

Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak

José Luis Retolaza

Aurkilan-Action Research Centre for Social Performance
Grupo de Investigación ECRI-Ethics in Finance and Governance. Stakeholders
Responsibility, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
<joseluis.retolaza@ehu.es>

Maite Ruiz-Roqueñi

Grupo de Investigación ECRI-Ethics in Finance and Governance. Stakeholders
Responsibility, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
Aurkilan-Action Research Centre for Social Performance

Leire San-Jose

Grupo de Investigación ECRI-Ethics in Finance and Governance. Stakeholders
Responsibility, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

Jon Barrutia

Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

Artikulu honen xede da oinarritu eta proposatzea kontabilitate-sistema integratu bat, eta horren bidez kontuan hartzea aldi berean balio soziala eta balio ekonomikoa (*blended value*), eta horren bidez neurtzea erakundeek *stakeholder* horiei guztiei sortarazitako balioa. Ikuspegi tradizionala zentratzen da soilik akzionistentzat enpresak sortzen duen balioan, eta horren ondorioz, oinarritzko adierazleak izaten dira finantza-izaerakoak. *Stakeholder* horien teoriaren ikuspegi ontologikotik zabaldu dezakegu balioaren kontzeptu hori, eta kontuan hartzen da *stakeholder* horiei guztiei –ez akzionistei soilik– banatutako balioa, eta barneratzen ditu erakundearen *stakeholder* horietako bakoitzari zuzenean ekonomikoa ez diren erakundeak sortarazi dituen eraginak. Aipatutako balio zabaldu hori, hau da, balio soziala, egituratzen da ondorengo dimentsio osagarrietan: gizarte-eragina duen balio ekonomikoa, Administrazioen itzulkin sozio-ekonomikoak eta berariazko balio soziala.

GAKO-HITZAK:

Gizarte-balioa, monetarizazioa, kostu-onura, SROI, gizarte-jarduera, *stakeholderen* teoria ontologikoa.

El objeto de este artículo es fundamentar y proponer un sistema integrado de contabilidad que permita considerar conjuntamente el valor social y el valor económico (*blended value*) generado por las organizaciones al conjunto de sus *stakeholders*. La perspectiva tradicional se centra únicamente en el valor generado por la empresa para los accionistas, por lo que los indicadores fundamentales de valor son de carácter financiero. Desde la perspectiva ontológica de la teoría de los *stakeholders*, podemos considerar un concepto ampliado de valor, que incluye el valor distribuido a todos los *stakeholders* –y no sólo a los accionistas– e incorpora los efectos no directamente económicos de la organización sobre los diferentes *stakeholders* de la entidad. Dicho valor ampliado, al que denominaríamos valor social, se estructura en tres dimensiones complementarias: valor económico con impacto social, retorno socioeconómico para la Administración y valor social específico.

PALABRAS CLAVE:

Valor social, monetización, coste-beneficio, SROI, desempeño social, teoría ontológica de los *stakeholders*.

1. Antecedentes

Lantegi Batuak es una fundación que tiene como fin promover y alcanzar la integración social y laboral de las personas con discapacidad, mediante la generación de oportunidades laborales de calidad. Su origen se remonta a 1964, cuando surgieron las primeras experiencias de trabajo protegido al amparo de Gorabide, la Asociación Vizcaína a Favor de las Personas con Discapacidad Intelectual. Fue un grupo de padres, madres y amigos de personas con discapacidad intelectual quienes constituyeron esta asociación para despertar la conciencia pública sobre este problema en el aspecto social y familiar, así como para crear centros de asistencia, por entonces inexistentes. En 1983 adoptó el nombre comercial de Lantegi Batuak, con el objetivo de centralizar la gestión y coordinar la red de talleres creados en Bizkaia desde finales de los sesenta. Posteriormente se abrieron las puertas de Lantegi Batuak a las personas con discapacidad física o sensorial, y en 2001 se incorporó el colectivo de personas con enfermedad mental. En enero de 1998 se constituyó como fundación, con personalidad jurídica propia.

En la actualidad es la iniciativa empresarial de mayor dimensión en el ámbito del empleo protegido de Bizkaia, pues genera oportunidades laborales para más de 2.300 personas con discapacidad intelectual, física, sensorial o trastorno mental, a través de actividades industriales y de servicios¹.

Teniendo en cuenta que se trata de una entidad social y sin ánimo de lucro, cuyo principal valor añadido es el trabajo generado para personas con algún tipo de discapacidad, así como las consecuencias positivas que de ello derivan en el ámbito personal, familiar y social, los indicadores de valor al uso, centrados en parámetros financieros de rentabilidad o valor de la empresa, no son capaces de reflejar la generación de valor 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 relacionadas en particular.

Paralelamente, el Grupo ECRI-Ethics in Finance & Governance. Stakeholders Responsibility, de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), en el marco del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa (IEAE) y de la unidad de formación e investigación (UFI) Dirección Empresarial y Gobernanza Territorial y Social, ha desarrollado una línea de investigación sobre la generación de valor no monetario en las organizaciones, especialmente en las de carácter social y solidario (Retolaza y Ramos, 2005; Retolaza, 2012; Retolaza, San-Jose y Ruiz-Roqueñi, 2014; Retolaza, San-Jose y Araujo, en prensa), y sobre la identificación de indicadores que permitan, por una parte, visibilizar el valor social, y por otra, integrarlos en los mecanismos de gestión de las entidades.

Esta coincidencia entre la necesidad de Lantegi Batuak de poner en valor sus actuaciones y el trabajo desarrollado hasta la fecha por el Grupo de Investigación ECRI confluyen en un proyecto de investigación aplicada que tiene por finalidad desarrollar una metodología que permita objetivar, visualizar y valorizar el valor social generado por la organización, y que sea generalizable a otras organizaciones.

2. Introducción

Desde el inicio de la era industrial, se ha considerado a la empresa como una entidad generadora de valor económico (Groth, Byers y Bogert, 1996), olvidándose de su función social o relegándola a un segundo plano de efectos indeterminados (Fernandes, Rocha y Rodrigues, 2011). Consecuentemente, nos hemos ido dotando de unos sistemas contables cada vez más sofisticados para tratar de identificar y transmitir la imagen fiel de la empresa en su función económica (Gassenheimer, Houston y Davis, 1998). En las últimas décadas se está reivindicando, con cierto éxito, el papel de la empresa como generadora no sólo de valor económico, sino también de valor social (Argandoña, 2011a, 2011b, 2011c; Jensen, 2001, 2008). En un primer momento, esta aproximación fue desde una perspectiva sustractiva, a través de las externalidades negativas; posteriormente, hemos avanzado hacia perspectivas más positivas, como la responsabilidad social empresarial (Carroll, 1991, 1994, 1999; Husted y Allen, 2007) o la empresa ciudadana (Neron y Norman, 2008).

El reconocimiento de la función social de la empresa conlleva la necesidad de determinar el valor social generado por una determinada organización (Vancaly y Esteves, 2011). En un primer momento, esta valoración se realizó fundamentalmente de forma dicotómica, a través de los criterios positivos y negativos de evaluación, que permitían determinar si una empresa se comportaba de forma positiva o negativa en la creación de valor social. Este planteamiento, muy influenciado por la visión de las externalidades, se mantiene de actualidad fundamentalmente a través del concepto de inversiones éticas y de índices vinculados a ellas, como el FTSE4Good o el DowJones Sustainability Index. En un segundo momento, se vio la necesidad de avanzar en la identificación del valor social que creaban las empresas, proponiéndose la elaboración de balances o memorias sociales; la unificación de normas y criterios de elaboración y presentación ha llevado a exitosas propuestas, como la Global Reporting Initiative (<http://www.globalreporting.com>).

Indudablemente, esta segunda perspectiva, basada en indicadores, aporta mucha mayor información sobre el valor social generado por las empresas que la basada en criterios de exclusión/inclusión. Sin embargo, su carácter eminentemente cualitativo tiene tres consecuencias no deseables: en primer lugar, permite una amplia interpretación en cuanto al valor generado en función de los intereses de los gestores de la propia organización; en segundo lugar, no facilita un análisis comparativo del valor social

¹ Para más información, véase <http://www.lantegi.com>.

generado por las empresas, ni su objetivación; y en tercer lugar, dicha información de valor social no se integra con la información de valor económico, considerándose dos subsistemas interrelacionados, pero claramente diferenciados de análisis e información.

3. Problema

Como consecuencia de lo anterior, el análisis del valor económico y el valor social generados por una empresa se encuentran separados (Freeman, Wicks y Parmar, 2004), lo que genera problemas tanto sociales como de gestión interna. Es imprescindible avanzar hacia una integración de ambos partiendo de dos premisas: en primer lugar, objetivar qué se entiende por valor social, o al menos, cuál va a ser la metodología utilizada para identificar el valor social que crea una entidad; y en segundo lugar, utilizar un indicador conjunto de valor para ambas realidades, que no parece posible que sea otro que el que hace uso de unidades monetarias, por lo que resulta necesario traducir los indicadores de valor social a parámetros financieros (Vancaly y Esteves, 2011). Éstos son los problemas que abordamos en el presente artículo.

