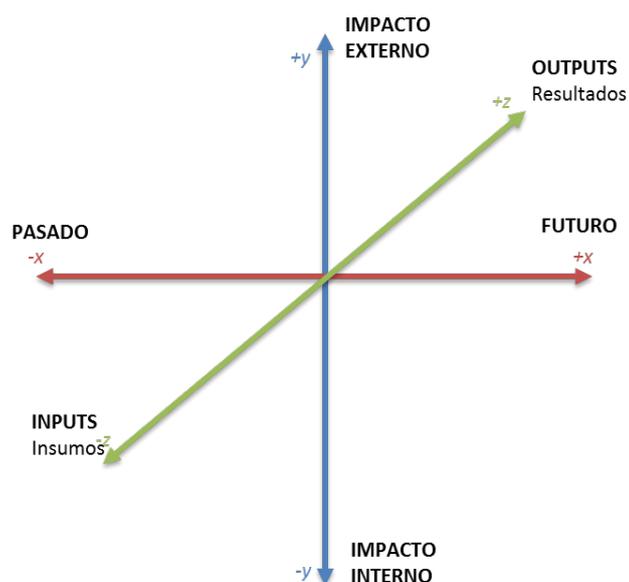
Las metodologías SROI se ajustan a periodos largos de tiempo en el retorno (inversiones), mientras que las metodologías de análisis coste-beneficio se ajustan al análisis del gasto corriente. Así pues, aunque la metodología basada en el SROI parece consistente para analizar la pertinencia de una inversión, en paralelismo con la utilidad del retorno de la inversión (ROI); sin embargo, no puede resultar tan adecuada para analizar el valor generado por un proyecto en activo que no requiere de inversiones adicionales.

Por su parte, las metodologías de portafolio, al igual que el SROI, se centran en los retornos futuros de un proyecto u organización, en contraposición a las metodologías de corte contable, que centran su análisis en un periodo temporal pasado, siendo normalmente la unidad el ejercicio económico.

Mención aparte cabe hacer de dos metodologías que están teniendo un importante desarrollo operativo en España. Nos referimos al modelo LBG de *London Benchmarking Group*, basada en el coste de los recursos utilizados de forma específicamente social, y a la metodología rsc2, desarrollada por la Fundación Seres en colaboración con McKinsey&Co., que valora el impacto económico que la responsabilidad social tiene para la organización. Así, ambas metodologías se inscriben en el ámbito de la monetización, pero sus planteamientos distan de los comúnmente aceptados para una posible monetización del valor social generado; en el primer caso, porque el gasto es un indicador remoto del resultado, ya que considera nulo el resultado de la gestión; en el segundo caso, porque valora meramente el beneficio para la propia organización, en lugar de hacerlo en relación al impacto social que genera.

Así podríamos considerar la existencia de tres dimensiones que nos permitirían clasificar las diferentes metodologías utilizadas para la monetización del valor social en las organizaciones; dichas dimensiones serían: 1) la *dimensión temporal* que distingue entre metodologías de carácter evaluativo (pasado) o predictivo (futuro); 2) la *dimensión de los recursos*, que diferencia entre aquellas que consideran y monetizan los *inputs* o los *outputs* de la organización; y 3) la *dimensión de alcance*, que se refiere al cálculo de valor social interno o externo (véase Figura 2). De este modo, la metodología para el cálculo del valor social utilizada en este estudio y presentada en el apartado 2.4., la situaríamos como una metodología de carácter evaluativo, que evalúa y cuantifica la monetización de los resultados (*outputs*) de la organización y, por último, determina el impacto externo a través del valor social generado a sus grupos de interés.

Figura 2: Dimensiones de las metodologías de análisis del valor social



Fuente: Elaboración propia

2.3. Ventajas y limitaciones del SROI

Dado el interés que ha despertado en los últimos tiempos el SROI como medida de retorno del valor social, nos parece adecuado revisar las ventajas y limitaciones que supone su aplicación.

La investigación sobre el retorno social de las inversiones públicas tiene una amplia tradición en el ámbito anglosajón, y el análisis coste–beneficio ha sido una metodología profusamente utilizada. El desarrollo de la metodología SROI desde 1997, así como la creación de la *SROI Network* en 2008, han propiciado que este análisis se amplíe a nuevas esferas y sectores, como el sector social y empresarial.

El SROI se presenta de forma paralela al ROI, sustituyendo el retorno económico (R) por el retorno social (SR). Desde este paralelismo, parecería que el SROI, al igual que el ROI, sirve para evaluar retornos futuros de inversiones presentes. Lo cual es consistente con la introducción de términos como desplazamiento [*displacement*] (Emerson y Twersky, 1996), peso muerto [*deadweight*], escenario base [*base case scenario*] (Olsen y Nicholls, 2005; Nicholls, 2006), atribución [*attribution*], o decremento [*drop off*] (Scholte *et al.*, 2006). En la medida en la que estamos intentando valorar el retorno social futuro de una inversión actual, será necesario prever los flujos de valor social que se van a dar en los años de vigencia de la inversión (similar al periodo de amortización), y hallar el valor actualizado a fecha de realización de la inversión. Así para determinar cuál es el flujo neto de valor social, deberemos tener en cuenta (restar) todos los efectos señalados con anterioridad: si se da un desplazamiento del problema o de parte

del mismo (Emerson y Twersky, 1996), p.ej. en el caso de que la inserción laboral de una persona haya significado la exclusión de otra; descontar el resultado que se hubiera obtenido sin realizar la intervención (inversión) prevista (Olsen y Nicholls, 2005; Nicholls, 2006), para lo cual se han desarrollado métodos muy efectivos para identificar el escenario base mediante grupos de control sintético (Abadie *et al.*, 2013). No obstante, no queda tan clara la necesidad de diferenciar la atribución, habida cuenta de que precisamente lo que se analiza es el retorno social atribuido a la inversión en cuestión; ni el decremento, que en caso de ocurrir en los años de vigencia de la inversión ya ha tenido que tenerse en cuenta en el cálculo de flujos.

Este concepto del SROI, paralelo al del ROI, sería principalmente aplicable para inversiones presentes con resultados futuros; ya que su aplicación no resultaría útil cuando no se dieran estas dos condiciones. Así, en el caso de no existir inversión, cualquier retorno social futuro conllevaría un SROI infinito, y, por lo tanto, carente de sentido económico. Y en el caso de que se quisieran analizar resultados pasados, lo lógico sería utilizar alguna medida de rentabilidad social paralela a las que se utilizan en la empresa, por ejemplo el VAN (SVAN) o la TIR (STIR).

Por otra parte, si estuviéramos intentando analizar el retorno social de una organización y no de una inversión, sería difícil aplicar el SROI, salvo que empezáramos a hacer inferencias de la relación de los activos o el capital actual con una posible inversión pasada. Para este fin ya existen otras medidas financieras que funcionan bien cuando se trata de analizar cuentas de explotación como pueden ser el ROA (SROA), el ROE (SROE), el ME - margen de explotación - (SME), el EBIT (SEBIT) o el EBITDA (SEBITDA); y hacer un esfuerzo por considerar el gasto corriente como inversión no sólo trastoca los principios contables y de análisis financiero, sino que complica el análisis.

En España existe una tendencia orientada a utilizar el SROI para el análisis no sólo de las inversiones, lo cual es totalmente adecuado, sino de la actuación corriente de las organizaciones (Narrillos, 2010), lo cual genera un indicador de dudoso valor y de escasa utilidad (Javits, 2008). Uno de los errores más habituales de este tipo de planteamientos es conceptualizar las subvenciones como inversión, lo cual sin duda es correcto, cuando la subvención tenga esta finalidad, pero incorrecto (e ilegal), cuando sea una subvención a la explotación, como la mayoría de las subvenciones que reciben las entidades del tercer sector. Indudablemente se puede obtener un ratio cuyo numerador sea el valor social generado y el denominador la subvención recibida, pero este ratio no guarda relación alguna ni en su numerador ni en su denominador con el ROI, y por extensión con lo que debería ser el SROI. Además, desde una perspectiva práctica, hay que tener en cuenta que cualquier empresa mercantil que no reciba subvenciones, tendrá un SROI de infinito; y si recibe alguna subvención,

posiblemente su SROI será muy superior al obtenido por las entidades sociales. Este desequilibrio desaparece cuando se sustituye la función de ratio por la de resta.

En la mayoría de los proyectos ya en funcionamiento, el análisis de la rentabilidad de la inversión, sea social o económica, no suele resultar tan relevante, por cuanto que el interés no se centra en una toma de decisión sobre una posible inversión; lo que en realidad nos estamos planteando es la cuantificación del valor neto social que la organización genera en un determinado periodo de tiempo. Consecuentemente, para este tipo de análisis parecen más adecuadas las metodologías basadas en un análisis coste-beneficio (Mill, 2006), como las que mayoritariamente propone Tuan (2008); entendiendo que el valor social o socio-económico se obtiene fundamentalmente, al igual que el valor financiero en una empresa, de la diferencia entre los *inputs* y *outputs* generados en un determinado periodo de tiempo, generalmente un año; y que la mejor forma de reflejarlo pueden ser sistemas de información dinámicos que recojan dichos datos (Emerson, 2001). En la Tabla 2 se resumen las ventajas y limitaciones que supone la aplicación del SROI a los análisis de cuantificación del valor social.

Tabla 2: Ventajas y limitaciones del SROI

Ventajas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite evaluar el retorno futuro de inversiones presentes (predictivo) ▪ Puede utilizarse para evaluar el retorno pasado de inversiones periódicas (evaluativo), pero su utilidad en este caso es menor ▪ Sirve para cuantificar el retorno de las subvenciones dirigidas a la inversión ▪ Ofrece información útil para mejorar la imagen de la organización en licitaciones o concursos propios ▪ Es una herramienta flexible que cada organización puede adaptar a sus necesidades y principios ▪ Puede ser una ayuda importante para facilitar la entrada de inversores sociales en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No ofrece un valor sobre el retorno social de una organización en funcionamiento ▪ No debería aplicarse para cuantificar el retorno de las subvenciones dirigidas a la explotación ▪ Si no existe inversión, su valor es infinito, ya que el denominador es igual a cero ▪ Únicamente informa sobre el retorno al inversor, no sobre el impacto social sobre usuarios ▪ No permite realizar comparativas entre empresas o proyectos a menos que éstos tengan características muy similares

Fuente: Elaboración propia

2.4. Medición y cuantificación del Valor Social Integrado

Como hemos revisado en el apartado 2.1., el reconocimiento de la función social de la empresa conlleva la necesidad de integrar el valor económico y social generado por una determinada organización (Vancaly & Esteves, 2011). Es necesario hacerlo, además, a través de una metodología que permita cuantificar el valor neto social que la organización genera en un determinado periodo de tiempo. Para ello, resultan necesarias dos premisas: objetivar qué se entiende por valor social y utilizar un indicador conjunto que integre ambas realidades – la económica y la social.

El problema fundamental para analizar el valor social estriba en que los métodos convencionales sólo reflejan el valor financiero generado para los accionistas, mientras que el valor, tanto económico como social generado para otros grupos de interés (*stakeholders*), no se refleja en estos indicadores (Olsen y Nicholls, 2005).

