

Metodología para la cuantificación del valor social generado por una organización



El caso de Lantegi Batuak



Lantegi
Batuak

Autores



Metodología para la cuantificación del valor social generado por una organización

El caso de Lantegi Batuak

José Luis Retolaza (UPV/EHU)
Leire San José (UPV/EHU)
Maite Ruiz-Roqueñi (UPV/EHU)
Jon Barrutia (UPV/EHU)
Ramón Bernal (Lantegi Batuak)

Índice

PRÓLOGO.....	pág. 5
I MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....	pág. 8
· Integración del valor generado.....	pág. 10
· Introducción al valor social.....	pág. 14
· Marco metodológico.....	pág. 18
· Percepción del valor generado desde la perspectiva de los Grupos de Interés: Modelo Poliédrico.....	pág. 24
II CASO DE LANTEGI BATUAK.....	pág. 30
· Presentación de Lantegi Batuak.....	pág. 32
· Análisis del valor generado por Lantegi Batuak.....	pág. 36
1. Identificación de Grupos de Interés y atribución de valor social	
2. Identificación de <i>outputs</i>	
3. Monetización del valor de los <i>outputs</i>	
4. Identificación del conjunto de <i>inputs</i> sociales	
5. Monetización de <i>inputs</i> sociales	
6. Listado de impactos cualitativos	
7. Actualización de los valores	
8. Identificación de condiciones de incertidumbre	
9. Descuento de <i>inputs</i> utilizados de <i>outputs</i> generados	
10. Análisis variando condiciones de incertidumbre y escenarios	
· Resultados.....	pág. 56
· Conclusiones.....	pág. 58
III ANEXOS.....	pág. 62
Anexo I – Propuesta metodológica.....	pág. 64
Anexo II – El análisis de caso único como metodología de investigación.....	pág. 72
Anexo III – Tabla de indicadores.....	pág. 100
Anexo IV – Algoritmos de cálculo.....	pág. 110
IV BIBLIOGRAFÍA.....	pág. 120

Prólogo

Desde Lantegi Batuak veíamos la importancia de visualizar el valor generado por la organización, más allá de los datos contables o del número de puestos laborales generados para personas con discapacidad.

Se veía necesario recoger el valor global generado por la organización en su interacción con otros agentes de la sociedad, así como el retorno a las Administraciones Públicas, gestoras de los programas de subvenciones y ayudas con los que trabajan muchas de las organizaciones del tercer sector.

La falta de una metodología ajustada a las necesidades que este trabajo requería, por la dificultad de identificar estos distintos valores generados por la organización, y la complejidad de monetizar estos conceptos, fueron dilatando el desarrollo de este proyecto de cuantificación del valor social en Lantegi Batuak.

La coincidencia con el Grupo ECRI (Ethics in Finances and Stakeholder Responsibility) de la Universidad del País Vasco, que había desarrollado una línea de investigación sobre la generación de valor no monetario en las organizaciones, nos animó a ambas entidades a embarcarnos en este proyecto común.

El **Grupo ECRI**, que forma parte del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa (IEAE) y de la **UFI** de "Dirección Empresarial y Gobernanza Territorial y Social", había desarrollado una línea de investigación sobre la generación de valor no monetario en las organizaciones, especialmente en las de carácter social y solidario (Retolaza, Enciso, Mugarra, 1987), así como una línea de investigación sobre la identificación de indicadores que permitieran, por una parte, visibilizar el valor, y por otra, integrarlos en los mecanismos de gestión de las entidades.

Esta concurrencia entre la necesidad de Lantegi Batuak de poner en valor sus

Prólogo

actuaciones, y el trabajo desarrollado hasta la fecha por el Grupo de Investigación ECRI, confluyeron en un proyecto de investigación aplicada; cuya finalidad fue desarrollar una metodología que permitiera objetivar, visualizar y valorizar el valor social generado por la organización, y que fuera generalizable a otras organizaciones.

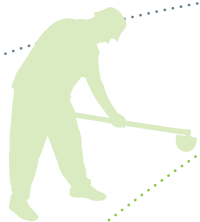
Tras dos años de intenso trabajo conjunto se ha logrado crear, a partir del caso de Lantegi Batuak, una metodología que es válida para muchas otras organizaciones. Esperamos que sea una herramienta para que las organizaciones no lucrativas, pero especialmente las del tercer y cuarto sector, puedan poner en valor su aportación a la sociedad.

Txema Franco
Director General de Lantegi Batuak



Marco teórico y metodológico





Integración del valor generado

Desde el inicio de la era industrial se ha considerado a la empresa como una entidad generadora de valor económico¹, olvidándose de su función social, o relegándola a un segundo plano de efectos indeterminados². 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 económica³.

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 social⁴. 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 (RSE)⁵ o la Empresa Ciudadana⁶.

El reconocimiento de la función social de la empresa conlleva la necesidad de determinar el valor social generado por una determinada organización⁷. Esta valoración en un primer momento 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, mantiene una importante actualidad, fundamentalmente a través del concepto de “inversiones éticas”, y de índices vinculados a las mismas, como el FTSE4Good⁸ o el DowJones Sustainability Index⁹.

¹ Groth et al., 1996

² Fernandes et al., 2011

³ Gassenheimer et al., 1998

⁴ Argandoña, 2011a, 2011b, 2011c; Jensen, 2001; 2008

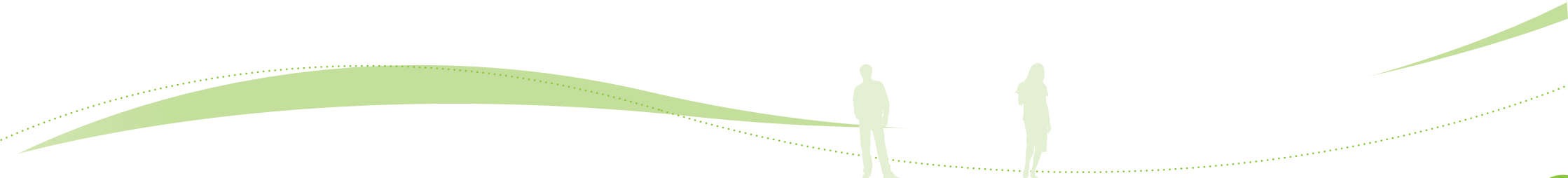
⁵ Carroll, 1991, 1994, 1999; Husted & Allen, 2007

⁶ Neron & Noram, 2008

⁷ Vancaly & Esteves, 2011

⁸ www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

⁹ www.djindexes.com/sustainability



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 necesidad de avanzar en la unificación de normas y criterios de elaboración y presentación ha llevado a exitosas iniciativas de homogeneización como la Global Reporting Initiative (GRI)¹⁰.

Inudablemente 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:

- Permite una amplia interpretación en cuanto al valor generado en función de los intereses de los gestores de la propia organización,
- No facilita un análisis comparativo del valor social generado por las empresas, ni una objetivación del mismo
- 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.

Así vemos que el análisis del valor económico y social generado por una empresa se encuentran separados¹¹, generando problemas, tanto sociales como de gestión interna.

Entendemos necesario avanzar hacia una integración del valor económico y social generado por las organizaciones, para lo que resultan necesarias dos premisas:

- 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.
- 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 financieros¹².

El análisis y desarrollo de estos temas ha sido la base para la elaboración de esta metodología.



¹⁰ www.globalreporting.com

¹¹ Freeman et al., 2004

¹² Vancaly & Esteves, 2011

Introducción al valor social



Aunque el concepto de “valor social” cuenta con una amplia tradición en las ciencias económicas¹³, hasta la fecha no se ha conseguido desarrollar un modelo estándar para su evaluación.

Los marcos de Responsabilidad Social Corporativa son en la actualidad un intento de establecer una serie de normas y estándares que permitan la objetivación¹⁴, sin embargo, en la actualidad, existen más de 300 de estos marcos¹⁵. Y aunque existen expectativas sobre que el GRI pueda representar un avance hacia una estandarización de tipo contable¹⁶, 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 es cierto que el GRI4¹⁷ y los informes integrados parecen caminar hacia una cierta homogeneización y estandarización de los indicadores).

En cualquier caso, el **objetivo con el desarrollo de esta metodología 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

¹³ Schumpeter, 1909; Tool, 1977

¹⁴ Gawel, 2006

¹⁵ Mazurkiewicz, 2004

¹⁶ Tapscott y Ticoll, 2003

¹⁷ 4ª versión de Global Reporting Initiative

caracteriza por su carácter no lucrativo¹⁸, 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 interactúan con la sociedad y con su medio, generando en todos los casos un impacto económico, social y medioambiental. Esta integralidad del valor generado¹⁹ constituye la piedra angular de la responsabilidad ética de las organizaciones²⁰. 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 nacionales²¹, no ha sido capaz de introducir en las mismas 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 grupos de interés no se refleja en estos indicadores²². Por estos motivos se hace necesario un proceso de estandarización²³ que pueda objetivar dicho valor.

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 re-

flejar 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 socio-económico**²⁴, 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 rendir cuentas, no sólo del valor creado para el accionista, sino también del que se genera al resto de los grupos de interés, para lo que resulta necesario medir las contribuciones económicas, sociales y medioambientales de la empresa u organización.

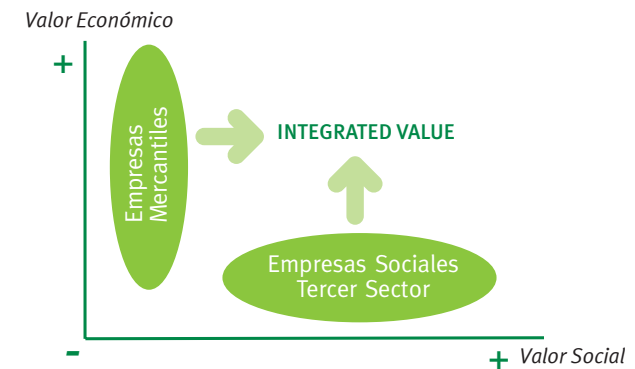


Gráfico 1: Elaboración propia

¹⁸ Chaves, 2006

¹⁹ Blended Value (Emerson y Bonini, 2003)

²⁰ Retolaza et al. 2009

²¹ Barea y Monzón, 2008: Las cuentas satélite de las cooperativas, mutuas y mutualidades de previsión social en España.

²² Olsen y Nicholls, 2005

²³ Nicholls, 2008

²⁴ Emerson y Twersky, 1996; Emerson, Wachowitz y Chun, 2000



Tal y como se aprecia en el gráfico superior, la tesis de separación entre el valor económico y el social debería ser sustituida por un planteamiento de doble resultado²⁵, (o quizás triple si añadimos el medioambiental); exigible no sólo a las denominadas *double bottom line companies*, sino al conjunto de las empresas y organizaciones que operan en el mercado²⁶.

²⁵ Double bottom

²⁶ Clark et al, 2004



Marco metodológico

A la hora de intentar objetivar el valor social generado por una entidad, se puede considerar que existen **tres perspectivas** alternativas:

1. 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 en base a las teorías de derechos de propiedad y contractual²⁷, hasta el punto de que la utilización de recursos financieros por parte de las empresas para realizar acciones de carácter social son consideradas como desviaciones que reducen su auténtico impacto social²⁸. Desde esta perspectiva no cabría una cuantificación del valor social generado diferente a la cuenta de explotación o el balance de resultados.
2. 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 (2010), Daly (1994), Spencer (2003), Etzioni (1999) u Ostrom (1999). En general, el paradigma de la “economía social”, entendido en sentido amplio (Monzón, Roger, Fortuny...), 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 definir dicho bien, será bastante más difícil el que nos pongamos de acuerdo. Culturas, religiones y

²⁷ Friedman, 1962;1992

²⁸ Friedman, 1970



momentos históricos diferentes parece que 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 de “bien común” propuesto por Spencer (1897), 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 al mismo²⁹, valorando la importancia que tiene este trabajo en la formación de las ideas, y deseándoles el mejor resultado posible en relación a la consecución de un consenso; lo cierto es que somos bastante escépticos respecto a los resultados prácticos de este planteamiento.

3. La tercera perspectiva, a nuestro entender potencialmente más fructífera, se enmarca en el planteamiento no instrumental de la **teoría de los Grupos de Interés (Stakeholder Theory)**. Si bien es cierto que esta teoría en su perspectiva normativa u ontológica podría identificarse con el “bien común”³⁰, 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 adecuadas³¹, lo que permite 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, pudiendo darse el caso de que un amplio número de

personas, que no pertenezcan a los grupos de interés, se encuentren excluidas de ese bien común, a pesar de ser pasivamente afectados 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, podría llevar a la enajenación de la responsabilidad del estado en aras de los grupos de presión (*lobbies*).

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 los grupos de interés 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 destinatarias, beneficiarias o afectadas de los mismos.

Por otra parte, este acercamiento desde la teoría de los grupos de interés a la ética en empresa, contiene un elemento fuertemente diferencial en relación a otras aproximaciones: su carácter particular. En cada empresa, el conjunto de los grupos de interés que la componen, y los intereses de los mismos, son únicos. Es verdad, que las empresas y sus grupos de interés se encuentran profundamente relacionados, formando lo que podríamos denominar ecosistemas de intereses³², en los cuales el conjunto de intereses son limitados³³. No obstante, a nivel de análisis, 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.

²⁹ Alzola, 2008, Character and environment: The status of virtues in organizations - Journal of Business Ethics, - Springer; Sison y Fontrodona, 2012

³⁰ Argandoña, 1998

³¹ Ruiz-Roqueñi & Retolaza, 2001; Stakeholder Marketing y Ponencia AEDEM 2012

³² Ostrom, 1990

³³ En una investigación en curso, todavía sin publicar, hemos identificado que en las organizaciones del País Vasco sólo se dan un total de 23 intereses estratégicos para el conjunto de grupos de interés.

Por ello entendemos apropiado el **desarrollo de este planteamiento, centrado en la empresa desde la perspectiva de los grupos de interés como unidad de análisis**. Esto demanda un acercamiento individualizado a una realidad cambiante que se define de forma intersubjetiva por el conjunto de los grupos de interés. En este sentido, para la objetivación del valor social en la organización, el paradigma fenomenológico parece más adecuado que el positivista. En el siguiente cuadro (Easterby-Smith, 1991) se pueden apreciar las principales características de ambos paradigmas.

	Paradigma positivista	Paradigma fenomenologista
Supuestos básicos:	La realidad es objetiva y externa	La realidad es construida socialmente y de un modo subjetivo
	El observador es independiente	El observador es parte del objeto observado
	La ciencia no está sujeta a valores personales y a juicios subjetivos	La ciencia es conducida por los intereses humanos
El investigador buscará:	Énfasis en los hechos	Énfasis en los conceptos
	Búsqueda de relaciones y leyes	Entendimiento del origen de lo que está sucediendo
	Reducción del fenómeno a los elementos más simples	Análisis de la totalidad del fenómeno de los datos observados
	Formulación de hipótesis para su posterior contraste	Desarrollo de ideas a través de la inducción de los datos observados
La metodología empleada plantea:	Operativización de los conceptos para que puedan ser cuantificados	Utilización de múltiples métodos para establecer diferentes visiones del problema
	Utilización de tamaños muestrales grandes	Utilización de muestras pequeñas pero analizadas en profundidad y/o durante largos períodos

Gráfico 2: Tomado de Easterby-Smith, 1991

Desde la perspectiva ontológica de la Teoría de Grupos de Interés³⁴, cada empresa es una realidad diferenciada, donde 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 Grupos de Interés, o en su defecto, presentarlo como un conjunto borroso 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 Grupos de Interés (fase analítica); para en un segundo momento, integrar estas diferentes perspectivas en un único modelo de carácter complejo (fase sintética).



³⁴ Freeman, 1984; Freeman et al., 2010; Retolaza & San José, 2011



Percepción del valor generado desde la perspectiva de los grupos de interés: modelo poliédrico

Hemos destacado la dificultad de atribución de valor social a los diferentes *outputs* generados por una organización, que variará en función de quien sea el evaluador y cuáles sean sus intereses.

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 también en función de la amplitud del ámbito de análisis: nacional o global.

Intentar buscar una respuesta única referenciada al bien común se antoja harto difícil. Por ello, en el desarrollo de esta metodología hemos optado por acercarnos al fenómeno desde la perspectiva de los Grupos de Interés, en línea con la propuesta de Argandoña (1998, 2010). Si bien es cierto, que en ocasiones, el interés de los grupos puede ser egoísta y disfuncional, e incluso excluyente, relegando a la categoría de “No Grupo de Interés” a aquellos con menos poder³⁵, lo cierto es que estas dificultades se podrían superar creando niveles superiores a la unidad empresarial para la integración de los intereses de los Grupos de Interés -sector, estado, comunidad global-, o delegando la representación de los mismos en otros Grupos de Interés -estado, ONGs -.

A pesar de las limitaciones señaladas, consideramos que la **perspectiva de los Grupos de Interés genera un paradigma de gran potencial para identificar el valor social generado**. Dicho valor no viene definido de antemano de una forma

³⁵ Melé 2002, 2009; San-José y Retolaza, 2012



universal, sino que hace referencia a la valoración de las personas con intereses en una empresa u organización hacen de los *outputs* generados por la misma³⁶. Esta perspectiva es consistente con los trabajos de Freeman (1984, 2010) y con la propia Teoría de Agencia, en la medida en que dicha relación se amplía al conjunto de Grupos de Interés³⁷.

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.

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 borrosa³⁸, que a nuestro entender respondería mejor a la realidad, podríamos señalar el conjunto de 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.

Al modelo resultante de este planteamiento que aúna la teoría de los Grupos de Interés con la perspectiva fenomenológica y la de conjuntos borrosos, a la que hemos denominado Modelo Poliédrico. El siguiente gráfico permite un acercamiento a su comprensión.