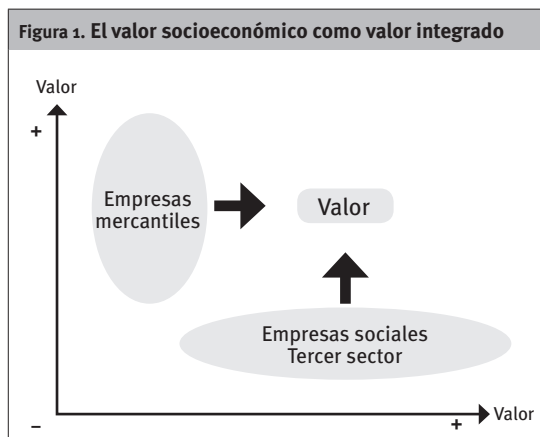
4. Estado de la cuestión

Aunque el concepto de valor social cuenta con una amplia tradición en las ciencias económicas (Schumpeter, 1909), hasta la fecha su evaluación no se encuentra estandarizada. Los marcos de responsabilidad social corporativa (*CSR frameworks*) son un intento de establecer una serie de normas y estándares que permitan su objetivación (Gawel, 2006); sin embargo, en la actualidad, existen más de trescientos de estos marcos (Mazurkiewicz, 2004). Y aunque existen expectativas de que la Global Reporting Initiative (GRI) pueda representar un avance hacia una estandarización de tipo contable (Tapscott y Ticoll, 2003), lo cierto es que hasta este momento no ha establecido normas relacionadas con la cuantificación de indicadores, y dado su desarrollo como marco de presentación y no de valoración, no es previsible que lo haga, si bien la GRI4 y los *integrated reporting* parecen caminar hacia una cierta homogeneización y estandarización de los indicadores.

En cualquier caso, nuestro interés se centra principalmente en visualizar el valor social de las empresas del tercer sector, aunque la reflexión y la metodología desarrollada podrían, posiblemente, ampliarse a la totalidad de organizaciones con actividad económica. Se encuentra muy extendida la concepción de que las empresas mercantiles crean valor económico, mientras que las empresas sociales crean valor social; esto todavía resulta más acusado en el ámbito anglosajón, donde el tercer sector se caracteriza por su carácter no lucrativo (*non profit*) [Chaves y Monzón, 2001], mientras que en Europa se cuenta con una amplia tradición en la economía social, con empresas que generan simultáneamente beneficios sociales y económicos (*double bottom companies*). Este planteamiento clásico de separación entre la generación de valor

económico y valor social no refleja el hecho de que las empresas y organizaciones son realidades que interaccionan con la sociedad y con su medio, generando en todos los casos un impacto económico, social y medioambiental. Esta integralidad del valor generado (*blended value*) [Emerson y Bonini, 2003; Porter y Kramer, 2006, 2011] constituye la piedra angular de la responsabilidad ética de las organizaciones (Retolaza, Ruiz-Roqueñi y San-Jose, 2009). Las empresas del tercer sector están creando un valor significativo para la sociedad que, sin embargo, no se encuentra documentado y, por tanto, se infravalora. Si bien es cierto que desde hace tiempo la economía social intenta responder a este problema visualizando su impacto económico a través de las contabilidades nacionales (Monzón, 2008), no ha sido capaz de introducir en éstas el valor social generado, más allá del empleo.

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 *stakeholders* no se refleja en estos indicadores (Olsen y Nicholls, 2005), por lo que se hace necesario un proceso de estandarización (Nicholls, 2009) que pueda objetivarlo. La forma de medir el valor económico generado por una empresa se recoge en los principios contables, pero no existe ningún instrumento análogo que nos permita reflejar el valor social o medioambiental de un determinado proyecto u organización. Como aportación a la resolución –al menos parcial– de este problema, nos parece interesante introducir el concepto de valor socioeconómico (Emerson y Twersky, 1996; Emerson, Wachowitz y Chun, 2000), entendido como un ahorro de los costes o un retorno de los ingresos de la Administración. Si bien es cierto que sólo valora parcialmente el valor social generado, permite su visualización económica, complementaria del valor financiero producido. Sin embargo, la descripción completa de la actividad de una empresa exige dar cuentas no sólo del valor creado para los accionistas (beneficio) y para la Administración (retorno socioeconómico), sino también del que se genera al resto de los *stakeholders*, para lo que resulta necesario medir las contribuciones económicas, sociales y medioambientales de la empresa u organización.



Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se aprecia en la Figura 1, la tesis de la separación entre el valor económico y el social debería ser sustituida por un planteamiento de *double bottom*, o quizás triple, si añadimos el medioambiental, exigible al conjunto de las empresas y organizaciones que operan en el mercado.

5. Marco metodológico

A la hora de intentar objetivar el valor social generado por una entidad, se puede considerar que existen tres perspectivas alternativas. La primera, que podemos denominar neoclásica, se basa en la centralidad del valor financiero en relación a cualquier otro valor que pudieran generar las organizaciones. Desde esta perspectiva, la función social de la empresa se reduce a la generación de valor financiero y su distribución según las teorías de derechos de propiedad y contractual (Friedman, 1970), hasta el punto de que el uso de recursos financieros por parte de las empresas para realizar acciones de carácter social es considerado como una desviación que reduce su auténtico impacto social (ibídem). Desde esta perspectiva, no cabría una cuantificación del valor social generado diferente a la cuenta de explotación o al balance de resultados.

La segunda perspectiva, que se articularía en torno al concepto de bien común, cuenta con una amplia trayectoria en la economía moderna, desde Samuelson (1954) a investigadores actuales, como Dembinski (2008), Spencer y Schmidpeter (2003), Etzioni (1999), Ostrom (1998), Melé (2002) o Felber (2012). En general, el paradigma de la economía social se enmarca en esta segunda perspectiva. El problema fundamental del bien común radica en que su identificación no es nada común: un amplio número de personas podemos estar de acuerdo en la priorización del bien común, pero a la hora de definirlo, será bastante más difícil que nos pongamos de acuerdo. Culturas, religiones y momentos históricos diferentes han identificado características diversas, e incluso antagónicas, del bien común. Por citar un ejemplo histórico, difícilmente encontraríamos en la actualidad ningún defensor de los principios del bien común propuesto por Spencer (1896), que sin embargo gozaron de una aceptación entusiasta en su momento.

Admirando sinceramente el esfuerzo que desde la ética empresarial se está haciendo para intentar identificar ese bien común y las virtudes asociadas a él (Alzola, 2008; Sison y Fontrodona, 2012) y valorando la importancia que tiene este trabajo en la formación de las ideas, lo cierto es que somos bastante escépticos respecto a los resultados que esta perspectiva puede aportar en relación al desarrollo de una estandarización práctica que permita una valoración conjunta del supuesto bien común.

La tercera perspectiva, a nuestro entender potencialmente más fructífera, se enmarca en el planteamiento no instrumental de la teoría de los

stakeholders. Si bien es cierto que esta teoría, en su perspectiva normativa u ontológica, podría identificarse con el bien común (Argandoña, 1998), presenta dos características específicas, una positiva y otra negativa, que la distancian de la perspectiva del bien común. De una parte, permite concretar los intereses del supuesto bien común en un conjunto limitado y accesible de grupos de interés, cuyos verdaderos intereses se pueden identificar y sistematizar con las técnicas adecuadas (Ruiz-Roqueñi y Retolaza, 2011, 2012). Ello facilita concretar, tanto cualitativa como cuantitativamente, el bien común real de las personas participantes. No obstante, en su aspecto negativo, este bien común queda limitado al ámbito de la organización y puede darse el caso de que un amplio número de personas (*non stakeholders*) se encuentren excluidas de ese bien común (Melé, 2002), a pesar de resultar afectadas por las organizaciones: sería el caso de la exclusión financiera, la exclusión alimentaria o la carencia de acceso a medicamentos. Asimismo, una incidencia excesiva en la centralidad de la organización como agente social, como podría ser el caso de la empresa ciudadana (Neron y Norman, 2008), podría llevar a la enajenación de la responsabilidad del Estado en aras de los grupos de presión. Soslayando la legítima preocupación sobre estos problemas, y no suponiendo en ningún caso que la empresa deba sustituir al Estado en la preocupación por el bienestar social, nos parece que, desde la ética de la empresa, la perspectiva de *stakeholders* puede resultar más enriquecedora en su aplicación a la gestión que la del bien común, ya que permite contrastar los resultados reales con los intereses de las personas beneficiarias o afectadas de ellos.

Por otra parte, este acercamiento desde la teoría de *stakeholders* a la ética en empresa contiene un elemento fuertemente diferencial en relación a otras aproximaciones: su carácter particular. Cada empresa, el conjunto de *stakeholders* que la componen y sus intereses son únicos. Es verdad que las empresas y sus *stakeholders* se encuentran profundamente relacionados y forman lo que podríamos denominar ecosistemas de intereses (Ostrom, 1990), en los cuales el conjunto de intereses es limitado². No obstante, en el plano analítico, cada empresa se puede considerar como una unidad diferenciada, susceptible de tener que responder a un conjunto peculiar y específico de intereses, los cuales pueden, además, variar a lo largo del tiempo.