Basándose en la teoría de los grupos de interés (Freeman, 1984, 2004; Retolaza & San José, 2011), Retolaza *et al.* (2013) proponen una metodología de cuantificación del **Valor Social Integrado (VSI)** que permite visualizar y objetivar el valor creado por una organización para el conjunto de sus grupos de interés. De este modo, cada empresa puede determinar a través de los intereses de sus grupos de interés un ecosistema específico de generación y distribución del valor económico, social y ambiental. Para conseguir una perspectiva global del sistema es necesario integrar las perspectivas del conjunto de grupos de interés. Por tanto, este valor no viene definido de antemano de forma universal, sino que hace referencia a la valoración que las personas con intereses en una empresa u organización hacen de los *outputs* generados por la misma. Este acercamiento individual para la objetivación del valor social sigue el paradigma fenomenológico.¹

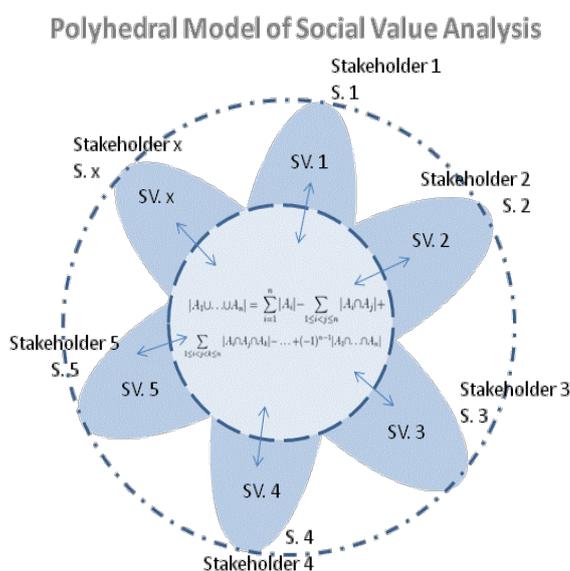
No obstante, la principal característica de esta perspectiva estriba en la dificultad de generar un valor único, ya que dependiendo del prisma - grupo de interés - desde el que se realice la valoración, unos determinados *outputs* pueden ser considerados o no como valor social para ese determinado grupo. Esto genera que un mismo proyecto, empresa u organización pueda generar un valor social distinto en función de qué grupo de interés realice el análisis.

¹ El enfoque del paradigma fenomenológico consiste en entender el significado que tienen los eventos (experiencias, factores, actos, etc.) para las personas y organizaciones estudiadas, y considera que un fenómeno social se produce en una situación y un medio específico, con características únicas y factores relacionados en múltiples direcciones y en constante cambio. Este enfoque se distingue del positivista, que conceptualiza la unidad de análisis como una realidad determinada y objetiva sobre la cual se pueden verificar o probar hipótesis.

Retolaza *et al.* (2013) proponen dar respuesta a esta circunstancia a través de una perspectiva de conjuntos borrosos², que permite señalar el valor social como el creado para los diferentes grupos de interés, sin que en ningún caso pudiera suponerse que existe un valor real sumatorio del conjunto de valores.

El modelo resultante de este planteamiento que aúna la teoría de los grupos de interés con la perspectiva fenomenológica y la de conjuntos borrosos, recibe el nombre de Modelo Poliédrico (Retolaza *et al.*, 2013, véase Figura 3). El círculo interior sombreado en gris claro identifica el valor generado por la organización así reconocido por los distintos grupos de interés. Las otras superficies sombreadas en gris oscuro recogen el valor identificado de manera particular por un grupo de interés, que no confluye con el resto. El total de valor generado por la organización correspondería a la superficie total sombreada.

Figura 3: Modelo poliédrico de análisis del Valor Social Integrado



Fuente: Retolaza *et al.* (2013)

En este informe hemos aplicado esta metodología y perspectiva para poder considerar e integrar los intereses de los diversos grupos de interés y, por tanto, avanzar respecto a los análisis de impacto socio-económico tradicionales, que únicamente toman en consideración los costes y beneficios tangibles.

² La teoría de conjunto borroso introducida por Zadeh (1965) intenta tratar problemas en los cuales la imprecisión tiene un papel fundamental, como es el caso de los intereses que agrupan los grupos de interés. Técnicamente, se define un conjunto borroso como una clase de objetos con un grado de pertenencia continuo; tal que se caracteriza por una función de pertenencia que le asigna a cada elemento (persona) un grado de pertenencia dentro del rango [0,1]; en lugar de determinar una función donde ese elemento pertenece a un grupo de grado 1 (está) o con grado 0 (no está).

El estudio se ha planteado para una entidad de carácter social (Fundación Formació i Treball) con el fin de poder determinar su impacto social más allá de los indicadores clave de resultado (*Key Performance Indicators* - KPIs), que normalmente utilizan estas entidades para comunicar su impacto social. De este modo, se plasma la cuantificación del valor social creado por la entidad, reconociendo su aportación social en términos monetarios. Los resultados deberían servir como estímulo para que otras entidades de perfil similar sigan estos pasos y puedan comunicar de forma más completa el resultado de su actuación ante los principales grupos de interés de la organización.

Igualmente, la perspectiva de la cuantificación del VSI puede aplicarse a empresas de carácter mercantil, aspecto que permitiría también avanzar hacia una contabilidad social que integrara la cuantificación del valor social generado por la empresa y eliminara de forma definitiva la dicotomía artificial en la que han concurrido los sistemas tradicionales de análisis económico y financiero.

Al igual que el método SROI, la metodología propuesta de cuantificación del VSI combina un análisis cualitativo y cuantitativo y persigue más que la obtención de un simple número o valor final, ya que en ambos casos se trata de describir el proceso para llegar al resultado final y contextualizar la información para permitir la correcta interpretación del mismo. Ambas metodologías también involucran a los grupos de interés en el proceso desde el principio para identificar el valor creado para los diferentes colectivos afectados por la actividad de la organización o del proyecto. Sin embargo, a diferencia del SROI – que sirve para cuantificar el retorno social de una inversión -, la metodología de cuantificación del VSI permite calcular el valor neto social que una organización en funcionamiento genera en un determinado periodo de tiempo.

3. Presentación de Formació i Treball

Constituida en 1992, la Fundación Formació i Treball (FiT en adelante) es una fundación privada sin ánimo de lucro dedicada a la formación e inserción laboral. En sus inicios, FiT fue promovida por Cáritas Diocesana de Barcelona, pero actualmente ya mantiene una gestión independiente. Su sede está ubicada en el municipio de Sant Adrià de Besòs (Barcelona).

La misión principal de la entidad es **la formación y la inserción laboral de personas con especiales dificultades individuales y sociolaborales para incorporarse al mercado de trabajo**. Al servicio de esta misión se enmarca tanto la oferta de formación como la realización de actividades económicas que la entidad gestiona para favorecer la inserción laboral.

Entre los objetivos principales de la entidad se encuentran:

- Favorecer la inserción laboral de los usuarios atendidos
- Promover los servicios ofrecidos por la empresa de inserción como mejor herramienta de inclusión social
- Crear nuevas líneas generadoras de ocupación
- Mejorar los procesos de acompañamiento de los usuarios
- Impulsar el Programa de Entrega Social

Para poder dar respuesta a estos objetivos y a los retos que suponen la formación y la inserción laboral de personas en riesgo o situación de exclusión social, la Fundación ha creado a lo largo de su historia una estructura compuesta por diversas organizaciones³. Además de la Fundación, estas entidades son:

1. **Formació i Treball Empresa de Inserción**, creada en 2005 con el objetivo de alcanzar la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión a partir de la realización de actividades económicas.

2. **IFIL** (Institut de Formació per a la Inserció Laboral), entidad mercantil unipersonal de la Fundación Formació i Treball destinada a adaptarse a las necesidades formativas del mercado laboral.

³ Los datos que figuran en este informe se presentan de forma consolidada para todas las organizaciones que forman parte del grupo Formació i Treball.

3. **Roba Amiga Empresa de Inserción**⁴, empresa de inserción constituida en 2013 a partir del acuerdo entre la Fundació Formació i Treball, la Coordinadora contra la Marginació de Cornellà y la Cooperativa Roba Amiga, con el objetivo de potenciar la creación de puestos de trabajo y hacer más eficiente el tratamiento de ropa usada.

Además, FiT tiene dos delegaciones territoriales: **DINS Garraf**, proyecto ubicado en la localidad de Vilanova i la Geltrú (Barcelona) fruto del acuerdo de la Fundació Formació i Treball con Càritas Arxipestral del Garraf en 2002; y **FiT Tarragona**, cuya actividad en esta ciudad se inició en 2012.

En el año 2013, FiT cerró el ejercicio con 101 trabajadores de inserción, 91 trabajadores de estructura y 80 voluntarios. Durante ese año, la entidad atendió a 1.436 personas en proyectos de formación e inserción laboral, formó a 408 alumnos y apoyó a 3.184 familias con su Programa de Entrega Social.

Las actividades empresariales de FiT son diversas. Las más destacadas son: recogida y gestión de ropa usada, muebles y juguetes; gestión de puntos verdes; servicios de limpieza; lavandería; servicios de mantenimiento y construcción; escuela de hostelería con restaurante y catering; y aparcamientos vigilados de bicicletas. El conjunto de actividades generó unos ingresos para la entidad de 6.329.368 Euros el año 2013.

La gestión de la entidad se fundamenta en los valores de atención y servicio a las personas, transparencia, voluntariado, trabajo en red y la consecución de un alto grado de autofinanciación. Los excedentes obtenidos se reinvierten en crear nuevas oportunidades para personas en riesgo de exclusión social. La entidad, asimismo, dispone de las certificaciones de gestión de la calidad ISO9001 y de gestión medioambiental ISO14001.