Polyhedral Model of Social value Analysis

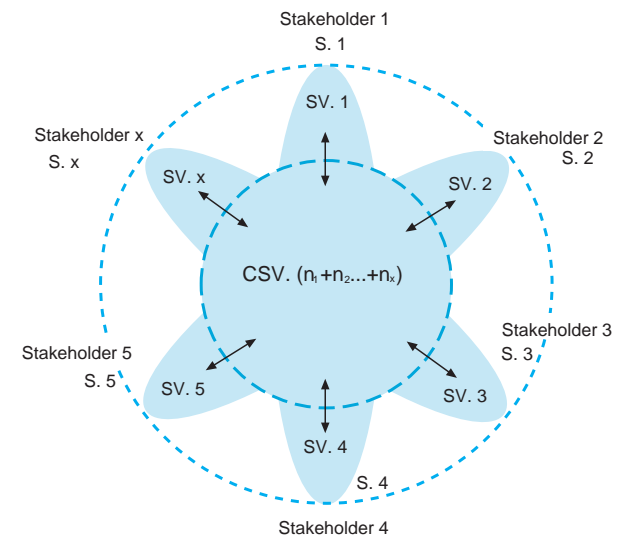


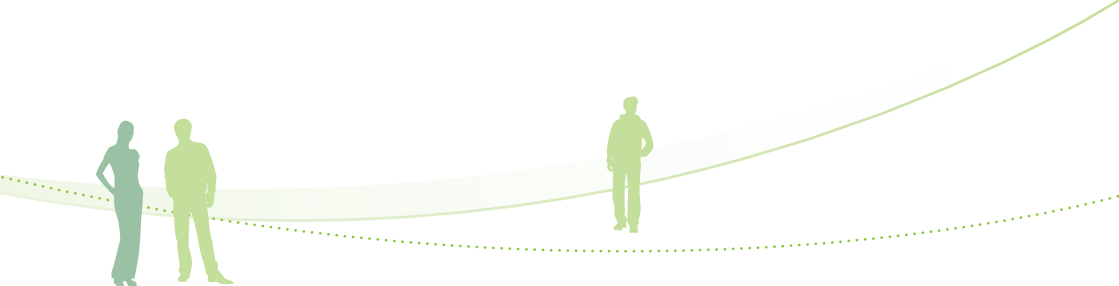
Gráfico 3: Elaboración propia

El círculo interior identifica el valor generado por la organización así reconocido por los distintos Grupos de Interés. Las otras superficies sombreadas 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.

³⁶ Retolaza y San-José, 2011

³⁷ Jensen y Meckling, 1976; Harris y Raviv, 1978; Eisenhardt, 1989

³⁸ Zadeh, 1965; Kaufman y Gil-Aluja 1986. Introducción de la teoría de los subconjuntos borrosos a la gestión de las empresas. Editorial Milladoiro. Santiago de Compostela, Spain; Gil-Aluja, J. (2003). Clans, affinities and Moore's fuzzy pretopology. *Fuzzy Economic Review*, 8, 3-24



Este planteamiento centrado en los Grupos de Interés soluciona el problema habitual de los análisis de impacto socio-económico, los cuales sólo suelen tomar en consideración los costes tangibles, ignorando otro tipo de impactos relacionados con los diversos grupos de interés³⁹.

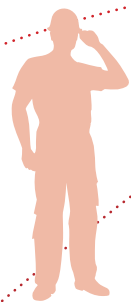
No obstante, si se quisiera aplicar el modelo a partir del planteamiento habitual de la Teoría de Grupos de Interés⁴⁰, deberíamos presuponer que existe una relación biunívoca entre los Grupos de Interés y los intereses; y en la práctica, esto no suele ocurrir. En el seno del mismo Grupo de Interés convergen intereses diversos e incluso contrapuestos; asimismo, diversos Grupos de Interés comparten intereses⁴¹. 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 que se sitúe. Esto lleva a que en la práctica, el modelo deba redefinirse, no desde los Grupos de Interés entendidos como rol, sino desde las diversas perspectivas de interés en la que los diferentes Grupos valoran los *outputs* generados.



³⁹ Emerson et al.2000
⁴⁰ Freeman, 1984; 2008, 2010
⁴¹ Ruiz-Roqueñi, Retolaza, 2012

El caso de Lantegi Batuak





Presentación de Lantegi Batuak

Fundación Lantegi Batuak⁴² es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como fin promover y alcanzar la integración social y laboral de las personas con discapacidad, preferentemente intelectual, a través de la generación de oportunidades laborales de calidad.

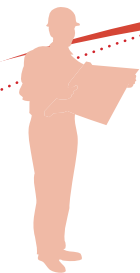
Su origen se remonta a 1962, cuando surgen las primeras experiencias de trabajo protegido al amparo de Gorabide (Asociación Vizcaína a favor de las personas con discapacidad intelectual). Un grupo de familiares y amistades de personas con discapacidad intelectual constituyen esta asociación con el objeto de despertar la conciencia pública sobre este problema en el aspecto social y familiar, así como crear centros de asistencia, por entonces inexistentes.

Lantegi Batuak nace en 1983, con el objetivo de centralizar la gestión y coordinar la red de centros laborales creados en Bizkaia, dotándoles de una estructura empresarial que facilitara la generación de oportunidades de formación, ocupación y empleo.

A lo largo de estos treinta años, el número de los integrantes del proyecto Lantegi Batuak ha ido creciendo y hoy son más de 2.400 las personas con discapacidad intelectual (representan el 63% del total), física o sensorial y con enfermedad mental, las ocupadas en sus 22 centros de trabajo, en las diferentes brigadas de servicios que operan en toda Bizkaia y a través del programa de empleo con apoyo.



⁴² www.lantegi.com



El modelo que desarrolla Lantegi Batuak, el llamado modelo mixto, plantea un itinerario de inserción que comienza con la orientación y la formación, programas ocupacionales y de empleo especial, y llega hasta el empleo con apoyo, con la integración laboral de las personas con discapacidad en empresas ordinarias.

Hoy en día, esta organización de economía social tienen una amplia experiencia en la gestión y desarrollo de actividades productivas, con una cartera de clientes compuesta por cerca de 1.000 empresas del sector público y privado, basándose en la diversificación, la innovación, la responsabilidad y la colaboración con BBK y con las diferentes instituciones concernidas (Diputación Foral de Bizkaia, Gobierno Vasco y Ayuntamientos), así como con diversos agentes sociales.

Con el objeto de maximizar la generación de oportunidades laborales, la oferta de servicios de Lantegi Batuak se ha ido diversificando, adaptándose a los diversos sectores que componen el tejido empresarial vizcaíno:

- **Externalización Industrial:** desarrollando tecnologías de mecanizado, calderería, soldadura, montajes eléctricos, electrónica y servicios de producción y logística, enfocadas a sectores tan exigentes como el de bienes de equipamiento eléctrico, automoción, gran consumo, energías renovables o electrodoméstico.
- **Servicios Auxiliares:** prestando servicios medioambientales (jardinería y limpieza), mantenimiento de mobiliario urbano, logística dedicada (enclaves), vending, gestión de estaciones de servicio (Repsol/Petronor), alquiler de ayudas técnicas para la autonomía personal (Laguntek⁴³), comida a domicilio para personas mayores (Etxejan⁴⁴) o turismo (BBK Bilbao Good Hostel⁴⁵).

⁴³ www.laguntek.net

⁴⁴ www.etxejan.com

⁴⁵ www.bbkbilbaogoodhostel.com

- **Distribución de comunicaciones y gestión documental:** interviniendo, como operadores postales independientes en actividades de marketing directo, impresión, distribución publicitaria (Egunon⁴⁶) digitalización y gestión documental (Dokudea⁴⁷) o destrucción confidencial de documentos (Hondata).

Lantegi Batuak fundamenta su gestión en valores centrados en las personas, la sostenibilidad y la búsqueda de la excelencia, tanto en servicios a sus clientes como en la atención a las personas.

Cuenta con certificaciones de calidad como la Q de Plata a la Excelencia en la Gestión, ISO 9001 (calidad), OSHAS 18001 (seguridad y salud laboral), ISO TS 16949 (automoción), UNE 175001 (calidad de servicio en estaciones de servicio), ISO 14001 (Servicios Medioambientales) e Igualdad de Oportunidades (Emakunde).

Basándose en un sistema sin ánimo de lucro, que reinvierte sus beneficios en los fines de la organización, y apoyándose en una gestión ética, solidaria, participativa, dinámica y eficiente, que potencia la estabilidad laboral, trabajan para conseguir la satisfacción de las personas, los clientes y la comunidad que les rodea.

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 derivadas 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

⁴⁶ www.egunon.net

⁴⁷ www.dokudea.com

Análisis del valor social generado por Lantegi Batuak

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, tanto con el problema como con la solución.

Una vez presentados el marco metodológico y modelo de análisis a utilizar para el cálculo del valor social generado por una organización, vamos a presentar la aplicación práctica en Lantegi Batuak.

Pasos a seguir en el proceso de análisis 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 *outputs* generados por la organización.
2. Identificación del conjunto de *outputs* económicos con valor social y de *outputs* sociales generados por la entidad.
3. Monetización del valor de los *outputs*.
4. Identificación del conjunto de *inputs* sociales utilizados.
5. Monetización del valor de dichos *inputs*.
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 (*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.

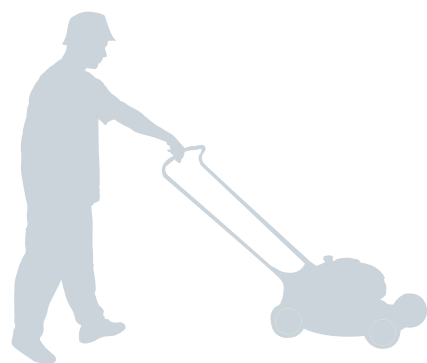


Previo al inicio del trabajo, se ha de realizar una identificación de las posibilidades de ejecución del análisis, donde se verificará el interés de los interlocutores, en especial de los gestores de la entidad; la cantidad y calidad de información disponible sobre los *inputs* y *outputs*; y los grupos de interés de referencia identificados, con especial atención a los relacionados con el impacto social de la entidad: destinatarios -si son distintos de los que realizan el pago-, ciudadanía -en función de su cercanía-, afectados -por acción u omisión-, y Administración Pública.

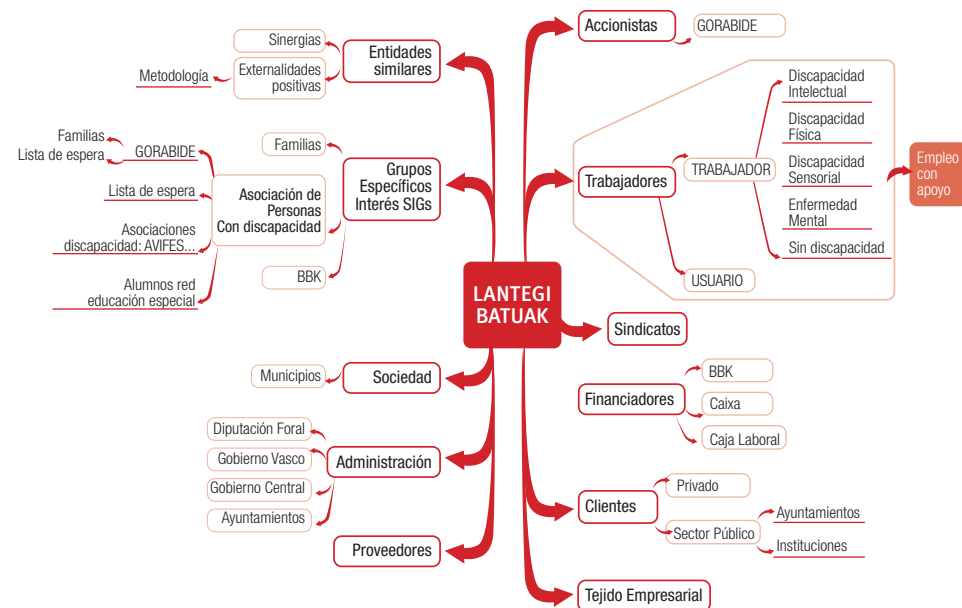
Destacamos los principales resultados obtenidos en el desarrollo de este trabajo de monetización del valor social en Lantegi Batuak:

1. Identificación de los Grupos de Interés prioritarios.

A partir de la reflexión previa realizada por la entidad, se procede a la elaboración conjunta del mapa de **Grupos de Interés**, optando por **centrar el análisis en los** identificados por la entidad como **prioritarios**: Sociedad civil, Administración, Clientes, Financiadores, Tejido empresarial y Sindicatos⁴⁸.



⁴⁸ Se podría considerar un grupo de interés mixto (interno/externo), ya que de alguna forma representa los intereses de los trabajadores (interno), pero también representa los intereses globales del sindicato (externo).



2. Análisis de intereses de los Grupos de Interés:

El análisis de los intereses de los diferentes grupos de interés se realizó mediante entrevistas en profundidad a representantes de los distintos Grupos de Interés prioritarios, del listado propuesto por la dirección de Lantegi Batuak. Hubiera sido posible ampliar el número de entrevistas realizadas, pero entendemos que, en todo caso, la variación en el resultado hubiera sido un posible incremento del valor social generado⁴⁹.

⁴⁹ El resultado de esta reducción sería de tipo α , por cuanto lo que hubiéramos dejado de considerar es algún tipo de valor que otros representantes de los Grupos de Interés nos hubieran podido comunicar; sin que en ningún caso pueda afectar a la generación de un error tipo β . En conclusión, el reducido número de entrevistas puede haber reducido el importe total del valor social generado.



N		LONG LABEL	SHORT LABEL
1	Jon Mancisidor	OBRA SOCIAL BILBAO BIZKAIA KUTXA	BBK
2	Iñigo Pombo	DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA	DFB
3	Pedro Carrascal	ASOC. ESCLERÓISIS MÚLTIPLE BIZKAIA	ADEMBI
4	Itziar Ceballos	ASOC. VIZCAÍNA ENFERMEDAD MENTAL	AVIFES
5	José Javier Arteche	GRUPO ARTECHE	ARTECHE
6	Javier Portillo	AYUNTAMIENTO DE ZALLA	ZALLA
7	Félix Prol	AYUNTAMIENTO ERMUA	ERMUA
8	Ander Retolaza	OSAKIDETZA (SERVICIO VASCO DE SALUD)	OSAKIDETZA
9	Loli García	COMISIONES OBRERAS	CCOO
10	Mikel Arieta-Araunabeña	CÁMARA DE COMERCIO	CAMARA

La información recogida en las entrevistas se sistematizó mediante el programa Mactor de LIPSOR; y los intereses identificados por los distintos grupos en primera instancia fueron 27.

Nº	LONG LABEL	SHORT LABEL
1	Puestos de trabajo para personas con discapacidades	Empleos
2	Anticipación proactiva al desarrollo normativo	Prospectiv
3	Externalidades positivas	External+
4	Paz social	Paz
5	Transparencia	Transpa
6	Soluciones Ergonómicas	Ergonomía
7	Ahorro contributivo	Ahorro
8	Incremento ingresos familiares	Ingresos F
9	Defensa de intereses colectivos - Representatividad	Colectivo
10	Servicio + Valor social (cliente) = reinversión en su colectivo	Reinversió
11	Ejemplo transformador (otro tipo de empresas es posible)	Ejemplo
12	incremento de la productividad de las personas	Productivi
13	Cadena de calidad social	Cadena
14	Generación de negocio económico	Negocio
15	Oportunidad "Obra Social"	Oportuniti
16	Respuesta diferencial a la crisis	Crisis
17	Visualiza en positivo el problema de las discapacidades	Positivo
18	Efecto tractor / impulsor de otras entidades	Tractor
19	Impacto positivo de las campañas de comunicación a todo el sector	Comunica
20	Posibilitar que la producción se mantenga en el País Vasco	Desloc
21	Apoyo y soporte en la transformación de Arteche	Sporte
22	Incorporación a la sociedad	Incorp
23	Incremento de la autonomía = horas de liberación del cuidador	Liberali
24	Independencia en relación a padres y hermanos (especialmente)	Famili
25	Valor emocional generado por el círculo virtuoso entre el pueblo y el colectivo	Circulo
26	contexto de estabilización	Contexto
27	Autoestima + autonomía	Autoestima

Posteriormente procedemos a reestructurar estos intereses, agrupándolos en 13 de segundo orden (a través de un proceso de *action research*⁵⁰). En la siguiente tabla se refleja la importancia de dicho interés para los 6 Grupos de Interés seleccionados.

Nº	INTERESES CONJUNTOS DE GRUPOS DE INTERÉS	SC	A	F	C	TE	S
1	Creación de puestos de trabajo para personas con discapacidades						
2	Anticipación proactiva al desarrollo normativo						
3	Externalidades positivas						
4	Paz social						
5	Transparencia						
6	Beneficio socio-económico (Ahorro contributivo)						
7	Incremento ingresos familiares						
8	Efecto tractor sobre entidades del sector						
9	Servicio + Valor social (cliente) = reinversión en su colectivo						
10	Ejemplo transformador (otro tipo de empresas es posible)						
11	Generar valor agregado en proveedores y clientes						
12	Incremento autonomía: Reducción de la dependencia de cuidadores						
13	Valor emocional: autoestima, tranquilidad, satisfacción social						

SC. Sociedad Civi.

A. Administración

F. Financiación

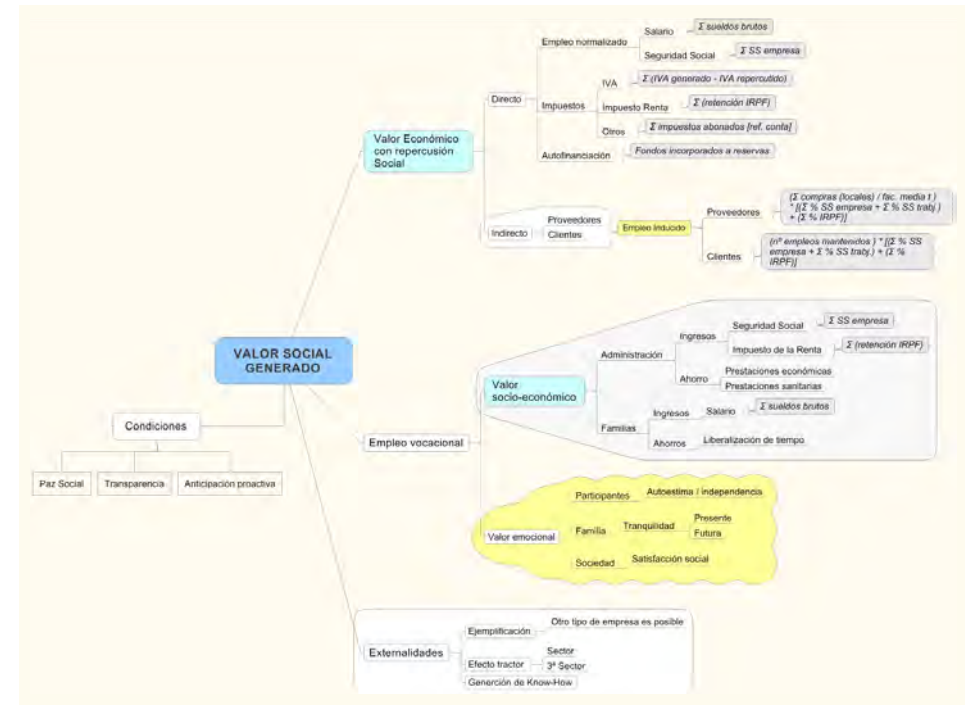
C. Clientes

TE. Tejido empresarial

S. Sindicatos

3. Estandarización de perspectivas de valor:

En una siguiente fase **agrupamos los 13 intereses identificados en 4 ecosistemas de intereses o tipologías de interés social: económico, socio-económico, específico y emocional** (mediante otro proceso de *action research*, utilizando la técnica cualitativa de mapas conceptuales mediante el programa Mindjet5).