Este planteamiento centrado en la empresa, desde la perspectiva de los grupos de interés como unidad de análisis, demanda un acercamiento individualizado a una realidad cambiante que se define de forma intersubjetiva por el conjunto de *stakeholders*. En este sentido, para la objetivación del valor social en la organización, el paradigma fenomenológico parece más adecuado que el positivista. En esta línea,

² En una investigación en curso (Ruiz y Retolaza), todavía sin publicar, se ha identificado que, en las organizaciones del País Vasco, los intereses estratégicos del conjunto de *stakeholders* se pueden sintetizar en veintitrés.

consideramos que el valor social es un constructo elaborado de forma subjetiva por los *stakeholders* destinatarios de dicho valor. Consecuentemente con la perspectiva fenomenológica, intentamos analizar la totalidad del fenómeno para cada situación (valor social generado por cada organización) a partir de muestras pequeñas tomadas de los diferentes grupos de interés y analizadas en profundidad (Easterby-Smith, Thorpe y Lowe, 1991).

Desde la perspectiva ontológica de la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984; Freeman *et al.*, 2010; Retolaza y San-Jose, 2011), cada empresa es una realidad diferenciada en la que el conjunto de participantes crea un ecosistema específico de generación y distribución de valor (económico, social y emocional). No obstante, la percepción de este fenómeno resulta incompleta para los diferentes participantes o grupos de interés, ya que cada uno visualiza el sistema completo desde su perspectiva de intereses.

Para conseguir una perspectiva global del sistema, será necesario integrar las perspectivas del conjunto de *stakeholders* o, en su defecto, presentarlo como un conjunto borroso (Zadeh, 1965) compuesto por diferentes objetivaciones del valor generado. Así pues, el análisis del valor de las organizaciones requerirá una aproximación analítico-sintética, con una primera aproximación fenomenológica desde las diversas perspectivas de los *stakeholders* (fase analítica), para, en un segundo momento, integrar esas diferentes perspectivas en un único modelo de carácter complejo (fase sintética).

6. Propuesta metodológica

En general, son escasas las entidades sociales que realizan una valoración sistemática del valor social generado, y entre las que lo hacen, las metodologías

Cuadro 1. Principales metodologías utilizadas para determinar el valor social generado por una organización			
Objetivo	Perspectiva	Orientación	Metodología*
Análisis del impacto	Cuantitativa	—	Movement Above the U.S. \$1 a Day Threshold
			Progress out of Poverty Index® (PPI®)
			Dalbert Approach
			Social Value Metrics
			SROI Calculator
	Matriz del bien común		
Cualitativa	Preferencias	Opinión	
		Conducta	
Satisfacción	—	Life Satisfaction Assessment	
		—	
Evaluación de externalidades	Medioambiental	—	Huella ecológica
			Trust Cost PLC
			Environmental Performance Reporting System
	Creación de empleo	—	Real Indicators of Success in Employment (RISE)
Evaluación económica	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 Life
			SROI Toolkit
	Reducción de <i>inputs</i>	Análisis de efectividad de costes	Evaluación del impacto social (SIA)
			Análisis de efectividad de costes (CEA)
			Coste por impacto
	Análisis prospectivo	Cartera	Acumen Fund Best Available Charitable Option (BACO)
			Retorno esperado
			Portfolio Data Management System (PDMS)
Mejora de la gestión	—	Cuadro de mando integral	Cuadro de mando integral
		Combinada	Charity Analysis Tool (CHAT)
		HIP Scorecard and Framework	
Sistema de <i>ratings</i>	Dual	—	B Rating System
			Sello de Comercio Justo (Fairtrade)
			Certificación LEED
	Progresiva	—	Calificación social
			Retorno político de la inversión (PROI)
			Development Tracking System (DOTS)

* Para facilitar la identificación de las metodologías, se ha optado por designarlas con su nombre original en inglés cuando no existe una traducción suficientemente consolidada en castellano. Las siglas y acrónimos utilizados corresponden en todos los casos al nombre original en inglés.

Fuente: Elaboración propia.

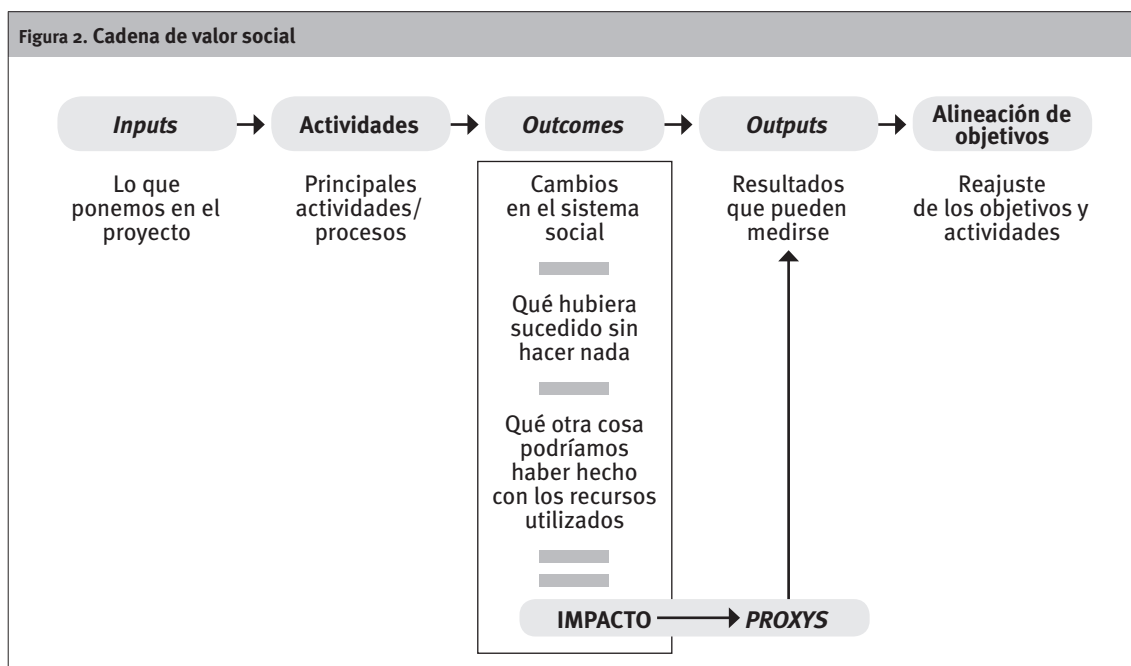
utilizadas son muy diversas. Existen varias revisiones (Tuan, 2008; Olsen y Galimidi, 2008) que sintetizan las principales metodologías de análisis de valor social que se han utilizado en todo el mundo. En el Cuadro 1, hemos recopilado las diferentes metodologías utilizadas, agrupándolas de forma progresiva en relación a tres variables: objetivos perseguidos, perspectiva de abordaje y orientación.

En relación con el objetivo que nos ocupa, nos hemos centrado en aquellas metodologías que tienen por finalidad la evaluación económica (lo que no desmerece en nada al resto de metodologías, que, sin duda, son muy útiles para otro tipo de objetivos). Como se puede apreciar, la mayoría de las metodologías se basan en el análisis coste-beneficio o coste eficiencia, según se consideren los *outputs* monetizables o no monetizables. Posteriormente, las metodologías se subdividen en función de si el operador utilizado es una división o una resta. En el primero caso, nos encontramos con la metodología del retorno social de la inversión (SROI), consistente en dividir el valor actual neto (VAN) –u otra medida similar– entre la inversión requerida; en el segundo, 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 la metodología de coste-beneficio se ajusta al análisis del gasto corriente. Así pues, aunque la metodología basada en el SROI nos parece consistente para analizar la pertinencia de una inversión –en paralelo a la utilidad del retorno de la inversión–, no nos parece adecuada para analizar el valor generado por

un proyecto en activo que no requiere de inversiones adicionales. Los intentos de aplicar una metodología basada en el SROI al análisis de la generación de valor (Narrillos, 2010) generan un indicador de dudoso valor y escasa utilidad (Javits, 2008). En la mayoría de los proyectos ya en funcionamiento, el análisis de la rentabilidad de la inversión, sea social o económica, carece de sentido, por cuanto 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, y ello puede servir de base a decisiones relacionadas con subvenciones o financiación complementaria a la explotación, que difícilmente podrá ser conceptualizada como inversión. 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), entendiéndose que el valor social o socioeconómico 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 (*social MIS*) que recojan dichos datos (Emerson, 2001).

En esta línea, la cadena de creación de impacto, recogida en Olsen y Galimidi (2008) [Figura 2], nos parece un marco de referencia adecuado para acercarse al análisis de la cadena de generación de valor social, pues facilita la objetivación de los *inputs* y *outputs* que se han de considerar, uno de los mayores problemas, junto con la cuantificación monetaria, en el análisis coste-beneficio relacionado con el valor social.



Fuente: Elaboración propia a partir de Olsen y Galimidi (2008).