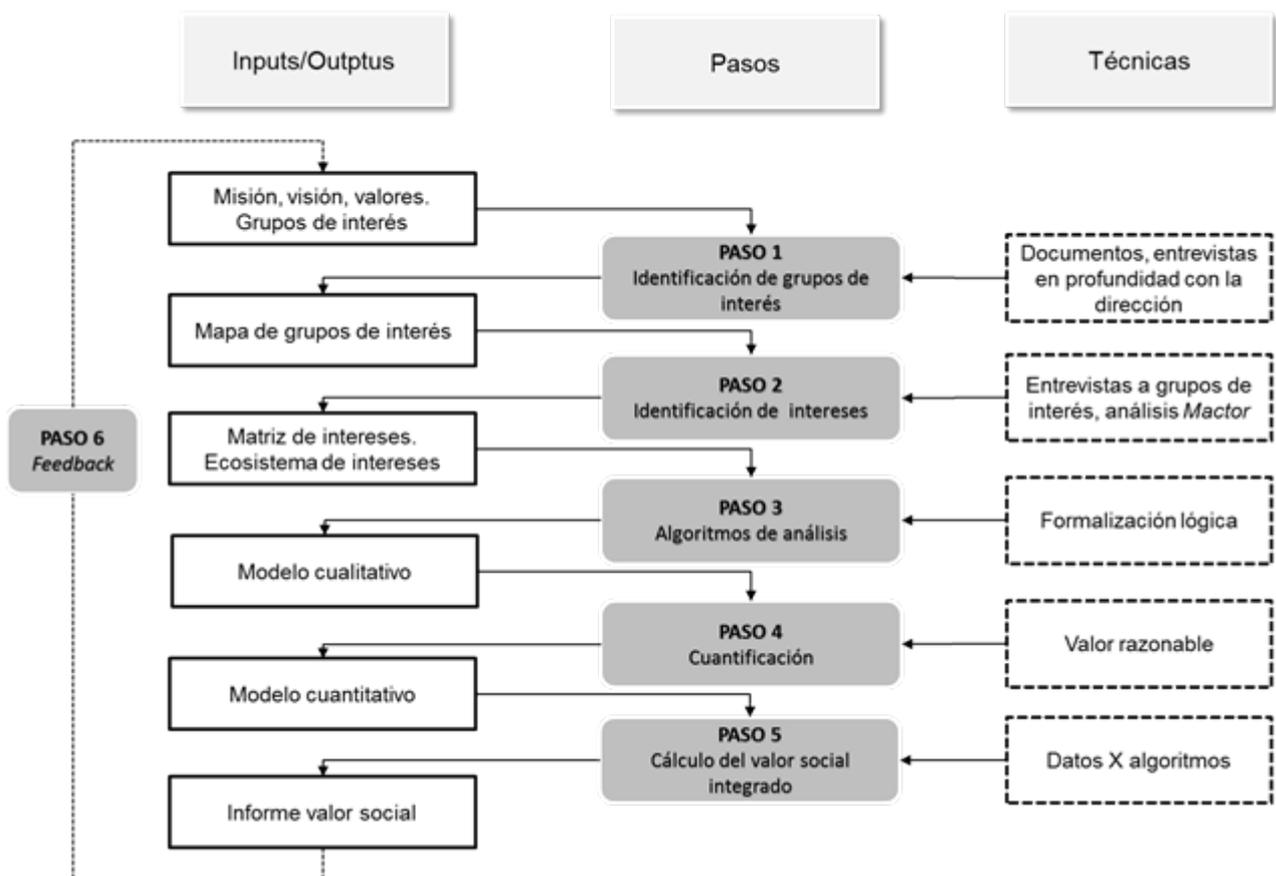
Teniendo en cuenta que FiT es una entidad social y sin ánimo de lucro, cuyo principal valor social es el trabajo generado para personas en riesgo de exclusión social, los indicadores de valor tradicionales, centrados en parámetros financieros de rentabilidad o valor de la empresa, no son capaces de reflejar la generación de este valor social añadido. Esta situación conlleva la invisibilidad de una parte muy importante del valor generado por la organización, lo que hace difícil su percepción por parte de la sociedad en general y de las instituciones públicas. Por ello, este trabajo pretende visibilizar y cuantificar el valor social generado por FiT a través de la cuantificación del VSI, una metodología que permite objetivar y cuantificar este valor.

⁴ La Fundació Formació i Treball es también una de las cinco entidades que forman la cooperativa de servicios Roba Amiga.

4. Análisis del valor social generado por FiT

De acuerdo con el modelo de análisis del valor social presentado en el apartado 2.4., se han seguido una serie de pasos y técnicas para determinar y cuantificar el VSI generado por FiT, que se muestran en la Figura 4. En el Anexo 1 se detallan los pasos metodológicos realizados durante el proceso de análisis y cálculo del valor social.

Figura 4: Metodología de análisis y valoración



Fuente: Retolaza *et al.* (2014)

4.1. Identificación de los grupos de interés

Durante el proceso de investigación se identificaron, conjuntamente con el equipo directivo de la entidad, los principales grupos de interés de FiT. Como resultado de este proceso, se ha dibujado el mapa de grupos de interés de FiT, que puede visualizarse en la Figura 5.

Figura 5: Mapa de grupos de interés de FiT



Dado el amplio abanico de actividades que realiza FiT, la entidad mantiene relaciones con un número considerable de actores. A continuación, vamos a explicar la composición de cada uno de los grupos de interés para tener una mejor comprensión de la tipología de las relaciones que mantiene FiT con ellos.

- **Usuarios.** Los usuarios son la razón de ser de la entidad y son las personas con especiales dificultades individuales y sociolaborales para incorporarse al mercado laboral con las que FiT trabaja ofreciéndoles, principalmente, oportunidades de formación e inserción laboral. Algunos usuarios se vinculan, por tanto, a través de la realización de cursos formativos, mientras que otros participan en las actividades productivas y de servicios de la entidad al ser contratados como trabajadores de inserción. Otro importante segmento de usuarios recibe el apoyo de la entidad a través del Programa de Entrega Social.
- **Trabajadores.** Los trabajadores de estructura son uno de los pilares fundamentales de la entidad, que se implican en ofrecer la mejor atención a los clientes y usuarios de la entidad.

- **Voluntarios.** Los voluntarios representan un activo tangible para la organización que le permite mejorar el desarrollo de sus actividades gracias a la experiencia y compromiso ofrecidos por este colectivo.
- **Administración Pública.** Las relaciones con la Administración se mantienen principalmente a nivel autonómico y a nivel municipal, circunscribiéndose en especial al ámbito de servicios sociales, ocupación, medio ambiente y economía social.
- **Clientes.** Los clientes de FiT se diferencian en clientes institucionales y consumidores finales. Los primeros son entidades –públicas o privadas- que encargan a FiT la prestación de algún servicio (mantenimiento, lavandería, gestión de puntos verdes, etc.); mientras que los segundos son principalmente los consumidores que compran productos en la red de tiendas de la entidad. En el año 2013, las ventas en las tiendas crecieron un 10%, con más de 75.000 ventas realizadas que han supuesto más de 210.000 piezas vendidas. También hay clientes mayoristas que compran la ropa al por mayor para su posterior exportación y venta.
- **Entidades sociales.** FiT es miembro de la junta directiva de FEICAT (Federación de Empresas de Inserción de Cataluña), pertenece también a la cooperativa Roba Amiga junto con cuatro entidades más, y mantiene relaciones muy estrechas de colaboración con diversas organizaciones sociales reconocidas como Cáritas Diocesana de Barcelona, Fundación Secretariado Gitano, Fundación Roca i Pí, Fundación Íntegra, Cruz Roja o Intermón Oxfam, entre otras.
- **Empresas colaboradoras.** Dentro de las empresas colaboradoras, se diferencian las empresas donantes (empresas que donan materiales o transfieren recursos y *know-how* para el desarrollo de nuevos proyectos) de otras empresas colaboradoras con las que se busca establecer relaciones en el ámbito formativo y laboral para favorecer la inserción en empresas ordinarias de los usuarios de FiT.
- **Proveedores y financiadores.** Los proveedores y financiadores proveen de bienes, servicios y capital necesario para el desarrollo de las actividades de la entidad. Entre los financiadores, FiT mantiene relaciones con diversas entidades de banca ética.
- **Medio ambiente.** Una de las principales actividades de FiT es la gestión integral de residuos textiles. En Sant Esteve Ses Rovires, FiT dispone de una de las mayores plantas de selección de ropa del Sur de Europa. El medio ambiente, por tanto, es también identificado como un área de interés relevante para la actividad de la entidad.

- **Universidades y centros de formación.** FiT mantiene también relaciones con las principales universidades, escuelas de negocio y centros de formación de Barcelona, con los que colabora en diversos proyectos de investigación y de intercambio de experiencias.

4.2. Análisis de los intereses de los grupos de interés

El análisis de los intereses de los diferentes grupos de interés se realizó mediante 25 entrevistas en profundidad a representantes de los distintos grupos de interés prioritarios, según el listado propuesto por la dirección de FiT. En cada una de estas entrevistas se identificaron las variables de valor que los distintos grupos de interés atribuyen a la actuación de FiT.

La información recogida en las entrevistas se sistematizó mediante el programa Mactor de LIPSOR⁵. Como resultado de estas entrevistas, se identificaron 26 variables, que corresponden a los intereses identificados por los distintos grupos de interés. En la Tabla 3 se listan estas variables.

Posteriormente, se reestructuró el listado de estas variables, agrupándolas en 17 variables de segundo orden a través de un proceso de *action research*⁶, siempre confrontado con la dirección de FiT. En la Tabla 4 se refleja la relación entre los intereses identificados por cada uno de los grupos de interés seleccionados.

⁵ LIPSOR es el Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation de la institución francesa CNAM, y ha desarrollado el software MACTOR para el análisis del juego de actores.

⁶ La técnica de investigación-acción (*action research*) pretende tratar de forma simultánea conocimientos y cambios sociales, de manera que se unan la teoría y la práctica. En este caso, se ha conformado el grupo de las variables de valor de los grupos de interés a través de la participación de los propios investigadores en el proceso de investigación.

Tabla 3: Variables de valor identificadas por los grupos de interés de FiT

1	Creación de trabajo y ayuda a la ocupabilidad en clave de cohesión social
2	Aprendizaje oficios y formación
3	Autoestima y confianza
4	Orientación laboral
5	Incremento de renta y consumo personal
6	Posibilidad de sentirse útil y oportunidad para estar activo
7	Recompensa por prestar un servicio a la sociedad
8	Promoción y fomento del reciclaje; catalizadores de un modelo de cambio; innovación en procesos y mejora en la gestión del reciclaje textil
9	Transparencia y capacidad de adaptación
10	Reducción de emisiones de CO ₂
11	Competencia y eficacia en el cumplimiento de su misión
12	Instrumento de apoyo a la consecución de objetivos comunes
13	Iniciativa propia e innovación
14	Ahorros generados por el servicio de recogida de ropa
15	Favorecer cumplimiento con legislación vigente
16	Dignificación y servicio del comedor social
17	Canalización de cheques de servicios sociales
18	Retorno a la Obra Social
19	Rendimiento económico generado e imagen de marca
20	Formación acreditada y certificados de profesionalidad; transferencia de <i>know-how</i> en procesos de integración; oferta más competitiva que el mercado en formación
21	Referente y entidad tractora del sector social de empresas de inserción
22	Valor añadido en formación a colectivos específicos
23	Capacidad de lobby y capacidad de generación de negocio compartido
24	Asesoría y conocimiento en la gestión del fin del ciclo de vida del producto textil y su reutilización
25	Apoyo a las políticas de RSC; valor comunicativo y divulgativo
26	Producto de calidad y profesionalidad como proveedor; asesoramiento para puesta en marcha tiendas de 2ª mano
27	Intercambio proyectos y experiencias; refuerzo de valores

Tabla 4: Intereses conjuntos de los grupos de interés de FiT⁷

VARIABLES DE VALOR	GRUPOS DE INTERÉS								
	US.	T.	V.	A.P.	E.S.	E.C.	C.	U.	M.A.
Acceso al empleo para personas en riesgo de exclusión									
Desarrollo formativo									
Desarrollo competencias de empleabilidad									
Mejora poder adquisitivo									
Ahorro en prestaciones públicas									
Generación de empleo estable									
Entrega social									
Participación de voluntariado									
Aprovechamiento residuo textil									
Sensibilización sobre aprovechamiento residuo textil									
Ahorro en costes de gestión de residuos (empresas textiles)									
Aprovechamiento de otros residuos									
Ahorro en coste de gestión de residuos (ahorro administración)									
Reducción emisiones de CO2 por reciclaje residuo textil									
Generación de soluciones innovadoras (efecto tractor)									
Confianza									
Generación de negocio compartido									
Transferencia de Know-How									

Leyenda grupos de interés:

US.: Usuarios, T.: Trabajadores, V.: Voluntarios, A.P.: Administración Pública, E.S.: Entidades Sociales, E.C.: Empresas Colaboradoras, C.: Clientes, U.: Universidades, M.A.: Medio Ambiente

A pesar de su relevancia, las variables relativas al valor emocional (autoestima, confianza personal, etc.) se han omitido dada la dificultad de objetivar el valor monetario asociado a las mismas. Sin lugar a dudas, resultaría interesante ahondar en próximos trabajos en estándares que permitieran establecer un marco de valoración de estas variables, que representen un claro resultado de las actividades de empresas sociales como FiT.