⁵⁰ Investigación-acción

TIPO DE VALOR SOCIAL
Valor económico con repercusión social
Valor socio-económico
Valor social orientado a la misión
Valor emocional

4. Integración de indicadores:

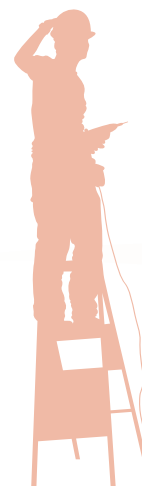
Comenzamos en esta fase el cálculo del valor generado en cada uno de esas tipologías de interés, que previamente hemos identificado.

Valor económico con impacto social (valor socio económico): Impacto económico generado por la actividad 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...).

Valor económico con impacto social. Directo (VES-D)

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	10T	Contabilidad	10T	Declaración anual IVA	Contabilidad	Contabilidad	Contabilidad + Acuerdo
Resultado 2011	18.619.000 €	23.243.568 €	4.806.128 €	1.720.634 €	3.351.420 €	16.000 €	1.760.000 €	6.320.000 €
Resultado 2010	16.479.000 €	21.332.380 €	4.384.281 €	1.537.179 €	2.966.220 €	23.000 €	2.189.000 €	5.983.170 €
Resultado 2009	17.774.000 €	19.723.903 €	4.062.374 €	1.354.106 €	3.199.320 €	35.000 €	2.048.000 €	7.564.067 €
Resultado 2008	21.295.000 €	19.969.323 €	4.062.374 €	1.448.681 €	3.833.100 €	48.000 €	3.439.000 €	4.405.377 €
Resultado 2007	20.415.000 €	18.040.033 €	3.707.077 €	1.112.007 €	3.674.700 €	35.000 €	4.464.000 €	7.234.131 €

	2011	2010	2009	2008	2007	TOTAL
VES(d) =	34.897.750 €	32.432.060 €	30.422.703 €	32.800.478 €	31.032.817 €	161.585.808 €
RVES(d) =	16.214.182 €	14.893.850 €	16.214.867 €	13.797.532 €	15.762.915 €	76.883.346 €





Valor económico con impacto social. Indirecto: Proveedores (VES-IP)

Descripción	Compra proveedores locales	Gastos Personal	Seguridad Social	Impuesto de la Renta	IVA	Impuestos	Valor añadido
Indicador	Σ valor añadido anual	Σ sueldos brutos	Σ SS empresa +	Σ (retención IRPF)	Σ (IVA generado -	Σ impuestos abonados	
Fuente	Contabilidad	10T	0,35*	0,17*	Declaración anual IVA	Contabilidad	
Resultado 2011	19.226.000 €	259.125 €	90.694 €	44.051 €	232.106 €	276.571 €	1.289.476 €
Resultado 2010	17.859.000 €	240.701 €	84.245 €	40.919 €	215.603 €	256.906 €	1.197.792 €
Resultado 2009	15.373.000 €	207.195 €	72.518 €	35.223 €	185.590 €	221.145 €	1.031.058 €
Resultado 2008	17.990.000 €	242.466 €	84.863 €	41.219 €	217.184 €	258.791 €	1.206.578 €
Resultado 2007	20.915.500 €	281.896 €	98.663 €	47.922 €	252.502 €	300.875 €	1.402.790 €
Resultado 2011	26.718.000 €	360.101 €	126.035 €	61.217 €	322.553 €	384.346 €	1.791.960 €
Resultado 2010	24.165.000 €	325.692 €	113.992 €	55.368 €	291.732 €	347.620 €	1.620.731 €
Resultado 2009	19.770.000 €	266.457 €	93.260 €	45.298 €	238.673 €	284.397 €	1.325.962 €
Resultado 2008	27.159.000 €	366.044 €	128.116 €	62.228 €	327.877 €	390.689 €	1.821.537 €
Resultado 2007	28.127.000 €	379.091 €	132.682 €	64.445 €	339.563 €	404.614 €	1.886.460 €

CAPV

ESPAÑA

CAPV

ESPAÑA

	2011	2010	2009	2008	2007	TOTAL
VES(ip) =	1.521.581 €	1.413.395 €	1.216.648 €	1.423.762 €	1.655.292 €	7.230.678 €
RVES(ip) =	643.422 €	597.673 €	514.476 €	602.057 €	699.963 €	3.057.592 €
VES(ip) =	2.114.512 €	1.912.463 €	238.673 €	2.161.100 €	2.226.023 €	8.652.772 €
RVES(ip) =	894.151 €	808.711 €	661.627 €	908.909 €	941.305 €	4.214.703 €

*Estimación obtenida partiendo de la contabilidad

Valor económico con impacto social. Indirecto: Clientes (VES-IC)

Descripción	Compra proveedores	Empleo Inducido	Seguridad Social	Impuesto de la Renta	IVA	Impuestos
Indicador	Σ valor añadido anual	Σ sueldos brutos	Σ SS empresa + SS trabajador	Σ (retención IRPF)	Σ (IVA generado - IVA repercutido)	Σ impuestos abonados
Fuente	Contabilidad	10T	0,35*	0,17*	Declaración anual IVA	Contabilidad
Resultado 2011	20.835.488 €	13.234.375 €	4.632.031 €	2.249.844 €	3.750.388 €	604.962 €
Resultado 2010	21.354.568 €	13.564.086 €	4.747.430 €	2.305.895 €	3.843.822 €	620.034 €
Resultado 2009	13.792.903 €	8.761.035 €	3.066.362 €	1.489.376 €	2.482.723 €	400.479 €
Resultado 2008	18.269.201 €	11.604.310 €	4.061.508 €	1.972.733 €	3.288.456 €	530.449 €
Resultado 2007	17.544.722 €	11.144.132 €	3.900.446 €	1.894.502 €	3.158.050 €	509.414 €
	2011	2010	2009	2008	2007	TOTAL
VES(ic) =	20.835.488 €	21.354.568 €	13.792.903 €	18.269.201 €	17.544.722 €	91.796.882 €
RVES(ic) =	11.237.225 €	11.517.181 €	7.438.940 €	9.853.147 €	9.462.413 €	49.508.905 €

*Estimación obtenida partiendo de la contabilidad

Valor económico con impacto social. Indirecto: economía social (VES-IES)

Descripción	Compra proveedores locales	Empleo Inducido	Seguridad Social	Impuesto de la Renta	Impuestos	Valor añadido
Indicador	Σ compras	Σ sueldos brutos	Σ SS empresa + SS trabajador	Σ (retención IRPF)	Σ impuestos abonados	Σ compras * % valor añadido
Fuente	Contabilidad	10T	0,35*	0,17*	Contabilidad	SABI
Resultado 2011	1.961.000 €	26.430 €	9.251 €	4.493 €	28.210 €	131.523 €
Resultado 2010	1.660.500 €	22.380 €	7.833 €	3.805 €	23.887 €	111.369 €
Resultado 2009	1.582.000 €	21.322 €	7.463 €	3.625 €	22.757 €	106.104 €
Resultado 2008	2.811.000 €	37.886 €	13.260 €	6.441 €	40.437 €	188.532 €
Resultado 2007	2.975.000 €	40.097 €	14.034 €	6.816 €	42.796 €	199.531 €

	2011	2010	2009	2008	2007	TOTAL
VES(ic) =	131.523 €	111.369 €	106.104 €	188.532 €	199.531 €	737.059 €
RVES(ic) =	41.953 €	35.524 €	33.845 €	60.138 €	63.646 €	235.106 €



Retorno socio-económico: recoge tanto el retorno de ingresos como los ahorros de gastos que se derivan para la Administración por la actividad de la organización.

Al cálculo anterior, en el que recogíamos los diferentes impuestos generados en la actividad de la organización, lo complementamos con el ahorro estimado por cada uno de los conceptos aquí indicados.

Ahorro para la Administración (A-A)

Descripción	Pensión no contributiva	Subvención cuidado familiar	Prestaciones sanitarias	Empleo por cuenta ajena	Creación de nuevos empleos P. discapacidad	Creación nuevos empleos
Indicador	_(%>65%)* pensión	_(%>65%)* pensión				
Fuente	Datos plantilla Decreto ayudas	Datos plantilla Decreto ayudas	Datos plantilla Estimaciones coste sanitario	Datos plantilla Subv. Colocación	Datos plantilla Subv. Creación de empleo especial	Datos plantilla Subv. Creación de empleo especial
Valor medio	4.628 €	4.930 €	1.375 €	5.100 €	47.500 €	4500
Resultado 2011	712712 €	3.677.437 €	343.750 €	107.100 €	5.985.000 €	-63.000 €
Resultado 2010	638.664 €	3.386.594 €	343.750 €	61.200 €	2.992.500 €	148.500 €
Resultado 2009	601.540 €	3.292.933 €	343.750 €	76.500 €	1.995.000 €	-40.500 €
Resultado 2008	615.524 €	3.243.637 €	343.750 €	96.900 €	-1.282.500 €	-40.500 €
Resultado 2007	629.408 €	3.312.651 €	343.750 €	66.300 €	2.992.500 €	229.500 €
AA-(ic) =	10.762.999 €	7.571.208 €	6.269.323 €	2.976.811 €	7.574.109 €	35.154.450 €

Valor social específico: aquí recogemos por un lado el valor específico que supone para el entorno familiar de las personas con discapacidad la actividad de una organización como Lantegi Batuk.

Valor social generado a las familias (VS-F)

Descripción	Sueldos netos [discapacidad]	[Horas liberadas] Coste de oportunidad	Ahorro comidas	Servicios sanitarios	Horas liberadas	Retorno del coste de oportunidad
Indicador	_sueldos netos	Horas * coste	(%) * pax SO * gasto comida* t	Coste efectivo	Horas totales * porcentaje	SO * Tasa de empleo femenina (52,3%)
Fuente	Nóminas	Informe Ministerio	Cálculo interno	Contabilidad	Nóminas	Nóminas
Resultado 2011	16.533.309 €	15.318.000 €	159.321 €	185.000 €	1.531.800 €	4.165.883 €
Resultado 2010	15.061.722 €	14.041.500 €	159.321 €	185.000 €	1.404.150 €	3.818.726 €
Resultado 2009	13.833.459 €	13.581.960 €	159.321 €	185.000 €	1.358.196 €	3.693.750 €
Resultado 2008	13.708.694 €	13.462.820 €	159.321 €	185.000 €	1.346.282 €	3.661.349 €
Resultado 2007	12.822.084 €	13.752.160 €	159.321 €	185.000 €	1.375.218 €	3.740.037 €
VES(F) =	32.195.630 €	29.437.543 €	27.759.740 €	27.515.835 €	26.718.565 €	116.908.747 €
RVES(F) =	4.350.883 €	4.003.726 €	3.878.750 €	3.846.349 €	3.925.037 €	20.004.745 €

*SO: Servicio Ocupacional

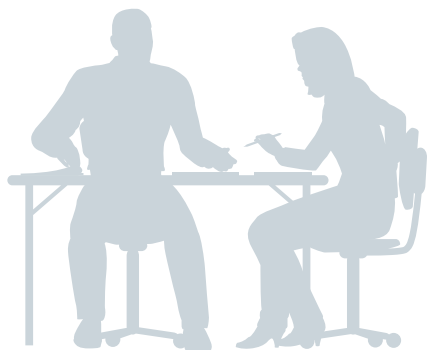
Así como el efecto en externalidades positivas a otras organizaciones del tercer sector, derivada de distintas acciones que, por iniciativa propia, lleva a cabo Lantegi Batuk. Al no tener una mejor cuantificación de este impacto, las valoramos por el coste que han supuesto las mismas para la organización.

Externalidades positivas (VS-Ex)

Descripción	Ergohobe	Empleo con apoyo	Envejecimiento	Transporte / Deporte / Formación	Subvenciones
Indicador	Coste	Horas * coste	Coste	Coste subvencionado	Coste subvencionado
Fuente					
Resultado 2011	197.457 €	326.166 €	0 €	133.715 €	260.510 €
Resultado 2010	222.316 €	268.203 €	28.245 €	130.299 €	333.451 €
Resultado 2009	213.301 €	325.793 €	8.800 €	119.294 €	553.546 €
Resultado 2008	124.981 €	413.434 €	0 €	154.253 €	248.554 €
Resultado 2007	119.587 €	158.827 €	0 €	62.863 €	182.221 €

	2011	2010	2009	2008	2007	TOTAL
VS(Ex) =	917.848 €	982.514 €	1.220.734 €	941.222 €	523.498 €	4.585.816 €

Al objeto de completar el análisis, se recogen también el total de subvenciones recibidas, tanto de administraciones públicas, como de entidades privadas.

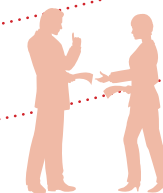


Subvenciones recibidas (SUBV)

Descripción	Subv. Actividad Socio económica	Subv. Actv. Social	Subv. Especifica	Subv. Privada
Indicador	_subvenciones generalistas	_subvenciones específicas mantenimiento actividad inserción	_subvenciones proyectos concretos	_aportaciones privadas
Fuente	Contabilidad Legislación	Contabilidad Legislación	Contabilidad Legislación	Contabilidad
Resultado 2011	831.812 €	14.200.310 €	281.982 €	439.592 €
Resultado 2010	903.821 €	14.190.555 €	154.546 €	323.398 €
Resultado 2009	1.289.660 €	12.223.989 €	191.004 €	444.559 €
Resultado 2008	1.058.291 €	10.664.688 €	118.382 €	444.559 €
Resultado 2007	992.989 €	9.975.050 €	158.042 €	105.000 €

	2011	2010	2009	2008	2007	TOTAL
SUBV. G	15.314.104 €	15.248.922 €	13.704.653 €	11.841.361 €	11.126.081 €	67.235.121 €
SUBV. S	14.482.292 €	14.345.101 €	12.414.999 €	10.783.070 €	10.133.092 €	62.158.548 €
SUBV. E	721.574 €	477.944 €	635.563 €	562.940 €	263.042 €	2.661.062 €
SUBV. PRIVADA	439.592 €	323.398 €	444.559 €	444.559 €	105.000 €	1.757.107 €

Valor emocional: la última tipología de valor social identificada, el valor emocional que genera una organización para los participantes en la actividad de la misma, las familias y la sociedad en general, está presente en los intereses reconocidos por los distintos Grupos, pero no la entendemos “monetizable”, al menos de momento. Sí consideramos importante que se recoja en el análisis, para ir avanzando en su visualización.

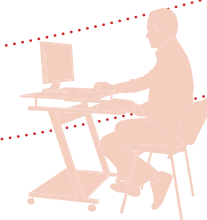


Una vez completado el cálculo de los distintos conceptos, el **cuadro resumen del Valor Social generado por Fundación Lantegi Batuak en 2011** sería el siguiente:

2011		VALOR SOCIO-ECONÓMICO	RETORNO SOCIO-ECONÓMICO	VALOR SOCIAL ESPECÍFICO	
		SEV	SER	SSV	
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL		34.897.750 €	16.214.182 €		EVSI
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO. PROVEEDORES		1.521.581 €	643.422 €		EVISI-P
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO. CLIENTES		20.835.488 €	11.237.225 €		EVISI-C
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO. ECONOMÍA SOCIAL				131.523 €	EVISI-SE
AHORRO PARA LA ADMINISTRACIÓN		10.762.999 €	10.762.999 €		SERA
VALOR SOCIO-ECONÓMICO PARA LAS FAMILIAS			4.350.883 €	32.195.630 €	SEVF
EXTERNALIDADES POSITIVAS				917.848 €	PEX
VALOR EMOCIONAL					EMVA
		68.017.818 €	43.208.711 €	33.245.000 €	VALOR TOTAL
		15.314.104 €	14.482.292 €	721.574 €	SUBVENCIÓN
		52.703.714 €	28.726.419 €	32.523.427 €	BENEFICIO
Subvenciones		4,44	2,98	46,07	SROI
Ventas	51.000.000 €	1,33	0,85	0,65	SROS
Activo Fijo	41.534.304	1,64	1,04	0,80	SROFA
Fondos prop	50.627.579	1,34	0,85	0,66	SROE
Pasivo total	73.192.241	0,93	0,59	0,45	SROA

Este trabajo se desarrolló para cada uno de los ejercicios del periodo 2007/2011, ofreciendo unos resultados agrupados que presentamos en la siguiente tabla:

TOTAL	VALOR SOCIO-ECONÓMICO	RETORNO SOCIO-ECONÓMICO	VALOR SOCIAL ESPECÍFICO	VALOR TOTAL GENERADO		
	SEV	SER	SSV			
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL	161.585.808 €	76.883.346 €		161.585.808 €	EVSI	
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO. PROVEEDORES	7.230.678 €	3.057.592 €		7.230.678 €	EVISI-P	
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO. CLIENTES	91.796.882 €	49.508.905 €		91.796.882 €	EVISI-C	
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO. ECONOMÍA SOCIAL			737.059 €		EVISI-SE	
AHORRO PARA LA ADMINISTRACIÓN	35.154.450 €	35.154.450 €		35.154.450 €	SERA	
VALOR SOCIO-ECONÓMICO PARA LAS FAMILIAS		20.004.745 €	116.908.747 €	116.908.747 €	SEVF	
EXTERNALIDADES POSITIVAS			4.585.816 €	4.585.816 €	PEX	
VALOR EMOCIONAL					EMVA	
	330.922.267 €	164.604.292 €	117.645.806 €	417.262.381 €	VALOR TOTAL	
	67.235.121 €	62.158.548 €	2.661.062 €	69.347.664 €	SUBVENCIÓN	
	263.687.146 €	102.445.744 €	114.984.744 €	347.914.717 €	BENEFICIO	
Subvenciones		4,92	2,65	44,21	6,02	SROI
Ventas	51.000.000 €	6,49	3,23	2,31	8,18	SROS
Activo Fijo	41.534.304	7,97	3,96	2,83	10,05	SROFA
Fondos prop	50.627.579	6,54	3,25	2,32	8,24	SROE
Pasivo total	73.192.241	4,52	2,25	1,61	5,70	SROA