Los principales elementos que recoge esta cadena de creación de impacto son:

- *Inputs* o insumos: recursos necesarios para desarrollar la actividad. Pueden ser directamente monetarios, pero en el caso de las entidades sociales, también en especie, generados por su capital social, en cuyo caso será necesario monetizarlos para poder realizar un análisis cuantitativo.
- Actividades que lleva a cabo la organización para cumplir sus objetivos, equivalentes al proceso de transformación en una empresa ordinaria.
- *Outputs* o resultados: productos de la actividad que tienen que ver con sus objetivos; necesariamente tienen que ser medibles y monetarizables, bien directamente o a través de aproximadores (*proxys*).
- *Outcomes*: cambios producidos en los sistemas sociales, atribuibles o no a la organización objeto de estudio.
- *Impacts*: *outcomes* atribuidos a la actuación de la organización objeto de análisis.
- *Goal alignment* (alineación de objetivos): consiste en reajustar los objetivos de la organización para obtener el impacto deseado.

Como podemos ver, nos encontramos ante un proceso cíclico de actuación, análisis y reajuste, donde la ejecución (práctica) y la evaluación (investigación) se interrelacionan en un proceso de investigación-acción (*action research*) [Lewin, 1958; Reason y Bradbury, 2001]. No obstante, en el ámbito metodológico merecen especial atención tres problemas: el primero, la monetización de los *inputs* y especialmente de los *outputs*; el segundo, referido al cálculo de los impactos; y el tercero y posiblemente el más importante, el reconocimiento como valor social de los impactos generado por la organización.

Como es sabido, una de las limitaciones fundamentales de la metodología de análisis coste/beneficio es la monetización (Rus, 2001), es decir, atribuir un valor económico a los bienes u *outputs* sociales (por ejemplo, una vida humana). Sin embargo creemos que la visualización y la gestión óptima del valor exige ser capaz de atribuir valor monetario a los *outputs* sociales, y en menor medida a los *inputs*, para ser capaces de calcular el valor socioeconómico, un indicador sustitutivo que permite agregar el valor económico positivo y el ahorro generado por el impacto social (Emerson, Wachowitz y Chun, 2000). Con este valor, no estamos haciendo referencia al valor intrínseco del bien social, ni siquiera a su valor de uso; meramente estamos haciendo una referencia aproximada al valor de cambio que se le puede atribuir en una sociedad concreta, en un momento dado, en el que se realiza la valoración. En este sentido, podemos señalar que la aproximación monetaria, como reflejo (incompleto) del valor social, cuenta con algunas importantes ventajas (Scholten *et al.*, 2006): en primer lugar, facilita la integración de

los resultados sociales y económicos, y por lo tanto, su posible alineación; en segundo, contribuye a la transparencia, mediante la identificación y clarificación de los *outputs* relacionados con el valor social; y en tercer lugar, facilita los análisis comparativos, simplificando las valoraciones de los *stakeholders* y sus procesos decisionales.

Para analizar los impactos (*impacts*) atribuidos a la organización, debemos ser capaces de sustraer de los *outcomes*, el impacto que no ha sido generado por la organización objeto de análisis, o los impactos negativos colaterales que ha generado, para lo cual será necesario analizar cuatro aspectos complementarios:

- Los desplazamientos (*displacement*) ocasionados (Emerson y Twersky, 1996), por ejemplo, que la inserción laboral de una persona haya significado la exclusión de otra.
- El peso muerto (*deadweight*), considerado como el resultado que se hubiera obtenido sin la intervención de la organización, para lo cual será necesario identificar el escenario base (*base case scenario*) en el momento final, y no en el momento inicial (es decir, lo que habría sucedido de todas maneras) (Olsen y Nicholls, 2005; Nicholls, 2009).
- La atribución (*attribution*), entendido como el conjunto de *inputs* aportados por terceros a la organización y que, por lo tanto, deben ser descontados de los *outputs*.
- El decremento (*drop off*), entendido como deterioros que el tiempo puede ocasionar en los *outputs* valorados.

Lógicamente, se trata de un problema social complejo: las interpretaciones y cálculos relativos al desplazamiento y al peso muerto son subjetivos y, normalmente, controvertidos, siendo el principal problema, junto con la atribución de valor a los *outputs* sociales, para establecer consensos en torno a la cuantificación del valor generado (Scholten *et al.*, 2006).

7. Acercamiento fenomenológico desde la perspectiva de *stakeholders*: modelo poliédrico

El tercer problema señalado, posiblemente el más importante, hace referencia a la calificación como valor social de un determinado *output*. Tal y como hemos señalado, a los diferentes *outputs* de una organización se les puede atribuir valor social, o no, según quién sea el evaluador y cuáles sean sus intereses. Por ejemplo, a la pregunta sobre si genera valor social la producción de armamento, distintas personas darán respuestas diferentes en función de cuál sea su perspectiva antropológica y social; asimismo, las respuestas pueden variar considerablemente en relación a si la pregunta se realizara en un tiempo de paz o de guerra, y en función de la

amplitud del ámbito de análisis (nacional o global). Intentar buscar una respuesta única referenciada al bien común se antoja hartó difícil, por lo que hemos optado por acercarnos al fenómeno desde la perspectiva de los *stakeholder*, en línea con la propuesta de Argandoña (1998). Si bien es cierto que, en ocasiones, el interés de los *stakeholders* puede ser egoísta y disfuncional, e incluso excluyente y relegar a la categoría de *non stakeholders* a los *stakeholders* con menos poder (Melé, 2002, 2009; San-Jose y Retolaza, 2012), estas dificultades se podrían superar integrando los intereses de los *stakeholders* a una escala superior a la empresa –sector, Estado, comunidad global–, o delegando su representación en otros *stakeholders* –Estado, oenegés–.

A pesar de las limitaciones señaladas, consideramos que la perspectiva de los *stakeholders* constituye un paradigma de gran potencial para identificar el valor social generado. Dicho valor no viene definido de antemano de una forma universal, sino que hace referencia a la valoración que los grupos de interés o, más concretamente, las personas con intereses en una empresa u organización hacen de los *outputs* generados por aquélla (Retolaza y San-Jose, 2011). Esta perspectiva es consistente con los trabajos de Freeman (1984) y con la propia teoría de agencia (perspectiva multifiduciaria), en la medida en que dicha relación se amplía al conjunto de *stakeholders* (Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

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; de ahí que un mismo proyecto, empresa u organización pueda generar un valor social distinto en función de qué *stakeholder* realice el análisis. Desde una perspectiva clásica, en la que se supone que existe un valor único y objetivo, la determinación del valor no es sencilla; desde una perspectiva borrosa (Zadeh, 1965; Kaufman y Gil-Aluja, 1986), que a nuestro entender respondería mejor a la realidad, podríamos señalar el conjunto de valor social creado para los diferentes *stakeholders*, sin que en ningún caso pudiera suponerse que existe un valor real sumatorio del conjunto de valores. Al modelo resultante de este planteamiento, que aúna la teoría de *stakeholder* con la perspectiva fenomenológica y la de conjuntos borrosos, lo hemos denominado modelo poliédrico.

Este planteamiento centrado en los *stakeholders* soluciona el problema habitual de los análisis de impacto socioeconómico, los cuales sólo suelen tomar en consideración los costes tangibles, ignorando otro tipo de impactos relacionados con los diversos grupos de interés (*special interest group*) o *stakeholders* (Emerson, Wachowitz y Chun, 2000). No obstante, si se quisiera aplicar el modelo a partir del planteamiento habitual de la teoría de los *stakeholder* (Freeman, 1984; Freeman *et al.*, 2010) deberíamos presuponer que existe una relación biunívoca

entre los grupos de interés y los intereses. En la práctica, esto no suele ocurrir: en el seno del mismo grupo de interés, convergen intereses diversos e incluso contrapuestos; asimismo, diversos grupos de interés comparten intereses (Ruiz-Roqueñi y Retolaza, 2012). Incluso, como hemos podido constatar en las entrevistas en profundidad, el mismo agente puede tener intereses diversos, e incluso divergentes, en función de la perspectiva en la que se sitúe. Esto lleva a que, en la práctica, el modelo deba redefinirse, no desde los *stakeholders* entendidos como rol, sino desde las diversas perspectivas de interés en la que los diferentes *stakeholders* valoran los *outputs* generados.

En el caso de Lantegi Batuak, sólo se han tenido en cuenta los *stakeholder* identificados por la entidad como prioritarios: sociedad civil, administración, clientes, financiadores, tejido empresarial y sindicatos³.

8. Proceso de análisis del valor social generado por Lantegi Batuak

En los apartados anteriores se ha fundamentado y desarrollado un modelo bastante abierto y robusto, que facilita la estandarización del proceso de cuantificación del valor social generado por entidades de diversa tipología. El contraste empírico del modelo sólo puede llevarse a cabo mediante su aplicación a diferentes organizaciones, para lo que se requiere estandarizar un proceso de utilización. En este apartado, se va a proceder a definir dicho proceso a través de la aplicación del modelo en la cuantificación del valor social generado por la organización Lantegi Batuak.

Los pasos que se seguirán en el proceso de análisis son:

1. Identificar los diferentes grupos de interés y la atribución de valor social que cada uno de ellos hacia los *outputs* generados por la organización.
2. Identificar el conjunto de *outputs* económicos con valor social y de *outputs* sociales generados por la entidad.
3. Monetizar el valor de los *outputs*.
4. Identificar el conjunto de *inputs* sociales utilizados.
5. Monetizar el valor de dichos *inputs*.
6. Enunciar los impactos no valorados que se presentarán de forma cualitativa.
7. Actualizar los valores al momento de la realización del análisis.