⁷ El grupo de interés "Proveedores y financiadores" no se ha incluido dado que las variables de valor identificadas fueron de carácter puramente económico y su valor queda posteriormente reflejado en el cálculo del VSI.

4.3. Resultados parciales

Una vez identificadas las variables, se procede a su agrupación y cuantificación en los diversos ecosistemas de intereses o tipologías de valor social para obtener el VSI. En concreto, aparte de la medida de resultado económico de la empresa, se han determinado las siguientes tipologías:

- 1) Impacto social de la actividad económica (valor socioeconómico);
- 2) Valor social específico; y
- 3) Retorno económico a las Administraciones Públicas.

A continuación presentamos los resultados parciales para cada una de estas categorías. En el Anexo 2 se detalla la justificación de los indicadores utilizados en este apartado.

4.3.1. Impacto social de la actividad económica

El **impacto social de la actividad económica** (ISAE, también denominado valor socioeconómico) representa el impacto económico generado por la actividad económica de una organización en un territorio, tanto el directo derivado de su actividad (valor añadido generado, salarios, impuestos, excedente reinvertido), como el indirecto o inducido, por el impacto que sus acciones generan en otras empresas (proveedores, clientes, organizaciones de la economía social, etc.)⁸.

Como se observa en la Tabla 5, el impacto social de la actividad económica directo (ISAE-D) de FiT corresponde al valor añadido de la entidad más el IVA. El retorno a las Administraciones derivado del ISAE-D (R-ISAE-D) fue de 1.253.622 €, resultado del sumatorio de los ingresos realizados a la seguridad social y a la hacienda pública (impuesto sobre la renta, IVA y otros impuestos).

En esta misma tabla también podemos observar el **resultado económico** de FiT (beneficio económico) para el ejercicio 2013, que fue de 182.878 € antes de impuestos.

⁸ En el caso de este estudio, el valor socioeconómico indirecto se calcula para el grupo de proveedores, ya que no hemos diferenciado entre proveedores mercantiles y proveedores sociales. Asimismo, dada la actividad y tipología de los productos y servicios ofrecidos por FiT, no se aprecia un valor indirecto generado a los clientes, ya que existen alternativas en el mercado de estos productos y servicios a precios similares.

Tabla 5: Impacto social directo de la actividad económica de FiT

Descripción	Valor añadido	Salarios	Seguridad Social	Impuesto de la Renta	IVA	Otros Impuestos	Resultado	Excedente reinvertido
Indicador	Σ valor añadido anual	Σ sueldos netos	Σ SS empresa + SS trabajador	Σ (retención IRPF)	Σ (IVA generado - IVA repercutido)	Σ impuestos abonados		Δ Fondos reserva
Fuente	Contabilidad	Modelo 111	Contabilidad	Modelo 111	Declaración anual IVA	Contabilidad	Contabilidad	Contabilidad + Acuerdo Junta
Resultado 2013	6.441.377 €	2.842.558 €	762.191 €	256.696 €	203.483 €	31.252 €	182.878 €	0 €
R-ISAE-D	1.253.622 €							
ISAE-D	6.644.861 €							

Para el cálculo del impacto social de la actividad económica indirecto de proveedores (ISAE-IP), se realiza un análisis de la estructura de la distribución de valor de los proveedores más representativos de la entidad a través de datos mercantiles⁹. De este modo, se obtienen unos índices de repercusión (véase Tabla 6) que sirven de *proxy* para estimar la distribución de valor de los proveedores. Por ejemplo, teniendo en cuenta que la facturación total de proveedores el año 2013 fue de 719.902 €, se estima que el sumatorio de sueldos brutos correspondientes a esta facturación es de 153.088 €, que proviene de multiplicar la facturación de proveedores por 21,265%, el índice de repercusión que expresa la media de gastos personal de los proveedores de FiT.

Tabla 6: Índices de repercusión para el cálculo del impacto social indirecto de la actividad económica de FiT

Índices de repercusión	
<i>Facturación proveedores</i>	100,000%
<i>Gastos personal</i>	21,265%
<i>Valor añadido</i>	25,190%
<i>Resultado de explotación</i>	0,594%
<i>Impuesto sociedades</i>	0,141%
<i>Reservas</i>	0,000

⁹ En el caso de FiT, se han escogido aquellos proveedores que tienen una facturación anual con la entidad superior a 10.000 €. A partir de aquí, se ha consultado el balance de estos proveedores a través de la base de datos mercantil SABI, y, posteriormente, se ha realizado un cálculo para determinar los índices de repercusión.

Como se muestra en la Tabla 7, para el año 2013, el resultado del ISAE-IP fue de 217.614 € con un retorno a las Administraciones (R-ISAE-IP) de 116.887 €

Tabla 7: Impacto social indirecto de la actividad económica de FiT

Descripción	Compra proveedores autónomos	Gastos Personal	Seguridad Social	Impuesto de la Renta	IVA	Impuestos	Resultados	Valor añadido
Indicador	Σ compra proveedores autónomos	Σ sueldos brutos	Σ SS empresa + SS trabajador	Σ (retención IRPF)	Σ (IVA generado - IVA repercutido)	Σ impuestos abonados	Resultados de explotación	
Fuente	Contabilidad	Proxy	0,35	0,17	0,2	Contabilidad	Proxy	Proxy
Resultado 2013	719.902 €	153.088 €	53.581 €	26.025 €	36.269 €	1.012 €	4.277 €	181.345 €
R-ISAE-IP	116.887 €							
ISAE-IP	217.614 €							

Nota: En el caso de que la empresa destinara parte de su resultado a reservas, se debería contabilizar en este cálculo.

4.3.2. Valor social específico

El **valor social específico** (VSE) integra el valor del conjunto de variables – sociales y ambientales - identificadas por los grupos de interés de la organización y que están asociadas a la misión específica de la entidad (estas variables han sido detalladas en la Tabla 3).

En las Tablas 8, 9 y 10 se detallan los indicadores utilizados para el cálculo de las variables de valor, así como el *proxy* y fórmula utilizada para determinar el valor monetario de cada una de estas variables. En el Anexo 3 se incluyen los indicadores y valores utilizados para el cálculo de estas variables. En algunos casos, se ha utilizado directamente el valor del indicador procedente de la contabilidad interna de FiT.

En la Tabla 8 se detallan las variables de valor relacionadas con la generación de empleo y la formación. En la Tabla 9 se muestran las variables relacionadas con la actividad medioambiental de FiT y en la 10 se incluyen aquellas variables que hacen referencia a variables de valor de tipo organizativo¹⁰.

Como mostraremos posteriormente, se ha atribuido el valor monetario de las diversas variables e indicadores a los diferentes grupos de interés. Esto nos permite conocer cómo se distribuye la creación de valor social entre los diferentes grupos de interés de la entidad.

¹⁰ En la Tabla 9 la variable “Transferencia de know-how” no se ha calculado ya que FiT no dispone de un sistema para cuantificar el número de horas dedicadas a proyectos de colaboración externa con otras entidades. No obstante, se muestra esta variable ya que de cara a futuros ejercicios se podría fácilmente incluir en el sistema de cuantificación del VSI.

Tabla 8: Cuadro de variables de valor: variables sociales de FIT

Variables de valor	Indicador	Valor indicador	Algoritmo	Proxy	Fuente	Valor proxy	Valor monetario
Acceso empleo	nº trabajos inserción equivalentes a tiempo completo	91	nº trabaj * valor unitario	Valor que la Administración atribuye anualmente por el mantenimiento de un puesto de trabajo para personas en riesgo de exclusión	Ordre TRE / 267 / 2008 del Departament de Treball	60% salario bruto	733.418 €
	nº trabajos en empresas ordinarias	297	nº trabaj * valor unitario	Valor que la Administración atribuye a la contratación en empresas a personas en riesgo de exclusión	Ley 43/2006 D. Adicional 1*	500 €	148.500 €
	nº trabajos de inserción creados	21	(nº pax [año x]- nº pax [año x-1]) * valor unitario	Coste creación de empleo directo para la administración	Coste de creación de un lugar de trabajo según el Plan E.	28.777 €	604.317 €
Desarrollo competencias empleabilidad	nº horas docencia formación no certificada	3.357	nº horas * coste	Coste promedio cursos formación Cáritas	Contabilidad FIT	49,07 €	164.728 €
	nº horas formación pre-empleabilidad	330	nº horas * valor hora	Coste promedio cursos formación Cáritas	Contabilidad FIT	49,07 €	16.193 €
Mejora poder adquisitivo	nº personas contratadas que recibían prestación previa (renta básica)	39%	Σ Salario - (renta básica media * nº pax)	Diferencia entre prestación percibida y salario promedio	Seguridad Social - Renta Activa reinserción laboral	426 €	1.040.084 €
Ahorro en prestaciones	nº trabajos que suponen un ahorro en prestaciones sociales para la administración	91	nº pax * prestación básica	Valor que la administración ahorra en prestaciones sociales	Seguridad Social - Renta Activa reinserción laboral	426 €	465.831 €
Generación empleo estable	nº trabajos de estructura creados	14	(Empleos año X - Empleos año X-1)* valor nuevo empleo	Coste creación para la administración de un puesto de trabajo estable	Datos Plan E + Bonificación SS Tarifa Plana. Ley 3/2014	36.937 €	517.118 €