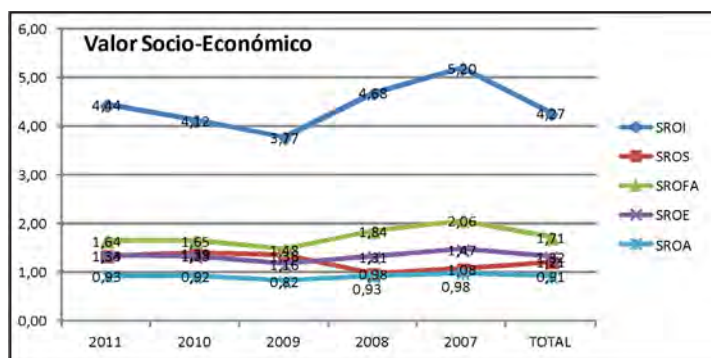


El cálculo de cada una de las tipologías de valor social generado se fue desarrollando para cada uno de los ejercicios indicados:

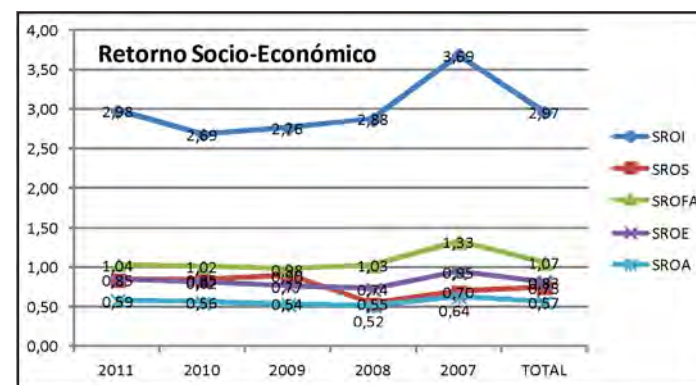
Retorno socio-económico

Valor económico con impacto social (valor socio económico)

	VALOR SOCIO-ECONÓMICO						
	2011	2010	2009	2008	2007	TOTAL	
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL	34.897.750 €	32.432.060 €	30.422.703 €	32.800.478 €	31.032.817 €	161.585.808 €	EVSI
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO, PROVEEDORES	1.521.581 €	1.413.395 €	1.216.848 €	1.423.762 €	1.655.292 €	7.230.678 €	EVSI-P
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO, CLIENTES	20.835.488 €	21.354.568 €	13.792.903 €	18.269.201 €	17.544.722 €	91.796.882 €	EVSI-C
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO, ECONOMÍA SOCIAL							EVSI-SE
AHORRO PARA LA ADMINISTRACIÓN	10.762.999 €	7.571.208 €	6.269.323 €	2.976.811 €	7.574.109 €	35.154.450 €	SERA
VALOR SOCIO-ECONÓMICO PARA LAS FAMILIAS							SEVF
EXTERNALIDADES POSITIVAS							PEX
VALOR EMOCIONAL							EMVA
	14.125.811 €	12.571.411 €	11.209.929 €	35.420.851 €	38.607.041 €	112.934.043 €	VALOR TOTAL
	15.314.104 €	15.248.921 €	13.704.659 €	11.841.361 €	11.116.081 €	67.235.121 €	SUBVENCIÓN
	52.703.714 €	47.522.309 €	37.996.924 €	43.628.892 €	46.689.859 €	228.532.897 €	BENEFICIO
	4,44	4,12	3,77	4,68	5,20	4,27	SROI
	1,33	1,39	1,36	0,98	1,08	1,21	SROS
	1,64	1,65	1,48	1,84	2,06	1,71	SROFA
	1,34	1,33	1,16	1,31	1,47	1,32	SROE
	0,93	0,92	0,82	0,93	0,98	0,91	SROA



	RETORNO SOCIO-ECONÓMICO						
	2011	2010	2009	2008	2007	TOTAL	
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL	16.214.182 €	14.893.850 €	16.214.867 €	13.797.532 €	15.762.915 €	76.883.346 €	EVSI
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO, PROVEEDORES	643.422 €	597.673 €	514.476 €	602.057 €	699.963 €	3.057.592 €	EVSI-P
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO, CLIENTES	11.237.225 €	11.517.181 €	7.438.940 €	9.853.147 €	9.462.413 €	49.508.903 €	EVSI-C
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO, ECONOMÍA SOCIAL							EVSI-SE
AHORRO PARA LA ADMINISTRACIÓN	10.762.999 €	7.571.208 €	6.269.323 €	2.976.811 €	7.574.109 €	35.154.450 €	SERA
VALOR SOCIO-ECONÓMICO PARA LAS FAMILIAS	4.350.883 €	4.003.726 €	3.878.750 €	3.846.349 €	3.925.037 €	20.004.745 €	SEVF
EXTERNALIDADES POSITIVAS							PEX
VALOR EMOCIONAL							EMVA
	14.125.811 €	12.571.411 €	11.209.929 €	35.420.851 €	38.607.041 €	112.934.043 €	VALOR TOTAL
	14.482.292 €	14.345.101 €	12.414.993 €	10.783.070 €	10.133.092 €	62.158.548 €	SUBVENCIÓN
	28.726.419 €	24.238.537 €	21.901.361 €	20.292.826 €	27.291.345 €	122.450.490 €	BENEFICIO
	2,98	2,69	2,76	2,88	3,69	2,97	SROI
	0,85	0,85	0,90	0,55	0,70	0,75	SROS
	1,04	1,02	0,98	1,03	1,33	1,07	SROFA
	0,85	0,82	0,77	0,74	0,95	0,83	SROE
	0,59	0,56	0,54	0,52	0,64	0,57	SROA



SROI: Social Return on Investment, Retorno Social de la Inversión
 SROS: Social Return on Sales, Retorno Social Sobre Ventas
 SROFA: Social Return on Fixed Assets, Retorno Social Sobre Activos No Corrientes
 SROE: Social Return on Equity, Retorno Social Sobre Fondos Propios
 SROA: Social Return on Assets, Retorno Social Sobre Activos

Resultados

Valor social específico

VALOR SOCIAL ESPECÍFICO							
	2011	2010	2009	2008	2007	TOTAL	
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL							EVSI
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO. PROVEEDORES							EVSI-P
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO. CUENTES							EVSI-C
VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL INDIRECTO. ECONOMÍA SOCIAL	131.523 €	111.369 €	106.104 €	188.532 €	199.531 €	737.059 €	EVSI-SE
AHORRO PARA LA ADMINISTRACIÓN							SERA
VALOR SOCIO-ECONÓMICO PARA LAS FAMILIAS	32.195.630 €	29.437.543 €	27.759.740 €	27.515.835 €	26.718.565 €	143.627.312 €	SEVF
EXTERNALIDADES POSITIVAS	917.848 €	982.514 €	1.220.734 €	941.222 €	523.498 €	4.585.816 €	PEX
VALOR EMOCIONAL							EMVA
	306.000 €	310.912.408 €	298.865.77 €	27.543.400 €	27.441.594 €	248.550.387 €	VALOR TOTAL
	721.574 €	477.944 €	635.563 €	562.940 €	263.042 €	2.661.062 €	SUBVENCIÓN
	32.523.427 €	30.053.482 €	28.451.015 €	28.082.649 €	27.178.552 €	146.289.124 €	BENEFICIO
	46,07	63,88	45,77	50,89	104,32	55,97	ESROI
	2,06	1,90	2,00	2,29	2,42	2,11	SROI
	0,65	0,67	0,76	0,51	0,51	0,61	SROS
	0,80	0,80	0,83	0,95	0,98	0,86	SROFA
	0,66	0,65	0,66	0,68	0,70	0,67	SROE
	0,45	0,45	0,46	0,48	0,47	0,46	SROA

La siguiente tabla 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 se han ingresado en la Administración; superando en más de 120 millones lo que el conjunto de las Administraciones Públicas habían aportado a la organización en el periodo.

Merecen una mención especial los casi de 150 millones de euros de valor neto social específico orientado a las familias y al ámbito de las personas con discapacidad.

Síntesis resultados

		2011	2010	2009	2008	2007	TOTAL
VALOR SOCIO-ECONÓMICO	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 SOCIO-ECONÓMICO	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 €	27.178.552 €	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 €
	SROI	6,42	5,88	5,67	6,83	7,57	6,40 €



Conclusiones

Por su parte, el **resultado cualitativo** obtenido ha sido la verificación de las hipótesis posibilísticas planteadas, así como el desarrollo de una propuesta metodológica que hace posible 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 objetivamente 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 integral 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 Grupos de Interés participantes en una organización. Sistematizar su identificación y valoración, e integrar este tipo de valor de forma conjunta con el valor económico y el valor social es, sin duda, un reto apasionante para el futuro.



Actualmente existe una preocupación creciente por la generación de valor social en las organizaciones, tanto de la economía social como mercantil. El 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; de otra, exige el integrar este tipo de valor 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 los Informes integrados, propuestos por GRI, ahondan en esta línea de trabajo.

Sin embargo, se necesita un paradigma capaz de soportar la conceptualización y medición del valor social. Los dos paradigmas dominantes, el neoliberal y el del bien común, presentan problemas difíciles de solventar. La combinación de un acercamiento fenomenológico con la Teoría de Grupos de Interés permite fundamentar un proceso de objetivación y ponderación del valor social creado por las organizaciones. A partir de este planteamiento teórico, un posterior desarrollo del mismo mediante la teoría de conjuntos borrosos, genera el Modelo Polidrico; el cual permite identificar los *inputs* y *outputs* que deben tenerse en consideración para realizar una valoración cuantitativo-cualitativa del valor 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 Polidrico permite justificar el conjunto de *inputs* y *outputs* seleccionados; a partir de los cuales, es posible utilizar una metodología de análisis coste-beneficio, donde se monetizan los *outputs* y los *inputs* sociales, utilizando tres mecanismos que se co-



responden con los utilizados contablemente para la obtención del valor razonables: en primer lugar, precio de mercado, en segundo lugar, precios sombra, y en tercer lugar, indicadores plausibles de valor.

El resultado obtenido, el cual se ejemplifica a partir de un caso único relevante, 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 Grupos de Interés, y no la orientación desde los intereses de un determinado grupo de rol.

Este valor obtenido permite, de una parte, integrar en un mismo tipo de unidad el valor económico y una gran parte del valor social, lo que permite una mejor visión del valor global (blended value) generado por una entidad; facilitando integrar en la gestión objetivos económicos y objetivos sociales.

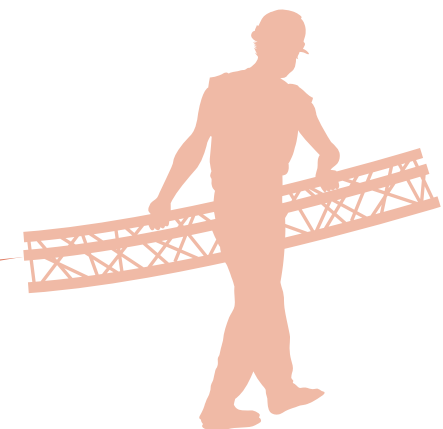
Asimismo, permite un análisis comparativo, no sólo del valor social, sino también del valor global, generado por diferentes entidades, y en consecuencia permite analizar de forma conjunta la eficiencia comparada de distintas entidades, independientemente de que su carácter mercantil, social, público o no lucrativo. 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 década⁵¹.

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, dando lugar a una visualización mucho más completa del valor real generado por un determinado país.

⁵¹ Torres et al

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. En este sentido, 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, y así y todo se sigue avanzando en las normas contables. Esperamos que el progreso de las normas de valoración social pueda ser más rápido, necesitando para ello de un amplio abanico de investigadores y gestores colaborando 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.



Anexos



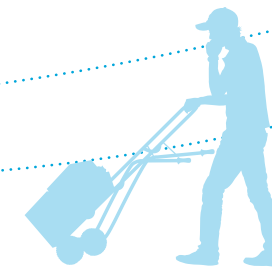
ANEXO I

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 utilizadas son muy diversas. Existen tres trabajos (Tuan, 2008; Olsen y Galimidi, 2008; Mulgan, 2010) que sintetizan las principales metodologías de análisis de Valor Social que han sido utilizadas a nivel mundial.

OBJETIVE	PERSPECTIVE	ORIENTATION	METHODOLOGY
IMPACTANALYSIS	QUANTITATIVE		Movement Above the US \$1 A Day Threshold Progress Out Of Poverty Index [PPI] Dalbert Approach Social Value Metrics SROI Calculator Common Good Matrix
		PREFERENCE	Opinion Behavior
	QUALITATIVE	SATISFACTION	Life Satisfaction Assessment
	EXTERNALITES EVALUATION	ENVIROMENT	
EMPLOYMENT			
ECONOMIC EVALUATION	OUTPUTS INCREASE	COSTBENEFIT ANALYSIS	Net Benefit Internal Return Ratio [IRR] Profit / Cost Ratio SROI Framework SROI Life SROI Toolkit
		SROI	Social Impact Assessment [SIA]
	INPUTS REDUCTION	COST EFFECTIVENESS ANALYSIS	Cost Effectiveness Analysis [CEA] Cost Per Impact
	PROSPECTIVE ANALYSIS	PORTAFOLIO	Acumen Fund BACO Expect return Portfolio Data Management System [PDM.S] Balanced Scorecard
MANAGEMENT IMPROVEMENT		BALANCED SCORECARD	Balanced Scorecard
		MIXED	Charity Analysis Tool [CHAT] HIP Scorecard and Framework B Rating System
RATING SYSTEM		DUAL	Fair Trade Certification LEED Certification Social Rating
		PROGRESIVE	Political Return on Investment [PROI] Development Tracking System [DOTS]

Gráfico 4: Elaboración propia



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 nos encontramos con metodología SROI⁵², consistente en dividir el VAN⁵³ (u otra medida similar) entre la inversión requerida; en el segundo nos encontramos con el 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 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 paralelismo con la utilidad del ROI; 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 soportada en el SROI al análisis de la generación de valor (Narrillos, 2010) generan un indicador de dudoso valor y de 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 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

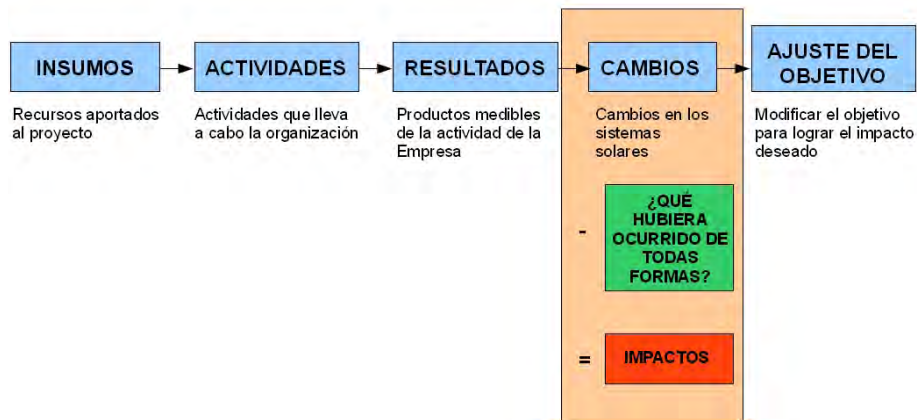
neto social que la organización genera en un determinado periodo de tiempo. Lo cual puede servir de base a decisiones relacionadas con subvenciones o financiación complementaria a la explotación, que difícilmente podrá ser conceptualizada como inversión.

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); 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 (Social MIS) que recojan dichos datos (Emerson 2001).

No obstante, la Cadena de Creación de Impacto, recogida en Olson y Grimaldi (2008) nos parece un marco de referencia adecuado para acercarse al análisis de la cadena de generación de valor social; facilitando la objetivación en la identificación de los *inputs* y *outputs* a considerar, uno de los mayores problemas, junto con la cuantificación monetaria, en el análisis coste-beneficio relacionado con el valor social.

⁵² Social Return on Investment - Retorno Social de la Inversión

⁵³ Valor Actual Neto: procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.



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

1. *Inputs* o insumos: entendidos como los recursos necesarios para desarrollar la actividad. Dichos recursos pueden ser directamente monetarios, pero en el caso de las entidades sociales, pueden ser también recursos en especie, generados por su capital social. No obstante será necesario monetizarlos para poder realizar un análisis cuantitativo.
2. Las actividades, que lleva a cabo la organización para cumplir sus objetivos, equivalentes al proceso de transformación en una empresa ordinaria.
3. *Outputs* o resultados: los productos de la actividad que tienen que ver con sus objetivos, necesariamente tienen que ser medibles, bien directamente o a través de proxies, y “monetizables”.

4. *Outcomes*, entendidos como cambios producidos en los sistemas sociales, atribuibles o no a la organización objeto de estudio.
5. *Impacts*: entendidos como los *outcomes* atribuidos a la actuación de la organización objeto de análisis.
6. *Goal alignment*, consistente 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 *action research* (Lewin, 1958; Reason, P. & Bradbury, 2001⁵⁴).

No obstante en el ámbito metodológico merecen especial atención tres problemas:

- La monetización de los *inputs* y especialmente de los *outputs*.
- El cálculo de los impactos.
- El reconocimiento como valor social de los impactos generado por la organización, posiblemente el más importante de los tres.

⁵⁴ Kurt Lewin (1958). *Group Decision and Social Change*. New York: Holt, Rinehart and Winston. Reason, P. & Bradbury, H., (Ed.) *The SAGE Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. 1st Edition. London: Sage, 2001. ISBN 0-7619-6645-5.



Como ya se conoce, una de las limitaciones fundamentales del método ABC (2007) es la monetización, consistente en 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 exigen el ser capaz de atribuir valor monetario a los *outputs* sociales, y en menor medida a los *inputs*, para ser capaces de calcular el valor socio-económico, un “proxi” que permite agregar el valor económico positivo y el ahorro generado por el impacto social (Emerson et al. 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 ventajas⁵⁵:

- En primer lugar, facilita la integración de los resultados sociales y económicos, y por lo tanto, su posible alineación.
- En segundo lugar, contribuye a la transparencia, mediante la identificación y clarificación de los *outputs* relacionados con el valor social.
- Finalmente, facilita los análisis comparativos, simplificando las valoraciones de los Grupos de Interés y sus procesos de decisión.