³ Éste se podría considerar un *stakeholder* mixto (interno/externo), ya que de alguna forma representa los intereses de los trabajadores (interno), pero también los intereses globales del sindicato (externo).

8. Identificar las condiciones de incertidumbre en el cálculo y explicitar su causa, especialmente en lo que se refiere a los problemas de desplazamiento (*displacement*) y punto muerto (*deadweight*).
9. Descontar los *inputs* utilizados (costes) de los *outputs* generados (beneficios).
10. Realizar el análisis variando las sensibilidades relacionadas con las condiciones de incertidumbre o la diversidad de posibles escenarios.

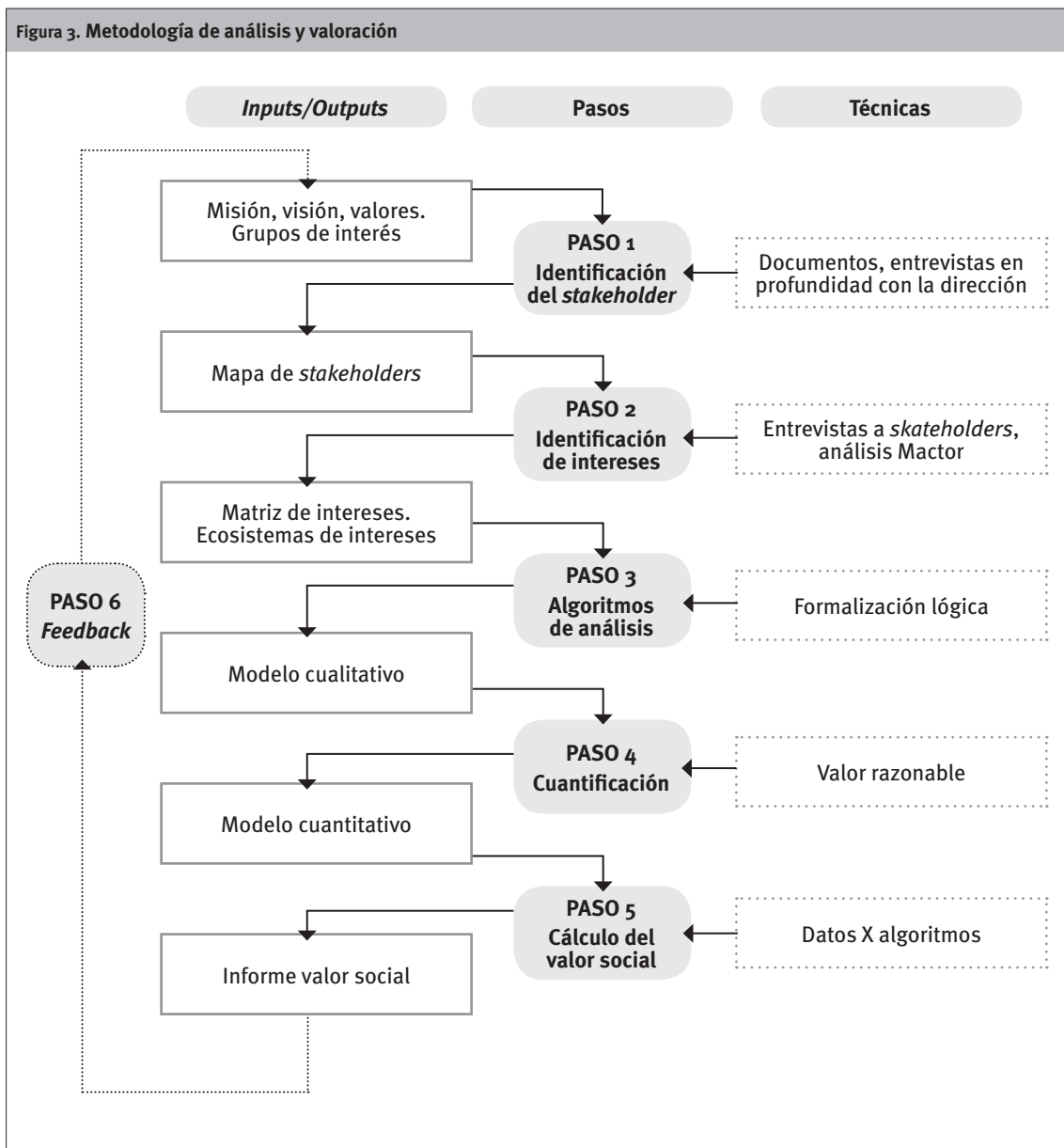
destinatarios –si son distintos de los que realizan el pago–, ciudadanía –en función de su cercanía–, afectados –por acción u omisión–, y administración pública.

La Figura 3 recoge los hitos más significativos del proceso de análisis y valoración.

8.1. Identificación de los grupos de interés prioritarios

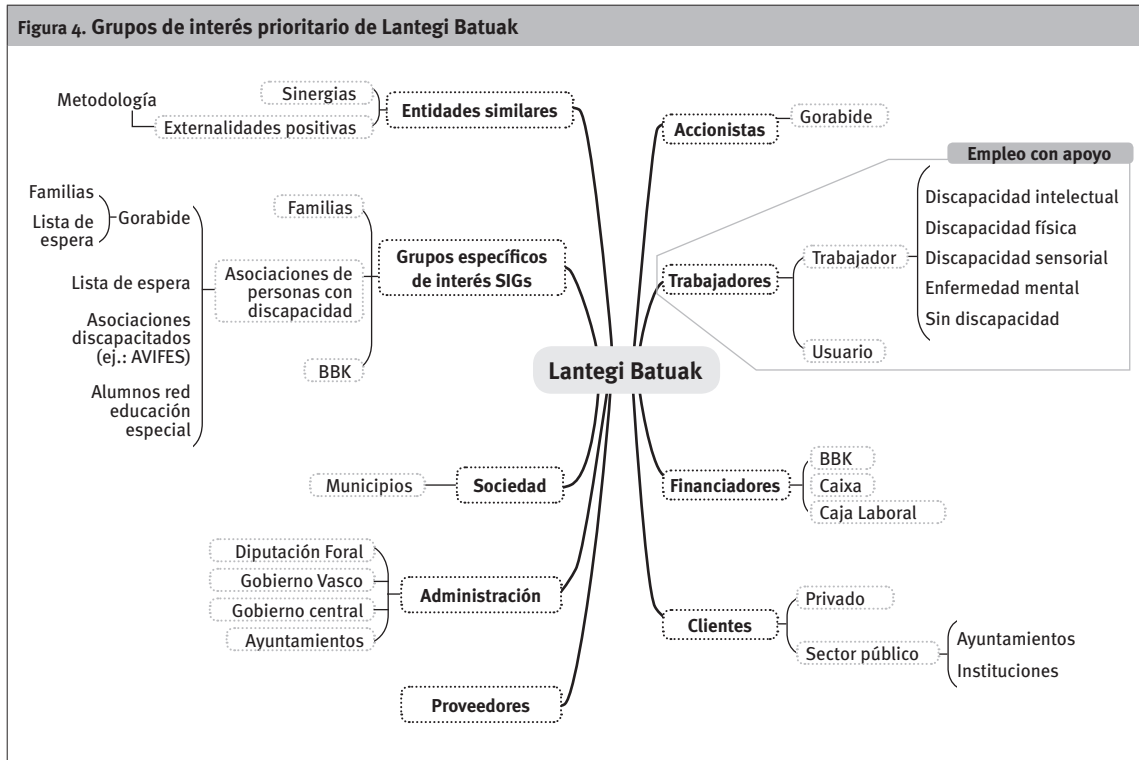
Se realizaron varias reuniones con la dirección de Lanteri Batatak. A partir de la reflexión previa realizada por la entidad sobre los grupos de interés prioritario –que se encontraba plasmada en diversos documentos internos–, se procedió a la elaboración conjunta del mapa conceptual recogido en la Figura 4.

Previamente, se han de determinar las posibilidades de ejecución del análisis, verificando el interés de los interlocutores –en especial, de los gestores de la entidad–, la cantidad y calidad de información disponible sobre los *inputs* y *outputs*, y los *stakeholders* de referencia identificados, con especial atención a los relacionados con el impacto social de la entidad:



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Grupos de interés prioritario de Lantegi Batuak



Fuente: Elaboración propia.

8.2. Análisis de intereses de los stakeholders

El análisis de los intereses de los *stakeholders* se realizó mediante entrevistas en profundidad a diversos representantes de los distintos grupos de interés. El listado fue propuesto por la dirección de Lantegi Batuak. Habría sido posible ampliar el número de entrevistas realizadas; no obstante, el resultado de esta reducción sería de tipo α , por cuanto lo que habríamos dejado de considerar es algún tipo de valor que otros representantes de los *stakeholders* nos habrían podido comunicar, sin que en ningún caso ello pueda provocar un error tipo β . En conclusión, el limitado número de entrevistas puede haber reducido el importe total del valor social generado.

La información recogida en las entrevistas se sistematizó mediante el programa Mactor del LIPSOR, y los intereses identificados en primera instancia fueron 27 (Cuadro 2).