Tabla 9: Cuadro de variables de valor: variables ambientales de FIT

Variables de valor	Indicador	Valor indicador	Algoritmo	Proxy	Fuente	Valor proxy	Valor monetario
Aprovechamiento residuo textil	nº t reutilización	552	nº t * p	Precio medio disposición final de residuo municipal en vertedero	Valor	62,50 €	34.500 €
	nº t valorizadas	321	nº t * p	Precio medio disposición final de residuo municipal en vertedero	Precio de disposición utilizando datos de 14 municipios	62,50 €	20.063 €
	nº t rechazadas	77					
	nº t venta original	1.326	nº t * p	Precio medio disposición final de residuo municipal en vertedero	Precio de disposición utilizando datos de 14 municipios	62,50 €	82.875 €
Sensibilización sobre residuo textil	nº t en recogida domiciliaria	267	(t recogidas * valor t)	Coste estimado campaña sensibilización	Precio de disposición utilizando datos de 14 municipios	62,50 €	16.688 €
	nº t recogidas en campañas empresas	5	(t recogidas * valor t)	Coste estimado campaña sensibilización	Precio de disposición utilizando datos de 14 municipios	62,50 €	329 €
Ahorro en costes reciclaje (empresas textiles)	nº t ropa donada	207	nº t * c	Coste medio de gestión de residuo textil para empresas del sector	FIT	70,00 €	14.455 €
Aprovechamiento de otros residuos	nº t reutilización muebles y voluminosos	328	nº t * p	Precio medio disposición final de residuo municipal en vertedero	Precio de disposición utilizando datos de 14 municipios	62,50 €	20.500 €
	nº t valorizadas muebles y voluminosos	75	nº t * p	Precio medio disposición final de residuo municipal en vertedero	Precio de disposición utilizando datos de 14 municipios	62,50 €	4.688 €
	nº t rechazadas muebles y voluminosos	22	nº t * p	Precio medio disposición final de residuo municipal en vertedero	Precio de disposición utilizando datos de 14 municipios	62,50 €	1.375 €
	nº t valorizadas cartón	20	nº t * p	Precio medio disposición final de residuo municipal en vertedero	Precio de disposición utilizando datos de 14 municipios	62,50 €	1.250 €
	nº t valorizadas plástico	38	nº t * p	Precio medio disposición final de residuo municipal en vertedero	Precio de disposición utilizando datos de 14 municipios	62,50 €	2.375 €
	nº t reutilización juguetes	16	nº t * p	Precio medio disposición final de residuo municipal en vertedero	Precio de disposición utilizando datos de 14 municipios	62,50 €	1.000 €
	nº t valorizadas juguetes	1	nº t * p	Precio medio disposición final de residuo municipal en vertedero	Precio de disposición utilizando datos de 14 municipios	62,50 €	63 €
	nº t rechazadas juguetes	1	nº t * p	Precio medio disposición final de residuo municipal en vertedero	Precio de disposición utilizando datos de 14 municipios		
Reducción emisiones CO2 por reciclaje residuo textil	nº t recuperadas y no incineradas de residuo textil	2.199	nº t * t C02 evitadas / t * p t C02	Precio t CO2 de mercado	Sendeco2 - Promedio Enero 2015	6,97 €	48.587 €

Tabla 10: Cuadro de variables de valor: variables organizativas de FIT

VARIABLES DE VALOR	INDICADOR	VALOR INDICADOR	ALGORITMO	PROXY	FUENTE	VALOR PROXY	VALOR MONETARIO
Participación voluntariado	nº horas de voluntariado	17.220	nº de horas de voluntariado * precio hora voluntariado	Precio hora valor mercado voluntariado, menos IRPF y SS trabajador	Contabilidad FIT	8,17 €	140.687 €
Entrega social	valor económico atribuido	448.263 €	ΣValor Económico Atribuido al PES		Contabilidad FIT		448.263 €
Generación soluciones innovadoras	nº proyectos innovadores	8	(Σinversiones + Σgasto corriente) proyectos innovadores		FIT		3.450.918 €
Confianza y transparencia	nº contenedores instalados sin contraprestación económica	500	nº contenedores * canon	Cánon municipal colocación contenedores	Pliegos Ayuntamiento de Gavà, 2014	400 €	200.000 €
	nº m2 cedidos de locales/naves en régimen de cesión de uso	3.400	nº m2 x valor mercado local comercial	Pecio medio mensual del m2 en alquiler de naves industriales	Informe de Mercado Industrial de Catalunya, 2-S 2013, Fincas Forcadell	3,42 €	139.536 €
	nº m2 de terrenos cedidos en régimen de cesión de uso	2.750	nº m2 x valor mercado solar X 5% (valor inmuebles a largo plazo)	Precio medio de venta del m2 de solares industriales en Barcelonès	Informe de Mercado Industrial de Catalunya, 2-S 2013, Fincas Forcadell	234,20 €	32.203 €
Generación de negocio compartido	Volumen económico de planes compartidos	1.467.592 €	Sumatorio del valor generado por proyectos compartidos (Roba Amiga y Nousest)	Valor económico apropiado por FIT de proyectos compartidos	Contabilidad FIT		1.467.592 €
Transferencia de know-how	nº horas dedicadas a proyectos de colaboración externa						

4.3.3. Retorno económico a las Administraciones Públicas

El **retorno económico a las Administraciones Públicas (R-A)** derivado del valor creado por la actividad económica, social y ambiental de la organización, recoge tanto el retorno de ingresos vía impuestos como los ahorros de gastos que se derivan para la Administración por la actividad de la organización.

En el caso de FiT, el retorno vía ingresos a la Administración procede de los ingresos impositivos directos e indirectos de su actividad económica (Tabla 5 y Tabla 7), mientras que el ahorro para la Administración se produce principalmente por cuatro vías: ahorros en prestaciones sociales gracias a la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social y a la creación de empleo; ahorros derivados de la recuperación del residuo textil, cuya valorización evita su disposición final en vertedero; ahorros derivados del programa de entrega social de FiT; y ahorros derivados de la confianza y transparencia de la entidad en sus relaciones con la Administración (variables de las Tablas 8, 9 y 10). Como se observa en la Tabla 11, el valor total del retorno para la Administración Pública asciende a 3.919.839 € para el ejercicio del 2013.

Tabla 11: Retorno económico a las Administraciones Públicas de FiT

Descripción	Ahorro a las Administraciones Públicas						Retorno a las Administraciones Públicas vía impuestos	
	Nº trabajos de inserción creados	Ahorro prestaciones sociales	Generación empleo estable	Reutilización y reciclaje residuo textil	Entrega social	Confianza y transparencia	R-ISA-E-D	R-ISA-E-IP
Fuente	Contabilidad	Contabilidad	Contabilidad	FiT	Contabilidad	FiT	Contabilidad	Contabilidad
Resultado 2013	604.317 €	465.831 €	517.118 €	142.063 €	448.263 €	371.739 €	1.253.622 €	116.887 €
R-A	3.919.839 €							

4.4 Resultados totales

Una vez obtenidos y explicados los resultados parciales, sintetizamos los resultados cuantitativos obtenidos en la Tabla 12 y Figuras 6 y 7. Según se desprende de estos resultados, **FiT generó en el año 2013 un VSI bruto consolidado de 16.680.609 €¹¹**, de los cuales 3.919.840 € se han ingresado o ahorrado a las Administraciones Públicas. Teniendo en cuenta que FiT recibió

¹¹ El valor del VSI corresponde al sumatorio del Impacto Social de la Actividad Económica y el Valor Social Específico (el Resultado Económico y el Retorno Económico a las AAPP ya están incluidos dentro del Impacto Social de la Actividad Económica).

subvenciones por valor de 1.202.518 €, se podría determinar un SROI¹² para la Administración Pública de 3,26, lo que implica que ha superado en más de 1,7 millones € lo que el conjunto de las Administraciones han aportado a FiT. Una vez descontadas las subvenciones, el VSI neto de FiT corresponde a 15.478.090 €.

Tabla 12: Síntesis de resultados: generación de Valor Social Integrado (VSI) por FiT (año 2013)

ECOSISTEMAS DE VALOR	VALOR GENERADO	SROI
RESULTADO ECONÓMICO	182.878,2 €	
RETORNO ECONÓMICO A LAS AAPP	3.919.839,5 €	3,26
IMPACTO SOCIAL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	6.862.475,2 €	5,71
<i>Impacto directo</i>	6.644.860,8 €	5,53
<i>Impacto indirecto proveedores</i>	217.614,4 €	0,18
VALOR SOCIAL ESPECÍFICO	9.818.133,3 €	8,16
<i>Usuarios</i>	7.212.939,4 €	6,00
<i>Medio Ambiente</i>	234.290,4 €	0,19
<i>Entidades sociales</i>	4.918.510,0 €	4,09
<i>Ciudadanía</i>	371.738,5 €	0,31
<i>Personal estable</i>	517.118,0 €	0,43
<i>Empresas colaboradoras</i>	14.455,0 €	0,01
VALOR SOCIAL INTEGRADO BRUTO	16.680.608,5 €	13,87
SUBVENCIONES	1.202.518,0 €	
VALOR SOCIAL INTEGRADO NETO	15.478.090,5 €	

Merecen una especial atención los más de 9,8 millones de € generados de valor social específico¹³ y, en particular, los más de 7,2 millones de € orientados a los usuarios en el ámbito de la formación y la inserción laboral. Esta es la cifra más elevada dentro de las diversas tipologías de valor y confirma, por tanto, que la misión social específica de FiT – la formación y la inserción laboral para personas en riesgo de exclusión social - se traduce posteriormente en una generación de valor social significativa para este colectivo.

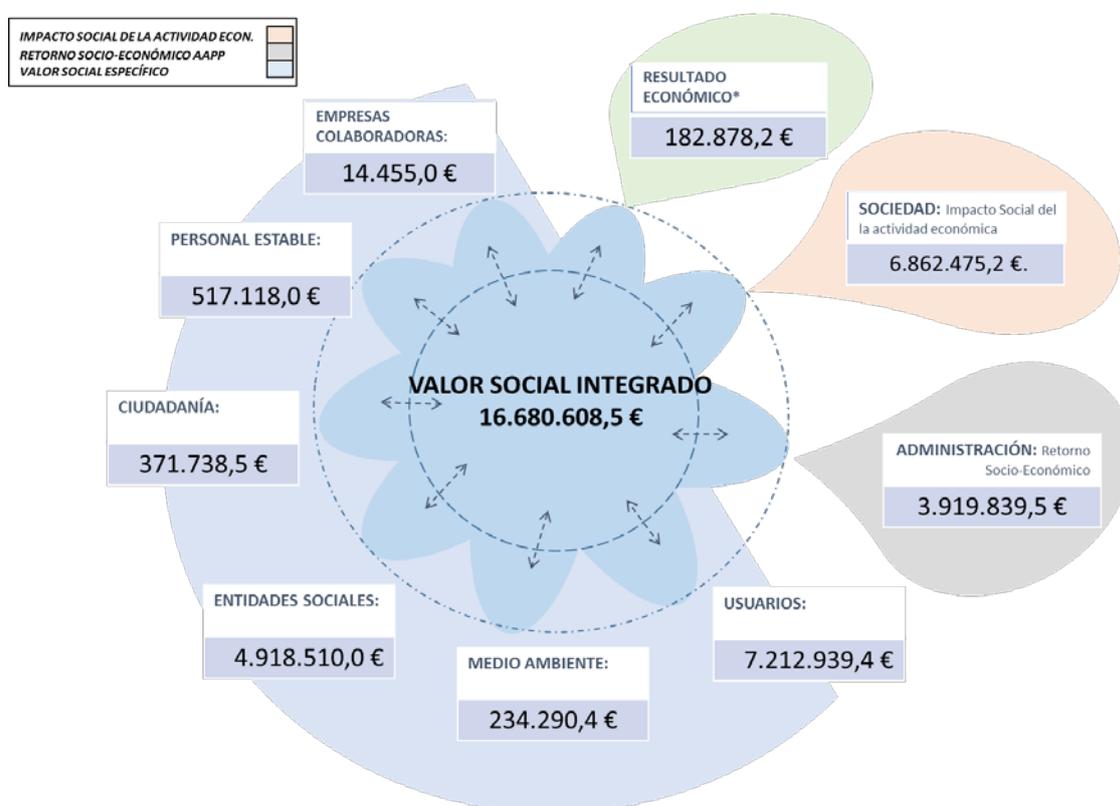
¹² Tal y como se ha señalado en el capítulo 2, el SROI tal y como se expresa aquí debe tomarse con cautela, ya que no refleja las subvenciones a la inversión, sino subvenciones principalmente a la explotación. No obstante, se incluye su valor por el interés expresado por FiT de conocer este indicador.