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 ello será necesario analizar cuatro aspectos complementarios:

1. Los desplazamientos (*displacement*) ocasionados⁵⁶, por ejemplo, en el caso de que la inserción laboral de una persona haya significado la exclusión de otra.
2. 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 inicial⁵⁷.
3. 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*.
4. Decremento (*drop off*), entendido como deterioros que el tiempo puede ocasionar en los *outputs* valorados. Lógicamente, en 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 relación a la cuantificación del valor generado⁵⁸.

⁵⁵ Scholten y Nicholls, 2006

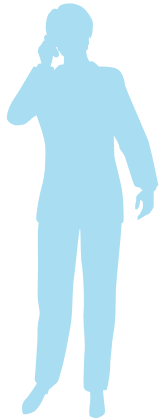
⁵⁶ Emerson y Twersky, 1996

⁵⁷ What would have happened anyway, Olsen y Nicholls, 2005; Nicholls, 2006

⁵⁸ Scholten, Nicholls, Olsen y Galimidi; 2006

ANEXO II

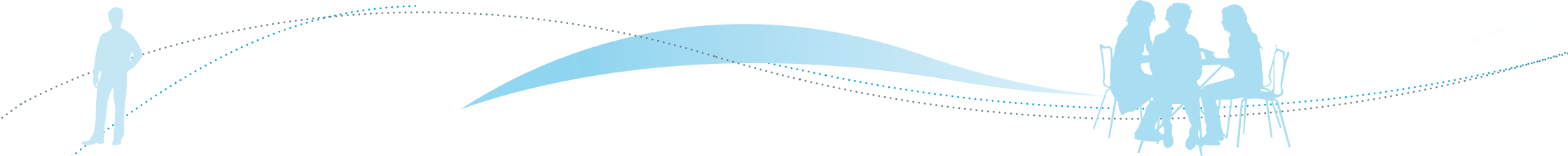
El análisis de caso único como metodología de investigación



Resumen: La utilidad del análisis de caso en la investigación ha quedado demostrada, al menos algunos premios nobel en Economía; como Coase y Ostrom, así lo han ratificado. Sin embargo, a pesar de su potencial y a su uso con fines docentes, no es un método utilizado para avanzar en la investigación científica sobre ética empresarial quizá por sus críticas. Este trabajo precisamente trata de exponer y argumentar su utilización en el marco de la metodología científica hipotético-deductiva. Los resultados obtenidos indican que el caso único permite enunciar hipótesis alternativas a la hipótesis dominante. En concreto, la legitimidad científica de su uso queda justificada por lo que se ha denominado como “hipótesis posibilística”. Además, de que en el ámbito de la ética empresarial estas hipótesis hagan sobresalir las alternativas que amplíen la responsabilidad moral de los decisores.

Palabras clave: Análisis del Caso único, Ética Empresarial, Metodología, Hipótesis Probabilística.

EconLit: M140, P130, Q130.



1. Introducción

El experimento en septiembre de 2011 del CERN (Laboratorio Europeo de Física de Partículas) sobre la velocidad a la que viajan los neutrinos ha puesto en jaque la Teoría Especial de la Relatividad de Einstein. En este sentido y al margen de que el Proyecto Opera (*Oscillation Project with Emulsion-Tracking Apparatus*) haya tenido problemas de cableado o de medición que invaliden las conclusiones, lo cierto es que un único contraste empírico puede cuestionar una teoría que tiene una vigencia de más de un siglo. Pero esto no es algo nuevo, precisamente la Teoría de Einstein fue verificada en 1919 por Eddington a través de un único y famoso contraste empírico relativo a la observación de la curvatura de la luz al pasar junto al sol en un momento de eclipse. En el ejemplo de referencia, un caso único sirve para refutar o validar una compleja teoría.

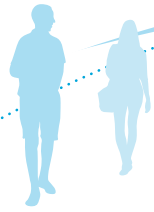
Pero, ¿qué ocurre en el ámbito de la economía?, ¿y más concretamente en el de la ética en finanzas? La complejidad de la realidad socio-económica hace muy difícil tanto el control de las variables intervinientes como la generalización de los resultados obtenidos. Esto es aún más evidente en el campo de la microeconomía, donde en muchas ocasiones se trabaja con empresas concretas y únicas, y la agregación de datos distorsiona las verdaderas características diferenciales de cada empresa.

Este problema genera dos resultados antagónicos e incompletos. El primero por el hecho de trabajar con datos agregados de carácter general en el marco de unas metodologías cuantitativas donde los datos específicos y diferenciales de cada empresa acaban perdiendo su significatividad. Es cierto que las metodologías cuantitativas permiten la identificación y cuantificación de un número elevado de empresas, pero su tratamiento estadístico hace que se prescindiera de datos divergentes, bien de forma lícita a través del error, bien de forma ilícita a través de la eliminación de

datos discordantes. En el extremo opuesto el segundo; por el hecho de recurrir al análisis de casos de carácter cualitativo para entender la realidad compleja de una empresa, olvidando el rigor científico que debe acompañar a cualquier pretensión de generabilidad.

En esta línea el problema que se aborda en este trabajo y al cual se le va a dar respuesta, ya que es el objeto del mismo, versa sobre la posibilidad y conveniencia de utilizar casos únicos en el marco de la metodología científica hipotético-deductiva. En concreto se determinará y argumentará la utilidad del análisis de caso en la metodología científica desde la ética empresarial y financiera con objeto de incrementar su utilización científicamente rigurosa en la investigación.

El análisis de caso como tal no es una metodología novedosa como lo demuestra su amplia utilización con fines docentes, tanto relativos a la gestión como a la ética (Eisenhardt, 1989; McDonald, 2004; Bird & Hughes, 1997; Otley & Berry, 1994; entre muchos otros). Sin embargo, las posibilidades que ofrece este planteamiento metodológico, tanto desde una perspectiva inductiva (Eisenhardt, 1989; Dyer y Wilkins, 1991) como deductiva (Yin, 1993; Carson et al., 2000) han sido desaprovechadas; lo que da lugar a realizar aportaciones científicas en este ámbito; objeto de este estudio. Así, en **el presente trabajo, nos planteamos a través de una metodología analítico-sintética demostrar la utilidad del caso único en relación con la metodología científica, y más concretamente el método hipotético-deductivo, aplicado al ámbito de la ética empresarial. Dicha demostración se planteará de dos formas complementarias, por una parte como un proceso de justificación lógica, de otra, mostrando la importancia que el caso único, o el análisis de un número limitado de casos ha tenido en la elaboración de teorías en el ámbito de la economía.**



Los resultados a los que se ha llegado demuestran que el caso único permite enunciar hipótesis alternativas a la hipótesis dominante, a las cuales hemos denominado hipótesis posibilísticas. Esta generación de posibles alternativas resulta clave para que pueda darse una decisión moral, ya que sólo donde hay alternativa puede haber moralidad (Aristotle, 1941).

El trabajo se estructura en cuatro secciones. Una vez realizada esta introducción y expuesta una aproximación analítica al método científico, en el que se resalta la relevancia del método hipotético-deductivo y las condiciones de refutación en el apartado tres se exponen las características de las metodologías basadas en el caso único; en concreto el análisis de casos y la metodología cuasi-experimental. Posteriormente, se explican las posibilidades que la metodología de caso único tiene en relación con la refutación de hipótesis dominantes; además de resaltar y exponer la argumentación que sustenta lo que hemos denominado la hipótesis alternativa posibilística. Por último, y antes de las conclusiones analizaremos las oportunidades que este planteamiento genera en el ámbito de la ética en empresa.

2. Ética en Empresa y método Hipotético-Deductivo

2.1. La correlación, inducción y el método hipotético-deductivo como metodologías Científicas de las Ciencias Sociales: concepciones particulares

En las ciencias sociales, la metodología o proceso estructurado con objeto de obtener explicaciones veraces de los hechos sociales pueden ser fundamentados desde diferentes planteamientos metodológicos. El método inductivo y el hipotético-deductivo son los más desarrollados en términos formales; si bien el método correlacional ha sido también incluido por su consideración dentro de la Tesis de la Simetría introducida por Blaug (1980). Las implicaciones de estas tres metodologías son muy diferentes en relación con el problema que abordamos en el trabajo. A continuación realizamos las observaciones pertinentes a cada método:

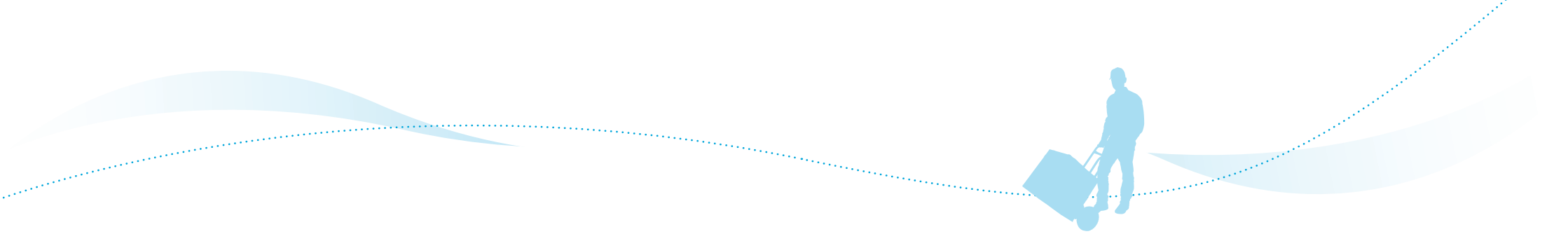
1. La correlación indica el grado de asociación entre dos variables; siendo susceptible de interpretación en el ámbito descriptivo. Se considera que dos variables cuantitativas están correlacionadas cuando los valores de una de ellas, dígame A, varían sistemáticamente con respecto a los valores homónimos de la otra, la B, tanto en la misma dirección como en direcciones opuestas. Superficialmente la correlación da una falsa impresión de causalidad, dando lugar a las falacias conocidas como “post hoc” y como “cum hoc ergo propter hoc” (Damer, 1995); sin embargo la correlación, por sí misma, no implica ninguna relación causal entre las variables. En palabras de Box, Hunter y Hunter (2008: 9): “La correlación entre dos variables X e Y se da a menudo porque ambas variables están asociadas con un tercer factor W”. En relación con las decisiones éticas, los supuestos fundamentados en metodologías de



carácter correlacional siempre son cuestionables en su aplicabilidad a un caso práctico y, por lo tanto, no suponen un marco de referencia fijo en relación con las posibilidades de elección. El problema se agrava cuando la metodología correlacional se asocia espuriamente con el método hipotético-deductivo y saltándose la diferenciación entre fase exploratoria y confirmatoria se transforma en hipótesis una correlación previamente obtenida que posteriormente se valida en función a los mismos datos. No obstante, en este caso no estamos ante un problema de metodología científica, sino de inexperiencia o falta de ética en la investigación; y el rechazo del supuesto resulta evidente siempre que se conozca el proceso de investigación.

2. La inducción como metodología para el establecimiento de relaciones causales ha sido el método utilizado a lo largo de la historia de la humanidad; sin embargo la crítica realizada por el racionalismo lógico sobre la pretensión de verdad resulta contundente, por cuanto que no se puede afirmar algo universal a partir de los datos particulares que ofrece la experiencia (Popper, 1967; 1982). Siempre es posible, al menos hipotéticamente, que aparezca un hecho que contradiga la relación causal establecida; de tal forma que a pesar de que las observaciones nos conduzcan a pensar que ocurrirá B porque ha ocurrido A, no podemos estar seguros que la próxima observación así sea. Precisamente por ello, la metodología inductiva no es apta para establecer relaciones causales (Popper, 1982) y los supuestos basados en esta metodología, son especialmente sensibles a la refutación mediante caso único como posteriormente analizaremos en un próximo apartado.

3. Por último, el método hipotético-deductivo es el procedimiento seguido por la investigación científica en la actualidad y el que más ha influido en el desarrollo científico. Según Popper (1982) es un proceso lógico del pensar con el fin de producir nuevos conocimientos y acercarse a la verdad. Dicho método se puede descomponer en varios pasos secuenciales en el proceso de investigación: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Resulta un método más completo que el inductivo, por cuanto que en la fase de observación del fenómeno a estudiar, normalmente conocida como fase exploratoria, incorpora la totalidad de datos empíricos conocidos en relación con un determinado fenómeno. No obstante, siguiendo los planteamientos de Popper (1967, 1982) se considera que una hipótesis es imposible de demostrar por acumulación de datos, lo cual repite el problema de la inducción; y que la única verificación posible viene dada por la imposibilidad de falsar la hipótesis o la teoría en cuestión. Así desde esta perspectiva, el científico debería falsar las hipótesis mediante contrastes empíricos concretos, y de sus resultados se derivaría la falsación de las mismas, y por lo tanto la necesidad de proponer hipótesis alternativas más consistentes con la realidad; o por el contrario, la aceptación provisional de las hipótesis. Como resultado el hecho de que una observación esté de acuerdo con una proposición o predicción no confirma la teoría, lo que no implica que no la corrobore en cierto grado, dependiendo del rigor de esa contrastación; en caso contrario, esa contrastación hubiera llevado a rechazar la proposición.



Aunque en los apartados posteriores podamos hacer referencia a la metodología correlacional y al método inductivo, lo cierto es que vamos a considerar que el primero al no adquirir carácter científico solo puede considerarse entre las técnicas vinculadas a la metodología hipotético-deductiva, y que el segundo queda incorporado en la fase exploratoria del método hipotético-deductivo. Así pues, la investigación se centra fundamentalmente en analizar la potencialidad del caso único en el ámbito de la investigación hipotético-deductiva en el campo de la ética en empresa y finanzas.

2.2. Una perspectiva metodológica desde la ética en empresa

Las decisiones éticas en la empresa están fuertemente condicionadas por el razonamiento económico subyacente (Melé, 2010); además una gran parte de los problemas éticos de la empresa se derivan de un conflicto entre el bien personal y el bien común (Argandoña, 1998; Sison & Fontrodona, 2012; Dembinski, 2008), o de la distribución de un impacto positivo / negativo entre un conjunto de participantes (Gupta et al., 1998). Si bien este problema de decisión es sumamente interesante, este trabajo abordará específicamente los supuestos económicos subyacentes que nos permiten atribuir un determinado valor a una decisión concreta.

Así, y siguiendo un supuesto para describir el fenómeno al que hacemos referencia; por ejemplo sería muy interesante el análisis de un problema ético relativo a “las características de las personas a las que despediré para reducir los costes de una empresa y conseguir su supervivencia” (problema de decisión desde la perspectiva ética); sin embargo en este trabajo se afrontará “el supuesto subyacente de que reduciendo el personal aseguraremos la supervivencia de la empresa” (problema

de valoración desde la perspectiva ética). Siguiendo con el ejemplo si realmente es necesaria la reducción de personal para asegurar la supervivencia de la empresa $[x \Rightarrow y]$, el problema de la decisión ética se centra en cuáles van a ser los criterios para abordar los despidos; pero si existen opciones alternativas $[\neg x \Rightarrow y]$ entonces la decisión ética se debe centrar en buscar otras opciones alternativas a los despidos.

Puede ser cierto que el hecho de buscar estas relaciones causales subyacentes no sea un problema de la disciplina ética y pertenezca a otros ámbitos de la investigación en ciencias económicas y empresariales; y en general ciencias sociales; pero lo cierto es que aceptar dichos presupuestos de forma acrítica y basar en ellos el análisis de las decisiones morales comporta un problema muy serio de “omisión”. Por ello, será importante poder responder a la siguiente cuestión: ¿cómo podemos paliar este problema desde la disciplina ética? Como señala Feyerabend⁵⁹ (1997) la Ciencia es conservadora en sus métodos, lo que afecta de forma especial a las ciencias sociales, y en particular a la ética; el que para verificar una hipótesis necesitamos trabajar con un conjunto amplio de datos del pasado provoca un importante retardo en la incorporación de nuevas perspectivas y en la aproximación al conocimiento de nuevos fenómenos. Por otra parte, el mantenimiento de la hipótesis nula en caso de duda, conlleva la robustez del conocimiento previamente establecido y dificulta su modificación. Todo esto, junto con la resistencia natural de las personas a modificar nuestros esquemas mentales, constatada por Khunn (1975) en su conocido trabajo *La Estructura de las Revoluciones Científicas*⁶⁰, llevan al mantenimiento del “saber convencional” (Galbraith⁶¹, 1958) y generan un importante retardo en la modificación del mismo y en su incorporación en otras disciplinas científicas vinculadas.

⁵⁹ Tratado contra el método. 3ª ed., Madrid: Tecnos. (First edition in M. Radner & S. Winokur, eds., *Analyses of Theories and Methods of Physics and Psychology*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 1970.)

⁶⁰ *La Estructura de las Revoluciones Científicas* (1st edition in 1962 ed. University of Chicago Press). Madrid: Fondo de Cultura Económica.

⁶¹ *The Affluent Society*. Boston: Houghton Mifflin

En el caso de la ética, esto supone un importante problema ético, ya que podemos estar soportando decisiones morales en conocimientos científicos o convencionales inadecuados. Para nuestra disciplina, supone un reto el ser capaces de encontrar atajos, dentro del marco científico del conocimiento, que nos permitan anticipar ese nuevo conocimiento, reduciendo al máximo posible los retardos vinculados a su desarrollo e incorporación; a nuestro entender, las hipótesis posibilistas fundamentadas en una metodología de caso único, posibilitan, valga la redundancia, que la ética introduzca conocimientos futuros o alternativos en sus parámetros de análisis y decisión.