Posteriormente, en un proceso de investigación-acción, se ha procedido a una reestructuración de los intereses, agrupándolos en trece intereses de segundo orden. Además, en el Cuadro 3, se refleja la importancia de dicho interés para los seis grupos de *stakeholders* seleccionados.

Cuadro 2. Intereses de los stakeholders de Lantegi Batuak

- Puestos de trabajo para personas con discapacidades.
- Anticipación proactiva al desarrollo normativo.
- Externalidades positivas.
- Paz social.
- Transparencia.
- Soluciones ergonómicas.
- Ahorro contributivo.
- Incremento de los ingresos familiares.
- Defensa de intereses colectivos – representatividad.
- Servicio + valor social (cliente) = reinversión en su colectivo.
- Ejemplo transformador (“otro tipo de empresas es posible”).
- Incremento de la productividad de las personas.
- Cadena de calidad social.
- Generación de negocio económico.
- Oportunidad para la Obra Social de la BBK.
- Respuesta diferencial a la crisis.
- Visualiza en positivo el problema de las discapacidades.
- Efecto tractor/impulsor de otras entidades.
- Impacto positivo de las campañas de comunicación en todo el sector.
- Posibilitar que la producción se mantenga en el País Vasco.
- Apoyo y soporte en la transformación de Arteché⁴.
- Incorporación a la sociedad.
- Incremento de la autonomía = horas de liberación del cuidador.
- Independencia en relación a padres y hermanos (especialmente).
- Valor emocional generado por el ‘círculo virtuoso’ entre el pueblo y el colectivo.
- Contexto de estabilización.
- Autoestima + autonomía.

Fuente: Elaboración propia.

⁴ Arteché es un grupo internacional de empresas cuya sede radica en Bizkaia, con una facturación superior a los 300 millones de euros anuales y más de 2.300 empleos. Para más detalles, véase <http://www.arteché.com>.

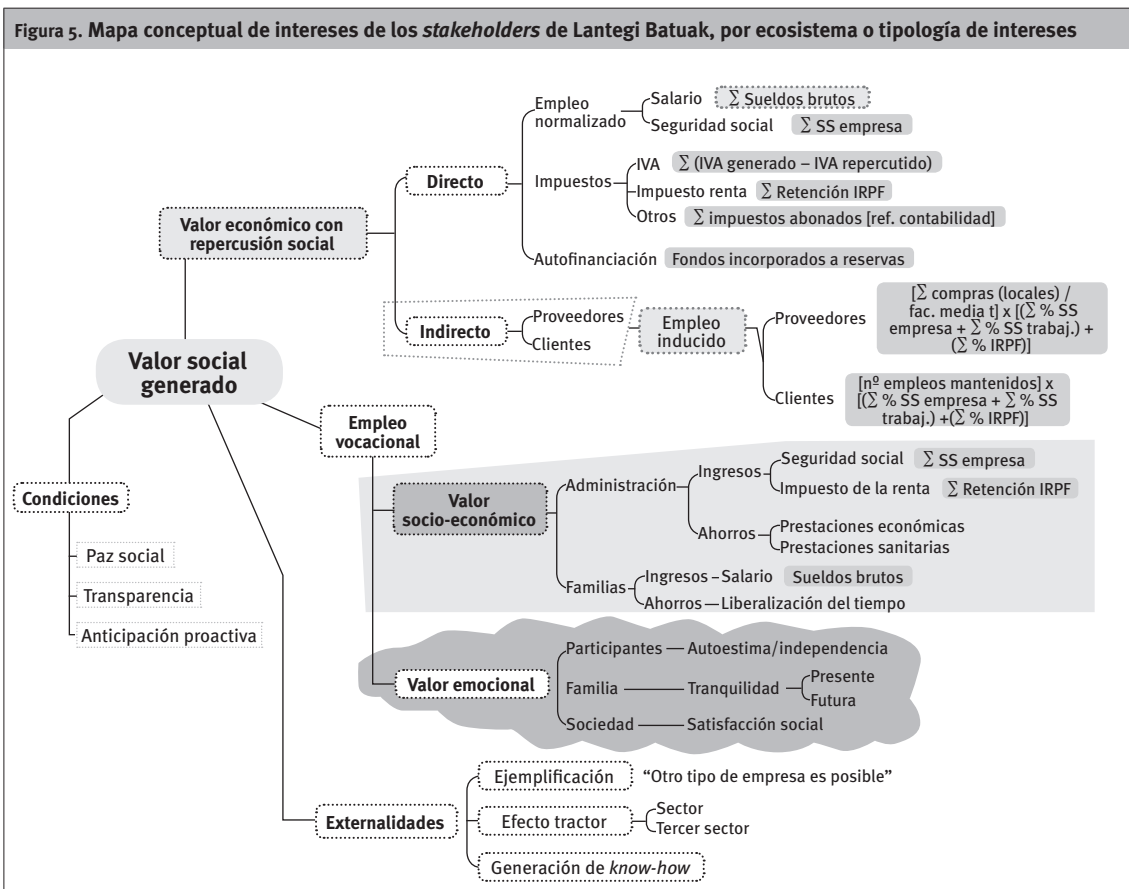
Intereses conjuntos de los stakeholders	SC	A	F	C	TE	S
Creación de puestos de trabajo para personas con discapacidades						
Anticipación proactiva al desarrollo normativo						
Externalidades positivas						
Paz social						
Transparencia						
Beneficio socioeconómico (ahorro contributivo)						
Incremento ingresos familiares						
Efecto tractor sobre entidades del sector						
Servicio + valor social (cliente) = reinversión en su colectivo						
Ejemplo transformador (“otro tipo de empresas es posible”)						
Generar valor agregado en proveedores y clientes						
Incremento de la autonomía: reducción de la dependencia de cuidadores						
Valor emocional: autoestima, tranquilidad, satisfacción social						

SC: sociedad civil. A: Administración. F: financiadores. C: clientes. TE: tejido empresarial. S: sindicatos.
Fuente: Elaboración propia.

8.3. Estandarización de perspectivas de valor

Posteriormente, en otro proceso de investigación-acción, utilizando la técnica cualitativa de mapas conceptuales mediante el programa Mindjet5, se

procedió a agrupar los trece intereses en cuatro ecosistemas de intereses o tipologías de interés social: económico, socioeconómico, específico y emocional (Figura 5).



SS: Seguridad Social. Fuente: Elaboración propia.

8.4. Integración de indicadores

Las Tablas 1 y 2 muestran la consolidación de los valores parciales obtenidos para cada conjunto de indicadores. En la columna de la derecha, aparecen los tres ecosistemas de valor identificados: valor socioeconómico, retorno socioeconómico y valor social específico. Debajo se han colocado, agrupadas, las variables analizadas: valor económico global, valor generado a proveedores, valor generado a clientes, valor generado a la economía social, ahorro para la Administración, valor para las familias y externalidades positivas. Por último, se ha seña-

lado el valor emocional, para plasmar su importancia, aunque con la metodología desarrollada no es posible su cuantificación

La consolidación del valor de las diferentes variables refleja el valor bruto generado; si a este valor se le restan las subvenciones recibidas por la organización, obtendríamos el valor neto o resultante.

En la Tabla 2, se ha realizado la integración de un periodo de cinco años (2007-2011), y se ha procedido a la consolidación de los diferentes tipos de valor social generados.

Tabla 1. Valor social consolidado de Lantegi Batuak (ejercicio 2011, en euros)

	Valor socioeconómico	Retorno socioeconómico	Valor social específico		
Valor económico con impacto social	34.897.750	16.214.182			
Valor económico con impacto social indirecto (proveedores)	1.521.581	643.422			
Valor económico con impacto social indirecto (clientes)	20.835.488	11.237.225			
Valor económico con impacto social indirecto (economía social)			131.523		
Ahorro para la Administración	10.762.999	10.762.999			
Valor socioeconómico para las familias		4.350.883	32.195.630		
Externalidades positivas			917.848		
Valor emocional					
Valor total	68.017.818	43.208.711	33.245.000		
Subvenciones	15.314.104	14.482.292	721.574		
Beneficio	52.703.714	28.726.419	32.523.427		
Subvenciones	(cfr. supra)	SROI	4,44	2,98	46,07
Ventas	51.000.000	SROS	1,33	0,85	0,65
Activo fijo	41.534.304	SROFA	1,64	1,04	0,80
Fondos propios	50.627.579	SROE	1,34	0,85	0,66
Pasivo total	73.192.241	SROA	0,93	0,59	0,45

SROI: retorno social de la inversión (Social Return on Investment), en euros por cada euro de subvenciones. SROS: retorno social sobre ventas (Social Return on Sales), en euros por cada euro de ventas. SROFA: retorno social sobre activos no corrientes (Social Return on Fixed Assets), en euros por cada euro de activo fijo. SROE: retorno social sobre fondos propios (Social Return on Equity), en euros por cada euro de fondos propios. SROA: retorno social sobre activos (Social Return on Assets), en euros por cada euro de pasivo total.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Valor social consolidado de Lantegi Batuak (ejercicios 2007-2011, en euros)

	Valor socioeconómico	Retorno socioeconómico	Valor social específico	Valor total generado		
Valor económico con impacto social	161.585.808	76.833.346		161.585.808		
Valor económico con impacto social indirecto (proveedores)	7.230.678	3.057.592		7.230.678		
Valor económico con impacto social indirecto (clientes)	91.796.882	49.508.905		91.796.882		
Valor económico con impacto social indirecto (economía social)			737.059	737.059		
Ahorro para la Administración	35.154.450	35.154.450		35.154.450		
Valor socioeconómico para las familias		20.004.745	143.627.312	143.627.312		
Externalidades positivas			4.585.816	4.585.816		
Valor emocional						
Valor total	295.767.818	184.609.038	148.950.187	443.980.945		
Subvenciones	67.235.121	62.158.548	2.661.062	69.896.183		
Beneficio	228.532.697	122.450.490	146.289.124	374.084.762		
Subvenciones	(cfr. supra)	SROI	4,40	2,97	55,97	6,35

SROI: retorno social de la inversión (Social Return on Investment), en euros por cada euro de subvenciones.