¹³ El valor social específico (VSE) corresponde al sumatorio del valor atribuido a los diversos grupos de interés menos el valor atribuido por duplicado a distintos grupos de interés. Por este motivo, el sumatorio del VSE de los diferentes grupos de interés difiere del VSE total.

También destaca el valor social generado para otras entidades sociales de prácticamente 5 millones de euros, lo que confirma también los resultados obtenidos durante las entrevistas con los grupos de interés, en los que se exponía la capacidad innovadora de FiT y su tracción sobre el sector como uno de sus elementos diferenciadores.

En la Figura 6 y Figura 7 se presentan estos resultados de forma gráfica. En la Figura 6 se representa el valor social generado por FiT a los grupos de interés en las diferentes tipologías de valor según el formato poliédrico de análisis. Como se puede observar, el sumatorio del valor generado en las diferentes tipologías de valor excede a la cuantía del VSI. Esta diferencia representa precisamente el valor compartido generado por FiT entre los diversos grupos de interés.

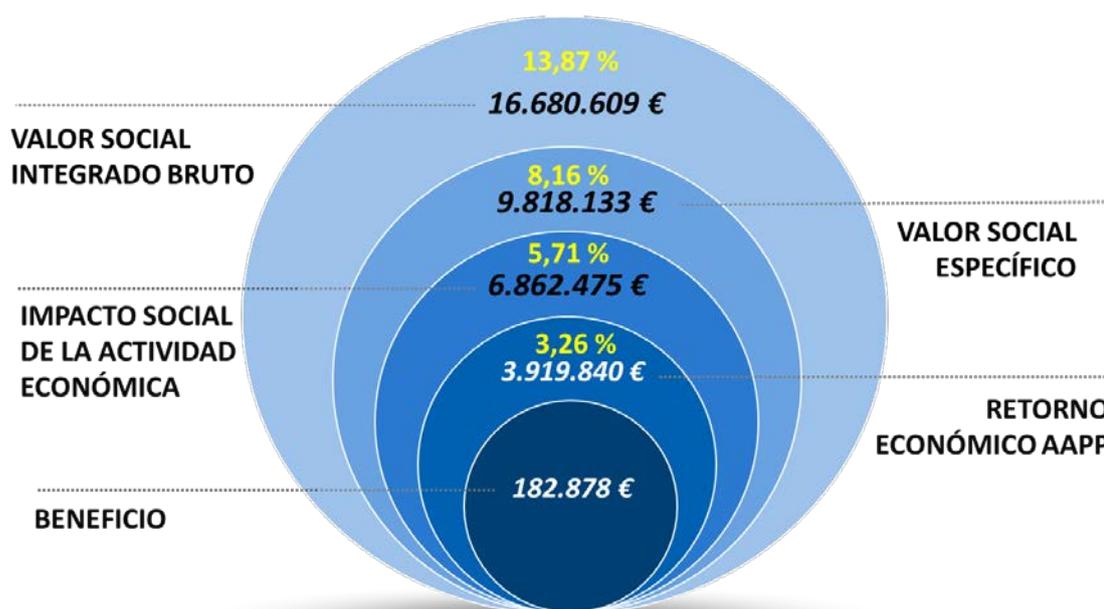
Figura 6: Modelo poliédrico de análisis del VSI aplicado a FiT (2013)



La atribución de valor social específico a cada grupo de interés proviene de la identificación de variables de valor percibidas por cada uno de estos grupos y que se ha representado previamente en la Tabla 4. Existen, no obstante, algunas pequeñas variaciones respecto a esa matriz de intereses de los grupos de interés que merece la pena comentar. En primer lugar, hemos incluido el grupo “Ciudadanía” que refleja el valor generado gracias a la percepción de confianza y transparencia que atribuyen diversos grupos de interés a la gestión

de FiT; tales como los clientes particulares¹⁴, la Administración o las empresas colaboradoras. Dada la transversalidad de este valor, resulta más conveniente atribuirlo a la ciudadanía que a un grupo de interés en particular. En segundo lugar, el valor generado para los voluntarios se ha integrado dentro de la categoría de “Usuarios”, ya que se han considerado los voluntarios como usuarios de FiT, además de las personas en riesgo de exclusión social que son atendidas por la Fundación. Por último, las universidades no aparecen en este cuadro, ya que no se han identificado variables de valor relevantes que pudieran ser cuantificadas.

Figura 7: Generación de Valor Social Integrado por FiT (año 2013)



¹⁴ Los clientes institucionales de FiT – administración pública y entidades sociales - quedan englobados dentro de los grupos de interés respectivos.

5. Conclusiones

Desde diversos ámbitos existe un interés creciente en desarrollar métodos que permitan conocer el valor social generado por las organizaciones. Avanzar en esta dirección implica, por un lado, generar estándares reconocidos que sean capaces de objetivar y ponderar el valor social; y, por otro lado, integrar estos resultados con los resultados económicos, de forma que se pueda visualizar de forma completa el valor social y económico generado por las entidades.

Siguiendo el trabajo desarrollado por Retolaza *et al.* (2013), hemos realizado en este informe un análisis que permite objetivar y cuantificar monetariamente el valor que genera la actividad de FiT a través del cálculo de su Valor Social Integrado (VSI), incluyendo variables relacionadas con las dimensiones sociales, ambientales y económicas. Este método permite comprender, medir y comunicar el VSI de la empresa y, por tanto, es una herramienta útil para sus directivos y gestores a la hora de tomar decisiones estratégicas.

La metodología empleada permite objetivar y trasladar a parámetros económicos el valor social de una entidad. Con ello se generan diversas posibilidades de mejora, tanto en el propio ámbito empresarial, como para las Administraciones. Para las entidades y empresas que integren este método de contabilidad social, los resultados obtenidos les permiten conocer mejor cuál está siendo su impacto social y pueden comprobar si este impacto se genera para los grupos de interés a los que primordialmente atienden. Asimismo, este instrumento de contabilidad ofrece la posibilidad de comunicar de forma más íntegra los resultados socioeconómicos de la entidad a sus grupos de interés. Por parte de la Administración, la posibilidad de objetivar el valor social generado por diferentes entidades supone una ayuda en la toma de decisiones basada en un análisis de coste-beneficio social. Como muestran los resultados obtenidos en este informe, el cálculo del VSI permite integrar los resultados económicos y sociales en un único concepto integral de generación de valor, superando la tradicional separación de estos conceptos.

El hecho de haber realizado este análisis para una empresa de inserción laboral tiene un especial interés, dado que éstas tienen un fin marcadamente social, pero realizan una actividad económica de mercado que implica producir bienes y servicios y comercializarlos compitiendo con el resto de empresas. Las características propias de las empresas de inserción –alta rotación de empleados de inserción-, las coloca en muchas ocasiones en una posición de desventaja competitiva respecto a otras empresas. La posibilidad de integrar este método para evaluar y comunicar su impacto social les permite demostrar de forma monetaria el valor social que genera la empresa, aspecto que debe servir para reconocer su labor y compensar las desventajas anteriormente mencionadas.

De igual modo, este trabajo también avanza en la generación de unos estándares para empresas de inserción del sector del medio ambiente que se dediquen a la gestión de residuos. Dada la propia naturaleza intensiva en trabajo de esta actividad, son numerosas las empresas de inserción que se dedican a actividades de gestión de residuos. El marco de indicadores utilizado en este estudio puede fácilmente adaptarse a otras entidades del mismo sector.

No obstante, este método no debe circunscribirse a empresas de carácter social, sino que debe ampliarse a empresas de carácter mercantil y público. Una de las virtudes del cálculo del VSI es la posibilidad de analizar de forma conjunta la eficiencia comparada de distintas entidades que realicen actividades similares, independientemente de su carácter mercantil, social, público o no lucrativo.

Avanzar en esta dirección debe permitir superar la principal limitación de este método, como del resto de metodologías de análisis del valor social, que no es otra que la ausencia de unas normas reconocidas internacionalmente que permitan una comparativa efectiva y ponderada del cálculo del valor social. La consolidación y progreso de estas metodologías es el gran desafío futuro ante el que se encuentra el campo del análisis del valor social. Únicamente la aplicación progresiva de este método por un número creciente de empresas, sumado al desarrollo y mejora de estos métodos por parte de investigadores, dará como resultado un proceso de aprendizaje y ensayo y error que permitirá consolidar y estandarizar los modelos y técnicas más apropiadas para esta valoración.

Anexo 1: Proceso metodológico de monetización del valor social

FASES	PREGUNTA	METODOLOGÍA	RESULTADO
1. Implicación de la organización	¿Quiénes son los agentes participantes?	<i>Action research</i>	Grupo de trabajo y cronograma
2. Identificación de los diferentes grupos de interés	¿Quiénes son los receptores del valor generado por la organización?	Mapas mentales	Mapa de grupos de interés
3. Identificación de las Variables de Valor [VV]	¿Cuál es el valor aportado a cada grupo de interés?	Entrevistas	Listado de Variables de Valor
4. Redefinición de Variables de Valor orientadas a indicadores	¿Cómo se pueden cuantificar las variables de valor obtenidas?	Grupo de expertos	Matriz de Variables de Valor
5. Identificación de <i>outputs</i> generados por la organización	¿Qué <i>outputs</i> genera la organización?	Análisis de información interna	Listado de <i>outputs</i>
6. Identificación del conjunto de <i>inputs</i> sociales utilizados	¿Qué <i>inputs</i> sociales ha utilizado la organización?	Análisis de información interna	Listado de <i>inputs</i> sociales
7. Identificación de <i>proxies</i> que permita monetizar los <i>outputs</i> y eventualmente los <i>inputs</i>	¿Cómo valoramos los <i>outputs</i> ?	<i>Big data</i>	Listado de <i>proxies</i>
8. Generación de algoritmos de cálculo	¿Cómo calculamos el valor de las variables?	Lógica matemática	Algoritmos de cálculo
9. Cálculo monetario del valor social generado	¿Cuál es la monetización del valor social generado?	Modelo poliédrico	Mapa poliédrico
10. Identificación de impactos cualitativos no cuantificables	¿Qué aspectos no han podido ser cuantificados?		Listado de <i>outputs</i> cualitativos

Fuente: Retolaza *et al.* (2015)

En la siguiente tabla se describe, asimismo, la secuencia metodológica estandarizada para determinar y monetizar el valor social generado por una organización basado en un análisis de evaluación económica coste-beneficio.