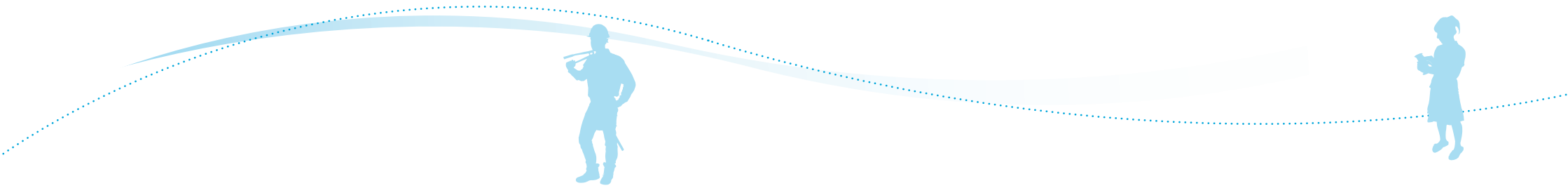
3. Metodología del caso único

La realidad socio económica, y consecuentemente la ética en la empresa responde a un “pensamiento complejo” (Morin, 2011), donde la aproximación al estudio de un fenómeno se puede hacer desde dos perspectivas contrapuestas, una holística y otra reduccionista. La primera, se refiere a un análisis desde el todo (conjunto) o todo múltiple; y la segunda, a un estudio desde las partes. De forma generalizada la investigación científica no es capaz de abordar la comprensión holística del conjunto y se enfoca desde una perspectiva analítico-sintética de marcado carácter reduccionista (Soldevilla, 1995), donde el fenómeno se divide en sus partes constituyentes a fin de integrar posteriormente estas partes en un esquema comprensivo. En este proceso de división e integración, es necesario suprimir información y variables, ya que precisamente este reduccionismo es el que nos permite aplicar las técnicas científicas de investigación.

Las principales metodologías que podemos identificar para el contraste empírico de una hipótesis o conjunto de hipótesis bien formuladas son las tres que se recogen en la siguiente tabla, donde hay que tener en consideración que la observación, incluida la observación participativa, la hemos incluido en el apartado de “Estudios de Casos”, los cuales podrían ser únicos o múltiples.

Experiment	Case Study	Survey
Small number of units (sometime one)	Small number of units (sometime one)	Larger number of units
Data collected and analyzed about small number of predetermined features of each unit	Data collected and analyzed about large number and often not predetermined features of each unit	Data collected and analyzed about small number of predetermined features of each unit
Study is organized to control different variables	The interest is about the variables in context	Units are selected to represent the study's population
Data are quantitative	Data can be quantitative or qualitative	Data usually could be quantified
Aim can be testing Theory or evaluation of an intervention	Aim is to understand and theorize	Aim can be testing Theory, evaluation of an intervention or generalize findings from sample to population

Fuente: Adaptada de Gomm et al. (2000).



De los tres métodos propuestos en la tabla anterior; *experiment*, *case study* y *survey*, el único que excluye el caso único es la metodología de cuestionarios que por definición exige el trabajo con un número mínimo de casos.

Alternativamente, tanto el experimento como el análisis de casos parecen partir de la unidad, y la exigencia científica no estaría tan vinculada a la multiplicidad como a la replicabilidad. A pesar de esta diversidad metodológica constatamos que en la investigación empírica en el ámbito de la empresa y la ética en la empresa se está utilizando casi de forma exclusiva el método de encuestas (Brigley, 1995), al cual se le atribuye una mayor “cientificidad”; quizás porque sus múltiples problemas de muestreo, validez interna y externa quedan enmascarados por la “mano ocultadora de Hichmann, consistente en la “realidad” numérica.

En los últimos años la utilización de cuestionarios en las investigaciones sobre ciencias sociales ha ido incrementando; al menos así lo demuestran los análisis realizados específicamente sobre ética empresarial (Robertson, 1993; Randall & Gibson, 1990; Hosmer, 2000). A pesar de las múltiples aportaciones y beneficios que tiene el *questionnaire-based method* la denominada “paradoja de Simpson” (1951) (o efecto Yule-Simpson) pone en evidencia que las relaciones de causalidad establecidas mediante datos agregados no se corresponden con los de los datos desagregados. Esta afirmación resulta particularmente significativa en la ética en empresa, donde los supuestos están generalmente soportados en datos agregados y las decisiones morales se van a realizar sobre casos singulares.

Por otro lado, otra técnica, como lo es el diseño experimental, con la cual abríamos el artículo, tiene forma de caso único aunque replicable; sin embargo por razones de la complejidad en la interrelación de variables y por razones éticas en la manipulación de las mismas, apenas ha sido utilizado en las ciencias empresariales.

En otras ciencias sociales afines y con problemas similares como por ejemplo la psicología, se está utilizando diseños cuasi-experimentales de caso único (Kazdin, 2011). Las razones fundamentales de esta utilización son principalmente dos:

- La persona es una realidad sumamente compleja y resulta difícil reducir su comportamiento a la interrelación de un número reducido de variables;
- Es una ciencia con una clara orientación práctica, que necesita no sólo realizar estudios generales, sino también, dar respuesta a problemas específicos y reales de personas concretas.

Estas dos características son perfectamente extrapolables a las ciencias empresariales en general, y a la ética de empresa en particular; puesto que intentamos dar respuesta a decisiones concretas de marcado carácter práctico en un entorno complejo en el que interrelacionan múltiples variables imposibles de desagregar en la práctica. Asimismo y puesto que el diseño cuasi-experimental resulta bastante ajeno a las ciencias económicas no desarrollaremos más ampliamente el tema, limitándonos a apuntarlo como un ámbito de desarrollo posible para la investigación de caso único en ética en la empresa.

En relación con el análisis de casos podemos considerar que existe una evidente diferenciación entre los casos en el ámbito de la docencia y los de la investigación (Myers, 2009), tal y como se refleja en la siguiente tabla.



Table 2. A comparison of teaching and research cases

Teaching cases	Research cases
Written primarily for students	Written primarily for researchers
Designed to illustrate an existing theory or principle	Designed to contribute a new theory or explore/test an existing theory
Published on its own as a teaching case, often with notes for the instructor	Published as part of a research article in a journal, conference, or book

Fuente: Adaptada de Myers (2009).

El análisis de casos ha sido utilizado abundantemente en el ámbito de la ética empresarial; no obstante, su uso se ha dirigido a la docencia sin que el ámbito de la investigación haya encontrado un respaldo propio derivado probablemente de la percepción de falta de fiabilidad que dan sus resultados como por la complejidad y dificultad que tiene la divulgación de los mismos. Al respecto y siguiendo a Rosen (1991) podemos señalar que la tasa de aceptación en publicaciones científicas de artículos basados en metodología de casos es escasa.

Asimismo y tras consultar con los editores de las cinco principales revistas académicas de ética (según la European Business Ethics Network-Spain por orden alfabético: Business and Professional Ethics Journal, Business Ethics: A European Review, Business Ethics Quarterly, Journal of Business Ethics, Journal of Business Ethics

Education) durante marzo y abril de 2012 sobre el número de artículos publicados utilizando la metodología de investigación análisis de caso, podemos concluir que existe gran deficiencia y falta de uso del análisis de caso como método de investigación ya que no hemos podido identificar un solo artículo de esta temática. Así, podemos determinar que probablemente el déficit en investigación y publicación se retroalimenta negativamente generando una sensación de “acientificidad” en relación con el uso de investigaciones científicas con el método de caso único; lo que no tiene porqué ser así.

Con objeto de defender el uso del estudio de caso no sólo en docencia sino también en investigación señalar por ejemplo que resulta especialmente relevante para la realización de contrastes empíricos en aquellos casos en los que se quiere investigar un fenómeno actual y en profundidad, en su contextualización real. Especialmente cuando los límites entre fenómeno y contexto no son claramente evidentes, este método es tan válido como cualquier otro más utilizado (Yin, 2009). En esta misma línea, ya con anterioridad Stake (1995) había señalado la utilidad del análisis de casos en tres ámbitos complementarios: 1) intrínseco, cuando el fenómeno es muy complejo y no se presta a generalizaciones; 2) instrumental, para aprehender o captar una realidad emergente; y 3) análisis colectivo, cuando se analiza un fenómeno concreto a partir de diversos casos.

En consonancia con estos autores podemos considerar que el análisis de caso resulta particularmente interesante cuando el fenómeno es contemporáneo o emergente; cuando es difícil aislar y controlar las variables intervinientes; y cuando se busca un análisis completo del fenómeno. Aspectos todos ellos que podemos observar en los fenómenos relacionados con el ámbito de la ética en la empresa.



En la mayoría de los trabajos relacionados con análisis de casos, estos se han utilizado en la fase exploratoria para la generación de hipótesis; sin embargo, es una metodología que se puede utilizar de forma explicativa para la verificación de hipótesis (Benbasat et al., 1987) como puede apreciarse en la siguiente tabla.

Table 3. Terminologies for Stages of Case Research Programs

Traditional Phases of Knowledge Accrual	Yin's Framework	Bonoma's Framework (1985)	Number of Cases
Exploration	Description	Drift	Single or Multiple Case(s)
Hypothesis generation	Exploration	Design	Multiple Cases
Hypothesis Testing			
-Confirmation	Explanation	Prediction	Multiple Cases
-Disconfirmation	Explanation	Disconfirmation	Single Critical case

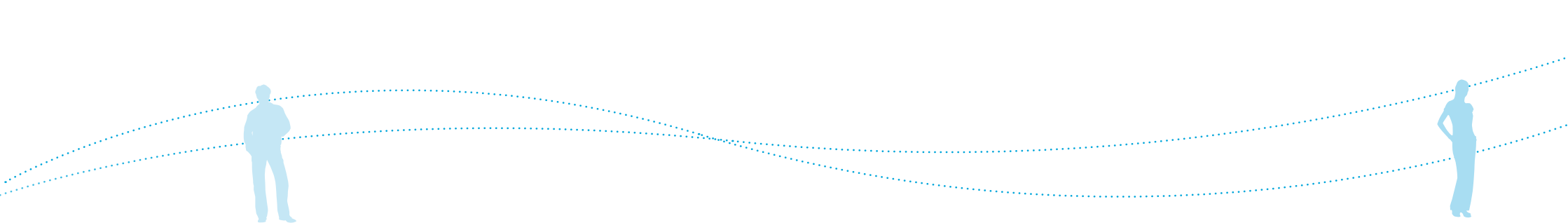
Fuente: Benbasat et al., 1987: 372.

Independientemente del innegable potencial del análisis de casos en las fases descriptivas y exploratorias, lo cierto es que también puede ser de gran utilidad en el contraste de hipótesis, especialmente desde la perspectiva de la refutación, donde el caso único puede ser suficiente para falsear una hipótesis. Asimismo, el trabajo con múltiples casos puede incrementar el valor explicativo generando lo que Creswell (2007) denomina 'multiple bounded systems'.

En la utilización del caso dentro de la investigación científica dos son los planteamientos utilizados: el positivo y el interpretativo (Myers, 2009). Sin desestimar la potencialidad del segundo, nos centraremos en el primer planteamiento más ampliamente justificado y aceptado (Yin, 2003; Dubé y Paré, 2003), donde se exigen cinco aspectos que debe cumplir un buen análisis de caso en el ámbito científico:

- 1) un problema,
- 2) las propuestas,
- 3) las unidades de análisis,
- 4) la lógica que vincula los datos con las propuestas,
- 5) los criterios para interpretar los resultados.

De todo ello se deduce que no será suficiente con cualquier análisis de casos. Para que este método tenga un efecto explicativo en el ámbito de la investigación será necesario; por una parte, que sea crítico para la refutación de la hipótesis; y por otra, que el caso resuelva los potenciales problemas de validez interna (Stoecker, 1991) y externa (Dyer y Wilkins, 1991; Heisenhardt, 1991). Para lo cual será fundamental, tanto la triangulación, como el que esté bien formulado de forma que permita su replicabilidad por otros investigadores (Hunter et al. 1982). De esta forma se podrían solucionar las principales críticas o problemas atribuidos al análisis



de casos, como su falta de objetividad o rigor (Reményi et al. 1998), o incluso la falta de generalización.

Hay que tener en cuenta que no cualquier tipología de análisis de caso resulta adecuada; así, de los diversos tipos existentes (Stocker, 1991): configurative, idiographic, disciplined-configurative, heuristic, plausibility probe, y crucial case; sólo este último resultaría adecuado para contrastar hipótesis o teorías.

4. Refutación de caso único. Hipótesis posibilísticas

En continuidad con el planteamiento de Yin (1956), Benbasat et al. (1987) y Eisenhardt (1989), consideramos que la metodología de caso único puede ser utilizada en el contexto de la metodología hipotético-deductiva. En primer lugar en la fase exploratoria, ayudando a un conocimiento más profundo del fenómeno estudiado; conocimiento que permita generar hipótesis fructuosas o cuestionar antes de su contraste empírico hipótesis generadas mediante procedimientos inductivos. En segundo lugar, en la fase confirmatoria a través de la refutación de hipótesis mediante el uso del caso único.

Se deduce de todo ello que el caso único permitirá la refutación de hipótesis siempre y cuando la hipótesis verificada sea, por ejemplo:

$$\forall x : P(x)$$

Si mediante el análisis de caso o la metodología cuasi-experimental encontramos que:

$$\exists x : \neg P(x)$$

La consecuencia que se deriva es que:

$$\neg \forall x : P(x)$$

En la medida en que pueda haber un análisis múltiple de casos se podrían incrementar el número de casos en los que P no se cumpliera, generándose un subconjunto de casos en lugar de un caso único:

$$\{x : \neg P(x)\}$$

Si bien es cierto que esta acumulación inductiva de casos negativos resulta intrascendente en la lógica inicial del falsacionismo (Popper, 1967), lo cierto es que el propio Popper en trabajos posteriores (1982) y especialmente Lakatos (1983) rechazan este falsacionismo ingenuo por considerar que es muy difícil que un único caso sea capaz de falsar una hipótesis, y aún menos una teoría.



Tres de las principales razones de que el falsacionismo ingenuo no funcione (Lakatos, 1983) son las siguientes:

- Es muy difícil identificar experimentos o casos cruciales en la refutación de las teorías, si bien no tanto en el de las hipótesis.
- La segunda, y esto es muy importante para nuestra disciplina, cuando se dan estos contrastes negativos, la comunidad científica suele presionar sobre el investigador para que revise sus métodos, sus datos o sus conclusiones.
- Y por último, las teorías recurren a hipótesis ad-hoc de forma mucho más habitual de lo que cabría pensar. Sobradamente conocida es la tesis de Khun (1975) sobre que una teoría no se refuta hasta que no se da un cambio generacional. En cualquier caso, la resistencia de las teorías a la refutación debería hacernos aún más críticos con las mismas; y debería prevenirnos sobre los supuestos aceptados desde la ética en empresa, ya que tanto Lakatos (1983) como Khun (1975) e incluso el propio Popper ponen el énfasis en la aceptación de la comunidad científica como criterio de refutación.

En esta línea, el caso único, difícilmente refutará una teoría establecida, y mucho menos será capaz de proponer una teoría alternativa; y quizás por eso ha sufrido un importante abandono como instrumento de investigación científica. Sin embargo, el caso único sí puede servir para refutar hipótesis concretas derivadas de la teoría, sobre todo si estas hipótesis se trasladan del ámbito positivo al normativo. La siguiente tabla presenta una síntesis del proceso que se explica a continuación.

	FASES	TIPO DE CONOCIMIENTO	RAZONAMIENTO LÓGICO	LIBERTAD DE LA DECISIÓN
FASE 1ª	CONOCIMIENTO PREVIO [CIENTÍFICO / CONVENCIONAL]	POSITIVO	$\forall x : P(x)$	
FASE 2ª	CONCLUSIÓN NORMATIVA DETERMINISTA	NORMATIVO	$\forall x : \square P(x)$	Md = x Fd = 0
FASE 3ª	CASO ÚNICO	CONTRASTE EMPÍRICO	$\exists !x : P(y)$ $\exists x : \neg P(x)$ $\neg \forall x : P(x) / \forall x : \neg P(x)$	
FASE 4ª	HIPÓTESIS POSIBILÍSTICA (Hpb)	POSITIVO	$\forall x : \neg \square P(x)$ $\exists x : \diamond \neg P(x)$	
FASE 5ª	CONCLUSIÓN NORMATIVA ABIERTA	NORMATIVO	$\exists Md(x) : \diamond \neg P(x)$ $\forall Md(x) : \diamond P(x) \vee \neg P(x)$	Md = x v y Md = x v -x* Fd = ≥ 2

MD: Moral decision Fd: grados de libertad (opciones posibles)

Así, si tenemos una proposición normativa tal que:

$$\forall x : \square P(x)$$

Y somos capaces de identificar un caso en el que:

$$\exists !x : \neg P(x)$$

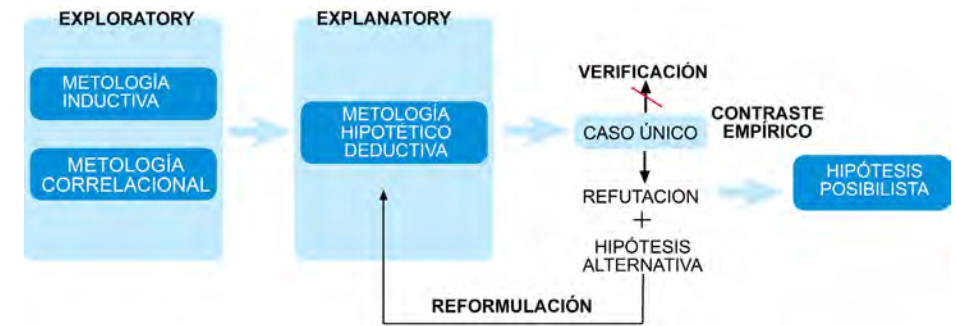


indudablemente no podemos concluir que $\forall x : \neg P(x)$, ni siquiera que mayoritariamente se de esa relación, pero lo que si somos capaces de determinar es que:

$$\forall x : \neg \square P(x) \text{ y por tanto } \forall x : \diamond \neg P(x)$$

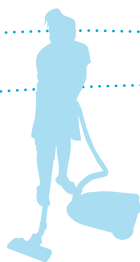
Esta posibilidad alternativa a los supuestos dominantes y a las hipótesis normativas que de ellos se derivan se ha denominado en este trabajo “hipótesis posibilísticas”, y su gran virtualidad es abrir un espacio de libertad e independencia en la decisión ética. En este sentido, el caso único deviene en una metodología clave para la generación de “hipótesis posibilísticas”, ya que a través del análisis cuantitativo de datos agregados o secundarios, será muy difícil el falsar hipótesis generalistas, sobre todo cuando pertenecen al acervo cultural científico o de gestión.

Desde nuestra perspectiva la hipótesis posibilística no necesariamente tiene que convertirse en una hipótesis alternativa a la hipótesis aceptada previamente, ya que el caso único, e incluso múltiple, difícilmente posibilita este salto. No obstante la hipótesis posibilística nos plantea que en la realidad hay formas alternativas de explicación causal que P en relación a x, y que por lo tanto los postulados normativos que de ellas se derivaran no son consistentes. Así pues, el caso único no permite, suponiendo que p y q son alternativos, postular que $\forall x : \square qP(x)$, pero sí permite postular que $\forall x : \diamond qP(x)$; en este sentido el caso único abre un ámbito de libertad, crítico para la decisión moral.