Fuente: Elaboración propia.

9. Resultados

La Tabla 3 sintetiza los resultados cuantitativos obtenidos. En los últimos cinco años, Lantegi Batuak ha generado un valor total de más de 440 millones de euros, de los cuales 184 millones se han ingresado en la Administración, superando en más de 120.000 euros lo que el conjunto de las administraciones públicas han aportado a Lantegi Batuak. Mención especial merecen los casi de 150.000 millones de euros de valor neto social específico orientado a las familias y al ámbito de la minusvalía.

Por su parte, el resultado cualitativo obtenido ha sido la verificación de las hipótesis planteadas, así como el desarrollo de una propuesta metodológica que posibilita una identificación objetivable del valor social, y su traslación a parámetros económicos. Esta consecuencia resulta especialmente relevante, no sólo porque permite homogeneizar y, por tanto, contrastar de modo objetivo el valor social generado por muy diferentes tipos de organizaciones con actividades económicas diversas, ayudando a la Administración en la toma de decisiones basadas en coste-beneficio social, sino, principalmente, porque abre la posibilidad de integrar los resultados económicos y sociales en un único concepto de generación de valor, superando la tesis de la separación.

Como línea futura de investigación de inusitado interés señalaríamos que, a lo largo del trabajo, se ha evidenciado la creación de un tipo de valor, principalmente emocional, de gran importancia para muchos *stakeholders*. Sistematizar su identificación y valoración, e integrarlo con el valor económico y el valor social es, sin duda, un reto apasionante para el futuro.

10. Conclusiones

Existe una preocupación creciente por generar valor social en las organizaciones, tanto de la economía social como mercantil. Avanzar en esta dirección, tal y como se propone la Unión Europea, exige, por una parte, ser capaz de objetivar y ponderar el valor

social; y de otra, integrarlo con los resultados económicos, de forma que se pueda dar una visualización completa del valor (*blended value*) generado por las entidades. El concepto de valor social contrastado –promocionado por la Unión Europea– y el de *integrated reporting* –propuesto por la Global Reporting Initiative– ahondan en esta línea de trabajo.

Sin embargo, se necesita un paradigma capaz de soportar la conceptualización y medición del valor social, pues los dos paradigmas dominantes, el neoliberal y el del bien común, presentan problemas difíciles de solventar a este respecto. La combinación de un acercamiento fenomenológico con la teoría de los *stakeholder* permite fundamentar un proceso de objetivación y ponderación del valor social creado por las organizaciones. Este planteamiento teórico y su posterior desarrollo mediante la teoría de conjuntos borrosos genera el modelo poliédrico, el cual permite identificar los *inputs* y *outputs* que deben tenerse en consideración para realizar una valoración cuantitativo-cualitativa del valor social generado.

Los trabajos existentes sobre objetivación del valor social generado son escasos, y casi todos en el ámbito de la intervención; sin embargo, las técnicas utilizadas son muy diversas, aunque cuentan con un escaso marco teórico. El modelo poliédrico permite justificar el conjunto de *inputs* y *outputs* seleccionados, a partir de los cuales es posible utilizar una metodología de análisis de coste-beneficio, donde se monetizan los *outputs* y los *inputs* sociales utilizando tres mecanismos que se corresponden con los empleados en contabilidad para obtener el valor razonable: el precio de mercado, los precios sombra y los indicadores plausibles de valor.

El resultado obtenido, que se ejemplifica a partir del caso de Lantegi Batuak aquí expuesto, consiste en la objetivación, desde una determinada perspectiva, de la cuantificación del valor generado. Por perspectiva se entiende la orientación desde un interés dominante, compartido por un conjunto de *stakeholders*, y no la orientación desde los intereses de un determinado grupo de rol. Este valor obtenido permite, de un lado, integrar en un mismo tipo

Tabla 3. Síntesis de resultados de Lantegi Batuak (ejercicios 2007-2011, en euros)

		2011	2010	2009	2008	2007	Total
Valor socioeconómico	Bruto	68.017.818	62.771.231	51.701.576	55.470.253	57.806.940	295.767.818
	Neto	52.703.714	47.522.309	37.996.923	43.628.892	46.680.859	228.532.697
Retorno socioeconómico	Bruto	43.208.711	38.583.638	34.316.356	31.075.896	37.424.437	184.609.038
	Neto	28.726.419	24.238.537	21.901.363	20.292.826	27.291.345	122.450.490
Valor específico social	Bruto	33.245.000	30.531.426	29.086.577	28.645.589	27.441.594	148.950.187
	Neto	32.523.427	30.053.482	28.451.015	28.082.649	27.178.522	146.289.124
Valor total	Bruto	101.131.295	93.191.287	80.682.050	83.927.310	85.049.003	443.980.945
	Neto	85.095.618	77.464.422	66.341.834	71.523.009	73.659.880	374.084.762
Retorno social de la inversión (SROI)*		6,42	5,88	5,67	6,83	7,57	6,40

* En euros por cada euro invertido. Fuente: Elaboración propia.

de unidad el valor económico y una gran parte del valor social, ofreciendo una mejor visión del valor global (*blended value*) generado por una entidad y facilitando integrar en la gestión objetivos económicos y sociales. Asimismo, hace posible un análisis comparativo no sólo del valor social, sino también del valor global generado por diferentes entidades, y en consecuencia, permite analizar de forma conjunta la eficiencia comparada de distintas entidades, independientemente de que su carácter mercantil, social, público o sin ánimo de lucro (*non profit*). Un ejemplo de estas posibilidades es el análisis comparativo de eficiencia en la creación de valor entre bancos y cajas de ahorros en España en la última década (San-Jose, Retolaza y Torres, 2011). Por último, una sistematización y generalización en la ponderación del valor social generado permitiría su integración en el PIB, o en algún indicador análogo de carácter más inclusivo, lo que daría lugar a una visualización mucho más completa del valor real generado por un determinado país.

La principal limitación de este trabajo viene dada por el hecho de que, para que sea efectiva, al igual que el sistema contable, la objetivación y ponderación del valor social necesita de unas normas reconocidas internacionalmente. Este trabajo es sólo un ladrillo en la construcción de un sistema normativo de ese tipo. Llevamos más de dos siglos mejorando el sistema contable aplicado a capturar y plasmar el valor económico de una organización, pero se sigue avanzando en las normas contables. Esperamos que el progreso de las normas de valoración social pueda ser más rápido, pero aun así necesita de un amplio abanico de investigadores y gestores que colaboren en red, y de bastante tiempo para avanzar en una combinación de contraste de hipótesis con el ensayo-error. Esta necesaria contribución al desarrollo de la contabilidad social es, sin duda, la principal línea de investigación que se abre. Sería deseable ampliar el número de casos valorados, así como ir estandarizando los modelos y técnicas más adecuadas para dicha valoración.

- ALZOLA, M. (2008): "Character and environment: The status of virtues in organizations", *Journal of Business Ethics*, nº 78, págs. 343-357.
- ARGANDOÑA, A. (2011a): "Beyond contracts: Love in firms", *Journal of Business Ethics*, nº 99, págs. 77-85.
- (2011b): "From action theory to the theory of the firms", en CANALAS, J. (ed.), *The Future of Leadership Development*, Houndmills, Palgrave Macmillan, págs. 119-142.
- (2011c) *Stakeholder Theory and Value Creation*, serie: Working Paper, nº 922, Barcelona; Madrid, IESE Business School [<http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0922-e.pdf>].
- (1998): "The stakeholder theory and the common good", *Journal of Business Ethics* vol. 17, nº 9-10, págs. 1.093-1.102.
- CARROLL, A. B. (1999): "Corporate social responsibility. Evolution of definitional construct", *Business and Society*, vol. 38, nº 3, págs. 268-295.
- (1994): "Social issues in management research", *Business and Society*, vol. 33, nº 1, págs. 5-25.
- (1991): "The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, nº jul.-ag., págs. 39-48.
- CHAVES, R.; y MONZÓN, J. L. (2001): "Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 37, págs. 7-33.
- DEMBINSKI, P. H. (2008): *Finance: Servant or Deceiver? Financialization at the Crossroads*, Nueva York, Palgrave Macmillan.
- EASTERBY-SMITH, M; THORPE, R.; y LOWE, A. (1991): *Management Research: An Introduction*, Londres, Sage Publications.
- EISENHARDT, K. M. (1989): "Agency theory: An assessment and review", *The Academy of Management Review*, vol. 14, nº 1, págs. 57-74.
- EMERSON, J. (2001): *Social Intent and Returns: An Exploration of Investors, Instruments and the Pursuit of a Social Return on Investment*, The Rockefeller Foundation.
- EMERSON, J.; BONINI, S.; y BREHM, K. (2003): *The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation* [documento de trabajo], Menlo Park, The William and Flora Hewlett Foundation.
- EMERSON, J.; y TWERSKY, F. (1996): *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*, San Francisco, Jed Emerson & Fay Twersky Editors.
- EMERSON, J.; WACHOWITZ, J.; y CHUN, S. (2000) "Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the nonprofit sector", en *The Box Set: Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium*, San Francisco, Roberts Enterprise Development Fund, vol. 2, págs. 130-173.
- ETZIONI, A. (1999): "Normative-affective factors: Toward a new decision-making model", en ETZIONI, A. (ed.), *Essays in Socio-Economics*, Berlín; Heidelberg, Springer.
- FELBER, C. (2012): *La economía del bien común*, Barcelona, Planeta.
- FERNANDES, P.; ROCHA, J.; y 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*, vol. 10, nº 2, págs. 216-231.

- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- FREEMAN, R. E.; WICKS, A.; y PARMAR, B. (2004): "Stakeholder Theory and the corporate objective revisited", *Organization Science*, vol. 15, nº 3, págs. 364-369.
- FREEMAN, R. E. et al. (2010): *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge, Cambridge University Press.
- FRIEDMAN, M. (1970): "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, 3-9-1970, nº 32-33, págs. 122-124.
- GASSENHEIMER, J. B.; HOUSTON, F. S.; y DAVIS, J. C. (1998): "The role of economic value, social value, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, nº 26, págs. 322-337.
- GAWEL, A. (2006): *Corporate Social Responsibility: Standards and Objectives Driving Corporate Initiatives* [documento de trabajo], Pollution Probe [http://www.pollutionprobe.org/old_files/Reports/csr_january06.pdf], consultado el 4-4-2009].
- GIL-ALUJA, J. (2003): "Clans, affinities and Moore's fuzzy pretopology", *Fuzzy Economic Review*, nº 8, págs. 3-24.
- GROTH, J. C.; BYERS, S. S.; y BOGERT, J. C. (1996): "Capital, economic returns and the creation of value", *Management Decision*, vol. 24, nº 6, págs. 21-30.
- HUSTED, B. W.; y ALLEN, D. B. (2007): "Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: Lessons from the Spanish experience", *Long Range Planning*, vol. 40, nº 6, págs. : 584-610.
- JAVITS, C. (2008): *REDF's Current Approach to SROI* [documento de trabajo], San Francisco, Roberts Enterprise Development Fund [<http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119>], consultado el 8-12-2008].
- JENSEN, M. C. (2008): "Non-rational behaviour, value conflicts, stakeholder theory, and firm behaviour", *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, nº 2, págs. 167-171.
- (2001): "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *European Financial Management*, nº 7, págs. 297-317.
- JENSEN, M.; y MECKLING, W. (1976): "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, nº 3, págs. 305-360.
- KAUFMANN, A.; y GIL-ALUJA, J. (1986): *Introducción de la teoría de los subconjuntos borrosos a la gestión de las empresas*, Santiago de Compostela, Milladoiro.
- LANTEGI BATUAK (s/d) [<http://www.lantegi.com/conocenos/historia/>].
- LEWIN, K. (1958): *Group Decision and Social Change*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston.
- MAZURKIEWICZ, P. (2004): *Corporate Environmental Responsibility: Is a Common CSR Framework Possible?* [documento de trabajo], DevComm-SDO. Banco Mundial [<http://go.worldbank.org/RDYD5ZU9Po>].
- MELÉ, D. (2009): "The view and purpose of the firm in Freeman's stakeholder theory", *Philosophy of Management*, nº 8, págs. 3-13.
- (2002): "Not only stakeholder interests: The firm oriented toward the common good", en CORTRIGHT, S. A.; y NAUGHTON, M. J. (eds.), *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*, Notre Dame, University of Notre Dame Press, págs. 190-214.
- 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*, vol. 63, nº 2, págs.131-148.
- MONZÓN, J. L. (2008): *Las grandes cifras de la economía social en España*, Valencia, CIRIEC-España.
- NARRILLOS, H. (2010): "El SROI (social return on investment): un método para medir el impacto social de las inversiones", *Análisis Financiero*, nº 113, págs. 34-43.
- NERON, P. Y.; y NORMAN, W. (2008): "Do we really want businesses to be good corporate citizens?", *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, nº 1, págs. 1-26.
- NICHOLLS, J. (2009): *A Guide to Social Return on Investment*, 1ª ed., Londres, Cabinet Office of the Third Sector.
- OLSEN, S.; y GALIMIDI, B. (2008): *Catalog of Approaches to Impact Measurement: Assessing Social Impact in Private Ventures*, Social Venture Technology Group.
- OLSEN, S.; y NICHOLLS, J. (2005): *A Framework for Approaches to SROI* [documento de trabajo] [<http://www.haas.berkeley.edu/>]; consultado el 10-5-2006].
- OSTROM, E. (1998): "A behavioral approach to the rational choice theory of collective action", *American Political Science Review*, vol. 92, nº 1, págs. 1-22.
- (1990): *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Nueva York, Cambridge University Press.
- PORTER, M.; y KRAMER, M. (2011): "Creating shared value", *Harvard Business Review*, nº 4, págs. 1-13.
- (2006): "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, nº 1, págs. 78-94.
- REASON, P.; y BRADBURY, H. (eds.) (2001): *The SAGE Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*, 1ª ed., Londres, Sage.
- RETOLAZA, J. L. (2012): *Análisis coste-beneficio de las empresas de inserción: elaboración de un modelo de análisis costo-beneficio*, Madrid, Editorial Académica Española.
- RETOLAZA, J. L.; y RAMOS, M. (2005): "Modelización del coste de las empresas de inserción para la administración pública", *CIRIEC-España. Revista de Economía*, nº 52, págs. 361-385.
- RETOLAZA, J. L.; y SAN-JOSE, L. (2011): "Social economy and stakeholder theory, an integrative framework

- for socialization of the capitalism”, *CIRIEC-España. Revista de Economía*, nº 73, págs. 193-213.
- RETOLAZA, J. L.; SAN-JOSE, L.; y ARAUJO, A. (en prensa): “La eficiencia como reto de las empresas de inserción”, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*.
- RETOLAZA, J. L.; SAN-JOSE, L.; y RUIZ-ROQUEÑI, M. (2014): “Ontological stakeholder view: Innovative perspective of explanation of the firm”, *Global Business Review*, vol. 15, nº 1, págs. 25-36.
- RETOLAZA, J. L.; RUIZ-ROQUEÑI, M.; y SAN-JOSE, L. (2009): “CSR in business start-ups: An application method for stakeholder engagement”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 16, nº 6, págs. 324-336.
- RUIZ-ROQUEÑI, M.; y RETOLAZA, J. L. (2012): “Stakeholder marketing: A new orientation in the discipline and practice of marketing”, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, vol. 8, nº 6, págs. 811-826.
- (2011): “Stakeholder marketing: una nueva orientación en la disciplina y práctica del marketing” [comunicación], XXV Congreso Anual de Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, Valencia.
- RUS, G. (2001): *Análisis coste-beneficio*, Barcelona, Ariel.
- SAMUELSON, P. A. (1954): “The pure theory of public expenditure”, *Review of Economics and Statistics*, vol. 36, nº 387-389.
- SAN-JOSE, L.; y RETOLAZA, J. L. (2012): “Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica”, *Universitas Psychologica*, vol. 11, nº 2, págs. 619-628 [<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revpsycho/article/view/1519>].
- SAN-JOSE, L.; RETOLAZA, J. L.; y TORRES, J. (2011): “The efficiency of banking institutions: Spanish saving banks versus Spanish commercial banks from a multi-stakeholder perspective”, *International Research Journal of Applied Finance*, vol. 2, nº 8, págs. 925-935.
- SCHOLTEN, P. et al. (2006): *Social Return on Investment. A Guide to SROI Analysis*, 1ª ed., Ámsterdam, Lenthe Publishers.
- SCHUMPETER, J. (1909): “On the concept of social value”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 23, nº 2, págs. 213-232.
- SISON, A. J. G.; y FONTRDONA, J. (2012): “The common good of the firm in the Aristotelian-Thomistic tradition”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 22, nº 2, págs. 211-246.
- SPENCER, H. (1896): *Principles of Ethics*, Nueva York, D. Appleton & Company.
- SPENCER, L.; y SCHMIDPETER, R. (2003): “SMEs, social capital and the common good”, *Journal of Business Ethics*, vol. 45, nº 1-2, págs. 93-108.
- TAPSCOTT, D.; y TICOLL, D. (2003): *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*, Toronto, Viking Canada.
- TUAN, M. (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.; y ESTEVES, M. (2011): *New Directions in Social Impact Assessment. Conceptual and Methodological Advances*, Massachusetts, Edward Elgar Publishing.
- ZADEH, L. A. (1965): “Fuzzy sets”, *Information Control*, nº 8, págs. 338-353.