Pasos a seguir en el proceso de monetización del valor social

1. Identificación de los diferentes grupos de interés y la atribución de valor social que cada uno de ellos hace de los <i>outputs</i> generados por la organización.
2. Identificación del conjunto de <i>outputs</i> económicos con valor social y de <i>outputs</i> sociales generados por la entidad.
3. Monetización del valor de los <i>outputs</i> .
4. Identificación del conjunto de <i>inputs</i> sociales utilizados.
5. Monetización del valor de dichos <i>inputs</i> .
6. Listar los impactos no valorados que se presentarán, de forma cualitativa.
7. Actualización de los valores al momento de la realización del análisis.
8. Identificación de las condiciones de incertidumbre en el cálculo y explicitación de la causalidad de las mismas, especialmente en lo que se refiere a los problemas de desplazamiento (<i>displacement</i>) y punto muerto (<i>deadweight</i>).
9. Descontar los <i>inputs</i> utilizados (costes) de los <i>outputs</i> generados (beneficios).
10. Realizar el análisis variando las sensibilidades relacionadas con las condiciones de incertidumbre o la diversidad de posibles escenarios.

Fuente: Retolaza *et al.* (2014)

En el caso del cálculo del VSI para una organización de carácter social, se puede, no obstante, obviar la realización de los pasos 8 y 10 por las razones que exponemos a continuación.

En relación al **peso muerto**, la monetización se ha realizado desde la perspectiva de la organización y, por tanto, no cabe considerar que hubiera sucedido si la organización no hubiera existido. El resultado siempre será equivalente al valor generado por la organización y, por tanto, el peso muerto sería 0. En cambio, en el caso del SROI sí se debe incluir este paso, ya que al realizar una evaluación prospectiva, debe considerarse que hubiera sucedido igualmente en caso de no existir la organización, o en el caso de no realizar una determinada actuación e inversión.

En relación al **desplazamiento**, si éste es percibido por los grupos de interés, lo sería como una variable con valor negativo (generación de pérdida de valor en el entorno), por lo que se incorporaría exactamente con el mismo procedimiento que las variables positivas pero con signo inverso. En los

cálculos relativos a entidades con marcado carácter social no es previsible que surjan variables de signo negativo, entre las que se incluiría cualquier tipo de desplazamiento, pero hipotéticamente podría tener una incidencia significativa en procesos de monetización de empresas mercantiles.

Por último, el tema de la **variación de sensibilidad** hace referencia a la lógica borrosa, pero aunque teóricamente es óptima para el tratamiento de este tipo de datos, en la práctica todavía debe examinarse cómo podría introducirse sin hacer excesivamente complejo su cálculo.

Anexo 2: Tablas de indicadores

IMPACTO SOCIAL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DIRECTO [ISAE-D]			
DESCRIPCIÓN	INDICADOR	FUENTE	JUSTIFICACIÓN
Valor añadido	Σ valor añadido anual	Contabilidad	El valor añadido representa la cantidad de riqueza económica que una organización agrega con su intervención
Salarios	Σ sueldos netos	Modelo 111	Representa el conjunto de recursos económicos que una organización redistribuye entre los trabajadores de la misma
Seguridad Social	Σ SS empresa + SS trabajador	Contabilidad	Los ingresos a la Seguridad Social representan un retorno de la organización a la Administración
Impuesto de la Renta	Σ (retención IRPF)	Modelo 111	Representa un retorno de la empresa a la Administración, para su posterior redistribución
IVA	Σ (IVA generado - IVA repercutido)	Declaración anual IVA	Representa un retorno de la empresa a la Administración, para su posterior redistribución
Otros Impuestos	Σ impuestos abonados	Contabilidad	Representan retorno de la empresa a la Administración, para su posterior redistribución
Resultado	BAI Beneficios netos EBITDA	Contabilidad	Es un indicador del valor económico generado por la organización; no lo tendremos en cuenta para calcular el valor social específico, pero sí sería necesario para calcular el valor integrado
Excedente reinvertido	Δ Fondos reserva	Contabilidad + Acuerdo Junta	% del beneficio que la organización reinvierte para la generación de nuevo valor. Supone una reinversión de valor económico para la generación de nuevo valor social y económico

IMPACTO SOCIAL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA INDIRECTO DE PROVEEDORES [ISAE-IP]			
DESCRIPCIÓN	INDICADOR	FUENTE	JUSTIFICACIÓN
Compra proveedores locales	Σ compra proveedores locales	Contabilidad	La compra a proveedores locales genera una riqueza en la zona similar al valor añadido + la compra a proveedores locales
Gastos Personal	Σ sueldos brutos	Modelo 111	Representa una parte del valor añadido, y se utiliza para obtener los dos siguientes <i>proxies</i> que se definen como función suya
Seguridad Social	Σ SS empresa + SS trabajador	0,35	Representa un retorno a la Administración. Se utiliza un % estándar
Impuesto de la Renta	Σ (retención IRPF)	0,17	Representa un retorno a la Administración y se utiliza un porcentaje estándar, de tipo medio bajo.
IVA	Σ (IVA generado – IVA repercutido)	Declaración anual IVA	Representa un retorno a la Administración
Impuestos	Σ impuestos abonados	Contabilidad	Representan un retorno a la Administración
Valor añadido	Σ compra proveedores locales * Valor añadido medio	Cálculo propio	Representa el impacto de las compras en la generación real de riqueza
El valor añadido de las organizaciones proveedoras se ha obtenido de los datos de la SABI, y se ha considerado la media para el conjunto de proveedores más representativos. El hecho de contar entre los proveedores con empresas grandes con poco margen de valor añadido reduce el valor indirecto generado, que se hubiera incrementado de analizar el impacto de forma individualizada en cada empresa			

RETORNO ECONÓMICO A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS [R-A]			
DESCRIPCIÓN	INDICADOR	FUENTE	JUSTIFICACIÓN
Creación de nuevos empleos de inserción	Nº pax * ahorro (precio sombra)	Datos plantilla Subv. Creación de empleo inserción	Supone un ahorro alternativo en el coste que está teniendo para la Administración la generación de esos empleos
Creación nuevos empleos	Nº pax * ahorro (precio sombra)	Datos plantilla Subv. Creación de empleo especial	Supone un ahorro alternativo en el coste que está teniendo para la Administración la generación de esos empleos
Ahorro prestaciones sociales	Nº pax * ahorro (precio sombra)	Datos plantilla Prestación social	Supone un ahorro alternativo en el coste que está teniendo para la Administración por la prestación social que ofrece a estas personas.
Generación empleo estable	Nº pax * ahorro (precio sombra)	Datos plantilla Subvención creación de empleo estable	Supone un ahorro alternativo en el coste que está teniendo para la Administración la generación de esos empleos estables
Reutilización y reciclaje residuo textil	Nº t residuo textil recuperadas * ahorro (precio sombra)	Datos toneladas recogidas Precios disposición final	Supone un ahorro alternativo al no haber disposición final de este residuo en vertedero.
Entrega social	Σ Valor económico atribuido a la entrega social	Contabilidad interna	Supone un ahorro al no ser necesaria una infraestructura física y humana para la distribución del programa de entrega social
Confianza y transparencia	Σ Valor de bienes públicos cedidos a la entidad	Contabilidad interna Precios de mercado	Supone un ahorro a la Administración al reducir los costes de transacción asociados a la adjudicación de determinados bienes.

Anexo 3: Indicadores utilizados para el cálculo del VSE

Indicadores	Valor	Fuente
Salario bruto anual contrato de inserción (2013)	13.414,14 €	FIT
Personas contratadas receptoras de la RMI	6,52%	FIT
Personas contratadas receptoras de algún tipo de prestación previa	39,13%	FIT
nº trabajos inserción (cierre año 2013)	101	FIT
nº trabajos inserción (cierre año 2012)	80	FIT
nº trabajos inserción equivalentes tiempo completo (cierre año 2013)	91,1	FIT
nº trabajos inserción equivalente tiempo completo (cierre año 2012)	70,1	FIT
nº trabajadores estructura (2013)	91	FIT
nº trabajadores estructura (2012)	77	FIT
Valor atribuido por la administración al mantenimiento de un trabajo de inserción sobre el salario bruto	60,00%	Ordre TRE / 267 / 2008 del Departament de Treball. Generalitat Catalunya
Personas receptoras de RMI contratadas en empresas de inserción (%)	13,80%	Balanç social, Generalitat de Catalunya
RMI - Cuota básica mensual	423,70 €	DOGC, RESOLUCIÓ EMO/496/2011
RMI - Importe máximo prestación por unidad familiar	641,40 €	DOGC, RESOLUCIÓ EMO/496/2011
Renta activa de reinserción laboral - Cuota mensual	426,00 €	Seguridad Social, 2014
Precio hora salarial equivalente a voluntariado	12,07 €	Promedio valoración Salarios Voluntarios, FIT
Tipo IRPF - Ingresos anuales 21.015 € (Promedio voluntariado)	25,58%	Tramos IRPF 2013
Seguridad social a cargo del trabajador	6,76%	Seguridad Social, 2013
Precio hora salarial equivalente a voluntariado sin IRPF, SS trabajador	8,17 €	FIT
Coste creación de un puesto de trabajo directo en el Plan E.	28.777,0 €	Datos Plan E. Gobierno de España.
Coste creación para la administración de un puesto de trabajo estable	36.937,0 €	Datos Plan E + Bonificación SS Tarifa Plana. Ley 3/2014
Ahorro administración. Máximo donde el 100% de los empleados cobrasen una prestación	465.831,0 €	Seguridad Social, 2014
Ahorro administración. Mínimo de personas que reciben la prestación previa a la contratación	205.813,4 €	Seguridad Social, 2014
Coste hora formación	49,07 €	FIT
Cánon sobre disposición por tonelada de residuo municipal en vertedero	15,80 €	DOGC, LLEI 2/2014, del 27 de gener, de mesures fiscals, administratives, financeres i del sector públic
Precio disposición final RMU en vertedero	62,50 €	Diversos vertederos. Valor obtenido entre el rango 55 y 70 € de 14 municipios, donde se concentran los principales valores
Gasto unitario de campaña de sensibilización reciclaje textil	170 €	FIT
Coste gestión residuos textiles (€/t)	50 €	FIT
Coste transporte residuos textiles (€/t)	20 €	FIT
Toneladas CO2 evitadas por t de ropa usada reutilizada (no incinerada)	3,17 €	Comisión Europea
Precio t CO2	6,97 €	Promedio Enero 2015. SENDECO2
Sumatorio de inversiones realizadas en proyectos innovadores (inversión)	1.301.733 €	FIT
Sumatorio de gasto realizado en proyectos innovadores (gasto corriente)	2.149.185 €	FIT
Número m2 de locales cedidos	3.400	FIT
Número m2 de solares cedidos	2.750	FIT
Precio m2 de alquiler naves industriales Barcelonès (€/m2/mes).	3,42 €	Precio medio de alquiler de naves industriales en el Barcelonès. Informe de Mercado Industrial de Catalunya, 2-S 2013, Fincas Forcadell
Precio m2 de solares industriales en Barcelonès (€/m2)	234,20 €	Precio media de venta de solares industriales en Barcelonès. Informe de Mercado Industrial de Catalunya, 2-S 2013, Fincas Forcadell
Cánon por la instalación de contenedores de ropa	400 €	Importe mínimo pliego licitación Ayuntamiento Gavà 2014
Sumatorio de ingresos procedentes de proyectos con otras entidades	1.467.592 €	FIT

Referencias

Emerson, J. (2001) *Social Intent and Returns: An Exploration of Investors, Instruments and the Pursuit of a Social Return on Investment*. The Roberts Enterprise Development Fund, San Francisco.