La rigurosidad y fiabilidad de los postulados planteados deviene de la constatación de variados y múltiples antecedentes de la utilización del caso único o múltiple, no todos ellos con objeto de generar hipótesis posibilísticas, sino en la vertiente más radical; la generación de teorías.

Así, por ejemplo tenemos el caso de Coase, Premio Nobel de Economía en 1991 por su teoría de los derechos de propiedad desarrollada a partir del conocido y citado artículo titulado “The Problem of Social Cost” (1969), en el que se llegan a unas conclusiones científicas desde el análisis de un conjunto de casos, incluso alguno de ellos de carácter hipotético. También tenemos por ejemplo el no menos conocido artículo de Demsetz (1967) titulado “Toward a Theory of Property Rights”, donde el caso de la península de Labrador juega un papel crucial en la fundamentación de su argumentación. Por su parte, la reciente premio nobel Elinor Ostrom utiliza el análisis de caso (Ostrom, 1990; 1994; 1998) para refutar la tesis comúnmente aceptada, basada precisamente en los trabajos de Coase (1969), de que los derechos de propiedad son la mejor forma para evitar la “tragedia de los comunes” descrita por



Hardin (1968); basado a su vez, en un caso ficticio del matemático Lloyd (1833).

Es evidente y así queda justificado mediante todos estos ejemplos, de laureados economistas; que el caso único es crucial; o al menos lo ha sido, en la fundamentación de aportaciones teóricas en el ámbito de las ciencias económicas. Curiosamente, éstas son aportaciones económicas que trascienden indudablemente hacia la ética, la cual no hace uso al menos formalmente y directamente del método de investigación que hace obtenerlas. Por ello, parece que la utilización del método del caso no solo para la enseñanza de ética en los negocios sino también para la investigación de ética en los negocios parece totalmente lícita y con gran potencial de los resultados que de ello se devenguen.

Algunos ejemplos de aplicabilidad

En el caso de que una organización tenga una reducción en la demanda que se traduzca en un excedente de mano de obra, el conocimiento tradicional llevaría a proponer una reducción de la mano de obra para ajustarla al óptimo operativo $[\forall x : P(x)]$. La decisión ética se reduce a los aspectos ejecutivos relacionados con dicha reducción $[\forall x : \neg P(x)]$. Sin embargo, nos encontramos con que Lantegi Batuak, en lugar de reducir temporal o permanentemente el personal, opta por ocuparlo con actividades lúdicas (pin-pon, fútbolín...) $[\exists x : P(y)]$.

Consecuentemente, cuando tengamos un exceso de personal podemos plantearnos al menos dos alternativas: reducir el personal, ocuparlo con otro tipo de actividades no productivas; esta segunda opción es la hipótesis posibilística $[\exists x : \neg P(x)]$. No se pretende que el conjunto de las empresas opten por ocupar a sus trabajadores de forma no productiva, pero es una opción que debemos contemplar ante un exceso de personal $[\forall Md(x) : \diamond P(x) \vee \neg P(x)]$.

En el caso de la transparencia bancaria, el saber tradicional establece que esta transparencia está limitada por el secreto bancario, ya que este es necesario para que las entidades financieras puedan realizar su actividad $[\forall x : P(x)]$. Sin embargo, podemos identificar múltiples casos de bancos éticos que son totalmente transparentes en la colocación de su activo $[\exists x : P(y)]$. Quizás no se pueda proponer que el conjunto de la banca debe ser totalmente transparente pero es una opción $[\exists x : \diamond \neg P(x)]$ que podrían tomar, y que por lo tanto, deberían plantearse desde una perspectiva ética $[\forall Md(x) : \diamond P(x) \vee \neg P(x)]$.

Si aceptamos que una cartera de inversiones para producir una determinada rentabilidad debe tener un grado de diversificación que incluya compañías de un determinado sector de dudosa eticidad $[\forall x : P(x)]$; la decisión se centrará en incluir a la Composición del Fondo Ético, a la compañía que cause el menor impacto negativo $[\forall x : \neg P(x)]$. Si identificamos uno o varios fondos de inversión que puedan obtener rentabilidades similares sin incluir empresas de ese sector $[\exists x : P(y)]$ $[\forall x : \neg P(x)]$, consecuentemente deberemos plantearnos la conveniencia ética de incluir o no empresas de ese sector en la cartera de inversiones $[\forall Md(x) : \diamond P(x) \vee \neg P(x)]$.

En el caso de la gestión de tesorería parece una regla generalmente aceptada el adelantar los cobros y retrasar los pagos $[\forall x : P(x)]$, con el margen que nos permita la Ley y la asimetría de poder $[\forall x : \neg P(x)]$. El que se puedan identificar múltiples casos de entidades que buscan la optimización conjunta de los flujos de tesorería $[\exists x : P(y)]$; trasforma un problema técnico en un problema ético $[\forall x : \neg P(x)]$, donde al menos, nos tenemos que preguntar por el impacto que tiene en la otra organización nuestra gestión de tesorería $[\forall Md(x) : \diamond P(x) \vee \neg P(x)]$.



Son amplios y variados los casos en los que un caso único genera una hipótesis posibilística que aumenta el grado de libertad en la decisión, generando un problema ético sobre una cuestión en la que antes no existía, debido a que no existía ningún grado de libertad en la decisión.

5. Conclusiones

La exclusión fáctica del caso único en el ámbito de la ciencias económicas, ha tenido por finalidad o consecuencia, la defensa del saber convencional. La inferencia estadística se ha blindado especialmente contra los errores de tipo II, con lo cual resulta mucho más complicado verificar una hipótesis alternativa válida, que confirmar el conocimiento preexistente; por ende, la utilización de datos estadísticos, especialmente si son de tipo secundario, exigen un importante retardo entre la aparición de un fenómeno y su posible análisis.

Complementariamente, la complejidad de los sistemas teóricos evita su sustitución, aún cuando hayan sido ampliamente falsados. De esta forma, si bien es ampliamente utilizada en la investigación científica la inferencia estadística en el marco hipotético deductivo es difícilmente una metodología apta para enfrentarse a problemas nuevos; y en especial aquellos que exijan una decisión ética; o en aquellos en los que la decisión ética no se corresponde con los postulados establecidos por el saber convencional.

En este trabajo se defiende la metodología de caso único, sea a través del análisis de casos o del cuasiexperimento, debido a que posibilita la incorporación al acervo científico de conocimientos y de contrastes empíricos específicos que puedan cuestionar o incluso refutar relaciones causales aceptadas por el saber convencional. Dichas relaciones pudieran ser críticas en la decisión ética, por lo tanto, ser capaz de

verificar mediante un caso único que esa relación no tiene una condición necesaria abre la puerta a la posibilidad de opciones éticas alternativas. En este sentido, aún cuando el caso único no permite sustituir la hipótesis dominante por otra alternativa, sí permite demostrar que esta hipótesis no siempre se cumple, generando un ámbito de libertad alternativa, cuya amplitud aún se desconoce. Este ámbito de libertad se postula en este trabajo como la “hipótesis posibilística”.

La posibilidad científica en la utilización del caso único como herramienta de generación de “hipótesis posibilísticas”, puede tender hacia la reconciliación entre la metodología científica y los nuevos fenómenos económicos emergentes, por cuanto que el economista puede acercarse a los mismos, desde la metodología hipotético deductiva y realizar aportaciones concretas y alternativas, sin verse obligado a sustituir toda la teoría subyacente, ni a entrar en manifiesta contradicción con ella.

En el ámbito de la ética en la empresa, donde las decisiones exigen inmediatez y concreción, las “hipótesis posibilísticas” generan ámbitos de libertad y por lo tanto incrementan la libre voluntad y la consiguiente responsabilidad moral en la decisión. En consecuencia, para el investigador en ética en la empresa, el establecimiento de “hipótesis posibilísticas” en aquellos casos en los que existan, es a su vez un compromiso ético, por cuanto es ineludible trasladar al decisor todos los aspectos de la realidad que pueden influir en la toma de la decisión.

En resumen, el trabajo presenta dos aportaciones destacadas, por una parte, pone de manifiesto la legitimidad científica de la utilización del caso único en el marco de la metodología hipotético-deductiva, justificando la utilización de “hipótesis posibilísticas”. De otra parte, en el ámbito de la ética en la empresa, las “hipótesis posibilísticas” permiten proponer alternativas que posibiliten o incrementen la responsabilidad moral de los decisores.

ANEXO III

Tabla de indicadores

A pesar de las aportaciones del caso único, una de las posibles limitaciones de este método, al igual que para el resto de la metodología científica, viene dada por la “calidad” de la investigación. Si el investigador traslada su perspectiva particular al análisis empírico, el contraste será inválido, y la “hipótesis posibilística” generada únicamente reflejará la opinión o perspectiva particular del investigador. En este sentido, avanzar en las condiciones de replicabilidad de los contrastes empíricos únicos, y en que efectivamente estos se realicen; junto con la verificación multicaso, y el meta-análisis de los mismos, son líneas de investigación metodológica para el desarrollo de las “hipótesis posibilísticas”.

Una interesante línea de investigación podría venir dada por la valoración de la amplitud de la hipótesis posibilística, mediante la asignación de un rango de probabilidad de ocurrencia, lo cual podría dar lugar a hipótesis probabilísticas.



VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL [VES-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	10T	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)	10T	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, pero si 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

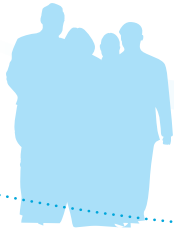
*BAI: Beneficio Antes de Impuestos

*EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (Beneficio Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones)

VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL Indirecto. Proveedores [ves-ip]			
Descripción	Indicador	Fuente	Justificación
<i>Compra proveedores locales</i>	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
<i>Gastos Personal</i>	Σ sueldos brutos	10T	Representa una parte del valor añadido, y se utiliza para obtener los dos siguientes proxys que se definen como función suya
<i>Seguridad Social</i>	Σ SS empresa + SS trabajador	0,35	Representa un retorno a la Administración. Se utiliza un porcentaje estándar
<i>Impuesto de la Renta</i>	Σ (retención IRPF)	0,17	Representa un retorno a la Administración y se utiliza un porcentaje estándar, de tipo medio bajo.
<i>IVA</i>	Σ (IVA generado – IVA repercutido)	Declaración anual IVA	Representa un retorno a la Administración
<i>Impuestos</i>	Σ impuestos abonados	Contabilidad	Representan un retorno a la Administración
<i>Valor añadido</i>	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. 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.			

Mejora competitiva ofertada a las empresas clientes	2007	2008	2009	2010	2011
Comparado con empresas CAV	17.544.722 €	18.269.201 €	13.792.903 €	21.354.568 €	20.835.488 €
Comparado con empresas España	10.205.002 €	10.139.411 €	6.531.943 €	10.838.088 €	12.191.788 €





VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL Indirecto. Clientes [ves-ic]			
Descripción	Indicador	Fuente	Justificación
<i>Compra proveedores locales</i>	Σ mejora competitiva	Contabilidad	La mejora competitiva se traduce en un incremento del valor añadido en el cliente, y un retorno del mismo a la Administración mediante los cinco proxys posteriores
<i>Gastos Personal</i>	Σ sueldos brutos	10T	Representa una parte del valor añadido, y se utiliza para obtener los dos siguientes proxys que se definen como función suya
<i>Seguridad Social</i>	Σ SS empresa + SS trabajador	0,35	Representa un retorno a la Administración. Se utiliza un porcentaje estándar
<i>Impuesto de la Renta</i>	Σ (retención IRPF)	0,17	Representa un retorno a la Administración y se utiliza un porcentaje estándar, de tipo medio bajo.
<i>IVA</i>	Σ (IVA generado – IVA repercutido)	Declaración anual IVA	Representa un retorno a la Administración
<i>Impuestos</i>	Σ impuestos abonados	Contabilidad	Representan un retorno a la Administración
<i>Valor añadido</i>	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 clientes se ha obtenido de los datos de la SABI, y se ha considerado la media para el conjunto de proveedores. 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			

VALOR ECONÓMICO CON IMPACTO SOCIAL Indirecto. Economía Social [VES-IES]			
Descripción	Indicador	Fuente	Justificación
<i>Compra proveedores locales</i>	Σ mejora competitiva	Contabilidad	La mejora competitiva se traduce en un incremento del valor añadido en el cliente, y un retorno del mismo a la Administración mediante los proxys posteriores
<i>Gastos Personal</i>	Σ sueldos brutos	10T	Representa una parte del valor añadido, y se utiliza para obtener los dos siguientes proxys que se definen como función suya
<i>Seguridad Social</i>	Σ SS empresa + SS trabajador	0,35	Representa un retorno a la Administración. Se utiliza un porcentaje estándar
<i>Impuesto de la Renta</i>	Σ (retención IRPF)	0,17	Representa un retorno a la Administración y se utiliza un porcentaje estándar, de tipo medio bajo.
<i>IVA</i>	Σ (IVA generado – IVA repercutido)	Declaración anual IVA	Representa un retorno a la Administración
<i>Impuestos</i>	Σ impuestos abonados	Contabilidad	Representan un retorno a la Administración
<i>Valor añadido</i>	Σ compra proveedores locales * Valor añadido medio	Cálculo propio	Representa el impacto de las compras en la generación real de riqueza



Ahorro para la Administración [A-A]			
Descripción	Indicador	Fuente	Justificación
Pensión no contributiva	Σ (%>65%) * pensión	Datos plantilla Decreto ayudas	Supone un ahorro real para la Administración, que deja de abonarlas ayudas
Subvención cuidado familiar	Σ (%>65%) * pensión	Datos plantilla Decreto ayudas	Supone un ahorro real para la Administración, que deja de abonarlas ayudas
Prestaciones sanitarias	Nº pax * ahorro (precio sombra)	Datos plantilla Estimaciones coste sanitario	Supone un ahorro indirecto, por reducción de uso
Empleo por cuenta ajena	Nº pax * ahorro (precio sombra)	Datos plantilla Subv. Colocación	Supone un ahorro alternativo en el coste que está teniendo para la Administración la generación de esos empleos
Creación de nuevos empleos P. discapacidad	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
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

Valor social para las familias [VS-F]			
Descripción	Indicador	Fuente	Justificación
Sueldos netos [minusvalía]	Σ sueldos netos	Nóminas	Recursos que las familias ingresan como consecuencia del empleo de los hijos/as
[Horas liberadas] Coste de oportunidad	Horas * coste	Informe Ministerio	Ingresos que los progenitores no hubieran podido tener de haberse tenido que dedicar al cuidado de la persona dependiente
Ahorro comidas	(%) * pax SO * gasto comida* t	Cálculo interno	Reducción del coste de la comida en LB sobre el coste medio para una familia
Servicios sanitarios	Coste efectivo	Contabilidad	Valor de los servicios sanitarios ofrecidos por LB a sus trabajadores/as
Horas liberadas	Horas totales * porcentaje	Nóminas	Nº de horas liberadas de las personas cuidadoras
Retorno del coste de oportunidad	SO * Tasa de empleo femenina (52,3%)	Nóminas	Retorno para la Administración producido por el trabajo realizado por las personas cuidadoras que han sido liberadas. Como mayoritariamente las cuidadoras son mujeres, sólo se ha considerado el tasa de empleo femenina

Valor social externalidades [VS-EX]			
Descripción	Indicador	Fuente	Justificación
Ergohobe	Coste	Contabilidad	El valor de las distintas externalidades se han calculado a precio de coste, que es el valor más conservador
Empleo con apoyo	Horas * coste	Contabilidad	
Envejecimiento	Coste	Contabilidad	
Transporte / Deporte / Formación	Coste subvencionado	Contabilidad	
Subvenciones	Coste subvencionado	Contabilidad	

Subvenciones [subv]			
Descripción	Indicador	Fuente	Justificación
Subv. Actividad Socio económica	Σ subvenciones generalistas	Contabilidad Legislación	Subvenciones no específicas, accesibles a cualquier tipo de empresa u organización
Subv. Actv. Social	Σ subvenciones específicas mantenimiento actividad inserción	Contabilidad Legislación	Subvenciones específica de la actividad social con personas con discapacidad que realiza la entidad
Subv. Específica	Σ subvenciones proyectos concretos	Contabilidad Legislación	Subvenciones específicas para proyectos o programas concretos
Subv. Privada	Σ aportaciones privadas	Contabilidad	Aportaciones privadas que no suponen merma a las arcas públicas



ANEXO IV

Algoritmos de cálculo

Formalisation of the poliedrical model & Lantegi Batuak application

POLIEDRICAL MODEL

Variables = Var

\mathcal{E} = Conjunto de actividades socio-económicas desarrollado por una organización o grupo de organizaciones

c = Conjunto de Stakeholder

\mathcal{E} = Conjunto de Valor Social generado para cada grupo de stakeholders

$V_{stk \alpha n}$ = Valor generado para el stakeholder αn

$i_{stk \alpha n}$ = Interés del stakeholder αn

\hat{f} = análisis fenomenológico de los intereses de los Stakeholders

$\alpha; \beta; \gamma; \dots \Omega$ = Grupos stakeholder





Funciones = Fun

$$f: SV_{\epsilon} \rightarrow f: (f_{\epsilon} \leq x \leq f_{\bar{\epsilon}})$$

$$\bar{\epsilon} = (V_{stk\alpha}; V_{stk\beta}; \dots V_{stk\Omega})$$

$$c = (stk\alpha; stk\beta; \dots stk\Omega)$$

$$f: SV_{\epsilon} \rightarrow f: \{(V_{stk\alpha} \cap V_{stk\beta} \cap \dots \cap V_{stk\Omega}) \leq x \leq (V_{stk\alpha} \cup V_{stk\beta} \cup \dots \cup V_{stk\Omega})\}$$

MODELO POLIÉDRICO:

$$\hat{c} \rightarrow (i_{stk\alpha} \wedge i_{stk\beta} \wedge i_{stk\gamma} \wedge \dots \wedge i_{stk\Omega}) = ic$$

$$\text{Presupuesto 1: } i_{stk\alpha} n = V_{stk\alpha} n$$

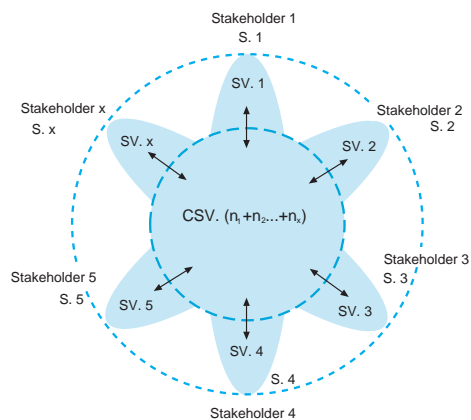
$$f: SV_{\epsilon} \rightarrow f: \sum \{(V_{stk\alpha} \cap V_{stk\beta} \cap \dots \cap V_{stk\Omega}); (V_{stk\alpha} - (V_{stk\alpha} \cap V_{stk\beta} \cap \dots \cap V_{stk\Omega}));$$

$$(V_{stk\beta} - (V_{stk\alpha} \cap V_{stk\beta} \cap \dots \cap V_{stk\Omega}));$$

$$\dots; (V_{stk\Omega} - (V_{stk\alpha} \cap V_{stk\beta} \cap \dots \cap V_{stk\Omega}))\} =$$

$$f: U(V_{stk\alpha}; V_{stk\beta}; \dots V_{stk\Omega})$$

Polyhedral Model of Social value Analysis



LANTEGI BATUAK APPLICATION

Variables = Var

$V_{(se)} \downarrow$ = Valor Económico con impacto social

s = proveedores

$R_{(se)} \downarrow$ = Retorno Socio-Económico

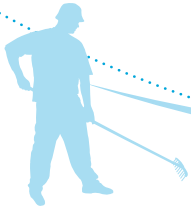
c = Clientes

$V_{(es)} \downarrow$ = Valor específico Social

μ = Media

(se) = Económico con impacto Social

$(b; \bar{d}; h; \bar{p}; \bar{r} \dots)$ = Valores concretos



(es) = Específico Social / Economía Social

n = n° sujetos concretos

d = Directo

(sa) = Específica al objeto social

is = Valor Indirecto a través de los Proveedores

(em) = Emocional

ic = Valor Indirecto a través de los Clientes

A = Administración

S(A) = Ahorro para la Administración

f = Familias y entorno social

Sub = Subvenciones recibidas

sse = Economía Social

l = Lantegi Batuak

e+ = Externalidades positivas

c = Conjunto

e- = Externalidades negativas

Funciones = Fun

Principal Algorithm - $f:SV_{\epsilon}l \rightarrow f:U(V_{(se)}l; R_{(se)}l; V_{(es)}l)$

[Poliedrical Perspective]

$$PP_1. f:V_{(se)}l \rightarrow \sum (Vd_{(se)}l; Vis_{(se)}l; Vic_{(se)}l; S_{(A)}l; Sub_{(se)}l; V_{(em,s)}l)$$

$$PP_2. f:R_{(se)}l \rightarrow \sum (RVd_{(se)}l; RVip_{(se)}l; RVic_{(se)}l; S_{(A)}l; S_{(Af)}l; Sub_{(sa)}l; V_{(em,A)}l)$$

$$PP_3. f:V_{(es)}l \rightarrow \sum (Vise_{(es)}l; Vd_{(f)}l; V_{(e+)}l; Sub_{(es)}l; V_{(em,f)}l)$$

$$f:Vd_{(se)}l \text{ [Value direct. Socio-economic]} \rightarrow$$

$$\sum (\sum \text{Salarios netos}; \sum \text{Seguridad Social [empresa + trabajadores]};$$

$$\text{IVA [IVA generado - IVA repercutido]}; \sum$$

$$\text{retenciones IRPF}; \sum \text{Impuestos}; \sum \text{Beneficio después de impuestos})$$

$$Vis_{(se)}l \text{ [Value indirect. Suppliers. Socio-economic]} \rightarrow$$

$$\sum \text{Valor añadido}; (\text{Compras proveedores locales}^{62} * \% \text{ valor añadido c proveedores}^{63}$$

$$\text{[Valor añadido Cs/ facturación}$$

$$\text{total Cs} * 100]); \text{IVA}_{(Cs)}$$

⁶² El ámbito de los proveedores: municipal, provincial, autonómico, nacional, UE o internacional; se corresponderá con el ámbito administrativo para el que se está valorando la creación de valor.

⁶³ El porcentaje a aplicar se corresponde con el porcentaje medio de valor añadido que generan el conjunto (c) de empresas proveedoras, en el ámbito de actuación analizado; y se obtiene al dividir el valor añadido entre la facturación. Sería más exacto hacer el análisis de forma individual para cada empresa proveedora y realizar posteriormente el sumatorio de todas las empresas; pero la complicación del proceso no parece justificar el incremento en la aproximación de la estimación.



$Vic_{(se)}$ [Value indirect. Customers. Socio-economic] →

$$\sum \{((\text{Coste sector 1 CAP} - \text{Coste Sector 1 } l) * n^o \text{ horas Sector 1});$$

$$((\text{Coste sector 2 CAP} - \text{Coste Sector 2 } l) * n^o \text{ horas Sector 2}); \dots;$$

$$((\text{Coste sector n CAP} - \text{Coste Sector n } l) * n^o \text{ horas Sector n})\} \cong$$

(Coste medio hora CAP⁶⁴ -

Coste medio hora l) * n^o horas l

$S_{(A)}$ [Saving Administration] →

$$\sum (\sum \text{Ahorro pensiones no contributivas } [\mu \text{ pensión} * n > 65\%]);$$

$$(\sum \text{Subvención cuidado familiar } [\mu (\text{min} + \text{max}) / 2 * n]);$$

$$(\sum \text{Coste sanitario } [\mu \text{ Coste paciente red salud mental extra-hospitalaria Osakidetza} * \text{porcentaje estimado de ahorro} * n]);$$

$$(\sum \text{Coste empleo por cuenta ajena } [b * n]);$$

$$(\sum \text{Coste nuevo empleo persona con discapacidad } [d * n]);$$

$$(\sum \text{Coste nuevo empleo } [h * n])\}$$

$Sub_{(se)}$ [Subsidy. Socio-economic] →

$$\sum \text{Subvenciones recibidas de carácter genérico}^{65} [\sum \text{subv.1; subv.2; ...; subv.n}]$$

$V_{(es)}$ [Emotional Value. Society]⁶⁶ →

$$\sum \text{Valor emocional recibido por la sociedad } [\sum VE_{s1}; VE_{s2}; \dots; VE_{s_n}]$$

$RVd_{(se)}$ [Return Value. Direct. Socio-economic] →

$$\sum (\sum \text{Seguridad Social } [\text{empresa} + \text{trabajadores}]; \sum \text{retenciones IRPF}; \text{IVA}$$

$$[\text{IVA generado} - \text{IVA repercutido}]; \sum \text{Impuestos}; \sum \text{Inversiones sociales})$$

$RVip_{(se)}$ [Return Value indirect. Suppliers. Socio-economic] →

$$\sum (\sum \text{Seguridad social } [\text{Compras} * (\text{gasto personal } c_s / \text{facturación total } c_s * 100) *$$

$$(\mu \text{ SS empresa} + \mu \text{ SS trabajador})]; (\sum \text{IRPF } [\text{Compras} * (\text{gasto personal } c_s / \text{facturación total } c_s * 100)$$

$$* \mu \text{ IRPF}]); (\sum \text{IVA } [\text{Compras} * (\text{valor añadido} / \text{facturación total } c_s * 100) * \% \text{ IVA}]);$$

$$(\sum \text{Impuestos } [\text{Compras} * (\text{beneficio} / \text{facturación total } c_s * 100) * \% \text{ impuesto sociedades}])$$

$RVic_{(se)}$ [Return Value indirect. Customers. Socio-economic] →

$$\sum (\sum \text{Seguridad social } [\text{Valor añadido proveedores} * (\text{gasto personal } c_c / \text{facturación total } c_c * 100)$$

$$* (\mu \text{ SS empresa} + \mu \text{ SS trabajador})]; (\sum \text{IRPF } [\text{Valor añadido proveedores} *$$

$$(\text{gasto personal } c_c / \text{facturación total } c_c * 100) * \mu \text{ IRPF}]); (\sum \text{IVA } [\text{Valor añadido proveedores} *$$

$$(\text{valor añadido} / \text{facturación total } c_c * 100) * \% \text{ IVA}]); (\sum \text{Impuestos } [\text{Valor añadido proveedores} *$$

$$(\text{beneficio} / \text{facturación total } c_c * 100) * \% \text{ impuesto sociedades}])$$

$S_{(A)}$ ⁶⁷ [Saving Administration] →

$$\sum (\sum \text{Ahorro pensiones no contributivas } [\mu \text{ pensión} * n > 65\%]);$$

$$(\sum \text{Subvención cuidado familiar } [\mu (\text{min} + \text{max}) / 2 * n]); (\sum \text{Coste sanitario } [\mu$$

$$\text{Coste paciente red salud mental extra-hospitalaria Osakidetza} * \text{porcentaje estimado de ahorro} * n]);$$

$$(\sum \text{Coste empleo por cuenta ajena } [b * n]); (\sum \text{Coste nuevo empleo persona con discapacidad } [d * n]);$$

⁶⁴ Se podría aproximar el cálculo realizando la aproximación por sectores de actividad.

⁶⁵ Aquellas que pueden ser solicitadas por la totalidad de organizaciones que cumplan los requisitos establecidos, sin que exijan un objeto social específico por parte de las entidades beneficiarias.

⁶⁶ Es un *output* muy importante, pero carecemos de la metodología para hacer una propuesta de cuantificación monetaria. Nos limitamos a señalarlo como un plus incuantificable en el momento actual.

⁶⁷ Este algoritmo se encuentra repetido, ya que se utiliza tanto para la obtención del Valor como del Retorno Socioeconómico. La razón de repetirlo es facilitar la lectura del algoritmo del retorno; ya que así se encuentran completos y ordenados los subalgoritmos que componen el algoritmo de cálculo.



$(\sum \text{Coste nuevo empleo } [h + \dot{n}])$

$\text{Sub}_{(sa)}$ ↳ [Subsidy. Social Activity] →

\sum Subvenciones recibidas en función de su objeto social específico

$[\sum \text{subv.}_1; \text{subv.}_2; \dots; \text{subv.}_n]$

$V_{(eA)}$ ↳ [Emotional Value. Administration]

\sum Valor emocional recibido por las diferentes Administraciones $[\sum VE_{A1}; VE_{A2}; \dots; VE_{An}]$

$V_{i\theta(se)}$ ↳ [Value indirect. Social-economy]

$\sum \text{Compras}_{(se)} * \% \text{Valor añadido } C_{(se)}$ [Valor añadido c_c / facturación total $c_c * 100$]

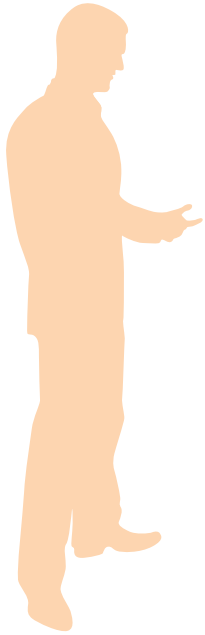
$Vd_{(f)}$ ↳ [Value. Direct. Families]

\sum Subvenciones con un objeto específico de carácter social $[\sum \text{subv.}_1; \text{subv.}_2; \dots; \text{subv.}_n]$

$V_{(ef)}$ ↳ [Emotional Value. Family & specific environment]

\sum Valor emocional recibido por las familias y el entorno social $[\sum VE_{f1}; VE_{f2}; \dots; VE_{fn}]$

Bibliografía





- Argandoña, A. 1998. 'The Stakeholder Theory and the Common Good.' *Journal of Business Ethics* 17: 9-10, 1093-1102.
- Argandoña, A. 2011a. "Beyond contracts: Love in firms", *Journal of Business Ethics*, 99: 77-85.
- Argandoña, A. 2011b. "From action theory to the theory of the firms" in J. Canalas (ed.), *The Future of Leadership development*, Houndmills, UK: Palgrave Macmillan, pp. 119-142.
- Argandoña, A. 2011c. *Stakeholder Theory and Value Creation*, Working Paper IESE N° 922: 1-15.
- Aristotle, 1941. *Nicomachean Ethics in The Basic Works* (trans. Richard McKeon). New York: Random House.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K. and Mead, M. 1987. 'The Case Research Strategy in Studies of Information Systems.' *MIS Quarterly*, 11:3, 369-386.
- Carroll, A. B. (1991): 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders', *Business Horizons* (July/ August): 39-48.
- Carroll, A. B. (1994): "Social Issues in Management Research", *Business and Society*, 33(1), 5-25.
- Carroll, A. B. (1999): "Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct", *Business and Society*, 38(3): 268-295.
- Cháves, R. & Monzón, J.L. (2001): "Economía Social y Sector no lucrativo: Actualidad científica y Perspectivas", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 37: 7-33.
- Daly (1994),
- Dembinski, P.H. 2008. *Finance: Servant or Deceiver? Financialization at the Crossroads*. New York: Palgrave Macmillan.
- Easterby-Smith, 1991



- Eisenhardt, K.M. (1989): "Agency Theory: An Assessment and Review", *The Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- EMERSON, J. AND BONINI, S. (2003) : The Blended Value Map: Tracking the intersects and opportunities of economic, social and environmental value creation, Working Paper, Disponible en <http://www.blendedvalue.org> (Consulta : 30 de Noviembre de 2005).
- 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. AND TWERSKY, F. (1996) : *New Social Entrepreneurs : The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*. Jed Emerson & Fay Twersky Editors. San Francisco.
- EMERSON, J., WACHOWITZ, J., CHUN, S. (2000). "Social Return On Investment : Exploring aspects of value creation in the non profit sector". The Robert Enterprise Development Fund, Working Paper, Disponible en <http://www.redf.com>. (Consulta : 01 Noviembre 2006)
- Etzioni (1999)
- 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, Ed.; Wicks, A. & Parmar, B. (2004): "Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited", *Organization Science*, 15(3): 364-369.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010): *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Pitman: Boston.
- FRIEDMAN, M. (1970) : "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", *The New York Times Magazine*.
- Gassenheimer, J.B.; Houston, F.S. & 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*, 26: 322-337.
- GAWEL, A. (2006) : "Corporate Social Responsibility : Standards and objectives Driving Corporate Initiatives". Pollution probe, Working paper, Disponible en www.pollutionprobe.org (consulta : 4 de Abril 2009).
- Groth, J.C.; Byers, S.S. & Bogert, J.C. (1996): "Capital, economic returns and the creation of value", *Management Decision*, 24(6): 21-30.
- Husted, B.W. & Allen, D.B. (2007): "Strategic corporate Social Responsibility and Value Creation among large firms: Lessons from the Spanish Experience", *Long Range Planning*, 40(6): 584-610.
- JAVITS, C. (2008) : "Redf's current approach to sroi". REDF, Working Paper, Disponible en <http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119> (Consulta: 8 de Diciembre de 2008).
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics* 3: 305-360.
- Jensen, M. C. (2001). "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *European Financial Management*, 7: 297-317.
- Jensen, M. C. (2008). "Non-Rational Behaviour, Value Conflicts, Stakeholder Theory, and Firm Behaviour", *Business Ethics Quarterly*, 18(2): 167-171.
- MAZURKIEWICZ, P. (2004) : "Corporate Environmental Responsibility: is a common CSR framework possible?", The World Bank, Working paper Disponible en <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEV/Resources/csrfamework.pdf> (Consulta : 8 de Junio 2010)
- Melé, D. (2002): "Not only stakeholder interests: The firm oriented toward the common good", in Cortright, S.A. & Naughton, M.J. (Eds.). *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press: 190-214.
- Melé, D. (2009): "The view and purpose of the firm in Freeman's stakeholder theory", *Philosophy of Management*, 8: 3-13.
- 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.

- Mugarra, A. (2001): "Responsabilidad y Balance Social hoy en día: un reto para las cooperativas". CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 39: 25-50.
- 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. Cabinet Office of the Third Sector. London (1st ed).
- OLSEN S., NICHOLLS, J. (2005) : "A Framework for Approaches to SROI". DRAFT for Haas Social Metrics Conference Reviewers, Working Paper, Disponible en <http://www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness/conference/documents/SROIFrameworkv.Haas.pdf> (Consulta : 10 Mayo 2006).
- OLSEN, S. Y GALIMIDI, B. (2008) : "Catalog of approaches to Impact Measurement : Assessing Social Impact in Private Ventures". The Rockefeller Foundation.
- Ostrom, E. 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. 1998. 'A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action.' *American Political Science Review*, 92:1, 1-22.
- Ostrom, E., Gardner, R. and Walker, J. 1994. *Rules, games, and common-pool resources*. Ann Arbor: The University Michigan Press.
- 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., Ruiz, M. & San-Jose, L. (2009): CSR in business start-ups: an application method for stakeholder engagement, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 16(6): 324-336.
- San-Jose, L.; Retolaza, J.L. & 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*, 2(8): 925-935.
- SCHOLTEN, P., NICHOLLS, J., OLSEN S. y GALIMIDI B. (2006) : Social Return On Investment. A guide to SROI analysis. Lenhe publishers. Amsterdam (1st Ed).

- Sison, A. J. G., and Fontrodona J. 2012. 'The Common Good of the Firm in the Aristotelian-Thomistic Tradition.' *Business Ethics Quarterly*, 22:2, 211-246.
- Spencer (2003),
- Spencer, H. (1896): *Principles of ethics*. New York: D. Appleton And Company.
- TAPSCOTT, D. & TICOLL, D. (2003) : *The Naked Corporation: how the age of transparency will revolutionize business*. Toronto, ON: Viking Canada.
- Tool, 1977;
- TUAN, M. (2008): "Measuring and/or estimating Social Value Creation : Insights into eight integrated cost approaches". Bill and Melinda Gates Foundation. University Press.
- Vancaly, F. & Esteves, M. (2011). *New directions in Social impact Assessment. Conceptual and Methodological Advances*, Edward Elgar Publishing Limited: Massachusetts.
- Whyte, W. 1991. *Participatory action research*. Sage focus editions, Vol. 123. In Whyte, William Foote (Ed). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc. (1991).
- Yin, R. K. 1981. 'The Case Study Crisis: Some Answers.' *Administrative Science Quarterly*, 26: 1, 58-65.
- Zadeh, L.A. (1965). "Fuzzy Sets", *Information Control* 8: 338-353.



valor social

Lantegi Batuak