Emerson, J. & Bonini, S. (2003) *The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation*, disponible en <http://www.blendedvalue.org>.

Emerson, J. & Twersky, F. (1996) *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*. Jed Emerson & Fay Twersky Editors, San Francisco.

Felber, C. (2012) *La economía del bien común*. Deusto Ediciones, Bilbao.

Fernandes, P.; Rocha, J. & Rodrigues, F. (2011) The complete ethics chain of value: from social and ethical principles to the role of the official auditing and accounting revision entities, *International Journal of Management and Enterprise Development*, 10(2): 216-231.

Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

Freeman, R.E.; Wicks, A. & Parmar, B. (2004) Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”, *Organization Science*, 15(3): 364–369.

Groth, J.C.; Byers, S.S. & Bogert, J.C. (1996) Capital, economic returns and the creation of value, *Management Decision*, 24(6): 21-30.

Hart, S. (2007) *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity* (2nd ed.). Wharton School Publishing, Upper Saddle River, New Jersey.

Javits, C.I. (2008) *REDF's Current Approach to SROI* (<http://redf.org/wordpress/wp-content/uploads/2013/10/REDFs-Current-Approach-to-SROI-Opinion-Paper-2008.pdf>)

Jenkins, B. (2007) *Expanding Economic Opportunity: The Role of Large Firms*. Corporate Social Responsibility Initiative Report 17, Kennedy School of Government, Harvard University (http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_17_EO%20Framing%20Paper%20Final.pdf)

Mill, G.A. (2006) The Financial Performance of a Socially Responsible Investment over Time and a Possible Link with Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 63(2):131-148.

Narrillos, H. (2010) El SROI (Social Return on Investment): un método para medir el impacto social de las inversiones, *Análisis Financiero*, 113: 34-43.

Neron, P.Y. & Norman, W. (2008) Do we really want businesses to be good corporate citizens?, *Business Ethics Quarterly*, 18(1): 1-26.

Nicholls, J. (2009) *A Guide to Social Return on Investment* (1st ed.). Cabinet Office of the Third Sector, London.

Olsen, S. & Galimidi, B. (2008) *Catalog of Approaches to Impact Measurement: Assessing Social Impact in Private Ventures*. The Rockefeller Foundation. (http://svtgroup.net/wp-content/uploads/2011/09/SROI_approaches.pdf)

Olsen, S. & Nicholls, J. (2005) A Framework for Approaches to SROI (<http://svtgroup.net/wp-content/uploads/2011/09/Framework-for-Approaches-to-SROI-Analysis.pdf>)

Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011) Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, January-February, 1-17.

Prahalad, C.K. (2004) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Wharton School Publishing, Upper Saddle River, New Jersey.

Retolaza, J.L.; Ruiz-Roqueñi, M.; San-Jose, L. & Barrutia, J. (2014) Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak, *Zerbitzuan*, 55: 17-33.

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*, 73: 193-213.

Retolaza, J.L.; San-Jose, L. & Ruiz-Roqueñi, M. (2015) *Social Accounting for Sustainability: Monetizing the Social Value*. SpringerBriefs in Business, Springer (pendiente de publicación).

Retolaza, J.L.; San José, L.; Ruiz-Roqueñi, M.; Barrutia, J. & Bernal, R. (2013) *Metodología para la cuantificación del valor social generado por una organización. El caso de Lantegi Batuak*. Universidad del País Vasco e Instituto de Economía Aplicada a la Empresa.

Scholten, P.; Nicholls, J.; Olsen, S. & Galimidi, B. (2006) *Social Return On Investment. A Guide to SROI Analysis* (1st ed.). Lenthe Publishers, Amsterdam.

Sison, A.J.G. & Fontrodona, J. (2012) The Common Good of the Firm in the Aristotelian-Thomistic Tradition, *Business Ethics Quarterly*, 22(2): 211-246.

Tuan, M.T. (2008) *Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches*. Bill & Melinda Gates Foundation, University Press (<https://docs.gatesfoundation.org/Documents/wwl-report-measuring-estimating-social-value-creation.pdf>)

Vancaly, F. & Esteves, M. (2011) *New Directions in Social Impact Assessment. Conceptual and Methodological Advances*. Edward Elgar Publishing, Massachusetts.

Zadeh, L.A. (1965) Fuzzy Sets, *Information Control*, 8: 338-353.

Información sobre los autores

José Luis Retolaza es Doctor en Economía y Administración de Empresas y tiene un Máster en Estudios Avanzados en Economía y Finanzas por la Universidad del País Vasco. Actualmente es Senior Research Fellow del Center for Sustainable Business en la Universidad de Deusto y director general de GEAccounting IEA. También es profesor visitante de Contabilidad y Finanzas en la Universidad del País Vasco y director de AURKILAN Business Ethics Research Institute. Además de su actividad económica en el campo de la ética y las finanzas, ha sido CEO de diversas empresas de consultoría especializadas en el ámbito de desarrollo regional y la creación de cooperativas y pequeñas empresas. Ha sido miembro de los consejos de varias ONG, como Cáritas, REAS o AURKILAN.

Pablo Sánchez es Doctor en Organización de Empresas por la Universidad Politécnica de Cataluña, Licenciado en Economía por la Universidad de Barcelona y Técnico en Empresas y Actividades Turísticas por la Universidad de Girona. Es socio fundador de Roots for Sustainability, una empresa B Corp especializada en la evaluación, diseño e implementación de negocios inclusivos. Previamente, fue fundador del Laboratorio Base de la Pirámide de ESCI-UPF. Tiene más de 14 años en el campo del desarrollo de los negocios inclusivos en la Base de la Pirámide (BDP), métricas de impacto, alianzas intersectoriales y responsabilidad social corporativa (RSC). Ha colaborado con diversas instituciones académicas, como el Instituto de Innovación Social de ESADE, la Cátedra Mango de RSC de ESCI-UPF, IESE Business School y la Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras. Ha publicado diversos casos, artículos y capítulos de libros sobre negocios inclusivos y estrategias de RSC.

Pep Tarifa es Licenciado en Ciencias Biológicas por la Universidad Autónoma de Barcelona y tiene un Postgrado en Gestión Ambiental de la Empresa por el Instituto de Educación Continua de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. Dispone también de un Máster en Ingeniería y Gestión Ambiental de la Empresa, con doble titulación por el Instituto Catalán de Tecnología y la Universidad Politécnica de Cataluña. Es socio fundador de Roots for Sustainability y tiene más de 15 años de experiencia en el sector del medio ambiente, especialmente en el ámbito de la gestión de residuos, tanto de carácter municipal como industrial. En este ámbito tiene también experiencia internacional, habiendo participado en diversos proyectos de diferentes países de América Latina.

Maite Ruiz-Roqueñi es profesora titular de la Universidad del País Vasco en el área de conocimiento Comercialización e Investigación de Mercados. Imparte clases de Dirección Comercial y Comunicación Comercial tanto en cursos de grado como de postgrado. También es co-directora del Máster en Marketing de la Universidad del País Vasco, investigadora en el grupo ECRI (Ethics in Finance & Corporate Stakeholder Responsibility) y autora de numerosas publicaciones tanto a nivel nacional como internacional. Esta actividad académica la compagina con trabajos de asesoramiento a empresas e instituciones. Es presidenta de la Asociación AURKILAN para la Investigación de la Economía Social y Solidaria.

Leire San-José es profesora titular de la Universidad del País Vasco y Visiting Research Fellow de la University of Huddersfield en Reino Unido. Sus investigaciones se han centrado en temas relacionados con el cash management y nuevas formas de financiación empresarial; siempre desde la perspectiva ética y la teoría de stakeholders y con objeto de crear y cuantificar el valor social de la empresa. En relación a estos temas, ha escrito numerosos libros y artículos, tanto nacionales como internacionales. Además, es en la actualidad directora del grupo de investigación ECRI (Ethics in Finance & Corporate Stakeholder Responsibility).

Silvia Ayuso es Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Ingeniera de Tecnología Ambiental por la Universidad Técnica de Berlín y Diplomada en Filosofía por la Universidad Técnica de Berlín. Es la directora académica e investigadora principal de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF). Antes de trabajar en ESCI-UPF ha sido investigadora post-doctoral en el Center for Business in Society y la Cátedra 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE Business School y colaboradora académica de la Universitat Oberta de Catalunya. También ha trabajado como consultora ambiental y auditora de sistemas de gestión ambiental (ISO 14001). En el ámbito de la investigación académica, su principal área de interés es la responsabilidad y sostenibilidad empresarial, y ha llevado a cabo numerosos proyectos de investigación relacionados con la gestión internacional de la RSC, la gestión responsable de la cadena de suministro y las prácticas de sostenibilidad en PYMES. Recientemente ha participado como investigadora de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en el proyecto "Medición y valoración de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35".

Agradecimientos

Queremos mostrar un especial agradecimiento a todos los que han hecho posible este trabajo. En primer lugar, a los responsables de la Cátedra Mango de Responsabilidad Social Corporativa por considerar este tema de interés y ofrecer su apoyo para la realización del estudio. Igualmente, queremos mostrar nuestro más sincero agradecimiento a Albert Alberich, Xavier Puig, Chema Elvira y Marina Arnau, miembros del equipo directivo de la Fundació Formació i Treball por su buena predisposición para la realización de este estudio. Sin su activa participación, no habría sido posible. Por supuesto, también queremos agradecer a todas las personas que entrevistamos para la realización del informe y que han contribuido a su realización, que citamos a continuación en orden alfabético: Antonio Álvarez (Inditex), Josée Arsenault (Intermon-Oxfam), José Benzal (trabajador de FiT con contrato de inserción), Filo Cañete (Ajuntament de Sant Adrià), Xavier Carbonell (MANGO), Lorena Carmona (trabajadora con contrato de inserción), Pilar Chiva (Agència de Residus de Catalunya), Antoni Feliudabalo (la Caixa), Jaume Ferré (Fundació La Caixa), Esteve Ferrer (FEICAT), Carles Graells (voluntario FiT), Eloi Lafuente (Serunion), Xavier López (Direcció General d'Economia Social i Cooperativa i Treball Autònom, Generalitat de Catalunya), Carme Méndez (Fundación Secretariado Gitano), Carme Panchón (Universitat de Barcelona), Estela Piñol (Institut Municipal de Serveis Socials de Tarragona), Josep M^a Porri (Hotel Calipolis), Manuel Rueda (trabajador de FiT con contrato de inserción), Joaquín Sabater (Fundació Roca i Pí), Núria Serra (Ajuntament de Barcelona), Juli Silvestre (Nouset), Carme Trilla (Càritas Diocesana de Barcelona) y Carlos Vázquez (Ajuntament de Barcelona). Por último, pero no por ello menos importante, también queremos mostrar nuestro agradecimiento a todo el equipo de Administración de FiT, que nos han proporcionado los datos y ayuda necesaria para realizar con éxito este trabajo.



Escola Superior de Comerç Internacional
Passeig Pujades, 1
08003 Barcelona
Tel.: 93 295 4710
Fax: 93 295 47 20
www.esci.upf.edu